



**Aplicarea noului sistem de salarizare
la nivel de două subdiviziuni ale IPNA Compania Teleradio-Moldova:
Redacția Actualități Radio și Departamentul Știri și Dezbateri Tv**

**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-2014

www.apel.md

Cadru metodologic

Obiectul monitorizării:deciziile managerilor de diferit rang cu referire la aplicarea noului sistem de salarizare și procesul de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților

Scopul monitorizării:a determina gradul de avansare a reformelor în cadrul IPNA Compania Teleradio-Moldova pe segmentul aplicării noului sistem de salarizare, având ca reper două subdiviziuni-pilot: Redacția Actualități Radio și Departamentul Știri și Dezbateri Tv

Autorul monitorizării:Asociația Presei Electronice din Moldova

Analiza cantitativă:

- Numărul activităților întreprinse la nivel de manageri ai Companiei cu referire la aplicarea noului sistem de salarizare în subdiviziunile analizate;
- Numărul activităților întreprinse la nivel de manageri ai subdiviziunilor cu referire la aplicarea noului sistem de salarizare;
- Numărul activităților întreprinse la nivel de angajați ai subdiviziunilor cu referire la obiectul monitorizat.

Analiza calitativă:

- Natura activităților întreprinse la nivel de manageri ai Companiei privind aplicarea noului sistem de salarizare în subdiviziunile analizate;
- Natura activităților întreprinse la nivel de manageri ai subdiviziunilor privind aplicarea noului sistem de salarizare;
- Natura activităților întreprinse la nivel de angajați ai subdiviziunilor privind obiectul monitorizat;
- Timpul alocat activităților legate de aplicarea noului sistem de salarizare;
- Suficiența actelor normative la nivel de subdiviziune, necesare pentru aplicarea noului sistem de salarizare;
- Corespunderea activităților la nivel de subdiviziune rigorilor actelor normative la nivel de instituție;
- Reacția subalternilor la acțiunile solicitate de manageri;
- Rezultatele reale în urma procesului de implementare a noului sistem de salarizare.

I. Provocare

Un manager, atunci când își asumă inițierea și implementarea unei reforme de amploare, contează pe reușita acesteia, conștient fiind, în același timp, și de eventualele riscuri, amenințări sau chiar eșecuri. Deși există mai multe strategii, teorii, sfaturi privind rețeta de succes a gestionării reformelor, nimeni nu poate garanta reușita întocmai așa cum a fost planificată. Într-o societate aflată, potrivit cercetătorului estonian K. Raik, în „*tranzitie prelungită*”, cum este cea moldovenească, lucrurile se modifică brusc, sau nu se modifică timp îndelungat, iar schimbarea ca atare este încetinită de o mentalitate rămasă adesea încorsetată într-o orânduire și tradiții din trecut. Cu toate acestea, la toate nivelurile activității umane, managerii instituțiilor autohtone încearcă să aplice regulile stabilite, acceptate și implementate reușit în alte părți, asupra organizațiilor pe care le gestionează, urmărind, astfel, modernizarea, schimbarea în bine, reformarea acestora.

IPNA Compania Teleradio-Moldova se află de 4 ani într-un proces de reformare fără precedent în istoria sa, managerii propunându-și, pe de o parte, edificarea unui serviciu realmente public de calitate, iar pe de altă parte, modernizarea instituției pentru sporirea competitivității pe piața mediatică. Analizând în detalii procesul de management din cadrul instituției publice a audiovizualului, am văzut că, în cei patru ani parcurși de la inițierea până la implementarea elementelor de bază ale reformei, activitatea managerilor s-a produs atât cu respectarea planurilor și a termenelor fixate inițial, cât și cu abateri de la acestea. Dintre toate obiectivele privind reformarea IPNA, cel mai anevoios sunt implementate, pe cât se pare, cele care vizează noul sistem de salarizare. Complexitatea acestui segment al reformei ne-a determinat să-l analizăm în profunzime, sub câteva aspecte. După cadrul normativ intern și calitatea deciziilor luate la nivel de Consiliu de Observatori și administrație, în prezentul studiu de caz ne propunem să diagnosticăm și să analizăm gradul de aplicare a principiilor noului sistem de salarizare la Teleradio-Moldova în cadrul a două subdiviziuni concrete: *Redacția Actualități Radio* și *Departamentul Știri și Dezbateri Tv*, acestea fiind primele în care s-a inițiat implementarea sistemului. Analiza va permite scoaterea în evidență a punctelor tari și a celor slabe ale procesului.

Parafrazându-l pe specialistul în management de origine română Marius Profiroiu, vom spune că reformele propuse vor avea succes doar dacă sunt susținute de o strategie clară și pot contribui la îmbunătățirea semnificativă a calității atât a muncii angajaților, cât și a serviciului public de radio și televiziune în ansamblu. În acest context, în cazul IPNA Compania Teleradio-Moldova, reformele sunt susținute de *Direcțiile Strategice de Dezvoltare pentru anii 2010-2015*, completate de *Caietele de Sarcini* pentru fiecare an, precum și de actele normative interne elaborate pentru fiecare segment al reformei. Prezentul studiu, de rând cu altele realizate în ultimii ani, va încerca să dea un răspuns în ceea ce privește partea a doua a afirmației de mai sus. În cadrul analizei pornim de la premisa că schimbarea sistemului de salarizare, constituind încă de la început cea mai sensibilă verigă a reformelor inițiate la Teleradio-Moldova, a devenit pe parcurs un element-cheie în asigurarea acestora. Prin urmare, ne propunem să analizăm, în baza a două subdiviziuni ale IPNA, gradul de reușită a implementării noului sistem de salarizare. Concluziile reieșite din analiză ar putea indica asupra nivelului de eficiență a aplicării noilor principii de apreciere a muncii angajaților instituției, și, respectiv, asupra modului în care sistemul de salarizare urmează să fie implementat în celelalte subdiviziuni ale Companiei publice a audiovizualului.

II. Abordare

Aplicarea noului sistem de salarizare în cadrul Redacției Actualități Radio

Parcursul implementării noului sistem de salarizare în cadrul *Redacției Actualități Radio* poate fi descris și abordat sub două aspecte: cel al reformei structural–instituționale și cel al aplicării propriu-zise a normelor modificate de cuantificare și apreciere a muncii angajaților. În continuare analiza noastră va viza, pe rând, cele două aspecte menționate.

În anul inițierii reformelor la IPNA Compania Teleradio-Moldova (2010) *Redacția Actualități Radio* nu exista cu această denumire, iar prima referire la subdiviziunea restructurată ulterior o găsim în Hotărârea CO nr.1/154 din 23.04.2010 *cu privire la modificarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova și completarea statelor de personal*. Respectiva Hotărâre decide, în p.2.2. completarea *Schemei de încadrare în Departamentul Programe de Actualități și informativ-analitice al Radiodifuziunii*, referindu-se la *Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA* aprobat în 2007 de componența precedentă a Consiliului de Observatori.

Prin Hotărârea nr. 1/176 din 15.07.2010 *cu privire la aprobarea Schemei de încadrare pentru anul 2010 în IPNA Compania Teleradio-Moldova* forul amână examinarea subiectului pentru o altă ședință, când, concomitent, urma să se discute și *proiectul noului Regulament privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova, prevăzut în p.2 din Hotărârea Consiliului de Observatori nr.1/149 din 23.04.2010 cu privire la sesizarea angajaților IPNA Compania Teleradio-Moldova privind sistemul de salarizare*. Hotărârea la care face trimitere CO, însă, este intitulată pe site-ul www.trm.md 1/149 din 28.11.2010, în text figurând data de 28.11.2011, și se referă la *acordarea concediului de odihnă anual pentru anii 2010-2011, Președintelui IPNA Compania Teleradio-Moldova*. Pe 28.11.2011 este plasată aceeași Hotărâre, cu același subiect. Cel mai probabil este vorba despre o greșeală de ordin tehnic, și deci poate fi înlăturată cu ușurință, ceea ce ar fi recomandabil pentru evitarea unor confuzii ulterioare.

În august 2010 este aprobat primul document intern care punctează elementele de bază ale reformei, subliniind importanța implementării unui sistem renovat de salarizare în cadrul instituției publice a audiovizualului. *Direcțiile strategice de dezvoltare a IPNA Compania Teleradio-Moldova pentru anii 2010-2015*, aprobate prin Hotărârea Consiliului de Observatori nr.1/189 din 16.08.2010 trasează liniile generale, și nu se referă concret la denumirile și componența departamentelor și/sau a subdiviziunilor. Documentul, însă, are menirea să ghideze managerii instituției, pe de o parte, și angajații pe de altă parte, spre operarea unor schimbări esențiale, or acest lucru urma să vizeze fiecare departament și/sau subdiviziune a Companiei.

Spre sfârșitul anului 2010 Consiliul de Observatori ia act de *Raportul comisiei pentru evaluarea și perfecționarea sistemului de salarizare din IPNA Compania Teleradio-Moldova* (Hot. Nr.194 din 16.09.2010 *Cu privire la principiile noului sistem de salarizare din IPNA Compania Teleradio-Moldova*), iar la începutul anului 2011, în *Schema de încadrare* sunt aprobate 46 de unități de state în cadrul *Departamentului Programe de Actualități și informativ-analitice* al Radiodifuziunii (Hot. nr.4 din 19.01.2011 *cu privire la aprobarea*

Schemei de încadrare pentru anul 2011 în IPNA Compania Teleradio-Moldova). În concluzie, anul 2010 a însumat câteva încercări de a iniția reforma pe segmentul salarizării, materializate în 5 Hotărâri ale CO, dintre care una se referea la vechiul Regulament de salarizare, prin una se amână discuțiile pentru altă ședință, una lipsește de pe site-ul www.trm.md, și prin una se ia act de o informație cu privire la sistemul de salarizare. Prin urmare, nu putem vorbi despre aplicarea noului sistem în anul respectiv.

Denumirea de *Redacția Actualități Radio* este menționată pentru prima dată în Hotărârea nr.8 din 26.01.2011 *cu privire la instituirea, reorganizarea sau încetarea activității unor subdiviziuni ale IPNA Compania Teleradio-Moldova*, care, mai scurt, vizează aprobarea noii Organigrame a instituției. În noua structură, *Redacția Actualități* este inclusă alături de alte 9 subdiviziuni. Anume din acest moment putem vorbi despre începutul implementării de facto a reformei structural-instituționale a subdiviziunii analizate. Alte două Hotărâri ale Consiliului de Observatori aprobate ulterior au ca obiect inclusiv modificarea structurală a *Redacției Actualități*. La punctul 1.3 din Hotărârea nr.31 din 18.03.2011 *cu privire la modificarea Schemei de încadrare pentru anul 2011 în IPNA Compania Teleradio-Moldova* citim următoarele: „din compartimentul RADIODIFUZIUNEA se exclud următoarele unități: - Director departament din *Departamentul Programe de Actualități și informativ-analitice*”, la punctul 1.6., care vizează completarea compartimentului RADIODIFUZIUNEA, apare funcția de „șef redacție” cu indicarea codului funcției, a numărului unităților de state aprobate, a nivelului de salarizare, a salariului funcției, a adaosurilor și a salariului lunar, iar la p.1.11. din subdiviziune se exclud 3 unități de state.

Deși în documentul din 18.03.2011 emis de CO figurează denumiri ale subdiviziunilor conforme cu noua Organigramă, abia prin Hotărârea nr.44 din 27.04.2011 *cu privire la modificarea Schemei de încadrare pentru anul 2011 în IPNA Compania Teleradio-Moldova Departamentul Programe de Actualități și informativ-analitice* devine *Redacția Actualități Radio* (p.1.1), decizia conținând și tabelul cu denumirea funcțiilor, codul funcției, numărul unităților de state aprobate, nivelul de salarizare, salariul funcției, adaosuri și salariul lunar pentru fiecare din cele 44 (față de 46 la începutul anului) de unități aprobate pentru *Redacție*.

La capitolul documente generale, în anul 2011 a fost adoptat *Regulamentul cu privire la determinarea calificării personalului* (Hot. CO nr.45 din 27.04.2011), document elaborat ca parte a reformei sistemului de salarizare, care vizează inclusiv *Redacția Actualități Radio*. În următoarele 8 luni decizii ale CO despre alte modificări în activitatea *Redacției Actualități* nu există, subdiviziunea încheind în 2011 reforma structurală. Din cele 5 Hotărâri ale Consiliului de Observatori din anul respectiv care vizează *Redacția Actualități Radio*, doar ultima se referă și la celelalte subdiviziuni ale instituției. Un semn de întrebare poate fi pus, în acest context, în ceea ce privește Hotărârea CO nr.4 din 19.01.2011 *cu privire la aprobarea Schemei de încadrare pentru anul 2011 în IPNA Compania Teleradio-Moldova*, în condițiile în care, la distanță de numai o săptămână este aprobată noua Organigramă, și deci, vechile structuri urmau, la rândul lor, să fie modificate. Confuzia continuă și în următoarea decizie CO, nr.31 din 18.03.2011, în care se utilizează denumirea de *Redacția Actualități Radio*, iar schimbarea ei este aprobată printr-o Hotărâre ulterioară (nr.44 din 27.04.2011).

Anul 2012 începe cu aprobarea *Schemei de încadrare*. Prin Hotărârea nr.4 din 17.01.2012, CO legitimează 35 de unități de state pentru *Redacția Actualități Radio*. De această dată, forul nu

a intervenit pe parcursul anului cu schimbări, aceeași cifră fiind reconfirmată prin Hot. nr.83 din 11.09.2012 *cu privire la republicarea Schemei de încadrare pentru anul 2012 în IPNA Compania Teleradio-Moldova*. Tot în prima parte a anului, Consiliul de Observatori adoptă două documente esențiale pentru implementarea noului sistem de salarizare: *Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova* (Hot. nr.17 din 29.02.2012, document modificat și completat prin Hot. nr.32 din 23.03.2012 și nr. 95 din 17.10.2012), și *Regulamentul privind sistemul de bonusuri* (Hotărârea nr. 33 din 23.03.2012).

Acțiunile *Redacției Actualități* în vederea aplicării noilor reguli de apreciere și remunerare a muncii angajaților urmau să fie conforme cu respectivele documente aprobate la nivel de Companie. În acest context, discuțiile și dezbaterile pe tema noului sistem de salarizare au continuat, dar nu s-au materializat în decizii și acțiuni sesizabile, nici la nivel de instituție, și nici la nivel de subdiviziuni. O singură Hotărâre a CO s-a referit în 2012 și la *Redacția Actualități Radio*, cea prin care a fost aprobată Schema de încadrare. În același timp, cele două documente generale cu referire directă la noul sistem de salarizare adoptate în acest an, vizează în mod cert și angajații subdiviziunii în cauză.

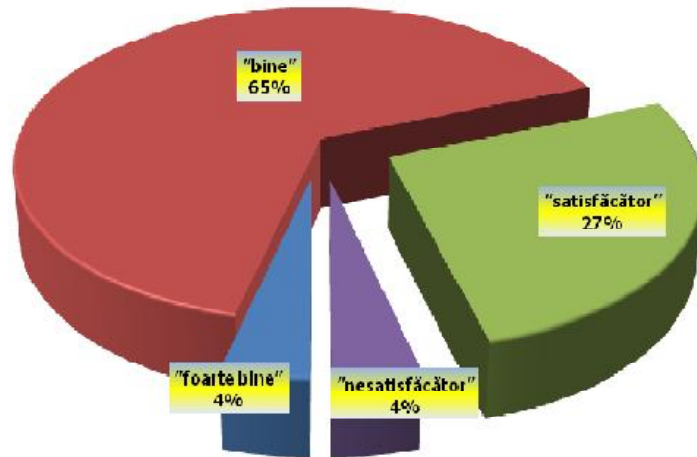
Cronologic vorbind, următoarea referire la *Redacția Actualități Radio* se conține în Hotărârea nr.10 din 25.01.2013 *cu privire la Schema de încadrare pentru anul 2013 în IPNA Compania Teleradio-Moldova*. Prin documentul amintit CO aprobă 34 de unități de state pentru subdiviziunea respectivă (față de 35 în 2012), cifra fiind reconfirmată prin Hot. nr.71 din 9.07.2013. Procesul de reformare a sistemului de salarizare a continuat cu *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.

În luna aprilie 2013 Președintele emite un nou ordin, care vizează „mecanismele de aplicare a Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților” (nr.435-C din 24.04.2013), iar la mai puțin de două luni, Ordinul nr.646-C din 12 iunie 2013 intitulat „cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților”, vizează exclusiv *Redacția Actualități Radio*. Conform dispozițiilor Președintelui IPNA, evaluarea urma să înceapă pe 17 iunie 2013, Ordinul având ca temei demersul Redactorului-șef al *Redacției* din 10.06.2013. În demersul respectiv, se solicită „demararea procedurii de evaluare a angajaților din Redacția Actualități Radio, care au împlinit cel puțin un an de zile din momentul angajării/transferării în structura nouă”, în baza Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților.

Urmând cele patru etape procedurale conform actului normativ intern, 26 de angajați ai Redacției au completat fișele de autoevaluare. De asemenea, au fost completate fișele de evaluare de către evaluator, respectiv, redactorul-șef al redacției. În continuare, fișele de acordare a calificativului de evaluare au fost confirmate și contrasemnate de către Directorul Radio Moldova. Din cei 26 de angajați ai Redacției supuși procedurii de evaluare, o persoană a obținut calificativul¹ „foarte bine”; 17 – „bine”; 7 – „satisfăcător”; și una – „nesatisfăcător”. Punctajul mediu acumulat de cei 26 de angajați ai Redacției Actualități Radio este de 2,87.

¹Potrivit punctului 5.4 din *Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*, pot fi acordate patru calificative de evaluare; „foarte bine” (între 3,51 și 4,00); „bine” (între 2,51 și 3,50); „satisfăcător” (între 1,51 și 2,50) și „nesatisfăcător” (până la 1,50).

**Rezultatele evaluării performanțelor profesionale
ale angajaților Redacției Actualității Radio (2011-2013)**



Fișele de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților completate de către evaluator, cuprind informații în unele dintre rubricile chestionarului care, din punctul nostru de vedere, nu ar trebui să se regăsească aici, ci în altă parte, mai ales că nu oferă răspunsul exact solicitat. Astfel, la punctul 4 din Fișa de evaluare, *Propunere pentru calificativul de evaluare*, evaluatorul ar fi trebuit să noteze unul din cele patru posibile calificative de evaluare în corespundere cu punctul 5.1 al Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor ("foarte bine", "bine", "satisfăcător" sau "nesatisfăcător"), atribuite în conformitate cu punctul 5.4 al aceluiași Regulament, în funcție de media aritmetică acumulată de fiecare salariat evaluat. În loc de unul dintre aceste patru calificative posibile, evaluatorul a propus opțiuni de: avansare sau menținere în treapta de salarizare, retrogradare și destituire din funcție, prevăzute, ce-i drept, de punctul 5.5 al aceluiași Regulament. Acest lucru s-a făcut înainte de confirmarea și contrasemnarea de către Directorul Radio a fișelor de atribuire a calificativelor finale. În plus, emiterea opțiunilor pe marginea rezultatelor evaluării, ar trebui să se facă ulterior, după finalizarea procedurii de evaluare, în conformitate cu prevederile Ordinului Președintelui cu privire la „mecanismele de aplicare a Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților” (Ordinul nr.435-C din 24.04.2013). Mai exact, așa cum, de altfel, și s-a întâmplat, respectivele opțiuni urmează să figureze într-un demers aparte adresat președintelui IPNA Compania Teleradio-Moldova.

Așadar, au fost evaluați 26 de angajați ai *Redacției Actualității Radio*. Dintre aceștia, 17 au fost propuși spre avansare, 8 spre menținerea la același nivel de salarizare și unul spre a fi destituit din funcție. Nici un angajat nu a fost propus spre retrogradare. Potrivit informației prezentate de către redactorul-șef (evaluator), fișele de evaluare au fost semnate de către toți cei 26 de angajați evaluați. Doi dintre aceștia au consemnat că nu sunt de acord cu rezultatele evaluării. Din informațiile oferite de Serviciul Resurse Umane al companiei, cei doi n-au uzat, însă, de dreptul lor de a ataca rezultatele evaluării la Comisia pentru examinarea contestațiilor, drept prevăzut de punctul 4.3 al Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților.

Ținând cont de demersul Redactorului-șef al Redacției și cu acordul Directorului Radio și al serviciilor responsabile, în baza calificativelor acordate angajaților evaluați, președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova e emis 6 ordine, în perioada iulie – septembrie 2013, cu privire la stabilirea noilor salarii pentru un număr de 17 angajați: zece persoane vizate de Ordinul nr.915-C din 25.07.13, trei persoane vizate de Ordinul nr.30-C din 31.07.13 și câte una – de Ordinele nr.965-C din 05.08.13, nr.1067-C din 28.08.13, nr.1089-C din 02.09.13 și nr.1106-C din 05.09.13. În acest sens, putem nota faptul că există o diferență mare între data emiterii primului și ultimului ordin cu privire la stabilirea noilor salarii pentru cei 17 angajați propuși spre avansare în treapta de salarizare.

Ultima informație oficială în anul 2013 despre aplicarea noului sistem de salarizare în cadrul Redacției Actualități Radio o constituie Hotărârea CO nr.86 din 30.08.13 *cu privire la implementarea Regulamentului privind evaluarea performanțelor profesionale ale angajaților IPNA Compania Teleradio-Moldova*. La punctul 1 al respectivei Hotărâri, însă, forul doar ia act de informația prezentată de redactorul-șef al subdiviziunii.

Așadar, Redacția Actualități, fiind prima subdiviziune de la *Radio Moldova* restructurată în cadrul reformei, este astăzi și pionierul în implementarea noului sistem de salarizare, acesta fiind al doilea aspect pe care îl analizăm în prezentul studiu de caz. Poziția de lider în implementarea noului sistem îi revine Redacției Actualități Radio, chiar dacă angajații nu au beneficiat de bonusuri și nici nu au fost supuși evaluării imediat după încheierea reformei structural-instituționale, adică în anul 2011 (primele bonusuri au fost acordate pentru 13 angajați ai Redacției Actualități Radio prin Ordinul nr.1292-C din 21.10.2013 al Președintelui IPNA, în sumă de 6622 de lei). Tergiversarea se explică prin decizia administrației de a implementa respectivele verigi ale reformei la nivelul întregii Companii, adică după restructurarea tuturor subdiviziunilor.

Cu toate acestea, pe parcursul anilor 2011-2013 Redacția Actualități Radio a realizat schimbările necesare pentru a ajunge să treacă prima toate etapele evaluării performanțelor profesionale ale angajaților.

La nivelul managementului superior aceste schimbări se referă la:

- Aprobarea *Fișelor de post*, chiar dacă, în unele cazuri, cu rezerva unor modificări ulterioare;
- Elaborarea unui tabel numit „*Volumul de solicitare și norme de prezentare a materialelor de către salariații Redacției Actualități Radio în contul salariului de funcție pe lună*”. Prin completarea acestui tabel a fost dusă o evidență a materialelor realizate în fiecare lună, cu indicarea gradului de realizare a normei și notarea numărului de materiale și emisiuni realizate pe lună, a materialelor difuzate, a materialelor respinse, a celor calculate din emisiuni, a emisiunilor realizate și prezentate pentru normă, a edițiilor informative prezentate, a numărului de ore lucrate;
- Crearea, ca etapă inițială în procesul de evaluare, a *Comisiei de determinare a calificării salariaților* (ordinul nr.489-C din 8.07.2011), pentru angajarea/reangajarea personalului conform noilor state. *Comisia* a activat în baza unui *Regulament* general de funcționare aprobat prin ordinul Președintelui IPNA nr. 308-C din 11.05.2011, dar și în baza *Regulamentelor* elaborate pentru fiecare departament, respectiv *Comisie*, separat;

- Evaluarea, de către *Comisia de determinare a calificării salariaților*, a angajaților *Redacției Actualități Radio* prin completarea *Fișei de referință* și a *Fișei de determinare a calificării angajaților*;
- Elaborarea și implementarea *Ghidului de evaluare trimestrială pentru bonus de performanță*, a *Fișei de evaluare a pretendentului la bonus de performanță* și a *modelului de Raport pe subdiviziuni*, care, fiind formulate precis, facilitează aplicarea sistemului de bonus;
- Emiterea de către Președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova a Ordinului cu privire la *mecanismele de aplicare a Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*;
- Emiterea de către Președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova a Ordinului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților *Redacției Actualități Radio*;
- Confirmarea de către Directorul Radio Moldova a calificativelor de evaluare a performanțelor profesionale prin contrasemnarea fișelor de evaluare;
- Emiterea de către Președintele IPNA Compania Teleradio-Moldova a Ordinului cu privire la stabilirea noilor salarii pentru angajații *Redacției Actualități Radio* care au obținut cele mai bune performanțe profesionale individuale pe parcursul perioadei evaluate.

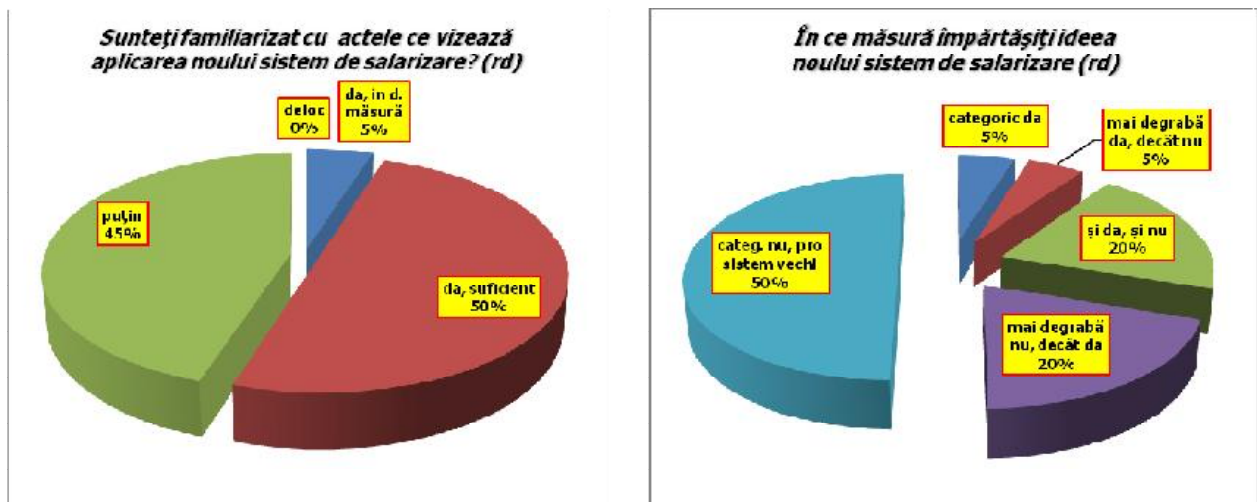
La nivel de manager al subdiviziunii, au fost întreprinse următoarele acțiuni:

- Elaborarea *Fișelor de post*, chiar dacă, în unele cazuri, cu rezerva unor modificări ulterioare;
- Înaintarea demersurilor către administrație privind oferirea unor premii bănești pentru unii colaboratori ai redacției, atunci când aceștia s-au implicat activ (și calitativ) în mediatizarea unor evenimente importante, la nivel național (de exemplu, în cazul reflectării vizitei cancelarului german Angela Merkel în Republica Moldova). Prin aceste acțiuni managerul a compensat întârzierea aplicării sistemului de bonusuri în subdiviziunea reformată;
- Studierea de către conducerea subdiviziunii a prevederilor *Regulamentului cu privire la evaluarea performanțelor profesionale a salariaților*;
- Informarea angajaților despre procedura evaluării cu recomandarea să ia cunoștință fiecare de prevederile *Regulamentului* și să le urmeze întocmai;
- Expedierea prin poșta electronică a *Regulamentului* către fiecare angajat, precizând totodată că acesta poate fi găsit și pe site-ul www.trm.md;
- Punerea în discuție a elementelor neclare, inclusiv a modului de completare a fișelor de autoevaluare, în cadrul mai multor ședințe;
- Discutarea la telefon cu ziaristii din teritoriu și cameramanii în legătură cu aceleași probleme;
- Înaintarea către Președintele IPNA a demersului privind începerea procesului de evaluare;
- Colectarea autoevaluărilor semnate de angajați;
- Evaluarea propriu-zisă, prin organizarea unei ședințe comune în componența redactorului-șef, a redactorului-șef adjunct și a 3 editori. Au fost examinate toate autoevaluările, s-a discutat despre performanțele fiecărei persoane în parte, fiecare din cei prezenți acordând un anumit număr de puncte, conform *Regulamentului*;
- Completarea fișelor de evaluare, în baza mediei obținute în cadrul evaluării;
- Aducerea la cunoștința fiecărui angajat a rezultatelor evaluării;
- Prezentarea dosarelor de evaluare contrasemnatarului (Directorului Radio);
- Înaintarea demersului către Președintele instituției privind propunerile de avansare, menținere, retrogradare sau destituire din funcție a angajaților *Redacției*.

La nivel de angajați putem spune că acțiunile s-au concentrat, în special, pe familiarizarea cu textele documentelor interne ce vizează noul sistem de salarizare, discutarea și dezbaterile lor în cadrul ședințelor subdiviziunii, completarea fișelor de autoevaluare și exprimarea în scris a acordului sau a dezacordului privind rezultatele evaluării performanței profesionale.

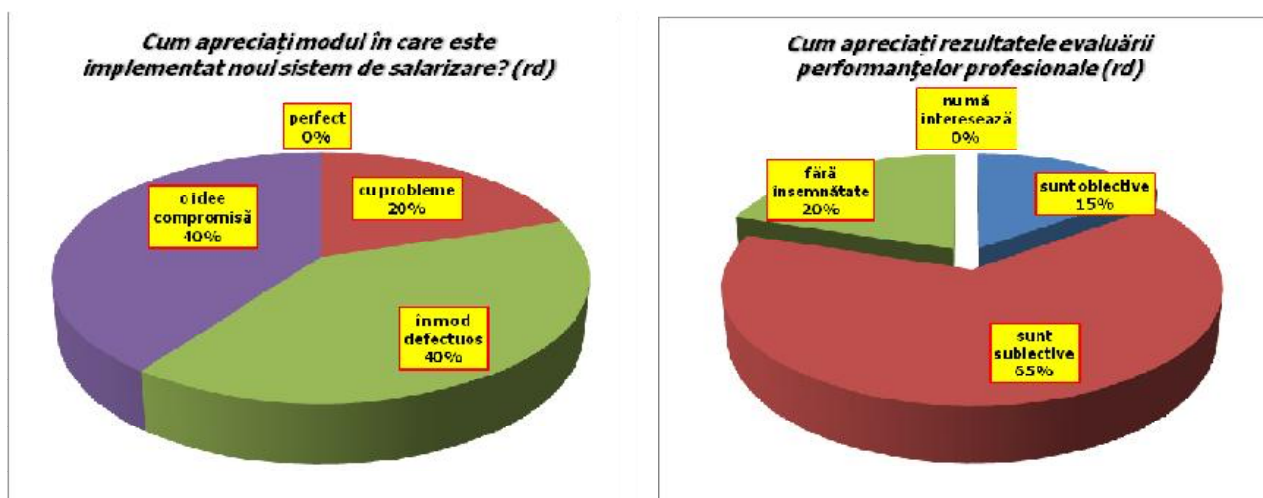
O anchetă realizată de APEL pentru prezentul studiu de caz printre angajații *Redacției Actualități Radio* relevă următorul tablou: din 20 de persoane care au răspuns la întrebările din anchetă, jumătate (10) susțin că sunt familiarizați suficient cu actele normative interne ce vizează implementarea noului sistem de salarizare, 9 că le cunosc puțin și doar un angajat afirmă că le cunoaște în măsură deplină.

Întrebați dacă împărtășesc ideea noului sistem, jumătate dintre respondenți se pronunță categoric împotriva militând pentru revenirea la vechiul sistem, cealaltă jumătate oscilând între mai degrabă nu decât da (4 persoane), și da și nu (4 persoane), mai degrabă da decât nu (o persoană) și doar un angajat o susține în mod ferm.



Referindu-se la modul de implementare a sistemului, 8 angajați consideră că acesta este aplicat în mod defectuos, 8 că este o idee compromisă și 4 că este implementat cu unele probleme.

13 persoane din 20 consideră ca fiind subiective rezultatele evaluării performanței profesionale, 4 că nu au nici o însemnătate și doar 3 că sunt obiective.



Datele anchetei mai scot în evidență faptul că angajații *Redacției Actualități Radio* îi fac responsabili, în cea mai mare parte, pe membrii CO pentru buna funcționare a noului sistem de salarizare (12 răspunsuri), și că implementarea noului sistem depinde în primul rând, de șefi (15 răspunsuri). Date integrale cu răspunsurile angajaților figurează în tabelul de mai jos:

Tabelul cu datele centralizate din anchetele completate
(20 de anchete completate de către angajații Redacției Actualități Radio)

Întrebarea din chestionar / variantele de răspuns	Număr	%
1. Sunteți familiarizat cu actele interne ce vizează implementarea noului sistem de salarizare?	20 răspunsuri	
a) da, în deplină măsură	1	5,0%
b) da, suficient	10	50,0%
c) puțin	9	45,0%
d) deloc	0	0,0%
2. În ce măsură împărtășiți ideea noului sistem de salarizare	20 răspunsuri	
a) categoric da	1	7.1%
b) mai degrabă da, decât nu	1	7.1%
c) și da, și nu	8	57.1%
d) mai degrabă nu, decât da	2	14.3%
e) categoric nu, militez pentru revenirea la sistemul vechi	2	14.3%
3. Cum apreciați modul în care este implementat noul sistem de salarizare?	20 răspunsuri	
a) este implementat perfect	0	0,0%
b) este implementat cu probleme	4	20,0%
c) este implementat în mod defectuos	8	40,0%
d) este o idee compromisă	8	40,0%
4. Cum apreciați rezultatele evaluării performanțelor profesionale?	20 răspunsuri	
a) sunt obiective	3	15%

b) sunt subiective	13	65%
c) n-au nicio însemnătate	4	20%
d) nu mă interesează	0	0%
5. Cine este responsabil pentru buna funcționare a noului sistem de salarizare?	37 răspunsuri	
a) membrii CO	12	32,4%
b) președintele TRM	7	18,9%
c) directorii radio și tv	9	24,3%
d) șefii de subdiviziuni	9	24,3%
6. De cine depinde implementarea noului sistem de salarizare?	22 răspunsuri	
a) în primul rând, de șefi	15	68,2%
b) în primul rând, de angajați	0	0,0%
c) de fiecare în parte, în egală măsură	7	31,8%

Din câte putem observa, opinia angajaților unei subdiviziuni în care se implementează noul sistem de salarizare nu este una încurajatoare pentru manageri. De asemenea, în informația prezentată de către Redactorul-șef al *Redacției Actualități* Consiliului de Observatori, acesta s-a referit și la unele dificultăți întâlnite pe parcursul procesului de evaluare a performanței profesionale, cum ar fi: confuzii și greșeli în procesul de completare a autoevaluării, refuzul unor angajați de a semna autoevaluarea, nerespectarea termenelor pentru prezentarea autoevaluării, și, respectiv, tergiversarea celorlalte etape, dificultatea de a înțelege anumite stipulări din *Regulamentul cu privire la evaluarea performanțelor profesionale ale salariaților*, etc. Astfel, reieșind din experiența *Redacției Actualități Radio* factorii de decizie de la instituția publică a audiovizualului ar urma să țină cont de părțile tari și de cele vulnerabile în procesul de aplicare a noului sistem de salarizare în alte departamente ale instituției.

Aplicarea noului sistem de salarizare în cadrul Departamentului Știri și Dezbateri TV

Urmând algoritmul după care am analizat procesul de implementare a noului sistem de salarizare în cadrul *Redacției Actualități Radio*, vom încerca să vedem cum au decurs lucrurile sub același aspect în *Departamentul Știri și Dezbateri TV* de la TV Moldova 1. Ca și în cazul *Redacției Actualități Radio*, *Departamentul Știri și Dezbateri TV* nu exista în anul 2010, când au fost inițiate reformele, acesta numindu-se atunci *Departamentul Actualități TV*. Reforma a vizat ulterior atât schimbarea denumirii cât și a structurii subdiviziunii. De asemenea, toate Hotărârile Consiliului de Observatori din anul respectiv care se referă direct sau tangențial la subdiviziunea analizată și/sau la noul sistem de salarizare, sunt aceleași pe care le-am menționat în analiza *Redacției Actualități Radio* (Hot. 1/154 din 23.04.2010 *cu privire la modificarea Regulamentului privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova și completarea statelor de personal*, unde, la p.2.1. *Departamentul Actualități TV* se completează cu 2 unități; Hot. nr.1/176 din 15.07.2010 *cu privire la aprobarea Schemei de încadrare pentru anul 2010 în IPNA Compania Teleradio-Moldova* prin care discuțiile sunt amânate; Hot. nr.1/189 din 16.08.2010 prin care se aprobă *Direcțiile strategice de dezvoltare*

a IPNA Compania Teleradio-Moldova pentru anii 2010-2015; Hot. nr.194 din 16.09.2010 Cu privire la principiile noului sistem de salarizare din IPNA Compania Teleradio-Moldova).

Prin Hotărârea nr.4 din 19.01.2011 cu privire la aprobarea Schemei de încadrare pentru anul 2011 în IPNA Compania Teleradio-Moldova, CO aprobă pentru Departamentul Actualități TV – 67 de unități de state, iar peste o lună este aprobată Organigrama IPNA în care figurează pentru prima dată denumirea noii subdiviziuni (Hot. nr.8 din 26.01.2011 cu privire la instituirea, reorganizarea sau încetarea activității unor subdiviziuni ale IPNA Compania Teleradio-Moldova). Departamentul Știri și Dezbateri se află, conform noii Organigrame, în subordinea Directorului TV.

În 2011 prin alte două Hotărâri ale Consiliului de Observatori continuă reforma structurală a noului Departament. Conform primei hotărâri dintre acestea, nr.31 din 18.03.2011, prin p. 1.2. se exclude unitatea de Director departament din Departamentul Actualități TV, iar prin p. 1.5. se include funcția de Șef pentru Departamentul Știri și Dezbateri TV. Neclar este, din punctul nostru de vedere, p.1.7 din respectiva Hotărâre, care, după ce stipulează că „Departamentul Actualități TV din compartimentul TELEVIZIUNEA se expune în următoarea redacție”, prezintă un tabel în care apare, din nou, funcția de *Director departament*, cu același nivel de salarizare stabilit mai sus pentru *Șeful Departamentului Știri și Dezbateri*. Din textul deciziei nu este clar dacă Departamentul Actualități TV a devenit sau nu de jure Departamentul Știri și Dezbateri TV. Cert este însă, faptul că același document aprobă 77 de unități de state pentru subdiviziune (11 dintre ele fiind pentru *Secția Sport Radio/TV* incorporată în Departament). Prin a doua Hotărâre, nr.38 din 14.04.2011 cu privire la modificarea Schemei de încadrare pentru anul 2011 în IPNA Compania Teleradio-Moldova, care la p.1 utilizează denumirea Departament Actualități TV, din subdiviziune se exclud 14 unități (2 dintre care din *Secția Sport Radio/TV*). Ultimul document adoptat în 2011 la care putem face referire în acest context este *Regulamentul cu privire la determinarea calificării personalului* (Hot. CO nr.45 din 27.04.2011), document de ordin general, dar care vizează și Departamentul Știri și Dezbateri TV și care urma să fie aplicat în activitățile ulterioare de reformare a subdiviziunii. Dat fiind faptul că Departamentul a încheiat reforma structural-instituțională în anul 2013, respectivul document ar fi trebuit aplicat în acest an. Printre documentele și deciziile administrației la care am avut acces nu se regăsește nici un Ordin și/sau Dispoziție de creare a unei Comisii de determinare a calificării salariaților pentru evaluarea Departamentului Știri și Dezbateri TV. Prin urmare, nu este clar dacă respectiva subdiviziune a trecut sau nu, și dacă da, atunci în ce perioadă, prin această etapă a implementării noului sistem de salarizare.

În 2012 pentru Departamentul Știri și Dezbateri TV CO aprobă 63 de unități de state (dintre care 9 pentru *Secția Sport Radio/TV* (Hot. nr.4 din 17.01.2012). În perioada imediat următoare este adoptat *Regulamentul privind sistemul de salarizare în IPNA Compania Teleradio-Moldova* (Hot. nr.17 din 29.02.2012, modificată și completată prin Hot. nr.32 din 23.03.2012 și nr. 95 din 17.10.2012). Întâmplarea a făcut ca, în ziua adoptării acestui Regulament, Directorul TV Moldova 1 să-și dea demisia, televiziunea intrând, din acel moment, într-o criză managerială care a durat aproape 10 luni. Chiar dacă, în scurt timp, a fost adoptat și *Regulamentul privind sistemul de bonusuri* (Hotărârea nr. 33 din 23.03.2012), avansarea schimbărilor structural-instituționale în subdiviziunile TV a fost foarte lentă în anul de referință, inclusiv din cauza lipsei unui Director TV.

În acest context, spre sfârșitul anului CO emite Hotărârea nr.83 din 11.09.2012 *cu privire la republicarea Schemei de încadrare pentru anul 2012 în IPNA*, decizie prin care, din Departamentul Știri și Dezbateri TV se exclude *Secția Sport Radio/TV* (9 unități de state) și se include o unitate. *Secția Sport Radio/TV* devine subdiviziune separată, numindu-se *Redacția Sport Radio/TV* cu 9 unități de state (în decembrie 2012 devenind *Direcția Sport Radio/TV*). Aceeași Hotărâre aprobă Schema de încadrare republicată, în care figurează Departamentul Știri și Dezbateri cu 55 de unități de state (managerul Departamentului figurând ca *Director*, și nu ca *Șef*, cum aprobase CO anterior).

După alegerea unui nou Director TV Moldova 1, în 2013 reforma structurală a subdiviziunii a continuat prin aprobarea Schemei de încadrare cu 55 de unități de state (Hot. CO nr.10 din 25.01.2013). Peste jumătate de an, ca urmare a unei sentințe a instanței judecătorești, Consiliul aprobă modificarea Schemei de încadrare, excluzând din cadrul Departamentului Știri și Dezbateri TV o unitate și incluzând 3 (Hot. nr.68 și 69 din 09.07.2013). Schema republicată, aprobată în aceeași zi, prezintă subdiviziunea cu 58 de unități de state (Hot. nr.71 din 9.07.2013). Ultima intervenție vis-à-vis de structura Departamentului analizat s-a făcut prin Hotărârea CO nr.111 din 26.10.2013, din *Schema de încadrare* fiind exclusă o unitate, și incluse două.

În aceste condiții, la mijlocul anului 2013 s-a încercat inițierea aplicării noului sistem de salarizare în Departamentul Știri și Dezbateri TV. Prin Ordinul Președintelui IPNA nr.883-C din 19.07.2013 este aprobată desfășurarea procedurii de evaluare a performanțelor profesionale ale salariaților din subdiviziune începând cu 22 iulie 2013. În informația prezentată de către Directorul financiar al IPNA în ședința Consiliului de Observatori din 30.08.2013 citim, însă, că „evaluarea n-a fost efectuată”. (din Anexa la Hot. nr.86 din 30.08.2013). Ca urmare a respectivei informații, CO dispune în aceeași decizie 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*”. Nicio decizie ulterioară nu conține această informație. Prin urmare, putem presupune că ea nu a fost prezentată.

Din discuțiile cu managerii de la TV și din stenograma ședinței CO din 15.11.2013 reiese că evaluarea în cadrul subdiviziunii analizate este în proces de derulare. Autoevaluarea, conform Directorului TV care îl citează pe Șeful Departamentului „s-a încheiat. Fiecare angajat al Departamentului a completat fișele de autoevaluare, care 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 ca directorul Departamentului să discute despre evaluare cu angajații. Procesul durează din mai multe motive” – a afirmat Directorul TV (Notăm faptul că Șeful Departamentului Știri și Dezbateri TV este implicat într-un proces de judecată, în urma contestării alegerii acestuia în funcție de către unul dintre contracandidați).

Prin urmare, nu există o finalitate a implementării noului sistem de salarizare în subdiviziunea analizată, lucrurile rămânând extrem de confuze. În mod evident, nici sistemul de bonusuri nu a fost deocamdată aplicat în Departamentul Știri și Dezbateri TV, și asta chiar dacă au fost aprobați indicatorii de performanță pentru fiecare categorie de salariat, precum și fișele de

evidență lunară a performanțelor individuale și cele de evidență a performanței trimestriale pe subdiviziunile Moldova 1 (Ordinul Președintelui IPNA nr.48 din 25.06.2013).

Angajații Departamentului Știri și Dezbateri TV de la Moldova 1 au completat doar 10 anchete din cele distribuite de monitorii APEL. În una dintre anchete n-a fost dat răspuns la întrebările 2, 3 și 4 din chestionar. În unele dintre anchete au fost date câte 2 opțiuni pentru o întrebare.

Constatăm că nicio persoană nu este familiarizată în deplină măsură cu actele normative interne ce vizează implementarea noului sistem de salarizare, 3 – suficient ; 6 – puțin ; 2 – deloc. La fel, nicio persoană nu împărtășește categoric ideea noului sistem de salarizare, una – mai degrabă da decât nu; 3 – și da, și nu; 2 – mai degrabă nu decât da; 3 – categoric nu și militează pentru revenirea la vechiul sistem.

La întrebarea "*Cum apreciați modul în care este implementat noul sistem de salarizare?*" niciun angajat nu a răspuns ca ar considera perfectă implementarea, 3 – cred că este implementat cu unele probleme, 2 – că este implementat defectuos și alți 4 că este o idee compromisă. Nimeni dintre angajați nu crede că *rezultatele evaluării performanțelor profesionale* sunt obiective; 3 – afirmă că sunt subiective; 5 – că n-au nici o însemnătate, iar 2 persoane nu sunt interesate de acest subiect.

În același timp, 5 persoane consideră că *responsabili pentru buna funcționare* a noului sistem de salarizare sunt membrii Consiliului de Observatori al IPNA; 4 – că este președintele TRM; 1 – că sunt directorii Radio și TV; 1 – că sunt șefii de subdiviziuni. La întrebarea "*De cine depinde implementarea noului sistem de salarizare?*" 7 persoane au răspuns că în primul rând, de șefi; una – că în primul rând, de angajați, iar 4 – că de fiecare în parte, în egală măsură.

Tabelul cu datele centralizate din anchetele completate
(10 anchete completate de către angajații Departamentului Știri și Dezbateri Tv)

Întrebarea din chestionar/variantele de răspuns	Număr	%
1. Sunteți familiarizat cu actele interne ce vizează implementarea noului sistem de salarizare?	11 răspunsuri	
a) da, în deplină măsură	0	0,0%
b) da, suficient	3	27,3%
c) puțin	6	54,5%
d) deloc	2	18,2%
2. În ce măsură împărtășiți ideea noului sistem de salarizare	9 răspunsuri	
a) categoric da	0	0%
b) mai degrabă da, decât nu	1	11%
c) și da, și nu	3	33%
d) mai degrabă nu, decât da	2	22%
e) categoric nu, militez pentru revenirea la sistemul vechi	3	33%

3. Cum apreciați modul în care este implementat noul sistem de salarizare?	9 răspunsuri	
a) este implementat perfect	0	0,0%
b) este implementat cu probleme	3	33,3%
c) este implementat în mod defectuos	2	22,2%
d) este o idee compromisă	4	44,4%
4. Cum apreciați rezultatele evaluării performanțelor profesionale?	10 răspunsuri	
a) sunt obiective	0	0,0%
b) sunt subiective	3	30,0%
c) n-au nicio însemnătate	5	50,0%
d) nu mă interesează	2	20,0%
5. Cine este responsabil pentru buna funcționare a noului sistem de salarizare?	11 răspunsuri	
a) membrii CO	5	45,5%
b) președintele TRM	4	36,4%
c) directorii radio și tv	1	9,1%
d) șefii de subdiviziuni	1	9,1%
6. De cine depinde implementarea noului sistem de salarizare?	12 răspunsuri	
a) în primul rând, de șefi	7	58,3%
b) în primul rând, de angajați	1	8,3%
c) de fiecare în parte, în egală măsură	4	33,3%

Notă: au fost completate 10 anchete. În una dintre anchete n-a fost dat răspuns la întrebările 2, 3 și 4 din chestionar. În unele dintre anchete au fost date câte 2 opțiuni pentru aceeași întrebare.

III. Constatări și recomandări

În urma analizei implementării noului sistem de salarizare în cadrul a două subdiviziuni ale IPNA Compania Teleradio-Moldova, constatăm și recomandăm următoarele:

- Noul sistem de salarizare se află la nivele diferite de implementare în cadrul celor două subdiviziuni-pilot ale IPNA Compania „Teleradio-Moldova” analizate în prezentul studiu;
- În ceea ce privește Redacția Actualități Radio, managerii de diferit rang au întreprins între 2010 și 2014, cu intensitate diferită, activitățile necesare pentru implementarea tuturor etapelor prevăzute de reforma sistemului de salarizare;
- Angajații Redacției Actualități Radio sunt primii beneficiari ai rezultatelor aplicării noului sistem de salarizare în cadrul IPNA. Conform rezultatelor anchetei realizate de APEL, salariații RAR sunt reticenți față de modul în care este realizată schimbarea, dar și față de necesitatea acesteia. În context, considerăm că opiniile angajaților pot servi drept indicator pentru evaluarea de către manageri a calității implementării reformei;
- În cadrul Departamentului Știri și Dezbateri TV activitățile managerilor de diferit rang cu referire la noul sistem de salarizare au fost insuficiente și/sau realizate cu întârziere. Prin urmare, sistemul nou nu a fost aplicat în totalitate. În același context, conducerea

TRM nu a sancționat responsabilii pentru depășirea termenelor și neexecutarea dispozițiilor, ceea ce constituie, din punctul nostru de vedere, o eroare de management;

- Procedura de desfășurare a evaluării performanțelor profesionale ar trebui simplificată. În acest sens, recomandăm comasarea fișei de evaluare și a fișei prin care se acordă calificativul de evaluare. Esența contrasemnării este verificarea modului în care a fost completată fișa de evaluare de către evaluator pentru a exclude un abuz sau o acțiune de natură subiectivă. Deci, contrasemnatarul trebuie să semneze fișa de evaluare;
- Implementarea noului sistem de salarizare la IPNA Compania Teleradio-Moldova decurge anevoios, cu unele carențe și greșeli și cu rezistența opusă de o parte a salariaților;
- Administrația companiei, care a decis înlocuirea vechiului sistem de salarizare cu unul menit să stimuleze performanța profesională, a tolerat nerespectarea termenelor de implementare prevăzute inițial, inclusiv de pregătire a documentelor necesare la diferite etape. Totodată conducerea companiei a evitat să aplice sancțiuni pentru a îndrepta situația la timp, fapt care a dus ulterior la mai multe amânări ale trecerii la noul sistem de salarizare în cazul unor subdiviziuni structurale.
- Cu titlu de recomandare, APEL reamintește conducerii Teleradio-Moldova despre necesitatea fortificării verigii control a procesului de management, pentru ca acesta să aibă mai multă coerență, claritate și eficiență.