



Ce pot face sindicatele pentru un sistem corect de salarizare a angajaților, femei și bărbați?

**Minighid despre politici de salarizare
pentru liderii de sindicat**

Autoare:

**Alina Chiriac
Cristina Văileanu**

Editoare:

Ana-Maria Corlan

Publicație realizată în cadrul proiectului „**Parteneriat social pentru locuri de muncă mai bune**”, finanțat de Comisia Europeană, prin Programul Phare 2004 Societatea Civilă, Componenta 2 - Adaptarea și implementarea acquis-ului comunitar și de Centrul Parteneriat pentru Egalitate – CPE din fonduri primite de la Fundația pentru o Societate Deschisă.

În realizarea ghidului au fost utilizate o serie de surse bibliografice ce sunt menționate la final.

Versiunea electronică a materialului poate fi descărcată de pe site-ul:

www.cpe.ro/sindicate_patronate/

Cuprins

Introducere	5
Propuneri de acțiuni pentru sindicate.....	9
Despre construirea sistemelor de salarizare	11
Evaluarea posturilor	16
Despre muncile de valoare egală și despre plata egală pentru acestea	22
Anexe	31

Introducere

Rolul sindicatelor în construirea sistemelor de salarizare echitabile

Influența sindicatelor, federațiilor și confederațiilor asupra condițiilor de muncă din România devine din ce în ce mai mare. Ele ajută mii de lucrători în fiecare zi să aibă condiții de muncă mai bune și o plată mai bună pentru munca lor.

Această influență a sindicatelor se manifestă și asupra unor domenii care au fost în mai mică măsură adresate până acum. Aceste domenii privesc politicile de resurse umane și anume:

- programele de training și promovare;
- sistemele de salarizare;
- evaluarea performanțelor;
- sănătatea angajaților;
- egalitatea de șanse;
- balanța între viața de familie și cea profesională.

Deși negocierile privind salariile lucrătorilor au constituit un obiectiv principal pentru sindicatele din România, aceste negocieri s-au centrat mai mult pe creșterea salariilor și mai puțin pe modalitatea în care sistemul de salarizare este construit. „Filosofia” sistemului de salarizare din orice organizație este însă foarte importantă pentru că sistemul generează distribuția banilor către angajați într-o modalitate care poate să asigure (sau nu) o distribuție echitabilă. De notat faptul că, echitatea sistemului de salarizare sau, mai exact, a modului în care aceasta este percepută determină gradul de satisfacție al angajaților privind plata, iar acest grad de satisfacție influențează satisfacția în muncă, motivația, performanța, absenteismul acestora. Având un impact atât de mare asupra angajaților și asupra organizației, sistemul de salarizare ar trebui evaluat, din perspectiva echității (a corectitudinii) sale. Un rol important în această analiză îl au sindicatele. Ele pot avea „puterea” și resursele de a strânge date pentru o astfel de analiză și de a negocia eventuale schimbări sau îmbunătățiri ale modului în care banii și alte resurse ale organizației sunt distribuite între angajații săi.

Ce factori influențează percepția angajaților privind plata echitabilă?

Angajații percep propria lor plată ca fiind una corectă raportându-se la 4 aspecte și anume:

1. Dacă sunt corect plătiți pentru postul din cadrul organizației prin comparație cu plata altor angajați din organizații ce își desfășoară activitatea în același domeniu de activitate cu organizația din care ei fac parte. Acest tip de echitate poartă numele de **echitate externă**, iar organizațiile care vor să o obțină au la dispoziție cercetări și analize privind salariile acordate de companii/firme/instituții din domenii de activitate specifice (educație, sănătate, producția lemnului, IT etc.).
2. Dacă sunt plătiți corect în raport cu angajații, colegi de-ai lor din cadrul organizației, dar care lucrează pe posturi diferite de ale lor. Posturile diferă în funcție de abilitățile necesare, efort, responsabilități, condiții de muncă și de aceea angajații care lucrează pe posturi diferite sunt plătiți diferit. Organizațiile care vor să obțină acest tip de **echitate internă** o pot face cu ajutorul analizelor privind posturile și a evaluării posturilor, metode care sunt utilizate pentru a determina „valoarea” pentru organizație a posturilor din cadrul ei.

3. Dacă sunt plătiți corect în raport cu propria lor performanță și a altor colegi din organizație, care lucrează pe aceleași posturi cu ale lor. Dacă avem 2 angajați care lucrează pe același post, iar un angajat are o performanță mai mare decât celălalt atunci acesta ar trebui să fie plătit mai mult decât colegul său cu o performanță mai scăzută. Pentru obținerea acestei **echități individuale** se pot realiza evaluări de performanță și programe de plată în funcție de performanță.
4. Dacă procesele și procedurile prin care se iau deciziile privind salariile sunt corecte. Această **echitate procedurală** poate fi îmbunătățită printr-o comunicare bună între angajați, angajatori, manageri privind sistemul de salarizare și prin mecanisme de soluționare a plângerilor legate de eventuale discriminări privind plata.

Aceste percepții ale angajaților privind plata lor au un impact foarte mare asupra rezultatelor muncii lor, asupra calității vieții lor profesionale, asupra deciziei lor de a rămâne sau nu în cadrul organizației. Sindicatele pot să joace un rol foarte important în construirea unui sistem de salarizare corect. Pentru aceasta însă, liderii de sindicat au nevoie să cunoască metode de a analiza sistemul de salarizare existent în organizația sau în organizațiile în care lucrează membri lor de sindicat, metode de identificare a problemelor privind plata, tehnici de a îmbunătăți sistemul de plată existent și de a negocia cu angajatorul/managementul aceste acțiuni de îmbunătățire.

Ce oferă acest ghid?

Acest minighid este pentru liderii de sindicat care doresc să afle ce pot face în domeniul „salarizării corecte”. Ghidul cuprinde câteva metode de analiză și de îmbunătățire a sistemelor de salarizare în special din perspectiva echității interne, a celei individuale și a celei procedurale. Metodele urmăresc 3 obiective majore:

1. Să crească nivelul de satisfacție al angajaților privind plata lor;
2. Să diminueze eventuale diferențe dintre plata femeilor și cea a bărbaților care lucrează în organizație;
3. Să dezvolte un sistem de salarizare care să nu permită discriminarea angajaților privind plata lor.

Ce tip de echitate abordează în mod prioritar acest ghid?

Punctul central al materialului vizează salarizarea echitabilă a femeilor și a bărbaților. Aceasta pentru că, deși există legislație națională și europeană care stipulează plata egală a femeilor și bărbaților pentru aceleași munci sau pentru munci de valoare egală, datele statistice înregistrează la nivel european și național faptul că femeile, în medie, câștigă cu 15% mai puțin decât bărbații, iar progresul care se înregistrează în acest domeniu este foarte lent. Această stare de fapt arată că instrumentele legale ar trebui dublate de instrumente „de business”, care pot fi aplicate cu ușurință în organizații și de metode „sindicale” de analiză și negociere.

Măsurile asociate micșorării diferențelor dintre salariile femeilor și cele ale bărbaților

De remarcat că această diferență de 15% între salarizarea femeilor și cea a bărbaților este generată pe de o parte de discriminări privind plata femeilor și a bărbaților, iar pe de altă

parte de factori care nu au nici o legătură cu discriminarea. Diferențele care țin cont atât de potențiale discriminări în plată cât și de factori care nu au legătură cu discriminarea poartă numele de **diferențe de gen absolute privind plata**, iar cele care iau în calcul doar posibile discriminări sunt denumite **diferențe de gen nete**.

Factorii care nu au legătură cu discriminarea femeilor sau a bărbaților privind plata, dar influențează nivelul de salarizare al acestora se referă la opțiunile de carieră ale femeilor și ale bărbaților, faptul că bărbații primesc sau își asumă în mai mare măsură decât femeile sarcini peste program, care sunt bine plătite, împărțirea inechitabilă a sarcinilor din familie, segregarea posturilor (*vezi tabelul Cauze și dimensiuni ale diferențelor de gen privind plata, secțiunea Anexe*).

Existența acestor factori determină partenerii sociali (sindicate și patronate) să dezvolte și alte măsuri decât cele de îmbunătățire a sistemului de salarizare, care să conducă către diminuarea diferențelor dintre plata femeilor și cea a bărbaților. Astfel de măsuri asociate vizează: programe privind balanța dintre viața de familie și cea profesională, politici coerente și echitabile de recrutare, promovare, evaluare a angajaților, măsuri care să limiteze biasările de gen ale managerilor și angajaților.

Important pentru liderii de sindicat este să identifice în special factorii care pot favoriza situații de discriminare a femeilor sau a altor categorii de angajați. Faptul că în noul contract colectiv de muncă pentru anii 2007-2011 este stipulat principiul plății egale pentru muncă de valoare egală ajută la construirea unor mecanisme de garantare a aplicării principiului egalității de gen în ce privește plata angajaților, mecanisme care să fie dezvoltate și implementate de partenerii sociali (sindicate, patronate, guvern).

Importanța planificării atente a sistemelor de salarizare

În multe organizații, nivelurile de recompensare financiară a salariaților evoluează la întâmplare, fără a fi planificate, analizate, dezvoltate periodic în funcție de factorii noi care apar și care influențează nivelul salariilor.

De cele mai multe ori managerii sunt cei care stabilesc nivelurile salariale, în funcție de nevoile de recrutare și păstrare a angajaților. Aceste niveluri salariale sunt ajustate, de-a lungul timpului, la presiunile individuale sau colective, în sensul mării salariilor.

Un astfel de proces, realizat la întâmplare, duce, de cele mai multe ori, la dezvoltarea unor sisteme de recompensare financiară inechitabile, greu de înțeles, costisitoare și care provoacă demotivare și insatisfacție în rândul angajaților.

Dimpotrivă, pentru a-i stimula pe angajați să aibă acele comportamente prin care să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizației, este important ca sistemul de recompensare financiară să fie planificat atent și eficient.

Valoarea salariilor și modul în care angajații sunt plătiți sunt dintre cele mai importante aspecte pentru lucrători privind locurile lor de muncă. Reprezentând aspecte importante pentru angajați, sindicatele trebuie să le aibă tot timpul în atenția lor, ca domenii prioritare de negociere cu patronatul.



Propuneri de acțiuni pentru sindicate

Sindicatul poate face următoarele acțiuni pentru ca sistemul de salarizare să fie perceput ca fiind corect de către angajați și pentru ca principiul plății egale pentru muncă de valoare egală să se aplice în organizații/firme/companii:

- Să includă în negocierea anuală privind salariile un capitol privind egalitatea și să găsească împreună cu patronatul și managementul măsuri pentru a diminua diferențele de gen privind salariile;
- Să monitorizeze practicile privind plata și să realizeze cercetări, analize și planuri de acțiune pentru plata egală pentru muncă de valoare egală. *Pentru aceasta pot fi utilizate instrumentele descrise în acest ghid precum: Distribuția pe sexe, Salariul mediu al femeilor/ bărbaților, Analiza factorilor externi, Segregarea pe sexe a posturilor.*
- Să identifice, prin chestionare, întâlniri individuale sau alte modalități, opiniile angajaților despre salarii și sistemul de salarizare;
- Să dezvolte proceduri de colectare și soluționare a plângerilor venite din partea angajaților privind eventuale discriminări în plată, promovare, evaluare;
- Să conceapă materiale de informare a angajatorilor și a managerilor privind modalități de construire și evaluare a unui sistem de salarizare corect;
- Să conceapă materiale de informare a angajaților privind drepturile lor legate de salarii și alte beneficii;
- Să sprijine realizarea și publicarea unui audit privind sistemul de salarizare al organizației, audit în care se fie integrați indicatori de gen;

- Să susțină integrarea unor obiective și pași concreți pentru creșterea corectitudinii sistemului de salarizare în planurile anuale de dezvoltare a organizației;
- Să negocieze cu patronatul/managementul evaluarea posturilor (prin metode analitice), astfel încât la final fiecare post să fie introdus corect într-o grupă de salarizare. *Pentru aceasta pot fi utilizate instrumentele din acest ghid, capitolul Evaluarea posturilor și secțiunea Anexe;*
- Să aducă în atenția managementului posturile greșit evaluate și remunerate;
- Să prezinte managementului și angajaților factori care generează diferențele între plata femeilor și cea a bărbaților din cadrul organizației (*poate fi utilizată Fișa: Cauze și dimensiuni ale diferențelor între plata femeilor și cea a bărbaților*);
- Să se implice în ajustarea salariilor la inflație și la creșterea productivității organizației;
- Să aducă în atenția patronatului aspectele integrate recent în legislație privind salarizarea, normarea muncii, egalitatea;
- Să își formeze liderii de sindicat pe teme privind:
 - evaluarea posturilor;
 - cercetări privind opiniile angajaților despre salarii și echitatea tratamentului;
 - cercetări interne organizației în care se utilizează și analizează indicatori cu relevanță pentru situația femeilor și cea a bărbaților;
 - sisteme de recompensare a angajaților;
 - plata în acord cu performanța angajaților;
- Să propună managementului/patronatului dezvoltarea unei echipe de lucru care să analizeze sistemul de salarizare existent din perspectiva principiului plății egale pentru muncă de valoare egală. Pentru realizarea unei astfel de analize pot fi utilizate informațiile de la capitolul „Despre muncile de valoare egală și despre plata egală pentru acestea. Metoda celor 5 pași de analiză a echității sistemului de salarizare.”



Despre construirea sistemelor de salarizare

Sistemul de salarizare – parte a sistemului de recompense acordate angajaților

Studiile arată că un angajat este satisfăcut de munca pe care o face în funcție de cât de provocatoare o consideră, în funcție de sarcinile pe care le realizează, în funcție de plata (recompensa pe care o primește), în funcție de supervizarea, îndrumarea de care are parte. Apare astfel ideea că un angajat rămâne într-o organizație nu doar ca urmare a banilor pe care îi câștigă. Sunt și alți factori, foarte importanți, care îl mențin în organizație.

Legat de plata lor, cei mai mulți angajați își doresc să simtă că sunt plătiți corect și în acord cu abilitățile și așteptările lor. Plata este foarte importantă pentru angajați pentru că le furnizează acestora o răsplată tangibilă pentru sarcinile pe care le fac/aportul pe care îl au, reprezentând astfel o sursă de apreciere și de trai.

Pentru aportul pe care îl are organizației prin munca sa angajatul primește o serie de recompense, care formează un sistem, numit sistem de recompense. *Acest sistem, de la o organizație la alta, poate fi compus din mai multe elemente, prezentate la Anexe, Fișa: Sistem de recompensare a angajaților.*

De reținut este faptul că modul în care sunt alocate recompensele de către organizație transmite angajaților săi mesaje despre:

- **Ce consideră managementul ca fiind important în organizație.**
- **Tipuri de activități care sunt încurajate.**

Obiective ale unui sistem de salarizare eficient

Știm că pentru un angajator plata angajaților reprezintă un cost, pe care dorește să-l mențină la un nivel foarte scăzut. Pe de altă parte, salariile sunt un factor important pentru performanța angajaților și pentru menținerea lor în cadrul organizației.

Privit din această perspectivă un sistem de salarizare, pentru fi eficient, trebuie:

- 1. Să plătească angajații la un nivel și într-o modalitate care să-i mențină în organizație, motivați să producă rezultate suficiente și de o calitate ridicată;**
- 2. Să mențină costurile cu salariile la un nivel acceptabil;**
- 3. Să atragă un număr suficient de angajați corespunzători.**

Pentru a atrage și a menține angajați buni în organizație, la construirea sistemului de salarizare trebuie luată în considerare situația de pe piața forței de muncă. În situații în care forța de muncă este foarte solicitată organizațiile vor fi nevoite să plătească mai mult decât în situațiile în care rata șomajului este foarte mare.

Despre factori care influențează nivelul salariilor

Creșterea salariilor este unul dintre obiectivele asumate cel mai des de către organizațiile sindicale. Din această perspectivă poate fi foarte utilă cunoașterea factorilor care influențează nivelul salariilor. Aceștia pot fi împărțiți în 2 grupe și anume:

Factori externi	Factori interni
<ul style="list-style-type: none">– „Forța” de negociere a sindicatelor;– Inflația (sau costul vieții);– Productivitatea;– Legislația națională și cea a Uniunii Europene;– Acțiunea statului;– Schimbări tehnologice;– Condițiile pieței forței de muncă;– Salarii acordate de organizațiile concurente.	<ul style="list-style-type: none">– Strategia de recompensare a angajaților;– Valoarea unui post;– Valoarea muncii realizate de angajat pentru îndeplinirea sarcinilor postului;– Capacitatea organizației de a plăti salariile;– Obiceiuri și practici existente.

La secțiunea Anexe acești factori sunt detaliați.

Tipuri de sisteme de salarizare și etape în dezvoltarea unui sistem de salarizare eficient

Din informațiile prezentate anterior am văzut că determinarea salariilor angajaților nu este deloc o activitate ușoară, pentru că asupra nivelului salariilor se exercită o serie variată de factori, iar angajații și patronatul au viziuni diferite asupra salarizării.

Înainte de a prezenta câteva tipuri de sisteme de salarizare trebuie menționat că o politică de salarizare bine gândită trebuie să acopere următoarele aspecte:

Obiective ale unui sistem de salarizare eficient

- Să răsplătească performanța trecută a angajaților;
- Să atragă noi angajați competenți;
- Să motiveze angajații să aibă în viitor performanță ridicată care să contribuie la atingerea obiectivelor organizației;
- Să permită angajaților să beneficieze de dezvoltarea și prosperitatea organizației;
- Să facă legătura între recompensarea angajaților și îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației;
- Să asigure un control adecvat al costurilor de muncă, prin comparație cu celelalte costuri și prin comparație cu veniturile;
- Să facă diferența între posturi/activități, în funcție de valoarea contribuției aduse de acestea;
- Să ofere angajaților salarii echitabile;
- Să controleze cu ușurință costurile implicate de plata salariilor;
- Să întărească valorile organizației;
- Să sporească atenția angajaților asupra nevoilor clienților sau beneficiarilor;
- Să susțină creșterea nivelului de competențe și de abilități ale angajatului.

Pentru a atinge aceste obiective, pot fi utilizate următoarele sisteme de remunerare. Alegerea se face în funcție de caracteristicile organizației și ale mediului în care aceasta există.

Tipuri de sisteme de remunerare

Sisteme de remunerare tarifară în funcție de timp

Sisteme de remunerare în funcție de rezultatele obținute

Sisteme de stimulare la nivel de companie

Sisteme pe bază de „statut unic”

Sisteme de remunerare pe bază de competență profesională

În cele ce urmează vă prezentăm câteva dintre caracteristicile acestor sisteme, precum și avantaje și dezavantaje ale acestora:

	Caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
Sisteme de remunerare tarifară în funcție de timp	<ul style="list-style-type: none">- Remunerarea se face în funcție de orele lucrate și nu de munca depusă;- Cele mai întâlnite sisteme tarifare în funcție de timp sunt: tarif zilnic superior sau zi de muncă normată;- Controlul activității aparține mai degrabă conducerii;- Se pornește de la premisa că angajatul va respecta un nivel de performanță convenit.	<ul style="list-style-type: none">- Angajații beneficiază de câștiguri previzibile;- Conducerea organizației exercită control asupra activității;- Sunt ușor de aplicat;- Costurile cu forța de muncă pot fi controlate în orice moment;- Stimulează colaborarea între angajați și nu competiția.	<ul style="list-style-type: none">- Unii angajați vor fi tentați să-și încetinească ritmul de muncă, totul depinde de calitatea supervizării.
Sisteme de remunerare în funcție de rezultatele obținute	<ul style="list-style-type: none">- Remunerarea este corelată direct cu munca depusă sau cu rezultatele obținute;- Se pretează foarte bine pentru activități manuale care presupun activități repetitive.- Plata reprezintă o formă de stimulare care este în acord direct cu efortul depus. Cu cât lucrătorul produce mai mult, cu atât câștigă mai mult.	<ul style="list-style-type: none">- Se pot realiza volume superioare de producție;- Angajații pot fi motivați să depună eforturi suplimentare.	<ul style="list-style-type: none">- Tariful fixat pe bucată poate face obiectul disputelor între angajați și patronat;- Efortul productiv depinde de fiecare angajat în parte;- Nivelul calității are uneori de suferit ca urmare a concentrării pe realizarea unei mari cantități de producție.

Sisteme de stimulare la nivel de companie	<ul style="list-style-type: none"> - Remunerarea este legată direct de performanța obținută la nivelul întregii companii; - Se plătește un premiu angajaților, pe baza productivității realizate la nivelul companiei; - Mărirea premiului se determină prin raportarea la unitatea de produs sau producția pe om-oră; - Premiile se plătesc la intervale determinate de timp (la lună, semestru, anual); - Utilizează o serie de mărimi tipice de măsurare a productivității de tipul: <ul style="list-style-type: none"> - ore-om lucrate, costul manoperei, costul materialelor, timp de funcționare a utilajelor; - volumul de producție, costuri de producție, valoare adăugată, profit din exploatare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stimulează munca în grup și colaborarea de echipă; - Angajații primesc un feedback privind performanța echipei, transmis în mod regulat; - Se produc economii de costuri, prin buna utilizare a materialelor și a mijloacelor; - Evită dificultățile pe care le presupune stabilirea de standarde de muncă; - Utilizează mărimi ale productivității care au la bază tehnici de contabilizare a costurilor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nu reiese întotdeauna în ce măsură o productivitate ridicată a fost generată de forța de muncă și nu de alți factori.
Sisteme pe bază de „statut unic”	<ul style="list-style-type: none"> - Elimină distincția între lucrătorii manuali și cei care realizează o muncă intelectuală; - Un astfel de sistem poate varia de a plăti o sumă fixă lunară stabilită prin raportare la o cifră anuală, până la a introduce aceleași beneficii pentru lucrătorii manuali cu cele ale celorlalți angajați (concedii medicale, planuri de pensii etc). 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizația realizează economii în materie de costuri administrative; - Sistemul poate duce la îmbunătățirea relațiilor dintre angajați; - Administrarea sistemului de salarizare devine mai simplă. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cresc costurile de muncă datorită îmbunătățirii condițiilor oferite lucrătorilor manuali; - Se reduc posibilitățile aflate la dispoziția conducerii, de a recupera pierderile de producție pe termen scurt, prin introducerea orelor suplimentare.
Sisteme de remunerare pe bază de competență profesională	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemul pune remunerarea în raport direct cu însușirea calificărilor și a cunoștințelor necesare. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plătește diferențiat angajații în funcție de nivelul lor de competență. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presupune norme clare de activitate, inclusiv criterii corespunzătoare de evaluare a performanței. Cu ajutorul acestui set de norme se evidențiază ce anume se cere, la ce standarde și în ce fel de situații.

De menționat faptul că deplasarea unui angajat dinspre treapta de jos a unei scale de salarizare înspre partea superioară se realizează fie în funcție de meritele persoanei în cauză, fie în funcție de vechimea în muncă, fie în funcție de ambele variabile. Ambele sisteme de salarizare au avantaje și dezavantaje. Astfel:

Sisteme bazate pe merit

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> - Performanța în muncă se află în centrul atenției și nu vechimea în muncă; - Asigură posibilități numeroase de a recompensa eforturile sau rezultatele suplimentare; - Salariile pot fi ajustate în mod flexibil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesită un sistem de evaluare și apreciere a performanțelor; - Nu întotdeauna sunt considerate a fi echitabile de către angajați; - Angajații nu au cum să știe dinainte cât anume vor primi pentru meritele lor.

Sisteme progresive, bazate pe vechimea în muncă

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none">- Simplitate în operare;- Sunt înțelese ușor de angajați;- Nu este nevoie de un sistem de apreciere;- Angajații au posibilitatea să-și previzioneze creșterea salarială.	<ul style="list-style-type: none">- Lipsă de flexibilitate;- Există tendința de a se recompensa performanța mediocră, în locul performanței superioare.



Evaluarea posturilor

Evaluarea posturilor este una dintre cele mai utilizate tehnici de management al resurselor umane dintr-o organizație. Ea constă într-o procedură formală de determinare a valorii și a importanței fiecărui post din cadrul organizației. În mod esențial, evaluarea posturilor este despre luarea unor decizii privind locul fiecărui post în structura de salarii și despre cum ar trebui să fie plătiți angajații pentru îndeplinirea acestor posturi.

Evaluarea posturilor poate sprijini orice organizație în gestionarea anumitor aspecte relative din organizație și în dezvoltarea unui sistem de salarizare competitiv și echitabil. Metoda poate diminua subiectivismul unor decizii din organizație. Foarte important este faptul că evaluarea posturilor poate sprijini atingerea obiectivului menționat în contractul colectiv de muncă de la nivel național care prevede plata egală pentru munci de valoare egală.

Diminuând gradul de subiectivism al unor decizii privind plata angajaților, metoda de evaluare a posturilor ar trebui cunoscută de către liderii de sindicat și promovată de către aceștia pentru a fi utilizată de management în procesul de determinare a salariilor. Efectele benefice ale metodei pot fi resimțite ușor de către fiecare angajat, ca urmare a faptului că acesta simte că este plătit echitabil în raport cu munca pe care o realizează în cadrul organizației.

Motivele principale pentru care evaluarea posturilor este o metodă care trebuie sprijinită de către sindicate în a fi integrată în procedura organizațiilor și în acțiunile lor de negociere cu managementul privind salariile sunt:

- Evaluarea posturilor furnizează o bază pentru construcția și gestionarea unui sistem de salarizare obiectiv;

- Ajută în gestionarea angajaților care îndeplinesc posturi diferite;
- Determină salariul și alte elemente aferente unui post nou după o procedură obiectivă;
- Susține dezvoltarea unui sistem echitabil de salarizare;
- Susține implementarea articolului menționat în contractele de muncă și anume a aceluia privind plata egală pentru munci de valoare egală;
- Furnizează o bază pentru identificarea și măsurarea competențelor angajaților ce îndeplinesc posturi diferite;
- Ajută dezvoltarea unui sistem de evaluare și îmbunătățire a performanțelor angajaților.

Există mai multe metode de evaluare a posturilor

Scheme non-analitice de evaluare a posturilor (exemple)	
Ierarhizarea posturilor	Metodă care compară posturile și determină poziția acestora în cadrul unei ierarhii
Clasificarea posturilor	Metodă care compară posturile cu alte posturi și include fiecare post într-o clasă
Benchmarking-ul intern	Metodă care compară posturile cu un post ales ca etalon intern, considerat evaluat și plătit corect, și plasează fiecare post în funcție de clasa etalonului
Puncte slabe ale acestor scheme de evaluare non-analitice: <ul style="list-style-type: none"> – compară posturi între ele fără a cerceta factorii care le diferențiază unele de altele; – nu oferă argumente solide care să justifice plasarea unui post într-o anumită clasă sau categorie; – argumentele construite prin aceste metode nu sunt acceptate în disputele legale privind plata egală pentru munca de valoare egală. 	

O metodă eficientă de evaluare a posturilor este **Evaluarea factorială pe bază de punctaj**.

În ce constă această metodă?

În primul rând, este o metodă analitică. Ea:

- descompune fiecare post în factori sau elemente-cheie;
- stabilește nivelul și importanța fiecărui factor într-un post;
- alocă un număr de puncte pentru fiecare factor al unui post, utilizând scări numerice;
- adună scorurile acordate pentru fiecare factor și determină scorul total al postului.

Selecția și definirea factorilor sunt dintre cele mai importante elemente ale metodei pentru că:

- arată ce „contează” pentru organizație, pentru ce vor fi apreciați și răsplătiți angajații;
- au o influență foarte mare în determinarea valorii unui post și salarizarea acestuia;
- influențează nivelul la care schemele de evaluare pot fi percepute ca fiind discriminatorii.

Selecția factorilor este influențată de obiectivele de business, domeniul de activitate, persoanele implicate în crearea și implementarea metodei.

Cum pot fi aleși factorii cu care să fie evaluate posturile?

Schemele factoriale pe bază de punctaj pot folosi oricât de mulți factori, dar pentru a nu complica foarte mult metoda, numărul se limitează între 3 și 12.

Acești factori pot fi grupați în trei categorii:

Tip de factori	Exemple de factori	Definirea unor factori și a nivelurilor sale
Factori de input	<ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe tehnice; - cunoștințe profesionale; - aptitudini privind dexteritatea manuală; - aptitudini analitice și de judecare; - aptitudini de organizare și planificare; - abilități de comunicare și relaționare; - instruire; - experiență; - atitudini privind responsabilitățile de la locul de muncă; - etc. 	<p><u>Exemplu:</u> pentru factorul Abilități de comunicare și relaționare <u>Definire:</u> Acest factor măsoară abilitățile necesare pentru a comunica, iniția și dezvolta relații și pentru a obține cooperarea altor persoane. Aceste abilități sunt necesare pentru a motiva, negocia, convinge, pentru a face prezentări, consilia și informa.</p> <p>Nivelurile acestui factor pot fi de la nivelul minim: A furniza și primi oral informații de rutină care ajută în realizarea sarcinilor. Comunicarea este în special cu colegii.</p> <p>Până la nivelul maxim: A furniza și primi informații complexe, precise, cu bariere semnificative în a fi acceptate și care necesită abilități interpersonale și de comunicare, precum cele care sunt necesare când comunicarea este ostilă, contradictorie, într-o atmosferă cu încărcătură emoțională mare.</p>
Factori de proces	<ul style="list-style-type: none"> - efort fizic; - efort mental; - efort emoțional; - implicarea în soluționarea problemelor; - complexitatea sarcinilor; - dificultatea sarcinilor; - condiții de muncă; - decizii (putere decizională); - responsabilități privind coordonarea resurselor umane; - procese de muncă; - responsabilități pentru decizii sau acțiuni; - responsabilități financiare; - responsabilități privind dezvoltarea de planuri și proceduri; - responsabilități privind diseminarea resurselor informaționale; - responsabilități privind cercetarea și dezvoltarea; - responsabilități de vânzare; - etc. 	<p><u>Exemplu:</u> pentru factorul Responsabilități privind coordonarea de resurse umane <u>Definire:</u> Acest factor măsoară responsabilități necesare pentru management, supervizare, coordonare, învățare, formare și dezvoltare a angajaților. Include activități de planificare de resurse umane necesare, recrutare, evaluare a muncii, identificare a nevoilor de formare, dezvoltare și implementare de programe de training, formare a angajaților, furnizare de consiliere pentru dezvoltarea carierei.</p> <p>Nivelurile acestui factor pot fi de la nivelul minim: Furnizarea de sfaturi, demonstrarea modului în care realizează propriile activități angajaților noi sau celor mai puțin experimentați.</p> <p>Până la nivelul maxim: Este responsabil, ca manager de linie, de coordonarea mai multor departamente. <i>sau</i> Este responsabil pentru partea de training la nivelul managementului în cadrul organizației. <i>sau</i> Este responsabil pentru managementul unei părți semnificative din funcțiile de HR ale organizației.</p>
Factori de output	<ul style="list-style-type: none"> - rezultate; - vânzări; - profit; - clienți; - etc. 	<p><u>Exemplu:</u> pentru factorul Clienți <u>Definire:</u> Acest factor măsoară numărul de clienți atrași și menținuți, precum și valoarea contractelor încheiate cu aceștia.</p> <p>Nivelurile acestui factor pot fi de la nivelul minim: X clienți și Z RON, suma totală a contractelor Până la nivelul maxim: T clienți și Y RON, suma totală a contractelor</p>

E important de reținut că schemele de evaluare a posturilor pot fi discriminatorii atât în modul în care se aleg factorii, cât și în stabilirea ponderilor sau a gradelor posturilor.

Ce urmează?

Definirea nivelurilor fiecărui factor.

Pornind de la un factor (Ex.:Varietatea și diversitatea sarcinilor efectuate) se stabilesc nivelurile sale (care pot fi în jur de 5, de la Muncă foarte repetitivă până la Muncă multidisciplinară cu responsabilități diverse). Pentru fiecare post se atribuie nivelul la care este prezent acest factor. Punctajul acordat acestui nivel (ex. 20 de puncte pentru nivelul 1, respectiv Muncă foarte repetitivă) se înmulțește cu ponderea (importanța) factorului în schema de evaluare (Ex.: nivelul 3 din 5). Punctajul obținut de acest factor este de 60 (20X3). Din analiza informației relevante, se stabilește pentru fiecare post nivelul pe care îl implică fiecare factor.

Schema de evaluare a posturilor

Abilități/rezultate	Nivel				
	1	2	3	4	5
Varietatea și diversitatea sarcinilor efectuate (nivelul 3)	20	40	60	80	100
Cunoștințe tehnice					
Cunoștințe profesionale					
Aptitudini privind dexteritatea manuală					
Aptitudini analitice și de judecare					
Aptitudini de organizare și planificare					
Abilități de comunicare și relaționare					
Instruire					
Experiență					
...					
...					
...					

Exemplu:

Personal care asigură activități de secretariat

Obiective:

- furnizează suport de secretariat managerului;
- asigură legătura cu alte departamente;
- asigură partea de arhivare și întreținere a documentelor.

Factor	Informație relevantă despre post	Nivel al factorului
Abilități de comunicare și relaționare	– - comunică informații de rutină pentru a informa despre munca colegilor – - furnizează informații altor departamente	2
Abilități de analiză și judecare	– - analizează anumite aspecte; – - prioritizează munca, rezolvă conflictele privind suprapunerile de întâlniri	2
...
Scor total	210	

După evaluarea posturilor se stabilesc grile și categorii de salarizare.

La secțiunea Anexe este prezentat un model de chestionar de evaluare a posturilor, care poate fi utilizat pentru a aduna informațiile necesare în acest proces de la angajații organizației.

Bariere, în procedurile de evaluare a posturilor, care afectează diferit femeile și bărbații

Vă prezentăm mai jos câteva potențiale probleme/bariere în procedurile de evaluare echitabilă a posturilor. Aceste bariere țin de percepții, modalități în care se construiesc, se aleg, se ponderează factorii care stau la baza sistemului de evaluare.

Evaluarea posturilor:

- Persoanele implicate în evaluare pot **observa informații diferite**, în funcție de percepțiile care există cu privire la „muncă pentru femei” sau posturi în care lucrează în special bărbații.
- Este posibil ca persoanele implicate în procesul de analiză să observe informații similare, dar, când caută informații despre un post, **să sublinieze lucruri diferite**. Spre exemplu, bărbați s-ar putea să ceară informații despre condițiile de muncă și cele care implică o mișcare a corpului, dar să neglijeze aspecte privind statul îndelungat pe scaun sau încordarea vizuală.
- Dacă se utilizează **inventare de sarcini**, unele informații despre post s-ar putea să fie pre-selectate. Aceste inventare s-ar putea să nu cuprindă suficienți itemi reprezentativi pentru posturile ocupate în special de femei.
- În unele organizații **fișele de post cuprind informații incomplete**, cu distorsiuni, fapt care afectează analiza și evaluarea posturilor.
- Femeile și bărbații oferă informații diferite despre un post, chiar și atunci când postul este același. Există variații în **percepțiile angajaților** cu privire la aceleași posturi și sarcini. Percepțiile cu privire la post și muncă sunt influențate de contextul social și informațiile primite. Spre exemplu, un angajat poate fi influențat în descrierea pe care o face postului său de percepțiile colegilor cu privire la valoarea postului.
- Unele studii au arătat că femeile **descriu mult mai pozitiv**, decât o fac bărbații, un anumit post.
- Alte studii au arătat că **femeile stabilesc o plată mai mică** decât bărbații pentru aceleași sarcini sau pentru un timp mai îndelungat de muncă.
- În analiza posturilor se iau în calcul elemente vizând caracteristici ale angajaților (experiență, educație etc.). Unele dintre acestea sunt cotate ca având valoare foarte mare (Ex.: experiența), chiar dacă nu influențează foarte mult rezultatele obținute de angajat.

Alegerea factorilor:

În multe evaluări se aleg în special factori tradiționali, asociați cu munci prestate de bărbați și se neglijează cei care sunt asociați muncilor prestate de femei. De exemplu, factori precum putere psihică, muncă manuală sunt incluși, pe când factori de tipul oboseala mentală, concentrare, încordare vizuală, consiliere, nu sunt. De asemenea, mulți factori care țin de context sunt neglijați. De exemplu, gradul de mobilitate, flexibilitatea programului de muncă.

Definirea factorilor și a nivelurilor lor:

Pentru că este nevoie de factori care să se aplice unui număr mare de posturi diferite, unii factori sunt definiți vag și astfel produc erori în evaluare.

Stabilirea importanței factorilor:

În funcție de importanța fiecărui factor, rezultă valoarea posturilor din organizație. Problema principală care apare se referă la *cine stabilește importanța factorilor*: Managementul, sindicatele, angajații, consultanții? O altă problemă, care se leagă de definirea factorilor, vizează importanța factorilor care combină mai mulți subfactori. De exemplu, priceperea, care reprezintă suma cunoștințelor și abilităților dobândite, combină 3 subfactori: priceperea managerială, tehnică și de coordonare a angajaților. Nefiind foarte clar definit, importanța factorului nu poate fi corect estimată.



Despre muncile de valoare egală și despre plata egală pentru acestea

Metoda celor 5 pași de analiză a echității sistemului de salarizare.

De ce sunt importante plata corectă și plata egală a angajaților, femeii și bărbați?

Angajatul își construiește o percepție privind plata sa, pe care o consideră fie echitabilă, fie inequitabilă. Consideră că a beneficiat de o plată corectă când crede că recompensa primită este egală cu valoarea muncii realizate.

Pentru că această percepție are efecte asupra motivației angajatului de a munci, organizațiile trebuie să dezvolte politici care asigură o echitabilitate internă și una externă.

- Politicile de recompensare sunt echitabile intern când angajații cred că nivelul salariului este adecvat valorii postului.
- Percepția asupra echitabilității externe există atunci când salariile plătite de organizație sunt relativ egale cu cât sunt plătiți alți angajați pentru tipuri similare de muncă.

Argumente pe care liderii de sindicat le pot prezenta managementului/patronatului pentru a-i convinge de utilitatea unor măsuri care să conducă spre plată egală pentru munci de valoare egală:

- Se atrag și se rețin cei mai buni angajați. În acest fel forța de muncă va fi una valoroasă și eficientă.
- Se reduc costurile de recrutare prin reținerea angajaților pentru perioade îndelungate de timp.
- Se îmbunătățește motivația și productivitatea angajaților.
- Se întărește imaginea pozitivă și reputația organizației.
- Se evită costurile financiare, de timp și de imagine datorate unei plângeri de plată discriminatorie.

Ce sunt plata corectă, plata egală și plata?

Ce este plata corectă?

Un angajator care plătește corect, asigură aceeași plată și aceleași condiții pentru angajații a căror muncă necesită nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități.

Nivel similar de	Aceleași
▪ Efort	▪ Plăți
▪ Abilități	▪ Beneficii
▪ Responsabilități	
▪ Cunoștințe	

Ce este plata egală?

Constituția României¹, Codul Muncii², Legea 202/2002³ privind egalitatea de șanse între femei și bărbați și Legea nr. 48/2002⁴ care aprobă OG nr. 137/2000⁵, Contractul colectiv de muncă unic la nivel național pe anii 2007-2011 cuprind prevederi referitoare la nediscriminarea pe criteriul de sex în ceea ce privește salarizarea.

Definiția cea mai cuprinzătoare și mai apropiată de conținutul cerut de acquis-ul comunitar (directivele europene) este cea din Legea nr. 202/2002, în care **“prin muncă de valoare egală se înțelege activitatea remunerată care, în urma comparării, pe baza aceluiași indicatori și a aceluiași unități de măsură, cu o altă activitate, reflectă folosirea**

- unor cunoștințe și deprinderi profesionale similare sau egale
- și depunerea unei cantități egale ori similare de efort intelectual și/sau fizic”.

Un angajator care respectă principiul plății egale asigură aceleași condiții de plată pentru bărbații și femeile a căror muncă este:

- aceeași sau în general similară;
- este cotate ca fiind echivalentă conform unei scheme de evaluare a posturilor;
- este de valoare egală în termeni de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități necesare.

Asigurarea plății egale înseamnă și că angajații ar trebui să cunoască modul în care li se constituie salarizarea. Astfel încât, de exemplu, dacă se acordă bonusuri, angajații trebuie să știe ce au de făcut pentru a câștiga aceste bonusuri, precum și modul în care sunt calculate.

Principiul plății egale se aplică atât angajaților cu normă redusă cât și celor cu normă întreagă. Dacă un/o angajat/ă cu normă redusă face muncă egală cu un/o angajat/ă cu normă întreagă, trebuie să primească aceeași plată/oră.

¹ Constituția României: art. 41 (4).

² Codul Muncii: art. 6(2), art. 154(3), art. 155.

³ Legea nr. 202/2002: art. 6(1)(c); art. 4(e).

⁴ Legea nr. 48/2002 care aprobă OG nr. 137/2000 aduce un amendament important legat de principiul nediscriminării în salarizare, extinzând acest principiu și către “acordarea altor drepturi sociale decât cele reprezentând salariul”.

⁵ OG nr. 137/2000: art. 1(2)(e)(i); art. 6

În cele ce urmează vă prezentăm câțiva pași concreși prin care puteți verifica dacă sistemul de salarizare din organizație respectă principiul plății egale. De notat este faptul că, liderii de sindicat pot propune managementului/patronatului o astfel de evaluare. Abia după ce conducerea organizației a fost convinsă de utilitatea unei astfel de analize se dezvoltă o echipă/comitet de analiză. Această echipă ar trebui să fie formată dintr-un reprezentant al sindicatului, altul al departamentului de resurse umane, iar altul al patronatului/conducerii. Efortul de analiză este unul destul de complex și intens și de aceea mărimea echipei depinde de dimensiunile cantitative și calitative ale analizei.

Cum dezvoltați un sistem de salarizare corect și echitabil?

PASUL 1	Planificați-vă modul în care veți verifica sistemul de salarizare
PASUL 2	Identificați posturile care implică nivele similare de abilități, cunoștințe
PASUL 3	Colectați și comparați informațiile despre posturi și roluri
PASUL 4	Evaluati informațiile obținute
PASUL 5	Puneți la punct o structură salarială sau modificați salarizarea acolo unde nu este corectă, echitabilă sau eficientă

PASUL 1

Planificați-vă modul în care veți verifica sistemul de salarizare

Este recomandabil să verificați salarizarea tuturor angajaților, atât a celor cu normă întreagă, cât și a celor cu normă parțială de lucru, fie că sunt angajați permanenți sau nu.

Verificarea plății corecte înseamnă identificarea posturilor care implică nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități. Verificarea plății egale înseamnă să vă uitați, în plus, dacă persoanele care ocupă respectivele posturi sunt femei sau bărbați.

PASUL 2

Identificați posturile care implică nivele similare de abilități, cunoștințe

Dacă în organizație se folosește deja o schemă de evaluare a posturilor, atunci aveți deja o metodă de a determina valoarea relativă a posturilor, deci aveți o bază pentru un sistem de salarizare corect și echitabil. Dacă nu se folosește o evaluare a posturilor atunci trebuie să treceți prin pașii descriși aici.

După ce ați stabilit metoda prin care vă propuneți să faceți evaluarea posturilor, următorul pas este să stabiliți ce posturi trebuie cuprinse în evaluare. Ideal ar fi ca fiecare post să fie evaluat, dar pentru că activitatea de evaluare necesită multe resurse, pot fi evaluate numai o serie de posturi considerate etalon. Mărimea eșantionului de posturi etalon trebuie să fie de minim 25% din totalul posturilor din organizație.

În dezvoltarea sau modificarea structurii salariale a organizației este important de identificat posturile care necesită nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități. Acestea sunt:

Posturi care implică aceeași muncă sau muncă asemănătoare	Nu vă bazați doar pe denumirea postului, întrucât poate fi înșelătoare! De-a lungul timpului au putut apărea diferențe între posturi cu aceeași denumire sau persoane care fac aceeași muncă sau muncă similară, dar pot avea denumiri diferite ale posturilor pe care le ocupă.
Grupurile de posturi care implică aceeași gamă largă de sarcini și responsabilități este foarte posibil să necesite niveluri similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități.	Exemple de asemenea grupuri de posturi sunt: <ul style="list-style-type: none"> • Managerii/Supervizorii; • Tehnicienii; • Anumite categorii de personal administrativ și de contabilitate; • Operatorii de mașini; • Personalul de vânzări.

Nu faceți doar comparații între funcții ce țin de producție sau administrație. Uitați-vă la întreaga organizație comparând, de exemplu, posturi din producție cu posturi din administrație pentru a vedea dacă implică nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități. Vă poate fi de folos să vă uitați în fișele posturilor și, în măsura în care nu sunt formulate unitar, le puteți reformula. Fișa postului stabilește sarcinile și responsabilitățile principale ale postului, precum și abilitățile și cunoștințele necesare. *Vezi la Anexe o formulă de fișă de post care poate fi folosită la nivel unitar.*

De asemenea, puteți folosi fișele de post ca ajutor în recrutare sau în stabilirea programelor de training și în dezvoltarea angajaților existenți. Un sistem simplu de clasificare a abilităților și cunoștințelor vă va ajuta să identificați dacă posturi care implică diverse tipuri de muncă presupun nivele similare de abilități și cunoștințe. *Vezi la Anexe pentru exemplificare.*

PASUL 3

Colectați și comparați informațiile despre posturi și roluri

Pasul 3a: Colectați informații despre salarizare

Veți avea nevoie să colectați informații despre salariul de bază, câștigurile totale și alte beneficii legate de post. Plata egală se aplică nu doar la remunerării și salarii, ci și la orice alte beneficii care se acordă angajaților. Aceste informații trebuie să existe în înregistrările statelor de plată.

Câștigurile totale includ:

- salariul de bază;
- orice adăugiri la salariul de bază, cum ar fi:
 - plata orelor suplimentare;
 - plata pe schimburi;
 - bonusuri de performanță;
 - comisioane, sau orice alte plăți;

Beneficiile legate de locul de muncă includ:

- vacanțe;
- concediu medical plătit în plus față de cel statutoriu;
- contribuții la asigurări medicale private, fonduri de pensii private, sau orice altă formă de beneficiu care se acordă.

Vezi la Anexe un model de tabel în care puteți colecta și compara informațiile despre salarizare.

Pasul 3b: Comparați informațiile despre salarizare

Pentru fiecare grup de poziții care implică nivele similare de abilități și cunoștințe ar trebui să răspundeți la următoarele întrebări:

<ul style="list-style-type: none">Plata de bază/oră este aceeași pentru aceste posturi? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">Plata totală/oră este aceeași pentru aceste posturi? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">Aceste posturi au același tip de beneficii? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none">Suma beneficiilor este aceeași în fiecare caz pentru aceste posturi? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/>

Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este "Nu", trebuie să stabiliți care sunt cauzele diferențelor și dacă aceste diferențe sunt corecte.

Ar trebui să dați atenție deosebită salarizării bărbaților și femeilor care prestează aceeași muncă sau muncă de valoare egală, deoarece diferențele de salarizare între ei, în afară de faptul că sunt nedrepte, pot fi și ilegale. Dacă găsiți asemenea diferențe care nu pot fi justificate ar trebui făcute aranjamentele necesare pentru a asigura plata egală.

PASUL 4

Evaluăți informațiile obținute

Pasul 4a: Identificați motivele	<p>Dacă există diferențe de salarizare în plata/oră sau în ceea ce privește beneficiile între angajați care ocupă poziții ce implică un nivel similar de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități, ar trebui să aflați de ce există aceste diferențe.</p> <p>Puteți descoperi că, de exemplu, salariul de pornire nu este întotdeauna același sau că angajații care lucrează part-time au plata/oră mai mică decât cei care lucrează full-time.</p> <p><i>Vezi la Anexe o listă de verificare a întrebărilor cheie.</i></p>
Pasul 4b: Verificați dacă diferențele de plată sunt corecte	<p>Pentru a fi corecte, diferențele de plată trebuie să se bazeze pe cerințele specifice ale postului și pe circumstanțele reale în care acestea se execută. Nivelurile diferite de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități pot justifica diferențele de salarizare dintre posturi.</p> <p>Dacă cerințele posturilor sunt similare, diferențele de plată dintre acestea pot să fie corecte cu condiția ca ele să se bazeze pe circumstanțele reale în care se desfășoară munca presupusă de posturi.</p> <p><i>Vezi la Anexe o listă de verificare a întrebărilor cheie.</i></p> <p>Dacă nu găsiți motive reale pentru diferențele de plată dintre angajații care fac o muncă ce implică nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități, politica de salarizare din organizație este posibil să nu fie corectă.</p>
Pasul 4c: Verificați dacă diferențele de plată dintre femei și bărbați sunt corecte	<p>Dacă nu găsiți motive reale pentru plata diferențiată a femeilor și bărbaților care ocupă posturi cu cerințe similare, este posibil ca organizația să fie vulnerabilă la plângeri pe motiv de discriminare pe criteriul de sex.</p>

PASUL 5

Propuneți o structură salarială sau modificări la cea existentă acolo unde nu este corectă, echitabilă sau eficientă

Dacă ați identificat diferențe de salarizare incorecte între angajați care ocupă posturi cu cerințe similare, ar trebui ca situația să fie îndreptată.

Politica de salarizare

Pe termen lung o politică de salarizare clară și consistentă ajută și asigură faptul că plata în organizație rămâne corectă. De asemenea, este util ca managementul să implice angajații și sindicatul în legătură cu politica de salarizare. Politica de salarizare poate explica principiile după care organizația se ghidează pentru a asigura că plata este corectă și egală, de exemplu:

- salarizarea se realizează pe baza abilităților și cunoștințelor necesare îndeplinirii responsabilităților și sarcinilor-cheie ale postului ocupat;
- salarizarea nu produce discriminări între
 - bărbați și femei;
 - persoane de etnie diferită;
 - persoane fără dizabilități și persoane cu dizabilități.
- politica de salarizare va fi monitorizată și revizuită în mod regulat și va fi discutată cu angajații.

Aceste principii de salarizare, odată asumate de către management, vor trebui aplicate sistematic și într-o manieră consecventă în legătură cu salariul de pornire, creșterile salariale, acordarea de bonusuri, recompensarea performanței și acordarea altor beneficii decât cele bănești.

Zone de risc

În procesul de verificare a politicii de salarizare din perspectiva corectitudinii și a plății egale pentru muncă de valoare egală, următoarele zone s-au dovedit a fi generatoare de discrepanțe incorecte. De aceea, merită o atenție deosebită.

Salariul de pornire

Termenul se referă la suma cu care este plătită o persoană atunci când:

- se alătură organizației;
- își schimbă postul;
- este promovată într-un nou post sau funcție.

Uneori bărbaților li se acordă un salariu de pornire mai mare, mai degrabă datorită salariului mai mare pe care l-au avut anterior, decât datorită abilităților necesare pentru ocuparea postului respectiv. În general, femeile sunt plătite mai puțin și se întâmplă să-și întrerupă mai des cariera. De aceea, este probabil să nu ajungă la același nivel de salarizare cu bărbații, nivel pe baza căruia să negocieze salariu de pornire la o nouă slujbă.

Bărbații sunt mai înclinați spre negociere decât femeile, ca atare este mai probabil ca bărbații să-și negocieze salariul de pornire în comparație cu femeile. De aceea, ar trebui redusă legătura dintre salariul anterior și salariul de recrutare și nivelul de discreție permis celor care fac recrutarea.

Salariul și beneficiile conform „prețului pieței”

În majoritatea organizațiilor piața joacă un anumit rol în stabilirea ratelor de salarizare. Un angajator poate dori să plătească mai mult un anumit grup de angajați, deși valoarea muncii lor este egală cu a altui grup de angajați, datorită faptului că “prețul pieței” este mai mare.

În anumite circumstanțe piața poate fi o justificare pentru diferențele de plată, însă este bine să fie una limitată, mai ales în ceea ce privește diferențele de salarizare între femeile și bărbații care desfășoară aceeași muncă sau muncă de valoare egală. Un angajator nu se poate baza pe faptul că “prețul pieței” sugerează că anumite locuri de muncă, ocupate în general de femei, sunt plătite mai puțin decât cele ocupate de bărbați, deoarece acest preț se poate baza el însuși pe presupoziii discriminatorii. Un angajator nu ar trebui să gândească: “așa se plătește în domeniu” sau “la fel plătește toată lumea”; ci, mai degrabă: “atât trebuie să plătesc pentru a avea persoana de care am nevoie pentru postul respectiv”.

Dacă se folosesc comparații de piață, acestea trebuie să fie corecte, bazate pe principii și direcții clare și trebuie să fie revizuite regulat. Informațiile pe baza cărora se realizează comparațiile ar trebui să fie verificate și din punctul de vedere al principiului plății egale pentru muncă de valoare egală.

În multe circumstanțe, continua justificare a diferențelor de plată datorate pieței va submina principiul plății egale, deoarece piața tinde să perpetueze discriminările inerente de pe piața muncii.

Promovare

Studiile arată că femeile sunt promovate mai puțin decât bărbații și că, atunci când sunt promovate, adesea sunt plătite mai puțin decât bărbații cu poziții egale. Adesea creșterea salarială datorată promovării se bazează pe salariul curent, așa încât dacă au fost probleme cu salariul de pornire, atunci ele se pot transfera și asupra creșterii salariale datorate promovării, mai ales dacă această creștere este calculată sub formă de creștere procentuală. Pentru a evita aceste diferențe, organizațiile ar trebui să aibă un sistem de creșteri salariale generate de promovare, care să urce la puncte fixe/standard pe o scală.

Răsplătirea performanței/sisteme de evaluare

Sistemul de bonusuri pentru răsplătirea performanței⁶ este folosit de angajatori pentru recompensarea angajaților pe baze individuale sau de echipă. Este folosit mai ales în sectorul privat, dar și în sectorul public și este perceput drept modalitate de stimulare a celor aflați la capătul superior al scării de salarizare sau ca mijloc de progresie în sistemul de salarizare. Creșterile salariale sunt strâns legate de performanța individuală sau de echipă măsurată după criterii obiective sau țintele atinse.

⁶ În limba engleză – “performance related pay - PRP”

Sistemele de răsplatire a performanței sunt destinate recompensării diferite pentru persoane care realizează aceeași muncă. Prin urmare, inegalitățile de plată fac parte din sistem. Diferența dintre acest sistem și progresia automată este aceea că în cazul persoanei sau echipei recompensate există un element important de confidențialitate/discreție și subiectivitate și, deci, un risc mai mare de a produce inegalități discriminatorii.

Vă puteți da seama dacă există probleme în organizație uitându-vă la sumele plătite ca recompense pentru performanță, pentru femei și bărbați în decursul ultimului an. Dacă descoperiți că există o tendință ca persoanele dintr-un anumit grup să fie favorizate comparativ cu altele, atunci ar trebui să vedeți de ce se întâmplă acest lucru.

Sistemele de recompensare a performanței au avut drept rezultat anumite disparități în sistemele de salarizare, care s-au dovedit a defavoriza în general femeile, persoanele cu dizabilități și grupurile etnice. Confidențialitatea/discreția cu care managementul tratează aceste chestiuni permite apariția unor judecăți subiective sau arbitrare, bazate pe prejudecăți sau stereotipuri. Dacă se folosește un sistem de bonusuri de recompensare a performanței, acesta ar trebui să fie deschis și obiectiv, în conformitate cu evaluarea performanței (este necesar și un sistem eficient de evaluare a performanței). Femeile și bărbații ar trebui să aibă acces egal la oportunitățile de dezvoltare și de creștere a competențelor.

Țintele de performanță stabilite ar trebui să fie accesibile în mod egal bărbaților și femeilor, angajaților full-time și part-time. Criteriile legate de prezență și flexibilitate pot fi adesea indirect discriminatorii. Sistemul de evaluare a performanței ar trebui să fie transparent, astfel încât angajaților să le fie ușor să înțeleagă cum sunt evaluați și punctați în relație cu criteriile de performanță. De asemenea, ar trebui să existe o procedură organizațională de soluționare a eventualelor contestații.

Angajații cu normă redusă și angajații temporari

Angajații cu normă redusă sunt în general femei și sunt concentrate mai ales în posturi cu salarizare mai slabă. Adesea angajații part-time și temporari pot fi excluși de la creșteri salariale generate de bonusuri și plata orelor suplimentare. Salariul de bază/oră ar trebui să fie același cu cel al angajaților cu normă întreagă. Angajații part-time ar trebui să beneficieze de șanse egale pentru accesarea tuturor elementelor componente ale sistemului de recompensare, training și dezvoltare.

Întreruperea carierei/pauzele de muncă

În continuare femeile sunt cele care își întrerup cariera mai des decât bărbații, în special pentru a avea grijă de copiii/alte persoane din familie. Acest lucru are un impact negativ asupra câștigurilor salariale la care se pot aștepta atunci când reintră pe piața muncii. Pentru evitarea acestor situații, diversele mecanisme implicate în funcționarea politicii de salarizare ar trebui evaluate din perspectiva posibilelor efecte defavorizante în ceea ce privește termenii și condițiile, statutul, experiența în muncă, acordarea diverselor beneficii și schemele de bonusuri pentru recompensarea performanței.

Recompensarea anilor de experiență

Femeile tind să aibă perioade mai scurte petrecute pe piața muncii și își întrerup serviciul mai des decât bărbații. Nu este corect ca politica salarială să se bazeze pe durata experienței de muncă a angajaților, ci mai degrabă pe abilitățile și experiența efectiv necesare pentru postul respectiv. Scopul salarizării ar trebui să fie recompensarea competențelor și a experienței și nu recompensarea capacității de rezistență neîntreruptă pe piața muncii.

Beneficii

Termenul "beneficii" se referă la alte componente ale pachetului salarial în afara remunerației/salariului propriu-zis. Acestea pot fi: concediu anual mai mare decât cel statutar, mașina companiei pentru folosință personală, asigurare medicală privată, indemnizații/facilități pentru creșterea copiilor etc. Acestea și orice alte beneficii similare trebuie acordate pentru motive care pot fi justificate obiectiv, iar femeile și bărbații ar trebui să primească asemenea beneficii pe baze egale.

Anexe

FIȘĂ

Cauze și dimensiuni ale diferențelor între plata femeilor și cea a bărbaților

Cauze	Dimensiuni
Diferențe între productivitatea bărbaților și cea a femeilor	<ul style="list-style-type: none">▪ Numărul anilor de educație▪ Domeniul de specializare▪ Numărul anilor de experiență de muncă▪ Vechimea în cadrul postului
Diferențe în caracteristicile firmelor și sectoarelor de activitate ce angajează în special bărbați sau în special femei	<ul style="list-style-type: none">▪ Dimensiunea firmelor▪ Tipul industriei▪ Sindicalizarea firmelor și sectoarelor de activitate
Diferențe în posturi deținute de femei și bărbați	<ul style="list-style-type: none">▪ Femeile sunt subreprezentate în posturile mai bine remunerate▪ Femeile sunt suprareprezentate într-o arie mai mică și cu ocupații mai slab remunerate▪ Femeile și bărbații sunt concentrați în diferite segmente ale acelorași ocupații mai largi▪ Femeile sunt suprareprezentate categoria angajaților care lucrează cu normă parțială
Diferențe în numărul de ore lucrate în munca plătită	<ul style="list-style-type: none">▪ Bărbații lucrează mai multe ore (în munca plătită) decât femeile
Discriminare la remunerare <i>Discriminare directă</i> <i>Discriminare indirectă</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Remunerație diferită pentru bărbați (mai mare) față de femeile care au aceleași posturi sau posturi similare▪ Funcții diferite (și remunerație diferită) pentru aceleași ocupații sau ocupații similare▪ Subevaluarea abilităților, competențelor și responsabilităților asociate cu posturi considerate „feminine”▪ Biasări de gen în metodele de evaluare a posturilor▪ Biasări de gen în sistemele de clasificare și gradare a posturilor▪ Biasări de gen în sistemele de remunerare a posturilor

FIȘĂ

Distribuția pe sexe a posturilor

Statisticile arată că nivelul salariilor scade pe măsură ce proporția femeilor într-o anumită categorie de ocupații crește și că ocupațiile dominate de femei sunt plătite mai slab decât celelalte ale bărbaților. Comparând remunerarea în cadrul ocupațiilor dominate de femei cu alte remunerări se pune în evidență diferența structurală în plată dintre sexe.

Distribuția pe sexe într-o companie poate arăta de tipul următor:

Grup	Post	Distribuția pe sexe			
		Număr		Procent	
		F	B	F	B
1	Șef de departament	1	2	33	67
2	Șef de echipă	1	2	33	67
3	Ofițer de informații	2		100	
3	Inginer		2		100
3	Vânzător	2	2	50	50
3	Contabil	1	1	50	50
4	Instalator	2	24	8	92
4	Reparator		5		100
4	Secretar	2		100	
4	Laborant	8		100	
5	Șofer		2		100
5	Muncitor depozit	1	3	25	75
5	Personal curățenie	2	1	67	33
5	Recepționar	1		100	

Ocupații dominate de femei

Salariul mediu și salariul median al femeilor și bărbaților care lucrează în organizație

Definiție: Salariul mediu este o măsură obișnuită pentru nivelul salariilor unui grup. Plata poate fi exprimată ca un salariu lunar sau orar. Salariul mediu este calculat ca fiind suma tuturor salariilor plătite fiecărui individ (din cadrul grupului) împărțită la numărul indivizilor din acel grup.

Salariul mediu arată concentrarea principală a distribuției salariilor, ceea ce înseamnă că este sensibil la salariile extreme (adică, salarii foarte mici sau foarte mari).

Definiție: Salariul median este salariul cu care un individ aflat în mijlocul grupului este remunerat, atunci când membri individuali sunt ordonați de la cel mai slab plătit la cel mai bine plătit. Dacă numărul indivizilor este par, adică nu este nimeni la mijloc, mijlocul aritmetic este dedus din salariile celor doi indivizi aflați în mijlocul grupului. Deci, jumătate dintre membri sunt plătiți mai puțin decât mijlocul, jumătate peste.

FIȘĂ

Obiective ale angajaților privind salariile lor și modalități prin care sindicatele se pot implica în atingerea acestor obiective

Când se gândesc la salariul și la beneficiile pe care le câștigă, angajații au mai multe obiective, dintre care le menționăm pe cele mai des întâlnite:

Puterea de cumpărare a banilor pe care îi câștigă	Nivelul câștigului lunar al angajatului determină standardul de viață al acestuia, iar menținerea unui standard ridicat este motivul principal al multor angajați de a munci. Dar, angajații sunt rareori satisfăcuți de puterea de cumpărare a banilor pe care îi câștigă. De aceea, sindicatele au rolul de a sesiza scăderea puterii de cumpărare a banilor și de a solicita patronatului să facă ajustări ca urmare a inflației anual.
Percepția asupra corectitudinii plății lor	Unii angajați simt că sunt prost plătiți și manifestă „simptome” de tipul: își caută al loc de muncă, au productivitate scăzută, au absențe, sunt neatenți, vin târziu la muncă etc. În astfel de situații, sindicatele au rolul de a le identifica, de a găsi cauzele care le-au generat și de a solicita patronatului ajustări ale salariilor care să îndrepte inechitățile.
Compararea cu alți colegi sau cu angajații din domenii de activitate similară	Angajatul se întreabă cât primește el/ea în comparație cu alți angajați, iar aceasta comparație îi determină percepția asupra corectitudinii câștigurilor sale (în funcție de câștigurile altor angajați). Dacă angajații sesizează că sunt mai prost plătiți decât ar putea fi în alte organizații sau domenii de activitate similară, atunci vor încerca să plece către aceste organizații. Studiile arată că, primii care pleacă sunt angajații performanți. În acest caz, sindicatele pot sesiza patronatul privind scăderea numărului de angajați competenți și privind potențiala scădere a productivității organizației.
Împărțirea profitului companiei sau a bugetului național	Mulți angajați doresc ca organizația lor să împartă cu ei profitul, în mod echitabil. De multe ori, sindicatele primesc mandat din partea angajaților de a negocia cu patronatul modalitatea în care performanța ridicată a angajaților se întoarce către aceștia prin creșteri salariale.
Aprecierea lor	Pentru mulți angajați recompensa financiară este cea mai importantă apreciere a patronatului cu privire la munca lor. Dacă acești angajați consideră că nu sunt apreciați la valoarea justă a muncii pe care o fac, cel mai probabil vor fi demotivați și vor avea rezultate scăzute. Sindicatele au rolul de a sesiza patronatul privind demotivarea angajaților ca urmare a salariilor mici și impactul acestei demotivări asupra productivității.
Elemente ale pachetului salarial	Angajații sunt interesați de ce cuprinde pachetul salarial (plata orelor suplimentare, contribuții la fondul de pensii, asigurări medicale, prime etc.). În momentul în care negociază cu patronatul, sindicatele trebuie să ia în considerare întregul pachet de recompense financiare pe care angajații l-ar putea primi.

FIȘĂ

Elemente al unui sistem de recompensare a angajaților

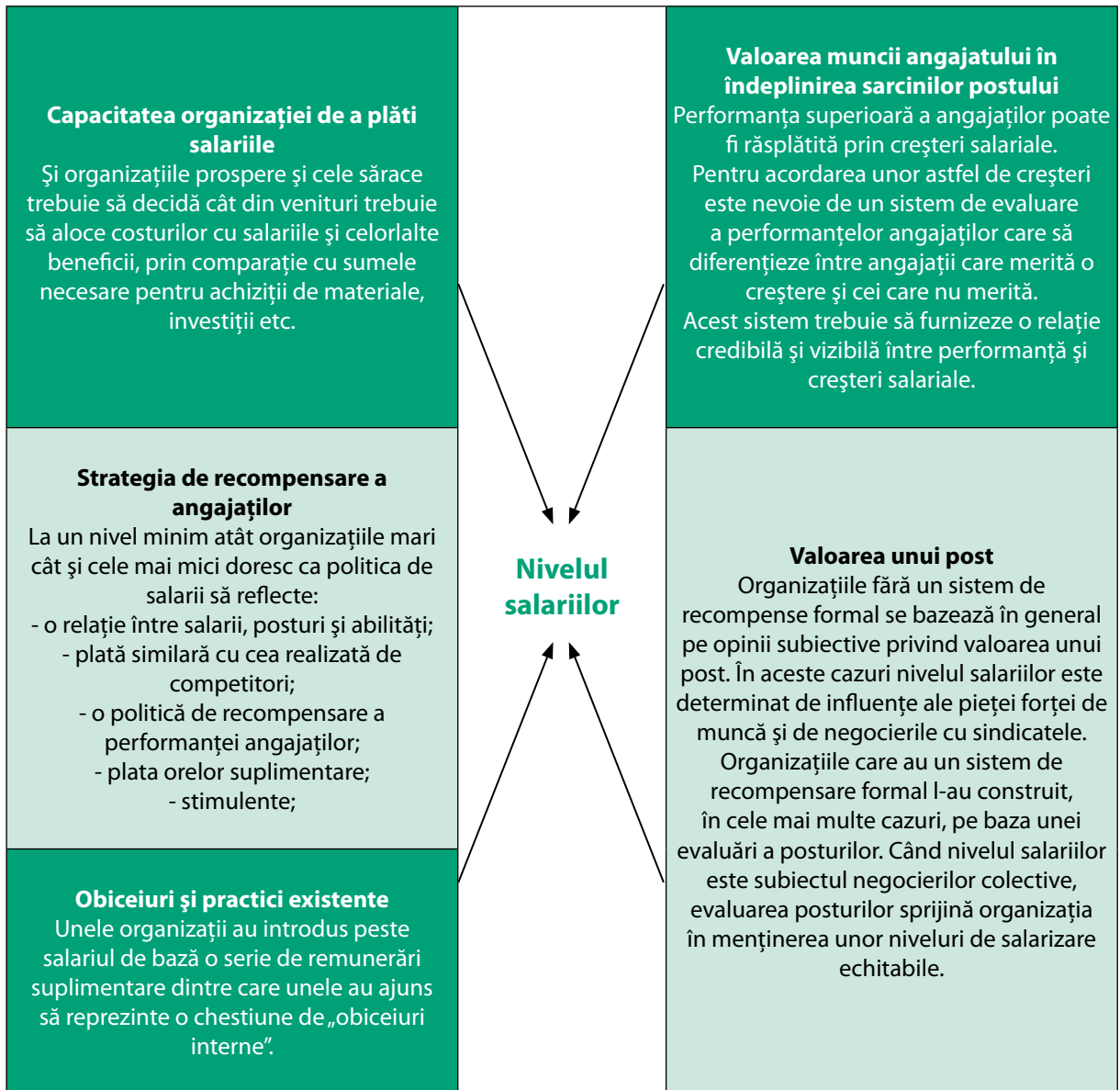
Sistem de recompensare a angajaților – cuprinde politicile, procesele și practicile prin care organizațiile își recompensează angajații în acord cu contribuțiile acestora, aptitudinile și competențele lor, precum și cu valoarea lor pe piață.	Recompense directe: <ul style="list-style-type: none">– salariu de bază;– remunerare individuală în funcție de performanță;– remunerare în funcție de vechime;– remunerare în funcție de aptitudini;– remunerare în funcție de competență;– stimulente;– bonusuri;– comisioane;– sporuri;– remunerare în funcție de contribuție. <p><i>Salariul de bază plus celelalte sume care se adugă acestuia formează câștigurile totale ale angajatului.</i></p>
	Beneficii acordate angajaților: <ol style="list-style-type: none">1. Beneficii de asigurare socială:<ul style="list-style-type: none">– contribuții la pensii private facultative;– indemnizații pentru concediu medical;– prime pentru asigurări;– împrumuturi temporare pentru obținerea de credite ipotecare;– creșă pentru copii preșcolari;– stimulente de participare la profit;2. Beneficii de muncă:<ul style="list-style-type: none">– bonuri valorice sau mese subvenționate;– mașină de serviciu;– programe de pregătire profesională specială;3. Beneficii de funcție:<ul style="list-style-type: none">– autoturisme de lux;– planuri de pensie și asigurări de viață în valoare mai mare;– indemnizații pentru ocazii de protocol;– decontarea convorbirilor telefonice.
	Recompense nefinanciare: <ul style="list-style-type: none">– suport din partea managerilor și a organizației;– apreciere a angajatului privind munca și rezultatele sale;– program de muncă flexibil;– condiții de muncă adecvate nevoilor angajaților.

FIȘĂ

Factori externi organizației care influențează nivelul salariilor



Factori interni organizației care influențează nivelul salariilor



FIȘĂ

Chestionar de identificare a caracteristicilor sistemului de salarizare

Care dintre caracteristicile de mai jos descriu sistemul de recompensare a angajaților existent în organizație?

Bifați afirmațiile care caracterizează sistemul de recompensare din organizație.

Promovează practici prin care se acordă plată în funcție de performanța angajaților.	x
Salariile sunt competitive cu cele de pe piață.	
Respectă aspecte interne și externe legate de plata echitabilă.	
Programul de recompensare este simplu de aplicat și de înțeles.	
Contribuie la menținerea angajaților performanți în organizație și la crearea unui mediu de colaborare între angajați .	
Promovează echitatea de gen privind plată și acordarea beneficiilor.	
Respectă toate reglementările legale privind salarizarea lucrătorilor.	
Promovează înțelegere și deschidere față de practicile de salarizare.	
Oferă beneficii în funcție de nevoile individuale ale angajaților.	
Oferă recompense pentru creativitatea și realizările angajaților.	
Oferă recompense care să susțină atingerea obiectivelor strategice ale organizației.	
Integrează punctele de vedere ale angajaților în dezvoltarea practicilor de recompensare.	
Susține performanța prin stimulente, comisioane sau alte elemente financiare.	

FIȘĂ

Chestionar de evaluare a posturilor

Denumirea postului.....

Departament.....

Locație.....

Supervizare.....

Număr aferent postului

Număr aferent departamentului.....

Care este scopul principal al postului tău?.....

.....

Care sunt activitățile principale ale postului tău?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

Timp necesar pentru realizarea activităților %

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Care este activitatea cea mai complexă a postului și de ce?

.....

Care sunt activitățile mai puțin esențiale ale postului?

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....
- 6.....
- 7.....
- 8.....
- 9.....
- 10.....

Timp necesar %

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Listează instrumentele, mașinile și echipamentele utilizate și frecvența de utilizare a lor?

Care sunt consecințele erorilor care nu sunt descoperite?

Ce tipuri de probleme pot apărea în această poziție?

Care sunt consecințele problemelor care nu sunt rezolvate?

Cu cine și cât de des ai contacte de pe această poziție?

	Continuu	Frecvent	Ocazional	Rar
Angajați din afara departamentului				
Contacte cu persoane din afara companiei (clienți, furnizori de servicii etc.)				
Management din afara departamentului				
Top management				

Pentru ce resurse ești responsabil?

Care sunt consecințele dacă aceste resurse sunt utilizate nepotrivit?

Această poziție implică responsabilități privind munca altora?

Dacă da, ce tipuri de responsabilități?

	Da	Nu
A stabili și a revizui munca altor angajați		
Formarea altor angajați		
A face recomandări, a da sfaturi și a asista pe alții		
Altele, menționează care		

Exemple:

Condiții de muncă

Marchează, te rugăm, condițiile care ți se aplică

Condiții de birou	
Expunere la temperaturi extreme	
Expunere la un nivel ridicat de zgomot	
Expunere la fum, vapori	
Expunere la noroi, praf, murdărie	

Exemple:

.....

Te rugăm să menționezi orice solicitări fizice la care ești expus și să dai exemple.....

.....

Te rugăm să notezi orice responsabilități sau condiții neobișnuite care nu au fost menționate anterior.....

.....

FIȘĂ

Exemplu de fișă de post

Denumirea postului	
Responsabilitățile postului	
Sarcinile postului – modul în care vor fi îndeplinite responsabilitățile	
Abilități și cunoștințe – ce cunoștințe și abilități sunt necesare	

Exemplu concret de fișă de post

Denumirea postului	Administrator
Responsabilitățile postului – ce trebuie să realizeze postul	
<ol style="list-style-type: none">1. Să asigure sprijin administrativ Directorului Executiv.2. Să monitorizeze veniturile și cheltuielile conform bugetului departamentului (EUR 250,000) și să atragă atenția Directorului Executiv asupra zonelor critice.	
Sarcinile postului – cum vor fi îndeplinite responsabilitățile	
<ol style="list-style-type: none">1. Să asigure sprijin administrativ total Directorului Executiv, inclusiv în ceea ce privește redactarea corespondenței și diverselor rapoarte, jurnale de management, coordonarea ședințelor și redactarea de agende și minute ale întâlnirilor. Deținătorul postului trebuie să-și administreze singur munca cotidiană și să ceară aprobarea Directorului Executiv doar pentru cazuri deosebite. Acest lucru include schițele de corespondență/menținerea corespondenței sau producerea de informații scrise în numele Directorului Executiv.2. Să dezvolte și să mențină un sistem de stocare și salvare a informațiilor (manual și computerizat) și să asigure consultanță celorlați angajați în legătură cu stocarea înregistrărilor.3. Să rețină înregistrările financiare în baze de date și să monitorizeze cifrele veniturilor și cheltuielilor pentru Directorul Executiv.4. Să înregistreze și să monitorizeze absențele din department, inclusiv învoiri, concedii de boală, de studii și concedii de odihnă.5. Să acționeze ca suport pentru Echipa de Management, prin realizarea de agende de întâlnire, prezentări, minute ale ședințelor, rapoarte de progres.6. Să proceseze și să monitorizeze cheltuielile staff-ului și să mențină petty cash-ul departamentului (un disponibil de EUR 100 în orice moment).	
Abilități și cunoștințe – ce cunoștințe și abilități sunt necesare	
Cunoștințe <ol style="list-style-type: none">1. Cunoștințe de sisteme de stocare a informațiilor (manuale și computerizate).2. Cunoștințe specifice pentru menținerea corespondenței și producerea rapoartelor și minutelor, precum și de sintetizarea informațiilor.3. Abilități matematice la nivelul implicat de monitorizarea bugetelor.	
Abilități <ol style="list-style-type: none">1. Abilități de operare computer, în particular aplicații Microsoft Office (Word, Excel, Access, Outlook).2. Abilități solide de management al timpului și de administrare și prioritizare a încărcăturii de sarcini proprii și atenționarea managerului de linie asupra zonelor prioritare.3. Abilități de coordonare a întâlnirilor Echipei de Management.4. Bune abilități de management al informațiilor (sisteme de baze de date, comunicare internă, cercetare investigativă primară).5. Bune abilități interpersonale necesare realizării unei bune colaborări cu colegii și cu alte organizații și evidențierii acestora în rapoarte de progres, în numele Directorului Executiv.	

FIȘĂ

O metodă de colectare și comparare a informațiilor despre salarizare

O metodă utilă de colectare și comparare a informațiilor salariale este să construiți o bază de date sau un tabel care să centralizeze toate informațiile relevante. Trebuie să listați salariul și toate beneficiile pe care fiecare angajat le are. Fiți siguri că veți include în centralizator toate beneficiile pe care le acordați.

Puteți să construiți baza de date după cum urmează:

1. Notați ce angajat ocupă ce post și dacă persoana care ocupă postul este femeie sau bărbat.
2. Marcați nivelul de abilități și cunoștințe al fiecărui angajat. Aranjați centralizatorul astfel încât toate posturile care implică nivele similare de abilități și cunoștințe să fie grupate laolaltă.
3. Calculați plata orară de bază pentru fiecare angajat. Pentru a calcula plata orară de bază:
 - a. Luați salariul de bază lunar al unui angajat (pentru o lună normală);
 - b. Împărțiți-l la numărul standard de ore lucrate de angajat în timpul lunii respective.
4. Calculați media câștigurilor totale/oră pentru fiecare angajat. Câștigurile totale pot fi mai mari decât salariul de bază dacă există plăți suplimentare pentru ore suplimentare, bonusuri, comisioane sau orice altă formă de plată suplimentară. Deoarece aceste plăți suplimentare pot varia de la lună la lună, trebuie să calculați câștigurile totale/oră pentru o perioadă de timp mai lungă pentru a avea o sumă medie reprezentativă. Pentru a calcula câștigurile totale/oră:
 - a. Luați câștigurile totale ale angajatului pe o anumită perioadă de timp (de exemplu ultimele 6 luni sau 1 an);
 - b. Împărțiți-le la numărul de luni cuprinse în această perioadă;
 - c. Apoi împărțiți-le din nou la numărul standard de ore lucrate de angajat într-o lună.Dacă angajații nu lucrează toți același număr de ore/lună (dacă există și angajați cu normă întreagă și cu normă redusă), atunci este necesar să calculați salariul orar de bază și câștigul orar total, astfel încât variațiile în numărul de ore lucrate de fiecare angajat să nu influențeze verificarea asupra corectitudinii salarizării.
5. Calculați suplimentele adunate la salariul de bază care contribuie la modul în care se formează câștigurile totale. Acest lucru vă va ajuta să identificați motivele pentru orice diferențe în câștigurile totale.
6. Notați toate tipurile de beneficii pe care le primește fiecare angajat.

Dacă vă construiți centralizatorul în acest mod, veți reuși să identificați cu ușurință orice diferențe de salarizare și beneficii între angajații care fac muncă ce implică nivele similare de abilități și cunoștințe. De asemenea, puteți adăuga rapid informații despre orice suplimente la salariul orar de bază care influențează câștigurile totale.

Dacă găsiți asemenea diferențe, puteți folosi lista de verificare din acest ghid pentru a identifica motivele pentru care aceste diferențe există. Un exemplu de centralizator găsiți în continuare.

FIȘĂ

Centralizator pentru colectarea și compararea informațiilor despre salarizare

1. Calculul salariului de bază orar

Angajatul (sau numărul de identificare al angajatului)	Postul (denumirea postului)	Sexul M / F	Nivelul de abilități și cunoștințe (Anexa 2)	Salariul de bază lunar A	Numărul standard de ore lucrate/lună B	Salariul de bază/oră A / B

2. Calculul mediei câștigurilor totale/oră

Angajatul (sau numărul de identificare al angajatului)	Câștiguri totale (de bază + suplimentare) C	Număr de luni în perioada de timp folosită D	Numărul standard de ore lucrate/lună (în medie) E	Câștiguri medii totale/oră C / D / E

3. Calculul câștigurilor totale

Angajatul (sau numărul de identificare al angajatului)	Suplimente la salariul de bază care influențează câștigurile totale din perioada de timp folosită					Câștiguri totale (salariul de bază/lună + suplimente/ perioada de timp folosită) L = A x D + (F+G+H+J+K)
	Ore suplimentare F	Schimburi G	Bonusuri pentru performanță H	Comisoane J	Alte suplimente K	

4. Beneficii

Angajatul (sau numărul de identificare al angajatului)	Beneficii legate de locul de muncă				
	Numărul de zile de concediu	Zile de concediu plătite în plus față de cele statutare	Contribuții la asigurări private de sănătate	Alocații pentru creșterea copiilor	Alte beneficii

FIȘĂ

Listă de verificare – care sunt cauzele diferențelor de salarizare?

Diferențe în salariul de bază /oră

Există deoarece:

- Femeile sunt plătite mai puțin /oră decât bărbații?
- Angajații cu normă redusă sunt plătiți mai puțin pe oră decât angajații cu normă întreagă?
- Salariul de pornire nu este același pentru toți angajații din aceeași categorie?
- Creșterile salariale nu sunt aceleași pentru toți angajații din aceeași categorie?
- Angajații cu vechime în locul de muncă respectiv sunt plătiți mai mult?
- Orice alt motiv? Specificați

Diferențe în salariul total/oră

Există deoarece:

- Doar angajații bărbați au acces la bonusuri sau la recompensarea performanței?
- Angajații bărbați primesc bonusuri mai mari?
- Acolo unde se plătesc cele mai bune rate orare pentru schimburi, ore suplimentare sau ore de muncă efectuate în week-end, doar angajații bărbați au acces la aceste rate orare?
- Cerințele de eligibilitate pentru posturi mai bine plătite dezavantajează anumite categorii de angajați?
- Doar angajații bărbați primesc plată suplimentară pentru abilități sau training?
- Orice alt motiv? Specificați

Diferențe în acordarea beneficiilor

Există deoarece:

- Nu se acordă tuturor angajaților aceleași beneficii?
- Mai mult bărbații decât femeile beneficiază de:
 - concediu de boală plătit?
 - facilități de îngrijire a copiilor?
 - alte beneficii?
 - orice alt motiv?

FIȘĂ

Listă de verificare – diferențele de plată sunt corecte și legale?

Prima coloană a listei de verificare identifică unele dintre cele mai comune explicații pentru diferențele de plată. A doua coloană stabilește "dovezile" de care aveți nevoie pentru a arăta că motivele acestor diferențe sunt corecte și obiective. Dacă nu aveți aceste dovezi, adică răspunsul dvs. este "Nu" în coloana a treia, atunci este posibil ca diferențele de salarizare să nu fie corecte. Dacă există diferențe de salarizare între femeile și bărbații care desfășoară muncă egală sau muncă de valoare egală, ar trebui să acționați imediat în sensul eliminării diferențelor.

Dacă aveți aceste dovezi trebuie să le detaliați în coloana a patra și să le păstrați în înregistrările dvs.

Listă de verificare: sunt corecte diferențele de salarizare?

(1) Motivul aparent al diferențelor de plată	(2) Dovezi pentru justificarea diferențelor	(3) Aveți aceste dovezi?	(4) Detaliați dovezile sau acțiunile propuse ptr. eliminarea diferențelor
Lipsă de personal calificat	Puteți demonstra că nu puteți recruta și reține angajați în acel post fără un pachet salarial mai mare?	Da Nu	
Angajatul are un nivel mai ridicat de abilități și cunoștințe	a) Puteți arăta că respectivele abilități și cunoștințe sunt folosite efectiv în muncă? b) Puteți arăta că ați luat în considerare toate tipurile relevante de abilități și cunoștințe , de exemplu, abilități interpersonale, dexteritate manuală, responsabilități față de clienți, consumatori sau alt public?	Da Nu Da Nu	
Angajatul are un grad de responsabilitate mai mare	Puteți demonstra că această responsabilitate este folosită efectiv în muncă?	Da Nu	
E necesar efort fizic	a) Puteți demonstra că sunt recompensate atât forța fizică cât și rezistența/determinarea necesare îndeplinirii unei munci mai ușoare, însă repetitive? b) Puteți arăta că ați luat în considerare și efortul mental (concentrarea) necesară pentru îndeplinirea unei munci de detaliu sau care implică atenție susținută?	Da Nu Da Nu	
Experiență mai lungă în respectiva poziție	Puteți să arătați că aceasta reflectă diferențe reale în nivelul de abilități și cunoștințe câștigate prin experiență ?	Da Nu	
Unii angajați primesc plăți suplimentare din ore suplimentare, comisioane, s.a.m.d.	Puteți arăta că este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor organizației să acordați aceste plăți suplimentare doar anumitor angajați?	Da Nu	
Bonusuri, comisioane și recompense pentru performanță variabilă	Puteți demonstra că există o legătură clară între performanță și plățile suplimentare primite?	Da Nu	
Doar anumiți angajați primesc beneficii	Puteți arăta că este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor organizației să acordați beneficii doar anumitor angajați?	Da Nu	
Unii angajați primesc mai multe/mari beneficii	Puteți demonstra că este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor organizației să acordați aceste beneficii doar acestor angajați?	Da Nu	

Bibliografie:

1. Constituția României modificată și completată prin Legea de revizuire a Constituției României nr. 429/2003;
2. LEGEA nr. 202 din 25 martie 2002 privind egalitatea de șanse între femei și bărbați, republicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 135 din 14 februarie 2005;
3. ORDONANȚA GUVERNULUI nr. 137/2000 privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare, aprobată prin LEGEA nr. 48/2002;
4. CODUL MUNCII – aprobat prin Legea nr. 53 din 24 ianuarie 2003;
5. Equal Pay Review Kit, Equal Opportunities Commission, June 2004, Manchester, UK;
6. Equal Pay Review Kit Guidance Notes, Equal Opportunities Commission, http://www.eoc.org.uk/cseng/advice/equal_pay_review_kit_guidance_notes.asp;
7. Code of Practice on Equal Pay, Equal Opportunities Commission Wales, December 2003, Cardiff, UK;
8. A Small Business Guide to Effective Pay, Equal Opportunities Commission, March 2003, Manchester, UK;
9. Practical Tips on Equal Pay – Equal Opportunities Commission Scotland, UK, <http://www.eoc.org.uk/Default.aspx?page=15380&lang=en>;
10. Amicus Guide to Equal Pay, Amicus Union, April 2005, London, UK;
11. A guide to Equal Pay Auditing, Public & Commercial Services Union, 2003, London, UK, <http://www.pcs.org.uk/Templates/Internal.asp?NodeID=891536>;
12. Sex Bias in Post Evaluation Procedures, Richard D. Arvey, Industrial Relations Center University Minnesota;
13. Steps to Pay Equity - An Easy and Quick Method for the Evaluation of Work Demands, Anita Harriman & Carin Holm, Equal Opportunities Ombudsman, Lönelots/JämO 2001, Sweden, <http://www.jamombud.se/en/thepayequitygui.asp>;
14. Managementul personalului, G.A. Cole, 1997;
15. Managing Human Resources, M. Belcourt, G. Bohlander, Scott Snell, 2004.
16. What is happening in job evaluation today: A large-scale survey, E-reward.co.uk, 2003
17. Equality at work: Tackling the challenges, International Labour Office, 2007
18. Survey, analysis and action plan for equal pay, European Project on Equal Pay
19. Legal Aspects of the Gender Pay Gap, Report by the Commission's Network of legal experts in the fields of employment, social affairs and equality between men and women, 2007
20. The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction: Procedural Equity May be More Important to Employees Than Organizations Believe, David E. Terpstra and Andre L. Honoree, 2003

Titlul programului: Programul Phare 2004 Societatea Civilă, Componenta 2 - Adaptarea și implementarea acquis-ului comunitar

Editorul materialului: Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data publicării: August 2007

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod necesar poziția oficială a Uniunii Europene.

Pentru informații și eventuale reclamații referitoare la proiectul Phare: cfcu.phare@mfinante.ro