



**Calitatea deciziilor la nivel de conducere
a Companiei Teleradio-Moldova (CO și administrație)
cu referire la aplicarea noului sistem de salarizare**

**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 Programului Mass-media al Fundației Soros-Moldova**

Chișinău-2013

www.apel.md

Cadru metodologic

Obiectul monitorizării: deciziile luate la nivelul conducerii IPNA Compania Teleradio-Moldova (Consiliul de Observatori și administrația) cu referire la aplicarea noului sistem de salarizare.

Scopul monitorizării: a determina calitatea deciziilor luate la nivelul conducerii IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la aplicarea noului sistem de salarizare.

Autorul monitorizării: Asociația Presei Electronice din Moldova

Analiza cantitativă:

- Numărul ședințelor CO având pe ordinea de zi chestiuni referitoare la noul sistem de salarizare;
- Numărul chestiunilor de pe ordinea de zi a ședințelor CO cu referire la obiectul monitorizat;
- Numărul deciziilor luate de către CO cu referire la noul sistem de salarizare;
- Numărul modificărilor deciziilor luate de către CO cu referire la noul sistem de salarizare;
- Numărul sancțiunilor dictate de CO pentru neimplementarea deciziilor sale;
- Numărul Ordinilor emise de către președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova vizând noul sistem de salarizare;

Analiza calitativă:

- Frecvența pe ordinea de zi a ședințelor CO a chestiunilor legate de obiectul monitorizării;
- Modul în care sunt dezbătute chestiunile legate de noul sistem de salarizare;
- Oportunitatea și relevanța deciziilor luate de către conducerea IPNA vizând aplicarea noului sistem de salarizare;
- Modul în care sunt îndeplinite deciziile;
- Modul în care este organizat controlul îndeplinirii deciziilor;
- Finalitatea deciziilor adoptate la nivelul conducerii instituției.

I. Provocare

Managementul, fie că este definit ca știință, tehnică, artă de a coordona activitatea unei instituții, sau ca o simplă funcție de conducere, nu poate fi pus în discuție, analizat, evaluat fără a ține cont de un element definitoriu, și anume procesul de luare a deciziilor. Orice manager este conștient sau trebuie să fie conștient de faptul că deciziile lui vor influența întreaga instituție, dar și că aceste decizii trebuie, în mod logic, să ducă la atingerea obiectivelor fixate. Managementul prin obiective, introdus ca noțiune de către Peter Ferdinand Drucker încă în anul 1954, este astăzi „*cel mai larg utilizat sistem de planificare, luare de decizii și control*” [citat <http://ebooks.unibuc.ro/StiinteADM/cornescu/cap2.htm>].

Orice proces de management va fi mai ușor de aplicat dacă obiectivele spre care se tinde sunt cunoscute, clar formulate și unanim acceptate de către părțile implicate. La fel, orice decizie luată pentru atingerea obiectivului va trebui raportată la obiectivele de bază ale instituției. Ca și în cazul altor noțiuni, despre *decizie* și *procesul de luare a deciziilor* vorbesc mai mulți autori care au cercetat și/sau cercetează acest domeniu al activității umane numit *management*. Conform unui grup de cercetători români, „*o decizie reprezintă alegerea unei variante dintr-o serie de alternative*”. [Viorel Cornescu, Paul Marinescu, Doru Curteanu, Sorin Toma: *Management: de la teorie la practică*; Editura Universității din București, 2003, p.82]. Aceeași autori prezintă rețeta de succes a procesului de luare a deciziilor de către un manager, considerând că acest proces, pentru a fi rațional, trebuie să urmeze 5 pași esențiali: 1. *identificarea problemei*; 2. *generarea de soluții alternative*; 3. *selectarea alternativei celei mai benefice*; 4. *implementarea alternativei alese*; 5. *obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei* [Viorel Cornescu, Paul Marinescu, Doru Curteanu, Sorin Toma: *Management: de la teorie la practică*; Editura Universității din București, 2003, p.82].

Implementarea noului sistem de salarizare în cadrul IPNA Compania Teleradio-Moldova a implicat de la început, și continuă să implice, un amplu proces de luare a deciziilor din partea tuturor eșaloanelor managementului. Modificarea și completarea cadrului normativ intern vizând acest aspect al reformei este parte a acestui proces. Dacă urmăm logica pașilor expuși mai sus, putem spune că atât adoptarea actelor normative, cât și deciziile luate ulterior având ca reper aceste acte, au parcurs până la acest moment primii trei pași. Ultimii doi sunt în proces de derulare, iar dificultățile întâmpinate pe parcurs cer analiza întregului fenomen, astfel încât să poată fi evaluată calitatea și oportunitatea deciziilor luate pe parcursul timpului.

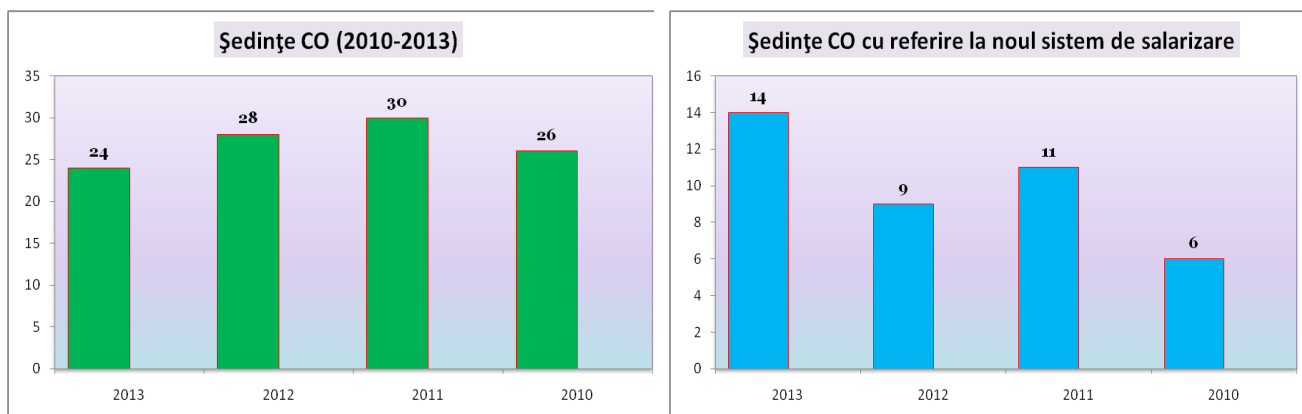
După ce am radiografiat și analizat cadrul normativ intern vizând noul sistem de salarizare de la instituția publică a audiovizualului, în prezentul studiu de caz ne propunem să continuăm cu analiza deciziilor luate de către administrația IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la același subiect, atât sub aspect cantitativ, cât și calitativ. Dat fiind faptul că mai multe termene fixate inițial pentru implementare au fost depășite, iar unele nuanțe ale acestui aspect al reformei rămân neclare pentru angajați, fapt pentru care, posibil, aceștia din urmă sunt reticenți față de noua abordare a muncii, apare în mod evident senzația de îndoială în ceea ce privește corectitudinea, oportunitatea și calitatea deciziilor luate, dar mai ales implementate la nivel de instituție. Tocmai de aceea considerăm necesară încercarea unei clarificări a situației raportate la acest aspect al reformei, prin formularea de concluzii, dar și de recomandări, ținând cont de monitorizarea efectuată.

II. Abordare

Deciziile Consiliului de Observatori al IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la noul sistem de salarizare

Ideea modificării sistemului de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova a constituit încă de la început un element de bază în programul de management propus de administrația aleasă în anul 2010. Teoretic, deciziile luate la nivelul administrației de vârf a Companiei, au avut scopul să creeze condiții pentru trecerea de la un sistem de salarizare bazat pe onorarii, la unul bazat pe bonusuri oferite pentru performanță. La modul practic, implementarea deciziilor a întâmpinat un șir de dificultăți care au dus la tergiversare.

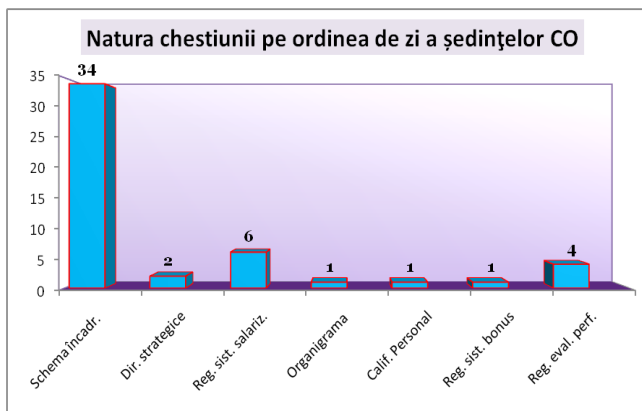
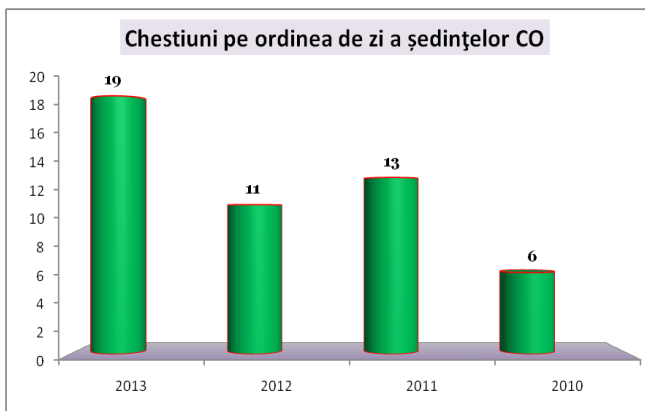
Cantitativ vorbind, *Consiliul de Observatori*, forul suprem al instituției publice a audiovizualului, a inclus pe ordinea de zi subiecte referitoare la noul sistem de salarizare în 40 de ședințe din cele 108 organizate între ianuarie 2010 și decembrie 2013 inclusiv, adică pe parcursul unui mandat complet. Un calcul matematic simplu ne spune că, în medie, CO a dezbătut probleme vizând tematica analizată o dată la trei ședințe. Mai exact însă, în 2010 au fost 6 ședințe din 26 având pe ordinea de zi chestiuni legate de sistemul de salarizare; în 2011 – 11 ședințe din 30; în 2012 – 9 ședințe din 28, iar în 2013 – la 14 ședințe din 24 s-au discutat aspectele vizate în prezentul studiu de caz. Prin urmare, matematic analizând, în 2010 fiecare a patra ședință a avut pe ordinea de zi subiecte cu referire directă și/sau tangențială la sistemul de salarizare; în 2011 și 2012 – fiecare a treia ședință a conținut aceleași subiecte, iar în 2013 – fiecare a doua.



Accesând informația disponibilă pe site-ul www.trm.md la compartimentul *Ședințe* ale *Consiliului de Observatori*, observăm că cele 6 ședințe din anul 2010 care au conținut în agendă subiecte legate de sistemul de salarizare au fost repartizate, pe luni, în felul următor: una în aprilie, două în iulie, una în august, una în septembrie și una în decembrie. Cele 11 ședințe din 2011 pe care le-am identificat ca având pe ordinea de zi subiecte directe sau tangențiale noului sistem de salarizare, s-au organizat astfel: două în ianuarie, una în martie, două în aprilie, una în iunie, una în august, una în octombrie, două în noiembrie și una în decembrie. În 2012, cele nouă ședințe ale CO au avut loc: două în ianuarie, una în februarie, una în martie, una în aprilie, una în august, una în septembrie, una în octombrie și una în decembrie. În sfârșit, anul 2013 sub aspectul repartizării ședințelor CO cu subiecte vizând sistemul de salarizare arată astfel: din cele 14 ședințe una a avut loc în luna ianuarie, două în februarie, una în martie, una în aprilie, una în mai, două în iulie, una în august, două în

septembrie, una în octombrie și doua în noiembrie. Acest tablou ne permite să afirmăm faptul că CO a avut în permanență în vizor problema implementării noului sistem de salarizare, discuțiile fiind repartizate, oarecum, uniform pe parcursul anilor.

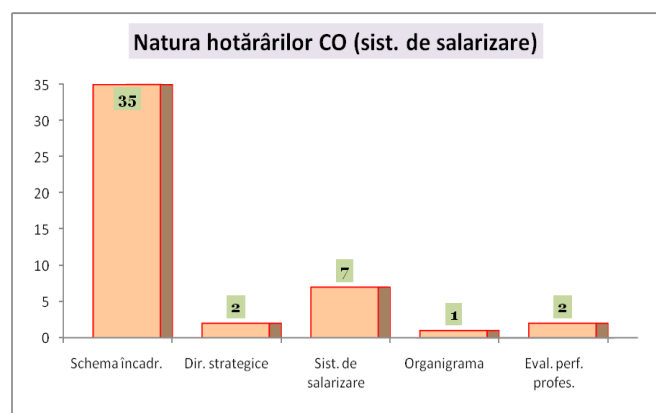
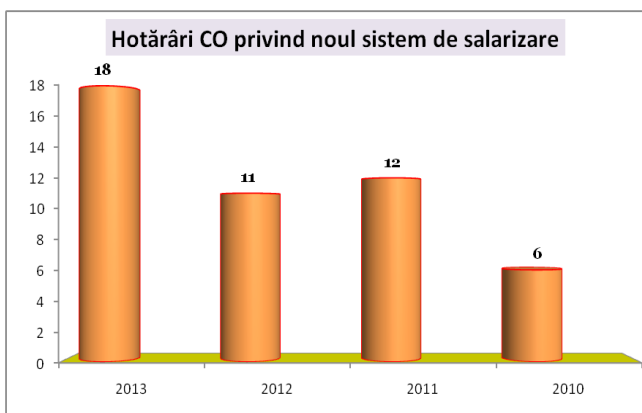
Natura acestor discuții, dar mai ales modalitatea de luare a deciziilor în acest sens, însă, demonstrează o altă realitate. Cifrele pe care le prezentăm în continuare vin să confirme afirmația de mai sus. Referindu-ne la numărul chestiunilor de pe ordinea de zi a ședințelor CO cu referire la obiectul monitorizat, vom spune că în perioada 2010-2013 cele 40 de ședințe, despre care am amintit mai sus, au conținut 49 de subiecte (6 în 2010 – un subiect per ședință; 13 în 2011 – 1,18 subiecte per ședință; 11 în 2012 – 1,22 subiecte per ședință; și 19 în 2013 sau 1,35 subiecte per ședință). Din totalul de chestiuni fixate pe ordinea de zi, cele mai multe au vizat *Schema de încadrare în IPNA Compania Teleradio-Moldova* – 34 de chestiuni (în 2010 – 2, dintre care una la *Diverse*; în 2011 – 9, dintre care două la *Diverse* și una intitulată *Derularea reformelor în IPNA Compania Teleradio-Moldova*; în 2012 – 7, dintre care una la *Diverse* și una intitulată *Derularea reformelor în IPNA Compania Teleradio-Moldova*; și în 2013 – 15 dintre care una la *Diverse*). Celelalte 15 subiecte de pe ordinea de zi a ședințelor *Consiliului de Observatori* s-au referit la: *Direcțiile strategice de dezvoltare a IPNA pentru anii 2010-2015* – 2 subiecte în 2010; *Regulamentul sistemului de salarizare* – 6 subiecte (două în 2010, 3 în 2012 și unul în 2013); *Organigrama instituției publice a audiovizualului* – un subiect în 2011; *Regulamentul cu privire la determinarea calificării personalului* – un subiect în 2011; *Regulamentul cu privire la sistemul de bonusuri* – un subiect în 2012; implementarea *Regulamentului cu privire la evaluarea performanței profesionale a angajaților* – 4 subiecte (unul în 2011 la rubrica *Diverse*, și trei în 2013).



Din câte putem vedea, CO al IPNA Compania Teleradio-Moldova s-a axat pe parcursul a 4 ani de activitate, preponderent pe aprobarea modificărilor *Schemei de încadrare* în instituție, și mai puțin pe coordonarea, verificarea, și accelerarea, dacă era cazul, a procesului de implementare a noului sistem de salarizare. Anul 2013, cu 16 chestiuni pe ordinea de zi a celor 14 ședințe convocate, vizând în majoritatea cazurilor *Schema de încadrare* constituie, din punctul nostru de vedere, un semnal de alarmă. Adăugăm aici și faptul că discuția pe marginea subiectelor incluse pe ordinea de zi a forului au fost amânate pentru alte ședințe (chestiunea nr.2 de pe ordinea de zi a ședinței din 19.07.2010 amânată pentru ședința din 16.08.2010; chestiunea nr.3 de pe ordinea de zi a ședinței din 28.10.2011 amânată pentru ședința din 18.11.2011; chestiunea nr.2 din ordinea de pe ordinea de zi a ședinței din

16.01.2013 amânată pentru ședința din 25.01.2013; chestiunea nr.6 de pe ordinea de zi a ședinței din 25 martie 2013 suspendată, se pare, deoarece nu regăsim nicio decizie în acea zi care să-i corespundă, și nicio revenire în cadrul următoarelor ședințe; chestiunea nr.3 de pe ordinea de zi a ședinței din 30.08.2013, intitulată „Implementarea Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților IPNA Compania Teleradio-Moldova” este parțial amânată, dat fiind faptul ca decizia CO nr.86 din acea zi se referă doar la Redacția Actualității Radio, nu și la departamentele Știri și dezbateri TV și Programe TV, care urmau să fie și ele audiate; chestiunea nr.4 de pe ordinea de zi a ședinței din 8.11.2013 amânată pentru ședința din 15.11.2013, și în cele din urmă, suspendată. Aceasta se referă la rezultatele evaluării performanței profesionale a angajaților departamentului Știri și dezbateri TV). Exemplele prezentate denotă lacune în parcurgerea primilor 2 pași din cei 5 amintiți de noi mai sus în procesul de luare a deciziilor. Criza de timp invocată de cele mai multe ori în cazurile amânării reprezintă un alt punct slab în procesul de management, și acesta se referă la planificarea defectuoasă a timpului.

Odată ședințele CO convocate și organizate conform unui plan, acestea s-au încheiat, în majoritatea cazurilor, cu decizii luate la cel mai înalt nivel în cadrul instituției publice a audiovizualului. Așadar, în urma celor 40 de ședințe cu 49 de subiecte referindu-se la noul sistem de salarizare, CO a adoptat 47 de Hotărâri: 6 în 2010; 12 în 2011; 11 în 2012 și 18 în 2013. În medie, ar fi câte o Hotărâre per convocare, dar au fost ședințe soldate cu 2, iar una chiar cu 4 Hotărâri (ședința din 9.07.2013). În conformitate cu ordinea de zi, cele mai multe s-au referit la Schema de încadrare în IPNA Compania Teleradio-Moldova – 35 de Hotărâri (2 în 2010; 9 în 2011; 7 în 2012 și 17 în 2013). Alte 12 Hotărâri au vizat: Direcțiile strategice de dezvoltare a IPNA pentru anii 2010-2015 – două Hotărâri în 2010; noul sistem de salarizare – două Hotărâri în 2010; una în 2011 și 4 în 2012; Organigrama instituției – un subiect în 2011; evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților – o Hotărâre în 2011 și una în 2013.



Despre calitatea unei decizii vorbesc și numărul și natura intervențiilor ulterioare pentru modificarea și/sau completarea lor. În acest sens, tabloul care se conturează în cazul deciziilor CO al IPNA Compania Teleradio-Moldova indică serioase lacune ale procesului de management. Titlul și conținutul a 33 din cele 47 de Hotărâri conțin cuvintele „modificare” și/sau „completare”, cele mai multe referindu-se, evident, la *Schema de încadrare*. Hotărârile care vizează noul sistem de salarizare în termeni de principii și *Regulamente* adoptate au fost modificate neuniform pe parcursul celor patru ani de activitate a CO. În 2010, de exemplu,

intervențiile s-au limitat la unele completări ale personalului sau ale *Regulamentului privind sistemul de salarizare* existent la acel moment în cadrul instituției. Abia prin Hotărârea 1/194 din 16 septembrie 2010, CO ia act de *Raportul comisiei pentru evaluarea și perfecționarea sistemului de salarizare din IPNA Compania Teleradio-Moldova* și pune în sarcina președintelui Companiei elaborarea mecanismelor de implementare a principiilor noului sistem de salarizare. În același context, *Direcțiile strategice de dezvoltare a IPNA pentru anii 2010-2015*, documentul de bază care prevedea o nouă abordare a muncii în instituția publică a audiovizualului, fusese adoptat de CO prin Hotărârea nr. 1/189 din 16 august 2010.

În 2011, *Schema de încadrare*, aprobată prin Hotărârea CO nr. 4 din 19 ianuarie, a fost modificată prin alte 8 Hotărâri (nr.31 din 18.03; nr.38 din 14.04; nr. 44 din 27.04; nr.89 din 23.06; nr.101 din 2.08; nr.124 din 11.10; nr.142 din 18.11; nr.155 din 06.12). În anul 2012, decizia privind aprobarea Schemei de încadrare nr. 4 din 17.01, a fost modificată, la rândul ei, prin 6 Hotărâri ale CO (nr.8 din 31.01; nr.40 din 27.04; nr.70 din 6.08; nr.83 din 11.09; nr.94 din 17.10; nr.125 din 11.12). Pe lângă modificările și completările deciziilor vizând acest document, în 2012 regăsim și 2 modificări ale *Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova*, document aprobat prin Hotărârea nr. 17 din 29.02.2012. Prima intervenție în decizia CO are loc la nicio lună după adoptare (Hotărârea nr.32 din 23.03), iar următoarea la un interval de jumătate de an (Hotărârea nr.95 din 17.10). 2013 este în anul cu cele mai multe modificări ale *Schemei de încadrare* aprobate prin Hotărârea CO nr. 10 din 25.01.2013. 16 Hotărâri au fost emise pe parcursul anului de către CO intervenind în decizia inițială (nr.13 din 18.02; nr.20 din 25.02; nr.28 din 25.03; nr.41 din 22.04; nr.43 din 22.04; nr.52 din 27.05; nr.68 din 9.07; nr.69 din 9.07; nr.70 din 9.07; nr.71 din 9.07; nr.77 din 23.07; nr. 91 din 9.09; nr.95 din 27.09; nr.110 din 26.10; nr.111 din 26.10; nr.118 din 15.11). Alte modificări ale deciziilor forului care constituie obiectul analizei noastre nu regăsim pe parcursul anului 2013.

O nedumerire apare în raport cu o chestiune de pe ordinea de zi a ședinței din 25.03.2013, numită „*Modificarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova*”. Nicio Hotărâre din acea zi nu se referă la acest punct din ordinea de zi, ca de altfel nicio altă decizie ulterioară a CO. Fie că este vorba de o scăpare, fie că de o omitere intenționată, dar acest lucru vorbește despre carențele din procesul de luare a deciziilor de către forul suprem al instituției publice a audiovizualului. Desele intervenții în deciziile luate și asumate, chiar dacă sunt parțial îndreptățite, nu contribuie la derularea unui proces continuu, coerent și eficient de gestionare. În plus, pe parcursul celor 4 ani de luare a deciziilor de către CO, mai multe Hotărâri în care se încearcă exercitarea verigii „*control*” din procesul de management, nu au continuitate. Prin urmare, pentru contribuabil, dar și pentru angajații IPNA nu este clar dacă forul a revenit la acele decizii pentru a verifica îndeplinirea lor sau nu. Un exemplu de acest fel este Hotărârea CO nr.19 din 25.02.2013 prin care președintele, directorul TV și directorul Radio erau însărcinați să prezinte, în termen de 30 de zile, un raport despre implementarea *Regulamentului privind sistemului de bonusuri în IPNA*. Nicio decizie ulterioară a CO nu amintește despre acest punct din propria Hotărâre. Un alt exemplu se referă la ședințele CO din 8.11 și 15.11.13 în agenda cărora găsim chestiunea nr.4 cu privire la rezultatele evaluării profesionale a angajaților Departamentului Știri și Dezbateri TV. La fel ca și în cazul precedent, nu există nicio decizie a CO cu privire la acest subiect. Consiliul nici nu a ascultat un eventual raport despre evaluarea performanței profesionale a angajaților de la subdiviziunile menționate, și nici nu a fixat un termen pentru a reveni la chestiunea

respectivă de pe ordinea de zi. Exemplele prezentate trezesc sentimentul de neîncredere în ceea ce privește autoritatea CO, dar și capacitatea acestuia de a implementa un proces de management eficient.

În aceeași categorie se înscrie și lipsa de sancțiuni/avertizări din partea CO (în limitele competențelor prevăzute de legislație, bineînțeles) în ceea ce privește neexecutarea la timp și cu rezultate vizibile a deciziilor sale. Forul a ales metoda amânării discuțiilor și/sau a deciziilor în astfel de cazuri, ceea ce nu constituie, din punctul nostru de vedere, cea mai bună opțiune. Obligația de a interveni atât de des în conținutul deciziilor anterioare se poate datora inclusiv neimplicării suficiente și corespunzătoare a eșaloanelor inferioare ale managementului. Prin Hotărâri axate mai mult pe componenta „control”, CO ar evita în mod vizibil revenirea de mai multe ori la aceeași decizie.

Deciziile administrației IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la noul sistem de salarizare

Atât președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova cât și ceilalți manageri ai instituției au obligația să acționeze în conformitate cu Hotărârile CO. Prin urmare, deciziile luate de aceștia trebuie să urmeze prevederile aprobate de forul superior. În cazul unui management eficient, verigile care îl constituie formează front comun pentru a ajunge împreună la obiectivele fixate. În cazul IPNA Compania Teleradio-Moldova se poate vorbi despre mai multe dificultăți întâmpinate de manageri pe parcursul aplicării unei reforme instituționale radicale. Comunicarea, pe alocuri deficientă, dintre manageri sau reticența unei părți a angajaților constituie astfel de dificultăți, iar eforturile depuse pentru a le depăși au influențat procesul de luare a deciziilor în ceea ce privește aplicarea noului sistem de salarizare. Din păcate, ne este imposibil să cuantificăm ședințele managerilor instituției, în cadrul cărora a fost abordat subiectul implementării noului sistem de salarizare la IPNA Compania Teleradio-Moldova. Totuși, din interviurile realizate de APEL cu președintele IPNA, directorul Radio Moldova și directorul TV Moldova 1, putem afirma că această chestiune s-a aflat de „foarte multe ori” (expresia le aparține celor trei top manageri) pe ordinea de zi a ședințelor convocate de administrație. Așa sau altfel, din monitorizarea efectuată, inclusiv din interviuri și anchete, conchidem că deciziile directorului Radio Moldova, ale directorului TV Moldova 1 și ale managerilor de canale, luate inclusiv în urma discuțiilor din cadrul ședințelor ordinare, s-au materializat, în definitiv, în Ordinele și Dispozițiile președintelui Companiei.

Analizând deciziile președintelui IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la implementarea noului sistem de salarizare, observăm că acestea sunt luate în conformitate cu Hotărârile CO. Între anii 2010 și 2013 managerul a emis 22 de Ordine (dintre care unul cu titlu de *Dispoziție*) având ca obiect implementarea noului sistem de salarizare în instituția publică a audiovizualului. Mai exact, cele 22 de decizii materializate în Ordine au fost luate în anii 2011 (4) și 2013 (18). 2010, fiind anul în care s-a decis tipul de reformă dorită și s-au aprobat *Directiile strategice de dezvoltare* a instituției pentru anii 2010-2015, cuprinde doar cele 6 decizii ale *Consiliului de Observatori*.

Cele 4 Ordine din 2011 (nr.308-C din 11.05; nr.43 din 26.05; nr.489-C din 8.07 și nr.76 din 04.11) au urmat prevederile Hotărârilor CO și s-au referit la partea „teoretică” a procesului, dispunând crearea de comisii și grupuri de lucru pentru determinarea calificării și a criteriilor

de evaluare a performanței profesionale. În 2012 președintele nu a emis nici un Ordin cu referire la noul sistem de salarizare, deciziile oprindu-se la nivelul celor 11 Hotărâri ale CO. Demisia directorului TV Moldova 1 și asigurarea timp de aproape un an a interimatului subdiviziunii au amânat implementarea acestui element al reformei, care trebuia să se aplice concomitent în întreaga instituție.

În 2013, numărul Ordinilor emise de președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova coincide cu cel al Hotărârilor CO din același an (18). Acestea sunt împărțite între două tipuri de obiecte de referință: aplicarea sistemului de bonusuri, cu 8 Ordine emise (nr.09 din 17.01; nr.75-C din 17.01; nr.349-C din 2.04; nr.396-C din 15.04; nr.58 din 24.07; nr.64 din 9.08; nr.1292-C din 21.10; nr.1432-C din 20.11); și procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților, cu 10 Ordine semnate de președinte (nr. 212-C din 26.02; nr. 435-C din 24.04; nr.481-C din 2.05; nr.524-C din 16.05; nr.42 din 22.05; nr.569-C din 24.05; nr.48 din 25.06; nr.646-C din 12.06; nr.883-C din 19.07; nr.1220-C din 30.09). Din câte putem observa, în 2013 atenția managerului față de aplicarea noului sistem de salarizare a fost una constantă. Ordinele menționate conțin, în majoritatea cazurilor, termene pentru îndeplinire, dar și persoana/persoane responsabile pentru materializarea și/sau controlul asupra îndeplinirii. În cele 22 de Ordine ale președintelui IPNA găsim o singură atenționare către managerii ierarhic inferiori cu privire la neexecutarea în volum deplin a prevederilor unui ordin anterior (Ordinul nr.349-C din 2.04.2013, p.1). În același timp, însă, decizia nu presupune și sancțiuni pentru neîndeplinire.

Revenind la cei cinci pași pe care trebuie să-i parcurgă procesul de luare a deciziilor amintit în introducerea prezentului studiu de caz, considerăm că managerii de la IPNA Compania Teleradio-Moldova se află în acest moment între etapa a patra și a cincea, adică între *implementarea alternativei alese și obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei*. Urmând logica celor 5 pași, vom spune că, prin decizia de a modifica radical sistemul de remunerare în instituția publică a audiovizualului, CO și administrația au parcurs primul pas – *identificarea problemei*. Pașii al doilea și al treilea, respectiv – *generarea de soluții alternative și selectarea alternativei celei mai benefice*, s-au materializat în discuțiile asupra modalităților de implementare a noii abordări a muncii, dar și în aprobarea actelor normative interne care să faciliteze implementarea alternativei alese. După finalizarea aplicării noului sistem de salarizare, după reacția pe care o vor resimți din partea celor vizați, dar și din partea sistemului de management în general, CO și administrația IPNA vor putea evalua clar eficacitatea deciziilor luate pe parcursul anilor cu referire la acest subiect. Această evaluare, în definitiv, va oferi un tablou și asupra calității derulării reformelor inițiate la instituția publică a audiovizualului în 2010.

III. Constatări

Deciziile Consiliului de Observatori al IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la noul sistem de salarizare

Implementarea reformei sistemului de salarizare a fost prevăzută în Caietul de Sarcini al IPNA pentru anul 2013, adoptat de către Consiliul de Observatori ai Companiei prin Hotărârea nr.135 din data de 26 decembrie 2012.

Punctul 3.2 din caietul de sarcini pentru 2013 se referă la *"principiile și necesitățile remunerării salariaților"* și prevede că *"remunerarea muncii salariaților IPNA Compania Teleradio-Moldova se efectuează în baza Regulamentului privind sistemul de salarizare aprobat prin Hotărârea Consiliului de Observatori nr.17 din 29.02.2012"*, iar *"sistemul de salarizare se bazează pe următoarele principii:*

- a) supremația legii;*
- b) competitivitate;*
- c) proporționalitate;*
- d) motivare;*
- e) echitate și coerență;*
- f) flexibilitate și adaptabilitate;*
- g) responsabilitate;*
- h) transparență".*

Același document mai prevede, tot la punctul 3.2, că *"salariul total al salariatului IPNA Compania „Teleradio-Moldova” se constituie din:*

- a) partea fixă, compusă din:*
 - salariul de funcție;*
 - sporul pentru munca prestată în condiții nefavorabile, după caz;*
 - sporul pentru titlul onorific;*
- b) partea variabilă, care cuprinde:*
 - **bonusul de fidelitate;***
 - **bonusul de performanță;***
 - premiu unic;*
 - premiu aniversar;*
 - supliment din resurse comerciale".*

Deci, caietul de sarcini specifică foarte clar cum trebuie să fie remunerați angajații IPNA: la partea fixă se adaugă **bonusul de fidelitate sau de performanță**, precum și alte premii și suplimente. Același caiet de sarcini, la același punct 3.2, precizează că *"treapta de salarizare marchează diferențierea salariilor de funcție în raport cu performanța profesională individuală a salariatului", iar "avansarea pe nivele și trepte salariale se efectuează în temeiul evaluării performanței profesionale"*.

La prima vedere, lucrurile par suficient de clare pentru a aplica noul sistem de salarizare la IPNA. Cu toate acestea, reforma sistemului de salarizare a întâmpinat mai multe piedici, atât de natură obiectivă, cât și subiectivă de care ne vom ocupa în continuare.

La 27 mai 2013, Consiliul de Observatori examinează o nota informativă privind un demers al Redacției Actualității Radio, semnat de câțiva angajați ai acestei redacții, în care, în mod special, era contestat noul sistem de salarizare implementat la Radio Moldova. În consecință, CO al IPNA decide (hotărâre Nr.53 din 27.05.2013, punctul 3) că "președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova va prezenta Consiliului de Observatori, în luna septembrie 2013, o informație privind implementarea noului sistem de salarizare în cadrul Redacției Actualității Radio".

Informația a fost prezentată nu în septembrie, ci în cadrul ședinței CO din 30 august 2013 la care a fost abordată nu doar reforma sistemului de salarizare în cadrul Redacției Actualității Radio, ci și "cu privire la implementarea Regulamentului de evaluare profesională a angajaților IPNA Compania Teleradio-Moldova" (proces verbal Nr.15 din 30.08.2013, punctul 1 pe ordinea de zi), precum și „cu privire la implementarea sistemului de bonusuri în IPNA Compania Teleradio-Moldova” (proces verbal Nr.15 din 30.08.2013, punctul 2 pe ordinea de zi).

În cadrul ședinței respective a ieșit la suprafață faptul că, deși există cele trei documente de bază care stabilesc noul mod de salarizare la IPNA (*Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova*’, 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); *Regulamentul privind sistemul de bonusuri*, aprobat prin Hotărârea Consiliului de Observatori nr.33 din 23.03.2012; *Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților* aprobat de Președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova, Constantin Marin, prin ordinul nr.212-C din 26.02.2013, modul în care ar urma să se producă reforma rămâne încă neclar pentru cei care ar urma să o aplice.

Elocventă în acest sens este informația prezentată de către A. Petcu, redactor-șef al Redacției Actualității Radio (RAR) la ședința CO al IPNA din 30 august 2013. Iată ce remarca A. Petcu în informația sa (anexa 1 la hotărârea CO al IPNA Nr.86 din 30 august 2013), inclusiv în ceea ce privește procesul de evaluare și autoevaluare a angajaților: *"Majoritatea angajaților nu au dus o evidența zilnică a lucrărilor efectuate, a complexității și a calității acestora, a aprecierii date în cadrul ședințelor zilnice sau săptămânale din cadrul redacției. Erau unele neclarități și în privința muștrărilor și avertizărilor. A fost nevoie să precizăm totul la secția cadre, chiar și la jurist. Astfel este necesară evidența zilnică, lunară și trimestrială pe care să o facă fiecare personal dar și administrația redacției"*. (textul este reluat integral și fără modificări din nota informativă prezentată – n. a.)

O altă problemă remarcată de A. Petru se referă la demiterea unui angajat în cazul înregistrării unui punctaj minim în procesul de evaluare: *"Cum poate fi demis un angajat dacă a înregistrat punctaj mai mic de 1,5????? Si nu are muștrări???? Codul Muncii spune ca este nevoie de o comisie de atestare art 86 p.1 e) constatarea faptului că salariatul nu corespunde funcției deținute sau muncii prestate ca urmare a calificării insuficiente, confirmate prin hotărâre a comisiei de atestare"*, se întrebă A. Petcu;

Iată încă o serie de probleme pe care le invocă A. Petcu se referă la faptul că *"în nici una din etape nu a fost respectat termenul stabilit de regulament"*. De asemenea, el menționează că *"dacă angajatul are muștrări, Codul Muncii spune că orice muștrare expiră după 1 an de zile în timp ce evaluările se fac o dată la 1,5 ani"*. El mai invocă faptul că Regulamentul de

evaluare a angajaților (p. 2.4, litera h) vorbește despre procedura de reevaluare, fără însă să stabilească clar ce prevede procedura de reevaluare și ce se întâmplă în cazul în care evaluatorul nu-și schimbă punctul de vedere.

Tot în aceeași ședință din 30 august 2013, CO al IPNA a audiat și o informație cu privire la implementarea Regulamentului de evaluare profesională a angajaților IPNA Compania Teleradio-Moldova, prezentată de G. Blănaru, directorul financiar al Companiei (anexa 2 la hotărârea CO al IPNA Nr.86 din 30 august 2013). Potrivit informației respective, *"prin ordinul 646-C din 12.06.2013 este aprobată desfășurarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din redacția actualității radio, începând cu 17 iunie 2013", iar până la data de 30 august 2013 au fost evaluați 25 de salariați*".

"Din numărul de salariați evaluați a fost propus:

1. spre avansare în treapta de salarizare - 16 salariați;
2. menținuți la nivelul de salarizare actual - 8 salariați;
3. retrogradați în treapta de salarizare - 0 salariați;
4. destituiți din funcție – 1 salariat.

Ținând cont de stipulările din Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților, au fost semnate fișele de evaluare de către toți salariații, după cum urmează:

- sunt de acord cu evaluarea 23 de salariați;
- nu sunt de acord cu evaluarea 2 salariați", se mai spune în nota informativă prezentată de G. Blănaru.

G. Blănaru menționează, totodată, că *"prin ordinul 883-C din 19.07.2013 este aprobată desfășurarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din Departamentul știri și dezbateri TV începând cu 22 iulie 2013", dar "evaluarea n-a fost efectuată"*.

În aceeași ședință din 30 august 2013 CO al IPNA Compania Teleradio-Moldova decide că *"directorul TV Moldova 1 va prezenta, până la 1 octombrie 2013, informația despre implementarea Regulamentului privind evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților IPNA Compania Teleradio-Moldova în Departamentul Știri și Dezbateri TV și Departamentul Programe TV"* (decizia Nr.86 din 30 august 2013, punctul 2).

Situația de la TV Moldova 1 n-a fost examinată până la 1 octombrie 2013, cum era prevăzut inițial, nici în cazul Departamentului Știri și dezbateri TV și nici în cel al Departamentului Programe TV. Prevăzută pentru examinare în ședința din 8 noiembrie 2013, chestiunea cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților Departamentului Știri și Dezbateri TV a fost amânată și a fost abordată abia în ședința CO din 15 noiembrie 2013. Mai exact, s-a încercat abordarea situației de la Moldova 1, fără a se reuși, însă.

În ședința din 15 noiembrie 2013, directorul TV Moldova 1, Mircea Surdu, a anunțat că informația respectivă urma să fie elaborată de către șeful Departamentului Știri și Dezbateri TV, Vitalie Guțu, dar acesta a fost între timp destituit din funcție printr-o decizie a instanței de judecată, astfel încât situația a rămas în suspans.

Totuși, Mircea Surdu a informat membrii CO al IPNA despre situația de la TV Moldova 1. Potrivit monitorului APEL care a înregistrat ședința din 15 noiembrie 2013, directorul televiziunii publice a declarat că *"evaluarea în cadrul Departamentului Știri și Dezbateri e în plin proces"*.

"Prima etapa, cea de autoevaluare, s-a încheiat. Fiecare angajat al Departamentului Știri și Dezbateri a îndeplinit fișele de autoevaluare și acestea au fost trimise directorului Departamentului. Cea de-a doua etapă, etapa de evaluare, la fel a fost finalizată, doar că urmează interviul cu fiecare angajat al Departamentului. Cea de-a treia etapă presupune că directorul Departamentului să discute despre evaluare cu angajații", a afirmat Mircea Surdu. El a remarcat, totodată, că procesul de evaluare se târănează din mai multe motive.

În cadrul discuțiilor cu membrii CO al IPNA au ieșit la suprafață mai multe detalii în ceea ce privește implementarea noului sistem de salarizare la TV Moldova 1. Mircea Surdu a declarat că sistemul de bonusuri ar fi mult mai greu de implementat la TV Moldova 1 decât la Radio Moldova din cauza specificului televiziunii (*"Vreau să vă spun că lucrurile sunt altfel la televiziune decât la radio. De exemplu noi, la Producție nu avem în schema de încadrare nici un prezentator. Vine Ziua Vinului, trebuie cineva să prezinte din Piață (PMAN – n. a). Omul îmi spune că nu mă duc și are dreptate! Și eu vin la Constantin Marin și î rog să î dea un premiu, care de fapt e onorariu, dar noi îi spunem premiu, că altfel X nu se duce, Y la fel. Eu săptămâna trecută am semnat un premiu, pe care am și scris că e o formă de onorariu, pentru că acest premiu se dă pentru o muncă anumită, exact ca până nu demult, doar că noi ne ascundem după deget. Repet, în televiziune a revenit, prin ordinul președintelui, oameni care au dreptul al onorariu"* – extras din stenograma ședinței din 15 noiembrie 2013 înregistrată de monitorul APEL).

Deciziile administrației IPNA Compania Teleradio-Moldova cu referire la noul sistem de salarizare

La 17 ianuarie 2013, *"în scopul implementării Regulamentului privind sistemul de bonusuri, aprobat prin decizia Consiliului de Observatori nr.33 din 23.03.2012"*, președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova, Constantin Marin, ordona: *"Sistemul de bonusuri de fidelitate se pune în aplicare din 1 ianuarie 2013, iar sistemul de bonusuri de performanță – de la 1 aprilie 2013"* (ordinul președintelui IPNA Nr. 75-C din 17 ianuarie 2013). Același ordin mai prevedea că până la 10 februarie 2013 vor fi elaborate și prezentate spre aprobare *"lista indicatorilor de performanță și modul de evaluare a performanței pentru fiecare categorie de salariat /.../; fișa de evidență lunară a performanței profesionale individuale; fișa de evidență a performanței subdiviziunii pe parcursul trimestrului /.../"* (ordinul președintelui IPNA Nr. 75-C din 17 ianuarie 2013).

Pe 26 februarie 2013, prin ordinul Nr. 212-C al președintelui Companiei Teleradio-Moldova, Constantin Marin, se aproba ***Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*** (IPNA – n.a.). Regulamentul cu patru anexe se atașează ordinului citat. Potrivit ordinului respectiv, *"prima procedură de evaluare se desfășoară, pe subdiviziuni, la un an după finalizarea reformei structurale"*.

La 02 aprilie, președintele INPA Compania Teleradio-Moldova semnează ordinul Nr. 349-C "în legătură cu neexecutarea în volum deplin a prevederilor pp. 1,2 și 3 din ordinul nr. 75-C din 17 ianuarie 2013 despre implementarea sistemului de bonusuri". Cele trei puncte la care face trimitere Constantin Marin prevedeau că: "1) Sistemul de bonusuri de fidelitate se pune în aplicare din 1 ianuarie 2013, iar sistemul de bonusuri de performanță – de la 1 aprilie 2013; / .../2) până la 10 februarie 2013 vor fi elaborate și prezentate spre aprobare lista indicatorilor de performanță și modul de evaluare a performanței pentru fiecare categorie de salariat /.../; fișa de evidență lunară a performanței profesionale individuale; fișa de evidență a performanței subdiviziunii pe parcursul trimestrului /.../ 3) indicatorii de performanță individualizați vor fi aduși la cunoștința salariatului/.../ cu 10 zile calendaristice înainte de începerea trimestrului pentru care se acordă bonusul de performanță". Ordinul Nr.349-C semnat de Constantin Marin avea în vedere (p.1) atenționarea lui "A. Dorogan, M. Surdu, G. Blănaru și I. Cârlig asupra faptului că neexecutarea în volum deplin a prevederilor pp. 1,2 și 3 din ordinul nr.75-C din 17 ianuarie 2013 a pus în pericol implementarea sistemului de bonusuri /.../". Potrivit aceluiași ordin, "**sistemul de bonusuri de performanță se pune în aplicare din 1 mai 2013**", iar "în termen de până la 15 aprilie vor fi elaborate și vor fi prezentate spre aprobare lista indicatorilor de performanță pentru fiecare categorie de salariat, fișele de evidență lunară a performanțelor individuale și cele de evidență a performanței trimestriale pe subdiviziuni în condițiile p.2 al ordinului nr. 75-C din 17 ianuarie 2013".

La 15 aprilie 2013, președintele IPNA semnează ordinul nr.396-C prin care cere ca "sistemul de bonusuri de performanță pentru centrul tehnic TV și RD să fie implementat de la data de 01.07.2013".

La 24 aprilie 2013, Constantin Marin semnează un alt ordin, nr. 435-C, "în scopul aplicării Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților /... /". Ordinul prevede, între altele, "a stabili mecanismele economice ale evaluării performanțelor profesionale ale salariaților în rezultatul cărora se efectuează promovarea în funcție sau avansarea în nivelul de salarizare, avansat, menținut în treapta de salarizare sau retrogradare și stabilirea salariilor de funcție /.../(p.1); **evaluarea performanțelor profesionale se efectuează până la 1 noiembrie , anul respectiv /.../(p.2)**".

Prin alte câteva ordine semnate pe parcursul lunilor mai și iunie 2013 (ordinul nr. 481-C din 02 mai 2013; ordinul nr.524-C din 16 mai 2013; ordinul nr.42 din 22.05. 2013; ordinul nr.48 din 25.06. 2013), președintele IPNA aproba listele indicatorilor de performanță pentru fiecare categorie de salariat la diverse subdiviziuni ale Companiei Teleradio-Moldova, pentru trimestrul II și trimestrul III ale anului 2013.

La 12 iunie 2013, Constantin Marin dispune desfășurarea "**procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din redacția actualității radio /.../ începând cu 17 iunie 2013**" (ordin nr. 646-C), iar "redactorul-șef Adrian Petcu va întreprinde acțiunile convenite de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților redacției" (ordin nr. 646-C).

Cu o săptămână mai târziu, pe 19 iulie 2013, Constantin Marin dispune desfășurarea "**procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților**

Departamentul știri și dezbateri TV începând cu 22 iulie 2013” (ordin nr. 883-C), iar *”directorul Departamentului dl Guțu Vitalie va întreprinde acțiunile convenite de organizare și desfășurare a procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților Departamentului”* (ordin nr. 883-C).

În aceeași ordine de idei, prin ordinul nr. 1220-C din 30 septembrie 2013 președintele IPNA dispune desfășurarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din *Departamentul financiar; Serviciul planificare și control; Serviciul contabilitate; Serviciul aprovizionare, achiziții, depozit; Serviciul marketing, vânzări, servicii, cercetare*, începând cu 7 octombrie 2013.

Prin urmare, administrația IPNA, la nivelul președintelui IPNA, a semnat în termene utile ordinele necesare pentru trecerea la noul sistem de salarizare. Trebuie remarcat faptul că președintele Companiei Constantin Marin, deși a anticipat riscurile eventuale și a emis un ordin prin care i-a avertizat pe unii manageri că ar putea pune în pericol implementarea sistemului de bonusuri, pare, să nu fi urmărit până la urmă modul în care au fost lichidate aceste lacune, fapt care a dus ulterior la mai multe amânări a trecerii la noul sistem de salarizare.

IV. Noul sistem de salarizare: de la concept la implementare

Viziunea managerilor de vârf

Conceptul noului sistem de salarizare de la IPNA Compania Teleradio-Moldova s-a bazat pe analiza sistemului vechi de remunerare care, în opinia administrației care a inițiat reforma în domeniul salarial, punea accent pe cantitatea muncii. Din interviurile realizate de APEL cu cei trei manageri de vârf – președintele companiei, directorul radio și directorul tv – reiese că din 2011, de când a fost lansată reforma în domeniul salarizării, au fost multe discuții și dezbateri cu referire la acest subiect. La modul practic, esența reformei consta în eliminarea sistemului vechi de onorarii și introducerea unui instrument nou și anume sistemul de bonusuri care să recompenseze performanța.

Președintele companiei, dl Constantin Marin, recunoaște faptul că nu erau toate documentele pregătite pentru ca acest nou sistem să funcționeze și că multe s-au făcut inclusiv din mers. Din aceste considerente, pe parcurs au fost identificate neajunsuri, imprecizii și erori. Și deși, au fost multe discuții, dezbateri și training-uri pentru a explica salariaților efectele benefice ale noului sistem, reforma a trezit unele decepții și chiar rezistență. În opinia președintelui Companiei, managementul își poate asuma o parte din vină pentru că implementarea sistemului nou decurge cu greutate, rezistență și cu carențe, dar, totodată, trebuie să fie montat pentru a duce reforma până la capăt.

Directorul radio, dl. Alexandru Dorogan, afirmă că după multă muncă de explicare, lumea abia acum pătrunde mai profund în acest sistem de salarizare, chiar dacă, poate, nu îl percepe foarte pozitiv. În opinia directorului radio, noul sistem va fi perceput pozitiv când va începe să devină stimulat și pentru aceasta fondul pentru bonusuri ar trebui să fie majorat, iar suplimentele să fie atribuite efectiv pentru performanță.

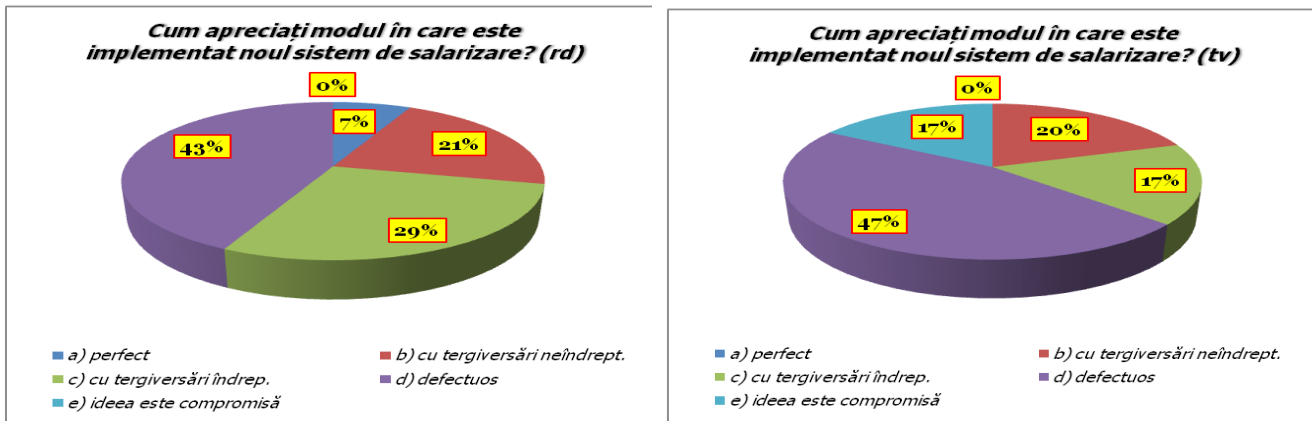
Totodată, noul sistem nu pare a fi apreciat pozitiv de către directorul tv, dl Mircea Surdu, care spune că reforma în domeniu a stârnit reacții "destul de violente" în interiorul subdiviziunii pe care o conduce și că angajații nu vor să accepte sistemul de bonusuri. Directorul tv mai afirmă că nu are pârghiile necesare de motivare pentru munca prestată suplimentar de angajați în cadrul sistemului de bonusuri.

Tot din interviurile realizate, aflăm că managementul de vârf ia în calcul și ideea renunțării la sistemul de bonusuri, dacă acesta se va dovedi ineficient. Cert este că deși s-a vorbit mult din 2011 despre implementarea noului sistem, bonusul încă nu a fost aplicat în măsură deplină la IPNA Compania Teleradio-Moldova, inclusiv din cauza rezistenței opuse, și în condițiile acestea există riscul ca ideea să fie compromisă.

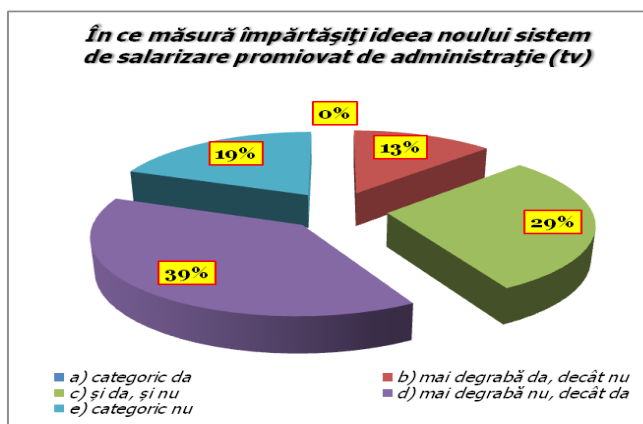
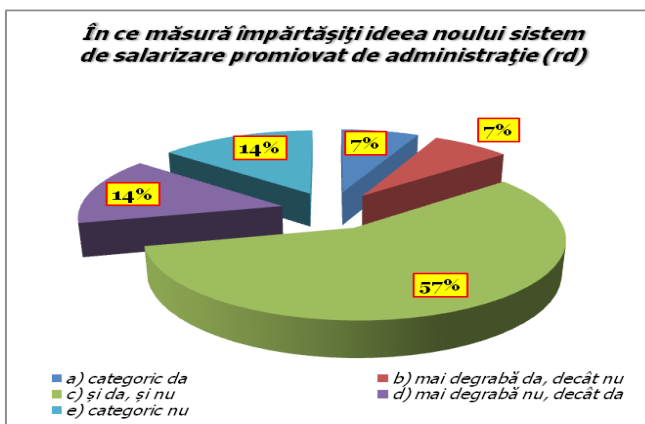
Percepția angajaților

Modul în care se implementează sistemul nou de salarizare nu este privit cu ochi buni de toată lumea și chiar trezește îngrijorare dacă judecăm după datele micro-cercetării sociologice, realizate de APEL la IPNA Teleradio-Moldova, în cadrul căreia au fost intervievați 14 șefi de subdiviziuni de la Radio Moldova și 31 de șefi de subdiviziuni și alți angajați de la TV Moldova 1 (A se vedea mai jos tabelul cu datele integrale ale sondajului realizat de APEL).

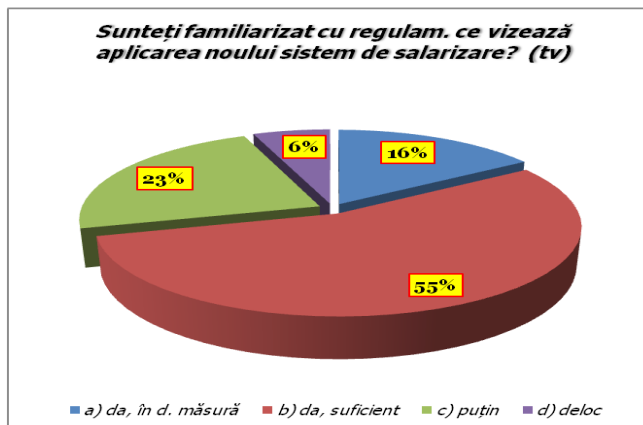
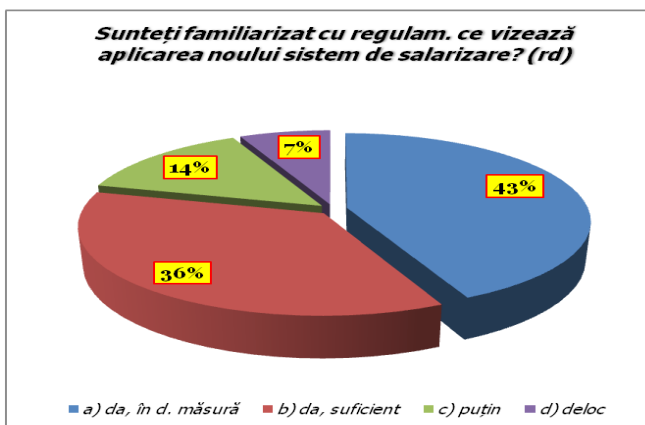
Circa 43% dintre intervievații de la Radio Moldova și aproximativ 47% dintre cei de la TV Moldova 1 consideră că noul sistem de salarizare este implementat în mod defectuos.



De asemenea, 57% din respondenții de la Radio Moldova, la întrebarea "În ce măsură împărtășiți ideea noului sistem de salarizare elaborat de administrație și aprobat de CO?", au răspuns cu "Și da, și nu", iar 39% dintre cei intervievați la TV Moldova 1 au afirmat că "mai degrabă nu, decât da". Totodată, două treimi (67%) dintre respondenții de la TV Moldova 1 optează pentru revenirea la vechiul sistem de salarizare, în timp ce la Radio Moldova numărul acestora este de 14%.



Potrivit răspunsurilor din anchete, 43% din respondenții de la Radio Moldova sunt familiarizați în deplină măsură cu regulamentele ce vizează implementarea noului sistem de salarizare, în timp ce la TV Moldova 1 – doar 16%. În același timp, ponderea celor care sunt familiarizați puțin sau nu cunosc deloc respectivele regulamente este de 20% la radio și de 29 la sută la TV Moldova 1.



Tabel centralizator
al opțiunilor exprimate în cadrul sondajului realizat de APEL

Întrebarea din chestionar/variantele de răspuns	Radio		TV		Total	
1. Sunteți familiarizat cu regulamentele ce vizează implementarea noului sistem de salarizare?	14 răspunsuri		31 răspunsuri		45 răspunsuri	
a) da, în deplină măsură	6	42.9%	5	16.1%	11	24.4%
b) da, suficient	5	35.7%	17	54.8%	22	48.9%
c) puțin	2	14.3%	7	22.6%	9	20.0%
d) deloc	1	7.1%	2	6.5%	3	6.7%
2. În ce măsură împărtășiți ideea noului sistem de salarizare elaborat de administrație și aprobat de CO?	14 răspunsuri		31 răspunsuri		45 răspunsuri	
a) categoric da	1	7.1%	0	0.0%	1	2.2%

b) mai degrabă da, decât nu	1	7.1%	4	12.9%	5	11.1%
c) și da, și nu	8	57.1%	9	29.0%	17	37.8%
d) mai degrabă nu, decât da	2	14.3%	12	38.7%	14	31.1%
e) categoric nu	2	14.3%	6	19.4%	8	17.8%
3. Cum procedați când vine vorba despre implementarea noului sistem de salarizare?	14 răspunsuri		30 răspunsuri		44 răspunsuri	
a) promovez implementarea la ședințele convocate de superiori și la cele redacționale	10	71.4%	1	3.3%	11	25.0%
b) promovez implementarea la ședințele convocate de superiori, dar nu și la cele redacționale	0	0.0%	3	10.0%	3	6.8%
c) promovez implementarea în ședințe, dar în discuții cu colegii – nu	1	7.1%	2	6.7%	3	6.8%
d) sunt indiferent când în discuție este chestiunea în cauză	1	7.1%	4	13.3%	5	11.4%
e) militez pentru revenirea la vechiul sistem de salarizare	2	14.3%	20	66.7%	22	50.0%
4. Cum apreciați modul în care este implementat noul sistem de salarizare?	14 răspunsuri		30 răspunsuri		44 răspunsuri	
a) este implementat perfect	1	7.1%	0	0.0%	1	2.3%
b) este implementat cu tergiversări neîndreptățite	3	21.4%	6	20.0%	9	20.5%
c) este implementat cu tergiversări îndreptățite	4	28.6%	5	16.7%	9	20.5%
d) este implementat în mod defectuos	6	42.9%	14	46.7%	20	45.5%
e) se face totul pentru ca ideea să fie compromisă	0	0.0%	5	16.7%	5	11.4%
f) este boicotat	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5. De cine depinde implementarea noului sistem de salarizare?	14 răspunsuri		41 răspunsuri		55 răspunsuri	
a) membrii CO	6	42.9%	7	17.1%	13	23.6%
b) președintele TRM	1	7.1%	12	29.3%	13	23.6%
c) directorii radio și tv	0	0.0%	11	26.8%	11	20.0%
d) șefii de subdiviziuni	0	0.0%	1	2.4%	1	1.8%
e) în primul rând, de șefi	0	0.0%	8	19.5%	8	14.5%
f) în primul rând, de angajați	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
g) de fiecare în parte, în egală măsură	7	50.0%	2	4.9%	9	16.4%

V. Concluzii:

1) În procesul de implementare a noului sistem de salarizare, managerii IPNA Compania Teleradio-Moldova au parcurs 3 dintre cei 5 pași necesari în procesul de luare a deciziilor: identificarea problemei, generarea de soluții alternative și selectarea alternativei celei mai benefice. Ultimele două: implementarea alternativei alese și obținerea de feedback în vederea evaluării eficacității deciziei sunt în derulare, și anume de ele depinde, din punctul nostru de vedere, eficiența implementării atât a noului sistem de salarizare, cât și a întregii reforme inițiate la Teleradio-Moldova.

- 2) În cursul ultimilor patru ani, Consiliul de Observatori al IPNA Compania Teleradio-Moldova a acordat suficient timp în agenda sa examinării subiectelor legate de noul sistem de salarizare, dar fără a da dovadă de consecvență în acțiunile și deciziile sale;
- 3) Consiliul de Observatori al IPNA Compania Teleradio-Moldova n-a supravegheat cum se cuvine mersul reformei în domeniu și n-a făcut uz de prerogativele sale legale atunci când se impuneau avertizări și sancțiuni pentru cazurile de neexecutare la timp și cu rezultate a deciziilor sale;
- 4) Administrația IPNA la nivelul președintelui companiei a dispus elaborarea și aprobarea în termene utile majoritatea actelor normative interne care să faciliteze implementarea noului sistem de salarizare menit să stimuleze performanța profesională;
- 5) Administrația IPNA la nivelul celor trei manageri de vârf n-a judecat până la capăt întinderea instrumentelor și mecanismelor pe care urma să le pună în aplicare în vederea implementării noului sistem în condițiile unei structuri complexe a companiei, motiv pentru care multe dintre documente au fost elaborate din mers și cu întârzieri;
- 6) Cu excepția unei singure atenționări, administrația IPNA, în particular la nivelul președintelui companiei, dar și al celorlalți doi top manageri, n-a monitorizat modul în care acționează diferitele verigi ale managementului în implementarea reformei și n-a dispus sancțiuni pentru a îndrepta situația la timp fapt care a dus ulterior la mai multe amânări ale trecerii la noul sistem de salarizare;
- 7) Implementarea noului sistem de salarizare la IPNA Compania Teleradio-Moldova decurge anevoios, cu unele curențe și greșeli de management și cu rezistența opusă de o parte a salariaților;
- 8) Analiza cantitativă și cea calitativă a deciziilor CO și administrației IPNA Compania Teleradio-Moldova ne permite să revenim la o sugestie fundamentală pentru managerii instituției publice a audiovizualului, pe care am mai făcut-o în cadrul studiilor precedente. Recomandarea vizează necesitatea fortificării verigii CONTROL a procesului de management, pentru ca acesta să aibă mai multă coerență, claritate și eficiență.