



# Despre rolul organizațiilor sindicale în dezvoltarea sistemelor de salarizare

**Trainer:  
Alina Chiriac**

**Proiect „Parteneriat social pentru locuri de muncă mai bune”  
Centrul Parteneriat pentru Egalitate – CPE ([www.cpe.ro](http://www.cpe.ro))**

**2007**

## **Cuprins:**

- I. Introducere: Rolul sindicatelor în negocierea câștigurilor angajaților. Obiective ale angajaților și ale patronatului privind salariile. Principii privind corectitudinea și performanța ale sistemelor eficiente de salarizare. Ce vă propune acest ghid?
- II. Despre construirea sistemelor de salarizare. Sistemul de salarizare – parte a sistemului de recompense;
  - Factori care influențează nivelul salariilor;
  - Tipuri de sisteme de salarizare și etape în dezvoltarea unui sistem de salarizare eficient;
  - Evaluarea posturilor;
  - Beneficii acordate angajaților;
  - Schimbări de ultim moment privind plata și recompensa;
  - Rolul studiilor privind salariile.
- III. Despre muncile de valoare egală și despre plata egală pentru acestea. Metoda celor 5 pași de analiză a echității sistemelor de salarizare.

## **Anexe**

# Capitolul I

## Introducere: Rolul sindicatelor în negocierea câștigurilor angajaților

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 măririi 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. În procesul de planificare a sistemelor de salarizare organizațiile sindicale au un rol foarte important în:

- ajustarea salariilor la inflație;
- aducerea în atenția patronatului a aspectelor integrate recent în legislație;
- aducerea în atenția managementului a unor posturi care sunt greșit evaluate și remunerate;
- corectarea unor inechități în salarizare resimțite de angajați;
- ajustarea salariilor la creșterea productivității organizației etc.

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

**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:**

<b>Puterea de cumpărare a banilor pe care îi câștigă</b>	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.
<b>Percepția asupra corectitudinii plății lor</b>	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.
<b>Compararea cu alți colegi sau cu angajații din domenii de activitate similară</b>	Angajatul se întreabă cât primește el/ea în comparație cu alți angajați, iar aceasta comparației 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.
<b>Împărțirea profitului companiei sau a bugetului național</b>	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 reîntoarce către aceștia prin creșteri salariale.

<b>Aprecierea lor</b>	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.
<b>Elemente ale pachetului salarial</b>	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.

### Activitate:

Pentru a realiza o negociere eficientă cu patronatul, sindicatele trebuie să identifice care sunt obiectivele patronatului privind salariile.

De aceea vă rugăm să menționați obiectivele cele mai de interes ale patronatului privind salariile. Cu alte cuvinte:

- **Cum își dorește patronatul să fie salariile angajaților?**
- **Ce își dorește să aducă aceste salarii? Ce beneficii își dorește să aibă ca urmare a acestor salarii?**

Pot fi identificate aspecte legate de:

Motivare a angajaților și performanță a acestora

Costuri

Competitori

Prestigiu

Control asupra plăților cu salariile

Legislație

### Principii privind corectitudinea și performanța ale sistemelor eficiente de salarizare

Angajații și patronii au de multe ori așteptări diferite cu privire la plată. Primii consideră că ar trebui să fie plătiți în funcție de **contribuția adusă**, iar patronii consideră că plata ar trebui făcută în funcție de **abilitățile angajaților și efortul** pe care îl depun la atingerea obiectivelor companiei. Aceste două perspective sunt integrate în construirea unui sistem de salarizare corect.

O altă perspectivă asupra câștigurilor angajaților este adusă de economiști care consideră că plata ar trebui realizată în funcție de cererea de forță de muncă și oferta de locuri de muncă existente într-un domeniu de activitate. „**Cerere și ofertă**” este un criteriu util, însă parțial pentru determinarea salariilor.

Un alt criteriu de a decide nivelul câștigurilor angajaților este **performanța**. Astfel, o performanță a unui angajat peste medie determină creșterea nivelului câștigului. Acest criteriu este luat în considerare în construirea sistemelor de salarizare în multe organizații. În acestea tendința este de a plăti mai degrabă performanța angajaților, în locul meritelor angajaților, cu alte cuvinte de a remunera output-urile (rezultatele angajaților) decât input-urile (abilitățile și efortul angajaților pentru obținerea rezultatelor).

Principiul corectitudinii este considerat de unii analiști ca fiind mai ușor de implementat decât principiul performanței. Principiul corectitudinii constă în: un angajat are dreptul la o plată corectă (pe zi) pentru o muncă corectă realizată într-o zi. Principiul corectitudinii este susținut de sistemele de salarizare construite pe scale fixe și evaluarea posturilor, față de principiul performanței construit pe obiective de business și pe evaluarea rezultatelor obținute de angajați. Principiul corectitudinii se regăsește menționat în legislația națională și europeană.

**Observăm astfel că, există perspective diferite asupra sistemelor de salarizare, perspective care trebuie analizate pentru a dezvolta un sistem de salarizare care să îndeplinească obiectivele angajaților și angajatorilor și care să respecte reglementările legislației naționale și ale Comunității Europene din domeniu.**

Pornind din acest punct, ghidul prezent este pentru liderii de sindicat pentru a-i sprijini în:

- înțelegerea factorilor diferiți care influențează stabilirea salariilor;
- cunoașterea tipurilor diverse de sisteme de remunerare;
- cunoașterea unor modalități de evaluare a posturilor;

- despre beneficii acordate angajaților, pe lângă salariul fix;
- aflarea aspectelor din legislație care se referă la plată și alte beneficii acordate angajaților;
- înțelegerea aspectelor privind plata egală pentru muncă similară sau pentru muncă de valoare egală.

**Aceste conținuturi ajută liderii de sindicat:**

- **să analizeze sistemul de salarizare existent în organizațiile lor;**
- **să propună modificări pentru îmbunătățirea sistemului de salarizare existent;**
- **să identifice argumente solide pentru negocierea salariilor.**

De asemenea, în acest ghid se regăsesc informații utile care sunt relaționate cu sistemul de salarizare, făcând parte din sistemul de recompense (despre pensiile private obligatorii și cele facultative).

# Capitolul II

## 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 aduc, reprezentând astfel o sursă de apreciere și de trai.

Pentru aportul pe care îl aduce 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:

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

**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.**

**Activitate:**

Menționați elementele sistemului de recompensare financiară a angajaților existent în organizația dvs.

.....  
.....  
.....  
.....

**Activitate:**

Selectați 3 recompense din tabelul anterior. Menționați pentru fiecare dintre acestea mesajele pe care le transmiteți angajaților și ce se încurajează prin ele.

Recompensa 1:.....

Mesaj care ar putea fi înțeles/perceput de angajați

.....  
Comportamente, practici sau atitudini care se încurajează  
.....

Recompensa 2:.....

Mesaj care ar putea fi înțeles/perceput de angajați

.....  
Comportamente, practici sau atitudini care se încurajează  
.....

Recompensa 3:.....

Mesaj care ar putea fi înțeles/perceput de angajați

.....  
Comportamente, practici sau atitudini care se încurajează  
.....

**Activitate:**

Selectați 2 recompense pe care angajații din organizația dvs. le doresc, din tabelul privind sistemul de recompense.

Pentru fiecare dintre cele 2 recompense estimați costul total pentru organizație și care ar fi utilitatea/rezultatele unei astfel de măsuri. De asemenea, menționați bariere care există în adoptarea acestei măsuri.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## **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.

#### **Factori care influențează nivelul salariilor**

##### **I. Factori externi:**

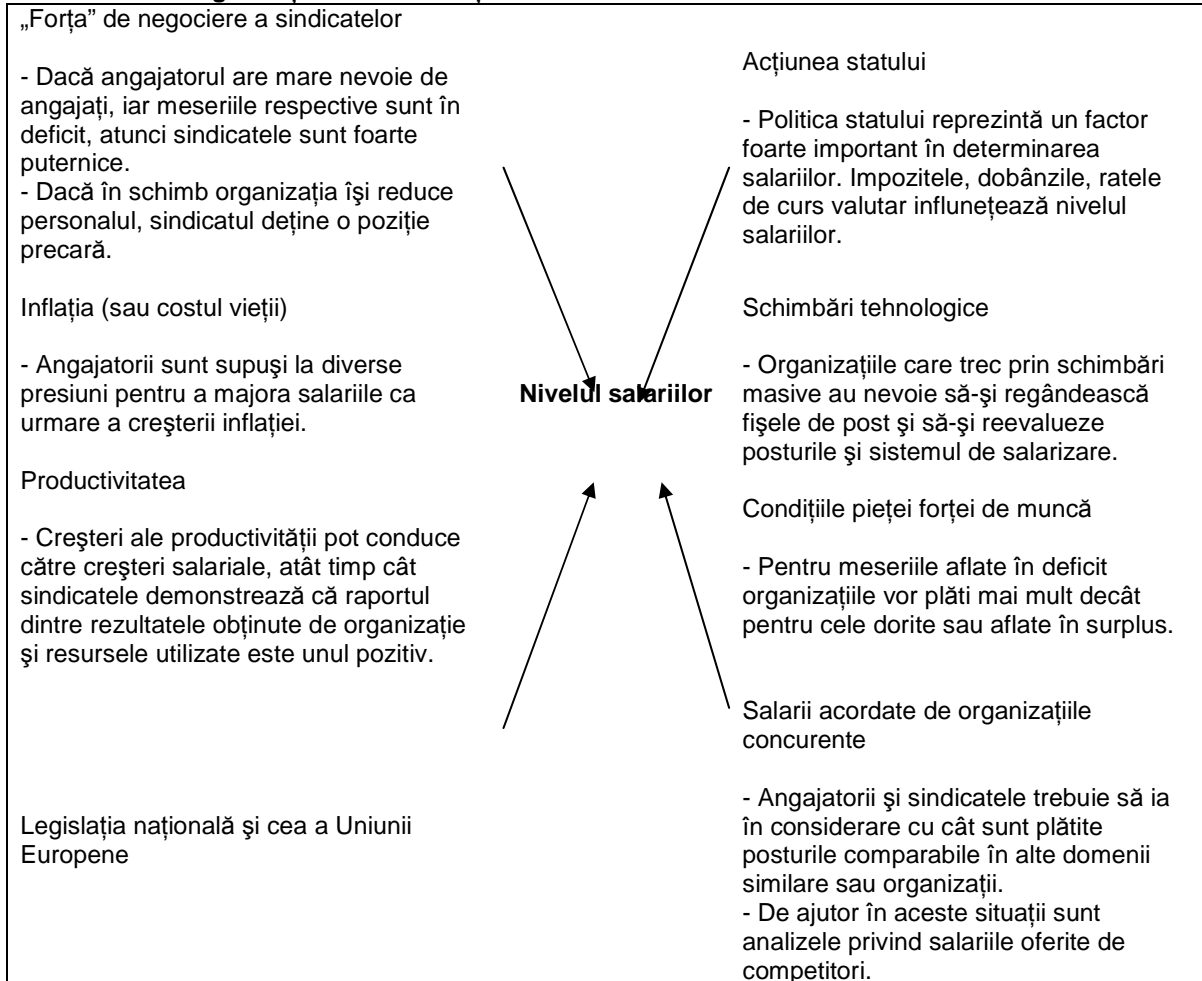
- „Forța” de negociere a sindicatelor;
- Inflația (sau costul vieții);
- Productivitatea;
- Legislația națională și cea a Uniunii Europene;
- Acțiunea statului;
- Schimbări tehnologice;
- Condițiile pieței forței de muncă;
- Salarii acordate de organizațiile concurente;

##### **II. Factori interni:**

- 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.



### Factori externi organizației care influențează nivelul salariilor:

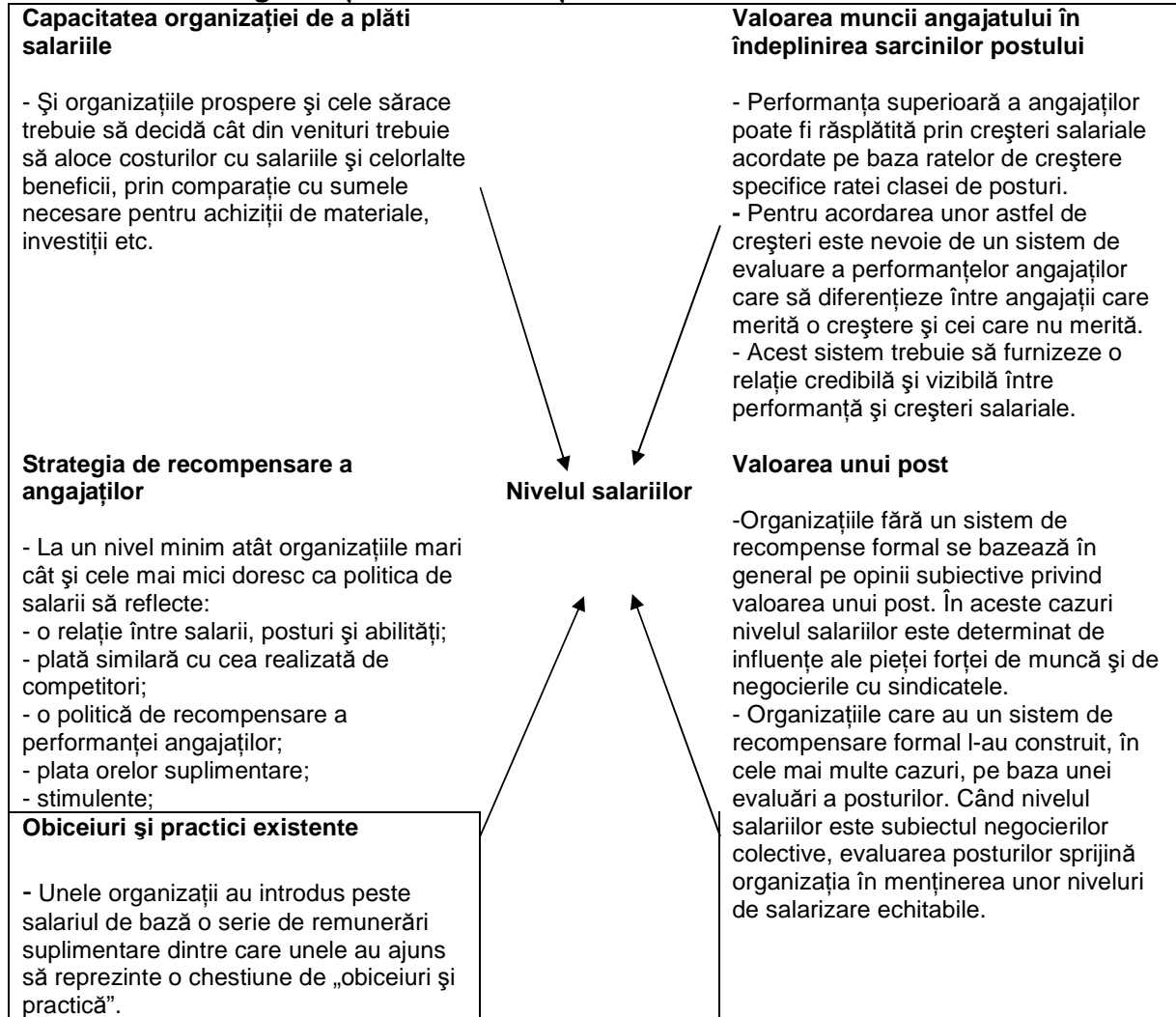


### Activitate:

Menționați care au fost factorii care au influențat ultima negociere de salarii realizată de organizația dvs. sindicală.

.....  
.....  
.....

## Factori interni organizației care influențează nivelul salariilor:



În cadrul acestui ghid vor fi abordați în detaliu următorii factori care influențează nivelul salariilor:

- Dintre factorii externi:
  - Legislația națională și cea a Uniunii Europene (la capitolul despre sisteme echitabile de salarizare);
  - Salarii acordate de organizațiile concurente din domeniu (la subcapitolul despre studii privind salariile acordate de competitori);
- Dintre factorii interni:
  - Strategia de recompensare a angajaților (la subcapitolul despre sisteme de salarizare);
  - Valoarea unui post (la subcapitolul despre evaluarea posturilor);
  - Valoarea muncii realizate de angajat în îndeplinirea sarcinilor postului (la subcapitolul despre sisteme de evaluare a performanțelor angajaților).

**Activitate:**

Care dintre caracteristicile de mai jos descriu sistemul de recompensare a angajaților existent în organizația dvs.?

Bifați afirmațiile care caracterizează sistemul de recompensare din organizația dvs.

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	

## 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 treabă 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

<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Să răsplătească performanța trecută a angajaților;</b></li><li>- <b>Să atragă noi angajați competenți;</b></li><li>- <b>Să motiveze angajații să aibă în viitor performanță ridicată care să contribuie la atingerea obiectivelor organizației;</b></li><li>- <b>Să permită angajaților să beneficieze și ei de dezvoltarea și prosperitatea organizației;</b></li><li>- <b>Să facă legătura între recompensarea angajaților și îndeplinirea obiectivelor strategice ale organizației;</b></li><li>- <b>Să asigure un control adecvat al costurilor de muncă, prin comparație cu celelalte costuri și prin comparație cu veniturile;</b></li><li>- <b>Să facă diferența între posturi/activități, în funcție de valoarea contribuției aduse de acestea;</b></li><li>- <b>Să ofere angajaților salarii echitabile;</b></li><li>- <b>Să controleze cu ușurință costurile implicate de plata salariilor;</b></li><li>- <b>Să întărească valorile organizației;</b></li><li>- <b>Să sporească atenția angajaților asupra nevoilor clienților sau beneficiarilor;</b></li><li>- <b>Să susțină creșterea nivelului de competențe și de abilități ale angajatului.</b></li></ul>
--

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.

## 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:

	<b>Caracteristici</b>	<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<b>Sisteme de remunerare tarifară în funcție de timp</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Remunerarea se face în funcție de orele lucrate și nu de munca depusă.</li><li>- Cele mai întâlnite sisteme tarifare în funcție de timp sunt: tarif zilnic superior sau zi de muncă normată.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Angajații beneficiază de câștiguri previzibile;</li><li>- Conducerea organizației exercită control asupra activității;</li><li>- Sunt ușor de aplicat;</li><li>- Costurile cu forța de muncă pot fi controlate în orice moment;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Unii angajați vor fi tentați să-și încetinească ritmul de muncă, dar totul depinde de calitatea supervizării.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlul activității aparține mai degrabă conducerii.</li> <li>- Se pornește de la premisa că angajatul va respecta un nivel convenit de performanță.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulează colaborarea între angajați și nu competiția;</li> </ul>	
<b>Sisteme de remunerare în funcție de rezultatele obținute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remunerarea este corelată direct cu munca depusă sau cu rezultatele obținute.</li> <li>- Se pretează foarte bine pentru activități manuale care presupun activități repetitive.</li> <li>- 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se pot realiza volume superioare de producție;</li> <li>- Angajații pot fi motivați să depună eforturi suplimentare;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tariful fixat pe bucată face obiectul disputelor între angajați și patronat;</li> <li>- Efortul productiv este la mâna fiecărui angajat în parte;</li> <li>- Nivelul calității are uneori de suferit ca urmare a concentrării pe realizarea unei mari cantități de producție;</li> </ul>
<b>Sisteme de stimulare la nivel de companie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remunerarea este legată direct de performanța obținută la nivelul întregii companii.</li> <li>- Se plătește un premiu angajaților, pe baza productivității realizate la nivelul companiei.</li> <li>- Mărimea premiului se determină prin raportarea la unitatea de produs sau producția pe om-oră.</li> <li>- Premiile se plătesc la intervale determinate de timp (la lună, semestru, anual).</li> <li>- Utilizează o serie de mărimi tipice de măsurare a productivității de tipul: <ul style="list-style-type: none"> <li>- mărimi de intrare: ore-om lucrate, costul manoperei, costul materialelor, timp de funcționare a utilajelor;</li> <li>- mărimi de ieșire: volumul de producție, costuri de producție, valoare adăugată, profit din exploatare.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stimulează munca în grup și colaborarea de echipă.</li> <li>- Angajații primesc un feedback privind performanța echipei, transmis în mod regulat.</li> <li>- Se produc economii de costuri, prin buna utilizare a materialelor și a mijloacelor.</li> <li>- Evită dificultățile pe care le presupune stabilirea de standarde de muncă.</li> <li>- Utilizează mărimi ale productivității care au la bază tehnici de contabilizare a costurilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu reiese întotdeauna în ce măsură o productivitate ridicată a fost generată de contribuția forței de muncă.</li> </ul>
<b>Sisteme pe bază de „statut unic”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elimină distincția între lucrătorii manuali și cei care realizează o muncă intelectuală.</li> <li>- Un astfel de sistem poate varia de a plăti o sumă fixă lunară stabilită prin rapoarte la o cifră anuală, până la a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizația realizează economii în materie de costuri administrative.</li> <li>- Sistemul poate duce la îmbunătățirea relațiilor dintre angajați.</li> <li>- Administrarea sistemului de salarizare devine mai simplă.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cresc costurile de muncă datorită îmbunătățirii condițiilor oferite lucrătorilor manuali.</li> <li>- Se reduc posibilitățile aflate la dispoziția conducerii, de a recupera pierderile de</li> </ul>

	introduce aceleași beneficii pentru lucrătorii manuali cu cele ale celorlalți angajați (concedii mediale, planuri de pensii etc.		producție pe termen scurt, prin introducerea orelor suplimentare.
<b>Sisteme de remunerare pe bază de competență profesională</b>	- Sistemul pune remunerarea în raport direct cu însușirea calificărilor și a cunoștințelor necesare.	- Plătește diferențiat angajații în funcție de nivelul lor de competență.	- 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.

Pentru stabilirea unui sistem de salarizare eficient organizația va trebui să parcurgă un proces de genul următor:

1. Convenirea politicii și a obiectivelor salariale de către management, patronat și sindicat;
2. Convenirea politicii de beneficii;
3. Derularea analizei și evaluarea posturilor;
4. Derularea analizei comparative a salariilor;
5. Stabilirea gradațiilor salariale și a regulilor de avansare;
6. Convenirea bugetului de salarii;
7. Derularea evaluării personalului;
8. Analiza salariilor;
9. Urmărirea rezultatelor (în termeni de costuri și de productivitate).

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

#### **Sisteme progresive, bazate pe vechimea în muncă**

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

#### **Pași care pot fi parcurși în stabilirea sistemului de salarizare:**

1. Stabiliți-vă atribuțiile, respectiv cine răspunde de analiză, de evaluare, de compararea salariilor și de proiectarea structurii salariale!
2. Informați conducerea și angajații privind obiectivele procesului de dezvoltare a sistemului salarial!
3. Instruiți persoanele implicate în procesul de concepere a sistemului salarial!

4. Evaluați posturile prin metode și procedee adecvate specificului organizației!
5. Analizați posturile!
6. Proiectați structura salarială în funcție de datele obținute!
7. Comunicați și negociați cu managerii și angajații structura salarială concepută!
8. Definiți procedurile de aplicare în practică a schemei!

**Activitate:**

Menționați ce tip de sistem de salarizare există în organizația dvs., ce obiective îndeplinește și care sunt avantajele și dezavantajele acestuia.

Sistem de salarizare de tip.....

**Avantaje**

- 
- 
- 
- 

**Dezavantaje**

- 
- 
- 
-

## Evaluarea posturilor

### Despre valoarea posturilor ca factor intern care determină nivelul salariilor

Unul dintre factorii cei mai importanți care influențează nivelul salariilor este **valoarea** pe care o aduce fiecare post organizației. Pentru a construi sisteme de salarizare eficiente și echitabile este necesar să facem evaluarea posturilor. Întrebarea este: cum stabilim valoarea posturilor din organizație?

### Există mai multe metode de evaluare a posturilor

Scheme non-analitice de evaluare a posturilor	
Exemple:	
<b>Ierarhizarea posturilor</b>	Metodă care compară posturile și determină poziția acestora în cadrul unei ierarhii
<b>Clasificarea posturilor</b>	Metodă care compară posturile cu alte posturi și include fiecare post într-o clasă
<b>Benchmarking-ul intern</b>	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"> <li>- compară posturi între ele fără a cerceta factorii care le diferențiază unele de altele;</li> <li>- nu oferă argumente solide care să justifice plasarea unui post într-o anumită clasă sau categorie;</li> <li>- <b>argumentele construite prin aceste metode nu sunt acceptate în disputele legale privind plata egală pentru munca de valoare egală.</b></li> </ul>	

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 care:

- 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.

### Cum alegeți factorii cu care să evaluați 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
<b>Factori de input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cunoștințe tehnice;</li> <li>- cunoștințe profesionale;</li> <li>- aptitudini privind dexteritatea manuală;</li> <li>- aptitudini analitice și de judecare;</li> <li>- aptitudini de organizare și planificare;</li> <li>- abilități de comunicare și relaționare;</li> <li>- instruire;</li> <li>- experiență;</li> <li>- atitudini privind responsabilitățile de la locul de muncă;</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p><u>Exemplu:</u> pentru factorul <b>Abilități de comunicare și relaționare</b></p> <p><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 <b>nivelul minim:</b> A furniza și primi oral informații de rutină care ajută în realizarea sarcinilor. Comunicarea este în special cu colegii.</p> <p><b>Până la nivelul maxim:</b> A furniza și primi informații complexe, precise, cu bariere semnificative în a fi acceptate și care necesită abilități interpersonală și de comunicare, ca cele care sunt necesare când comunicarea este ostilă, contradictorie, într-o atmosferă cu încărcătură emoțională mare.</p>
<b>Factori de proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efort fizic;</li> <li>- efort mental;</li> <li>- efort emoțional;</li> </ul>	<p><u>Exemplu:</u> pentru factorul <b>Responsabilități privind coordonarea de resurse umane</b></p> <p><u>Definire:</u> Acest factor măsoară responsabilități necesare</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- implicarea în soluționarea problemelor;</li> <li>- complexitatea sarcinilor;</li> <li>- dificultatea sarcinilor;</li> <li>- condiții de muncă;</li> <li>- decizii (putere decizională);</li> <li>- responsabilități privind coordonarea resurselor umane;</li> <li>- procese de muncă;</li> <li>- responsabilități pentru decizii sau acțiuni;</li> <li>- responsabilități financiare;</li> <li>- responsabilități privind dezvoltarea de planuri și proceduri;</li> <li>- responsabilități privind diseminarea resurselor informaționale;</li> <li>- responsabilități privind cercetarea și dezvoltarea;</li> <li>- responsabilități de vânzare;</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p>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 <b>nivelul minim:</b> Furnizarea de sfaturi, demonstrarea modului în care realizează propriile activități angajaților noi sau celor mai puțin experimentați.</p> <p>Până la <b>nivelul maxim:</b> 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>
<b>Factori de output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rezultate;</li> <li>- vânzări;</li> <li>- profit;</li> <li>- clienți;</li> <li>- etc.</li> </ul>	<p><b>Exemplu:</b> pentru factorul <b>Clienți</b> <b>Definire:</b> Acest factor măsoară numărul de clienți atrași și menținuți, precum și valoarea contractelor încheiate cu aceștia. Nivelurile acestui factor pot fi de la <b>nivelul minim:</b> X clienți și Z RON, suma totală a contractelor Până la <b>nivelul maxim:</b> T clienți și Y RON, suma totală a contractelor</p>

O organizație stabilește ponderea acordată fiecărui factor în funcție de obiectivele sale strategice și de importanța contribuției fiecărui post.

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
<b>Varietatea și diversitatea sarcinilor efectuate (nivelul 3)</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>80</b>	<b>100</b>
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
.....	.....	
<b>Scor total</b>	<b>210</b>	

După evaluarea posturilor se stabilesc grile și categorii de salarizare.

În cele ce urmează vă prezentăm un model de chestionar de evaluare a posturilor, care poate fi utilizat pentru a aduna informații necesare în acest proces.

**CHESTIONAR DE EVALUARE A POSTURILOR**

Denumirea postului .....

Departament .....

Locație .....

Supervizare .....

Număr aferent postului .....

Număr aferent departamentului .....

**Care este scopul principal al postului?**


---



---

**Care sunt activitățile principale ale postului?****Timp necesar %**

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

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

---

---

**Care sunt activitățile mai puțin esențiale ale postului?**

**Timp necesar %**

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

Continuu

Frecvent

Ocazional

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Ce nivel de educație formală este necesar pentru a executa acest post?**

Mai puțin decât studii liceale

Studii liceale

Colegiu

Studii universitare

Masterat sau alte tipuri de studii post-universitare

Listează traininguri de specialitate necesare \_\_\_\_\_

Listează certificate profesionale solicitate \_\_\_\_\_

**Câtă experiență similară este necesară pentru a executa acest post?**

Fără experiență

Mai puțin de 3 luni

Între 3 și 6 luni

Între 6 luni și un an

De la 1 la 3 ani

Între 3 și 5 ani

Între 5 și 10 ani

Peste 10 ani

**Cât de multă supervizare primești?**

Frecvent, lucrez direct cu un supervizor

De câteva ori pe zi, activitatea mea este revăzută de un supervizor

De câteva ori pe săptămână, munca mea este planificată și revăzută

Ocazional, raportez doar abaterile către supervizor

Puțină sau mai deloc, raportez supervizorului doar circumstanțe extraordinare

**De ce tip sunt deciziilor individuale care se iau în această poziție și care este scopul acestora?**

---

**Ce tipuri de erori pot apărea în performanța acestei poziții?**

---

**Când erorile apar, ce se observă în mod obișnuit?**

---

---

---

**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?**

---

**Ce tipuri de decizii trebuie luate într-o astfel de poziție?**

---

**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 din această poziție?**

---

**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.**

---

## Beneficii acordate angajaților

Așa cum am menționat în prima parte a acestui capitol, multe organizații adaugă diverse beneficii la salariul fix al angajatului, care pot fi:

- de asigurare socială;
- de muncă;
- de funcție.

Legat de aceste beneficii prima afirmație este aceea a faptului că angajații apreciază diferit beneficiile pe care le acordă organizația. Astfel un angajat mai tânăr poate să aprecieze bonurile valorice, iar un angajat mai învârstă contribuția la o pensie privată facultativă. Datorită acestei diferențe, în majoritatea planurilor de beneficii, angajatului i se permite să aleagă pe baza așa numitului sistem al „listei de meniu”.

De asemenea, de menționat este faptul că atunci când o organizație dorește să adopte un plan de beneficii pentru angajați trebuie să răspundă mai întâi la următoarele întrebări:

- **Ce se urmărește prin politica de acordare a beneficiilor? (ex.: respectarea unor obligații legale?, stimularea asumării de responsabilități a angajaților?, recompensarea angajaților? etc.)**
- **Ce tipuri de beneficii ar trebui oferite?**
- **Căror grupuri de angajați ar trebui să li se acorde aceste beneficii?**
- **Care sunt costurile estimate pentru punerea în practică a programului de beneficii?**
- **În ce măsură ar trebui ca programul ales să fie influențat de politicile firmelor concurente?**
- **Care vor fi rezultatele implementării programului? (ex.: facilități din punct de vedere al impozitării? efecte asupra concurenței? productivitate crescută?**

## Schimbări de ultim moment privind plata și recompensa

În ultimii ani au apărut o serie de modificări privind sistemele de salarizare. Aceste modificări, ivite ca urmare a provocărilor noi de pe piața forței de muncă și a creșterii competitivității, sunt susținute de managerii de top și au la bază următoarea filosofie:

- “Suntem interesați să câștigăm mai mult (ca nivel al profitului) din banii pe care îi cheltuim cu salariile angajaților”, afirmă managerii și patronii. Această abordare este diferită de cea potrivit căreia managerii erau interesați doar să cheltuiască cât mai puțin cu salariile. Acum ei sunt dispuși să cheltuiască mai mult pe salarii dar, per total, să câștige mai mult, ca urmare a acestei cheltuieli făcute pentru angajații foarte competenți și cu rezultate foarte bune.

Instrumentul cel mai bun care a apărut în domeniul salarizării și care susține creșterea eficienței plăților făcute pentru salarizare este **extinderea plății variabile** sau a stimulentele pentru angajații care nu au fost eligibili pentru plata variabilă până acum.

Astfel, dacă până în anii 1980 cele mai utilizate metode de recompensare a angajaților s-au bazat pe împărțirea profitului, evaluarea posturilor, stimulente de merit, acum încep să fie utilizate din ce în ce mai des sistemele de salarizare care utilizează evaluarea abilităților angajaților, evaluarea performanței, opțiuni diverse de adaos la salariul de bază, beneficii de muncă și pentru familie, împărțirea costurilor de sănătate etc.

În implementarea unui astfel de sistem, un aspect important este următorul:

**Cum va ști organizația dacă costul realizat pentru salarii se justifică în termeni de rezultate obținute?**

Un prim pas în această direcție poate fi realizat printr-un program prin care plata variabilă și managementul performanței sunt legate de obiectivele de business astfel încât fiecare angajat să înțeleagă ce trebuie să facă pentru a aduce valoare organizației. Este necesar astfel definirea:

- unor obiective privind clienții;
- unor obiective privind calitatea serviciilor;
- unor obiective privind reducerea costurilor;
- alte obiective care să facă legătura între obiectivele generale ale organizației și activitățile de zi cu zi ale angajaților.

Implementarea unui astfel de sistem necesita de asemenea, feedback transmis angajaților de către manageri, coaching, training pentru dezvoltarea competențelor, instrumente eficiente de evaluare a performanței.

#### **Evoluția sistemelor de salarizare**

<b>Element</b>	<b>De la</b>	<b>Către</b>
Concept	“Atragere, reținere și motivare a angajaților”	Valoare adăugată businessului; “punerea banilor acolo unde businessul este”
Legătura între plată și performanță	Legătură slabă	Legătură strânsă; diferențe mari între recompensele financiare acordate angajaților cu performanțe ridicate și cele pentru angajații cu performanțe scăzute
Elemente ale plății	Elemente similare de plată pentru toți angajații	Mari diferențe în acordarea recompenselor
Obiective ale businessului	Nici o legătură	Legătură strânsă între obiectivele de business, managementul performanței și recompense
Comunicare	Slabă	Accentuată

## Capitolul IV

# 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, femei 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, managerii 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 de muncă similară.

### Plata corectă și plata egală înseamnă că:

Argumente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atrageți și rețineți cei mai buni angajați. În acest fel veți avea o forță de muncă valoroasă și eficientă.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduceți costurile de recrutare prin reținerea angajaților pentru perioade îndelungate de timp.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Îmbunătățiți motivația și productivitatea angajaților.</li><li>• Întăriți imaginea pozitivă și reputația afacerii dvs.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evitați costurile financiare, de timp și de imagine datorate unei plângeri de plată discriminatorie.</li></ul>

Decideți în mod obiectiv:

- Cu ce salariu de pornire trebuie să înceapă angajații dvs.?
- Cum și când se mărește salariul?
- Când dați bonusuri și alte recompensări ale performanței?
- Ce beneficii salariale legate de muncă ar trebui să asigurați?

### Ce sunt plata corectă, plata egală și plata?

#### Ce este plata corectă?

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

Nivel similar de:

- Efort
- Abilități
- Responsabilități
- Cunoștințe

Aceleași:

- Plăți
- Beneficii



### Ce este plata egală?

Constituția României<sup>1</sup>, Codul Muncii<sup>2</sup>, Legea 202/2002<sup>3</sup> privind egalitatea de șanse între femei și bărbați și Legea nr. 48/2002<sup>4</sup> care aprobă OG nr. 137/2000<sup>5</sup>, 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”.**

Ca angajator care respectă principiul plății egale trebuie să asigurați aceleași condiții de plată pentru bărbații și femeile a căror muncă este:

- aceeași sau în general similară;
- este cotată 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 acordați bonusuri, angajații dvs. 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.

### Ce înseamnă plată?

Plată înseamnă drepturile salariale și beneficiile specificate în contractul de muncă încheiat între angajat și angajator sau prezente în politica de salarizare a organizației.

<b>Exemple de plată corectă și de plată egală</b>	
<b>Plată corectă</b>	Deși un bucătar și un zugrav prestează munci diferite, trebuie să verificați dacă nivelele de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități sunt similare. De exemplu, fiecare post poate necesita nivele similare de cunoștințe specifice și abilități matematice necesare desfășurării sarcinilor cotidiene, și o perioadă similară de training. De asemenea, posturile pot implica o serie similară de cunoștințe tehnice (despre alimente, rețete și procesele de pregătire a mâncărilor sau despre vopsea, modalitățile de mixare și procedeele de aplicare). Dacă constatați că cerințele posturilor sunt similare, atunci, pentru ca plata să fie corectă, ar trebui să fie aceeași pentru ambele posturi. Însă, dacă unul dintre respectivele posturi implică și responsabilități de supervizare, atunci responsabilitățile suplimentare pot justifica o salarizare mai mare a acelei poziții.
<b>Plata egală</b>	Dacă bucătarul este femeie și zugravul este bărbat, iar dvs. găsiți nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități, atunci, pentru ca plata să fie egală, trebuie să vă asigurați că salarizarea este aceeași pentru ambele posturi.

### 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.

<sup>1</sup> Constituția României: art. 41 (4).

<sup>2</sup> Codul Muncii: art. 6(2), art. 154(3), art. 155.

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

<sup>4</sup> 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”.

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



<p><b>Evaluarea posturilor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persoanele implicate în evaluare pot <b>observa informații diferite</b>, în funcție de percepțiile care există cu privire la „muncă pentru femei” sau posturi în care lucrează în special bărbații.</li> <li>- Este posibil ca persoanele implicate în procesul de analiză să observe informații similare, dar, când caută informații despre un post, <b>să sublinieze lucruri diferite</b>. 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.</li> <li>- Dacă se utilizează <b>inventare de sarcini</b>, 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.</li> <li>- În unele organizații <b>fișele de post cuprind informații incomplete</b>, cu distorsiuni, fapt care afectează analiza și evaluarea posturilor.</li> <li>- Femeile și bărbații oferă informații diferite despre un post, chiar și atunci când postul este același. Există variații în <b>percepțiile angajaților</b> cu privire la aceleași posturi și sarcini. Percepțiile cu privire la post și muncă sunt influențate de contextul social și informațiile primite. Exemplu: un angajat poate fi influențat în descrierea pe care o face postului său de percepțiile colegilor cu privire la valoarea postului.</li> <li>- Unele studii au arătat că femeile <b>descriu mult mai pozitiv</b>, decât o fac bărbații, un anumit post.</li> <li>- Alte studii au arătat <b>că femeile stabilesc o plată mai mică</b> decât bărbații pentru aceleași sarcini sau pentru un timp mai îndelungat de muncă.</li> <li>- 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.</li> </ul>
<p><b>Alegerea factorilor</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Definirea factorilor și a nivelurilor lor</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Stabilirea importanței factorilor</b></p>	<p>În funcție de importanța fiecărui factor, rezultă valoarea posturilor din organizație. Problema principală care apare se referă la <i>cine stabilește importanța factorilor</i>. 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.</p>

## Cum dezvoltați un sistem de salarizare corect și echitabil?

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

### **PASUL 1**

#### **Planificați-vă modul în care veți verifica sistemul de salarizare**

Veți descoperi că este de mare folos să vă planificați munca în acest domeniu.

Planurile dvs. trebuie să se refere la:

- Cum veți verifica?
- Ce veți verifica?
- Pe cine veți implica în verificare?
- De ce resurse aveți nevoie?
- Aveți nevoie de consiliere și ajutor?

#### **Ce veți verifica?**

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. **Vezi Pasul 2.**

#### **Planificați-vă modul în care veți verifica sistemul de salarizare**

Evaluați cu aproximație cam cât timp vă va lua verificarea. Dacă nu vreți să faceți singur verificarea, va trebui să vă decideți cui îi veți delega sarcina. De asemenea, va trebui să vă gândiți cum veți implica personalul.

Acest lucru e important deoarece:

- Vă pot spune cum funcționează efectiv sistemul de salarizare pe care l-ați stabilit (spre deosebire de cum credeți dvs. că funcționează).
- De asemenea, vă pot spune cum vor fi afectați de schimbările pe care doriți să le faceți în urma verificării. Implicarea personalului încă din stadiile de început ale verificării reduce riscul neînțelegerilor care pot apărea mai târziu.
- Vor avea oportunitatea să înțeleagă sistemul de plată care funcționează în organizație și motivele pentru eventualele modificări. Acest lucru va face politica dvs. de salarizare mai transparentă și mai ușor de înțeles.

## De ce resurse aveți nevoie?

Uitați-vă la Pasul 3 și asigurați-vă că aveți toate informațiile de care aveți nevoie. **Vezi Pasul 4.**

### PASUL 2

#### Identificați posturile care implică nivele similare de abilități, cunoștințe

Dacă folosiți deja o schemă de evaluare a posturilor, atunci aveți deja o metodă de a determina valoarea relativă a posturilor din organizația dvs., deci aveți o bază pentru un sistem de salarizare corect și echitabil. Dacă nu folosiți 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:

<b>Posturi care implică aceeași muncă sau muncă asemănătoare</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>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.</li></ul>
<b>Grupurile de posturi care implică aceeași gamă largă de sarcini și responsabilități</b> 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"><li>Managerii</li><li>Supervizorii</li><li>Tehnicienii</li><li>Anumite categorii de personal administrativ și de contabilitate</li><li>Operatorii de mașini</li><li>Tehnicienii</li><li>Personalul de vânzări</li></ul>

Posturile care implică tipuri de muncă diferite pot implica nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități. De exemplu:

- o bucătăreasă și un tâmplar sau un zugrav
- o cusătoreasă și un tapițer;
- un magazioner și o secretară.

#### Exemplu: Muncă similară

O femeie bucătăreasă și un bărbat chef d'oeuvre în general fac o muncă similară, chiar dacă numele posturilor sunt diferite. Amândoi trebuie să planifice meniuri, să pregătească mâncare și să îndeplinească standarde nutriționale, de sănătate și siguranță. Nivelul de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități pe care îl presupune fiecare dintre cele 2 posturi este mai mult decât probabil să fie similar.

#### Exemplu: Tipuri diferite de muncă cu nivele similare de abilități și cunoștințe

Un magazioner bărbat și o secretară femeie – ambii trebuie să dovedească:

- cunoașterea procedurilor interne ale companiei;
- dexteritate în mânărea diverselor bunuri sau folosirea tastaturii;
- abilități interpersonale pentru a face față cererilor clienților.

Deși sarcinile lor de muncă sunt diferite, nivelul de abilități și cunoștințe necesare poate fi similar.

#### Exemplu: Aceeași gamă largă de sarcini și responsabilități

O femeie aflată pe poziția de office manager și un bărbat supervisor/șef de producție pot fi amândoi implicați în alocarea și verificarea sarcinilor de muncă, asigurarea de consiliere și asistență tehnică, motivarea staff-

ului, asigurarea îndeplinirii unor standarde precum încadrarea în termene și prezența. Deși lucrează în domenii diferite, este foarte posibil ca posturile lor să necesite nivele similare de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități.

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 Anexa 1 pentru 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 Anexa 2 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 remunerații și salarii, ci și la orice alte beneficii pe care le acordați 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 pe care îl asigurați. **Vezi Anexa 3 pentru modul 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"><li>• Plata de bază/oră este aceeași pentru aceste posturi? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plata totală/oră este aceeași pentru aceste posturi? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceste posturi au același tip de beneficii? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Suma beneficiilor este aceeași în fiecare caz pentru aceste posturi? Da <input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/></li></ul>

Dacă răspunsul la oricare dintre aceste întrebări este "Nu", trebuie să stabiliți care sunt cauzele diferențelor și dacă aceste diferențe sunt corecte. **Vezi Pasul 4.**

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 să faceți aranjamentele necesare pentru a asigura plata egală.

## PASUL 4

### Evaluati informațiile obținute

<p><b>Pasul 4a: Identificați motivele</b></p>	<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. 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. <b>Vezi Anexa 4 pentru o listă de verificare a întrebărilor cheie.</b></p>
<p><b>Pasul 4b: Verificați dacă diferențele de plată sunt corecte</b></p>	<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. 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. <b>Vezi Anexa 5 pentru o listă de verificare a întrebărilor cheie.</b></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 organizația dvs. este posibil să nu fie corectă.</p>
<p><b>Pasul 4c: Verificați dacă diferențele de plată dintre femei și bărbați sunt corecte</b></p>	<p>Dacă nu găsiți motive reale pentru plata diferențiată a femeilor și bărbaților care ocupă posturi cu cerințe similare, este posibil să fiți vulnerabili la plângeri pe motiv de discriminare pe criteriul de sex.</p>

## PASUL 5

### Puneți la punct o structură salarială sau modificați salarizarea 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 să îndreptați situația:

- pentru a fi un angajator cu o politică salarială corectă, dacă angajații sunt plătiți mai puțin în relație cu nivelul de efort, abilități, cunoștințe și responsabilități cerute de postul pe care îl ocupă, ar trebui să le oferiți același salariu și beneficii ca angajaților care ocupă posturi cu cerințe similare.
- dacă trebuie să asigurați plată și beneficii egale pentru angajații femei și bărbați care fac muncă egală, ar trebui să faceți acest lucru pentru a evita o politică de salarizare discriminatorie și ilegală.

#### Politica de salarizare

Pe termen lung o politică de salarizare clară și consistentă vă va ajuta să vă asigurați că plata în organizația dvs. rămâne corectă. De asemenea, puteți descoperi că este util să vă consultați angajații în legătură cu politica de salarizare. Politica de salarizare poate explica principiile după care vă ghidați pentru a vă 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, 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. Alte exemple de “dictate ale pieței”:

- distincțiile geografice – “prețul pieței” din capitală sau din marile orașe vs. orașe mici/mediul rural;
- mediul de lucru – companiile private/multinaționale vs. companii de stat/instituții bugetare;
- lipsa de personal calificat într-un domeniu în comparație cu altul;
- nevoia de a plăti mai mult pentru a recruta și reține angajații.

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 pe el însuși pe presupuziții 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”.

A vă baza politica de salarizare sau oferta de indemnizații de recrutare și reținere pe comparații cu piața poate risca să introducă dezechilibre importante în sistemul dvs. de salarizare. 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.

### Progresie

În majoritatea organizațiilor angajații pot urca anumite trepte de salarizare. Acest lucru e cunoscut drept progresie. Există diverse motive pentru care acest lucru se întâmplă:

- Angajatul crește cu o treaptă de salarizare la o anumită dată, cum ar fi aniversarea a X ani de când a intrat în organizație/de când ocupă un anumit post, sau la începutul anului financiar. Acest procedeu este cunoscut sub denumirea de progresie crescătoare.
- Angajatul urcă la o nouă treaptă de salarizare ca rezultat al atingerii unei performanțe sau ținte agreeate anterior de comun acord.
- Angajatul urcă o treaptă de salarizare în urma atingerii unui anumit nivel de competență, de exemplu după absolvirea unui program de training sau de calificare profesională.

Ratele de progresie sunt guvernate de mărimea treptelor de salarizare și de mecanismele folosite pentru decizia avansării. Așa cum se întâmplă și în alte cazuri dintre cele enumerate, cu cât este mai mare “confidențialitatea”, cu atât sunt mai mari și riscurile de discriminare. De aceea, sunt recomandate aranjamente de progresie automată până la treapta maximă de salarizare (care este identificată ca fiind “cota postului” – adică salariul pe care ar trebui să-l primească o persoană total competentă pentru slujba respectivă) și nu cele discreționare.

Anumite trepte de progresie au “bariere” într-un anumit punct, până la care progresia este automată, după care devine “discreționară”. Criteriile după care se realizează progresia ar trebui înțelese de toți angajații, ar trebui să fie neutre din punct de vedere al genului și ar trebui monitorizate pentru a asigura accesul în mod egal al bărbaților și femeilor la treptele de progresie de dincolo de “bariere”. Managerii ar trebui să decidă asupra progresiilor salariale pe baza unor reguli clare, ar trebui să cunoască principiile plății egale pentru muncă de valoare egală și să evite prejudecățile.

### **Lungimea scării de salarizare**

Scările de salarizare lungi tind să dezavantajeze femeile și să creeze diferențe de salarizare între persoane care fac aceeași muncă. Un standard larg acceptat este acela de a stabili o perioadă de 5 ani între minimul și maximul treptelor de salarizare, cu mici variații în funcție de natura muncii desfășurate și de profilul de educație necesar atingerii diverselor niveluri de competență.

### **Răsplătirea performanței/sisteme de evaluare**

Sistemul de bonusuri pentru răsplătirea performanței<sup>6</sup> 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.

Sistemele de răsplătire 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 de 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 pe care le-ați plătit 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.

Organizațiile care folosesc sisteme de recompensare a performanței îl încorporează uneori în sistemul de gradare a salariului și/sau folosesc “prețul pieței” sau elemente de progresie. Acest lucru înseamnă că recompensele diferă chiar și pentru aceleași rate ale performanței. Angajații pot considera sistemul de salarizare confuz și pot să nu înțeleagă cum s-a ajuns la sumele pe care le primesc.

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. De asemenea, ar trebui să se acorde atenție deosebită criteriilor folosite, astfel încât acestea să nu favorizeze atribute “masculine” sau “feminine”. De exemplu, abilitățile de leadership sunt întrucâtva percepute ca fiind “masculine”, în vreme ce “cooperarea” sau “comunicarea” sunt percepute ca fiind abilități “feminine”.

<sup>6</sup> În limba engleză – “performance related pay - PRP”

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 copii/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 să vă bazați politica salarială pe durata experienței de muncă a angajaților; concentrați-vă mai degrabă pe abilitățile și experiența efectiv necesară pentru postul respectiv. Scopul salarizării ar trebui să fie recompensarea competențelor și a experienței și nu recompensarea capacității de rezistență neîntrerupt 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.

### **Red/green circling**

Aceste practici sunt folosite pentru protejarea nivelului individual de salarizare după diverse schimbări organizaționale, însă pot avea impact disproporționat asupra femeilor și bărbaților. Dacă sunt folosite, ar trebui justificate în mod obiectiv și limitate la o perioadă de timp rezonabilă. O astfel de protecție ar trebui aplicată consecvent și în mod obiectiv, cu cât de poate de multă transparență (nivel minim de discreție din partea managementului).

### **Training**

Personalul angajat cu normă redusă poate considera că programele de training sunt dificil de accesat, iar persoanelor cu obligații familiale le poate fi dificil să participe la cursuri rezidențiale.

## **Repere de final**

Când veți folosi acest ghid puteți descoperi și alte lucruri în afara celor ce țin de salarizare corectă și egală. De exemplu, puteți descoperi că anumite posturi sunt ocupate în mare măsură sau exclusiv de bărbați sau de femei. Acest lucru vă poate determina să revizuiți modul în care faceți recrutarea și pregătirea profesională a angajaților, precum și modul în care sunt realizate fișele de post și cât de actualizate și coerente sunt cu ceea ce se întâmplă în realitate, astfel încât să puteți alege dintr-o gamă mai largă de candidați – femei și bărbați – atunci când vreți să atrageți cele mai bune persoane în organizația dvs.

Angajatorii și organizația se bazează pe abilitățile, expertiza și angajamentul forței de muncă pe care o au.

De asemenea, din ce în ce mai mult angajatorilor li se cere să demonstreze că urmează diverse bune practici în domeniul angajării pentru a avea succes și profitabilitate. Folosirea acestui ghid vă poate da mai multă încredere că politica de salarizare a organizației dvs. este corectă și nediscriminatorie și vă poate ajuta să demonstrați că aranjamentele dvs. de plată întrunesc atât standardele legislative cât și condițiile unei bune practici.



# Anexe

## ANEXA 1:

### Fișa postului

Fișele de post descriu responsabilitățile și sarcinile cheie ale unui post și cerințele în termeni de abilități și cunoștințe. Puteți folosi informațiile din fișa postului pentru a împărți posturile pe grupe care să reflecte nivelurile de abilități și cunoștințe. **Vezi Anexa 2 pentru modul în care puteți face acest lucru.**

Actualizarea fișelor de post este o bună practică și vă va oferi informații utile pentru recrutare, training și dezvoltare.

#### Ponturi

pentru trasarea unei fișe de post

- Concentrați-vă pe ce face persoana care ocupă postul respectiv. Listați doar responsabilitățile principale ale postului și evitați detaliile minore.
- Verificați dacă:
  - Munca este variabilă sau este de rutină.
  - Sunt disponibile instrucțiuni sau proceduri clare.
  - Se pot lua decizii fără acordul/în absența unui supervisor.
  - Angajatul este direct responsabil pentru echipament, stoc, materiale, bani sau informații.
  - Angajatul supervizează sau instruește alți angajați.
  - Angajatul este responsabil de siguranța altor persoane.
- Nu faceți presupuneri despre abilitățile și cunoștințele cerute de un post. În particular, nu faceți presupuneri legate de faptul că:
  - Anumite abilități sunt folosite doar de angajații bărbați.
  - Abilitățile folosite de femei sunt mai puțin importante decât cele folosite de bărbați.
- Luați în considerare abilitățile care pot fi dezvoltate în manieră informală sau la locul de muncă, precum și abilitățile câștigate prin training profesional.
- Descrieți abilitățile pe care le necesită un post, nu abilitățile sau atributele personale pe care deținătorul postului se întâmplă să le aibă.
- Includeți abilitățile și cunoștințele necesare pentru responsabilități și sarcini neregulate sau care nu se întâmplă frecvent, precum și cele necesare pentru responsabilitățile și sarcinile cotidiene.
- Fiți specific atunci când descrieți abilitățile și cunoștințele și descrieți întreaga gamă de abilități necesare. Țineți seama de:
  - Cunoștințele de natură organizațională sau industrială necesare, precum și de cunoștințele specifice necesare postului. Nivelul de instruire sau calificările necesare pentru post pot indica nivelul de cunoștințe necesar.
  - Abilitățile de concepție și planificare necesare atât pentru rezolvarea problemelor cotidiene, cât și pentru rezolvarea problemelor pe termen lung, precum și de abilitățile de luare a deciziilor.
  - Abilitățile interpersonale și de comunicare necesare pentru a interacționa și a lucra cu oamenii în organizație și în afara ei.
  - Abilitățile ce țin de dexteritate și coordonare necesare operării cu instrumente și mașini specifice, inclusiv echipamente de birou.

## Exemplu de fișă de post

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

### Exemplu concret de fișă de post

<b>Denumirea postului</b>	<b>Administrator</b>
<b>Responsabilitățile postului – ce trebuie să realizeze postul</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Să asigure sprijin administrativ Directorului Executiv.</li><li>2. Să monitorizeze veniturile și cheltuielile conform bugetului departamentului (EUR 250,000) și să atragă atenția Directorului Executiv asupra zonelor critice.</li></ol>	
<b>Sarcinile postului – cum vor fi îndeplinite responsabilitățile</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>2. Să dezvolte și să mențină un sistem de stocare și salvare a informațiilor (manual și computerizat) și să asigure consultanță celorlalți angajați în legătură cu stocarea înregistrărilor.</li><li>3. Să rețină înregistrările financiare în baze de date și să monitorizeze cifrele veniturilor și cheltuielilor pentru Directorul Executiv.</li><li>4. Să înregistreze și să monitorizeze absențele din department, inclusiv învoiri, concedii de boală, de studii și concedii de odihnă.</li><li>5. Să acționeze ca suport pentru Echipa de Management, prin realizarea de agende de întâlnire, prezentări, minute ale ședințelor, rapoarte de progres.</li><li>6. Să proceseze și să monitorizeze cheltuielile staff-ului și să mențină petty cash-ul departamentului (un disponibil de EUR 100 în orice moment).</li></ol>	
<b>Abilități și cunoștințe – ce cunoștințe și abilități sunt necesare</b>	
<b>Cunoștințe</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Cunoștințe de sisteme de stocare a informațiilor (manuale și computerizate).</li><li>2. Cunoștințe specifice pentru menținerea corespondenței și producerea rapoartelor și minutilor, precum și de sintetizarea informațiilor.</li><li>3. Abilități matematice la nivelul implicat de monitorizarea bugetelor.</li></ol>	
<b>Abilități</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Abilități de operare computer, în particular aplicații Microsoft Office (Word, Excel, Access, Outlook).</li><li>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.</li><li>3. Abilități de coordonare a întâlnirilor Echipei de Management.</li><li>4. Bune abilități de management al informațiilor (sisteme de baze de date, comunicare internă, cercetare investigativă primară).</li><li>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.</li></ol>	

## ANEXA 2:

### Un exemplu de centralizator a abilităților și a cunoștințelor

Când folosiți un centralizator ca cel descris mai jos, ar trebui să ignorați diferențele minore dintre posturi și să vă concentrați pe ceea ce face efectiv persoana care deține postul. Țineți seama de tipul de muncă implicat și de nivelul de efort, abilități și cunoștințe necesare pentru ocuparea postului respectiv.

<b>Centralizator al abilităților și cunoștințelor</b>	
Definițiile dau o ghidare generală și nu se intenționează a fi prescriptive.	
<b>Niveluri</b>	<b>Definiții</b>
Abilități și cunoștințe de bază	Postul implică o gamă largă de sarcini de rutină și predictibile, care trebuie îndeplinite sub supraveghere.
Abilități și cunoștințe intermediare	Postul implică o gamă largă de sarcini care trebuie îndeplinite sub supraveghere limitată, într-o varietate de contexte. Unele sarcini sunt complexe și există un anumit grad de responsabilitate personală sau autonomie. Adesea, lucrul în echipă poate fi o cerință.
Abilități și cunoștințe avansate	Postul implică o ocupație bine definită sau un grup de posturi unde există o gamă largă de sarcini variate, care trebuie îndeplinite în contexte foarte variate. Majoritatea sarcinilor sunt complexe și nu sunt de rutină și există un grad considerabil de responsabilitate personală și autonomie. Adesea este necesară supervizarea și controlul altora.
Abilități și cunoștințe înalte	Postul implică o gamă largă de sarcini complexe, tehnice sau profesionale, care trebuie îndeplinite într-o varietate de contexte. Există un grad substanțial de responsabilitate personală și autonomie. Adesea este necesară și responsabilitatea pentru munca altora și pentru alocarea resurselor.
Abilități și cunoștințe foarte înalte	Postul implică muncă la un nivel profesional sau echivalent, necesitând controlul total asupra unei game largi de cunoștințe și abilități și capacitatea de a le aplica la acest nivel. Există un nivel ridicat de autonomie personală. Adesea este necesară o responsabilitate semnificativă pentru munca altora și pentru alocarea substanțială a resurselor, precum și responsabilitate pentru analiză și diagnostic, design, planificare, execuție și evaluare.

## ANEXA 3:

### 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 (Vezi Anexa 2). 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 dvs. nu lucrează toți același număr de ore/lună (dacă aveți 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 vă 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, **folosind Lista de verificare din Anexa 4.**

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 Anexa 4** pentru a identifica motivele pentru care aceste diferențe există, și **lista de verificare din Anexa 5** pentru a identifica dacă aceste diferențe sunt corecte. Un exemplu de centralizator găsiți în continuare.

## 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	Comisioane  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

## **ANEXA 4:**

### **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?

## ANEXA 5:

### 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 <b>recruta și reține</b> 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 <b>sunt folosite efectiv</b> în muncă?  b) Puteți arăta că <b>ați luat în considerare toate tipurile relevante de abilități și cunoștințe</b> , 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 <b>folosită efectiv</b> în muncă?	Da Nu	
E necesar efort fizic	a) Puteți demonstra că sunt recompensate atât <b>forța fizică</b> cât și <b>rezistența/determinarea</b> necesare îndeplinirii unei munci mai ușoare, însă repetitive?  b) Puteți arăta că ați luat în considerare și <b>efortul mental</b> (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 <b>diferențe reale</b> în nivelul de abilități și cunoștințe câștigate prin <b>experiență</b> ?	Da Nu	
Unii angajați primesc plăți suplimentare din ore suplimentare, comisioane, s.a.m.d.	Puteți arăta că este <b>necesar pentru îndeplinirea obiectivelor organizației</b> să acordați aceste plăți suplimentare doar anumitor angajați?	Da Nu	
Bonusuri, comisioane și recompense pentru performanță variabilă	Puteți demonstra că există o <b>legătură clară</b> între performanță și plățile suplimentare primite?	Da Nu	
Doar anumiți angajați primesc beneficii	Puteți arăta că este necesar pentru <b>îndeplinirea obiectivelor organizației</b> să acordați beneficii doar anumitor angajați?	Da Nu	
Unii angajați primesc mai multe/mari beneficii	Puteți demonstra că este <b>necesar</b> pentru <b>îndeplinirea obiectivelor organizației</b> 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](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/thepayequalitygui.asp>;
14. Managementul personalului, G.A. Cole, 1997;
15. Managing Human Resources, M. Belcourt, G. Bohlander, Scott Snell, 2004.

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

Editorul materialului: Centrul Parteneriat pentru Egalitate

Data publicării: Martie 2007

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