

EVALUAREA POSTURILOR DE MUNCĂ CAZUL FIRMEI O&V

Roxana Indre¹
Smart Training

Abstract

The present study aims at drawing up a new salary plan for O&V, a retail sales company. This new salary plan is meant to remove any kind of discrimination, feelings of inequity or lack of satisfaction of the employees that might arise from a random salary assignment. This is possible through a correct evaluation of the working positions within the company. The method applied for the evaluation uses a point assigning system. The independent variable of the research is represented by the value of the position as given by the points assigned, whereas the depending variable is represented by the salary for each position. The relationship between the current salary and the value of the position in points was established and classes of salary have been drawn up based on the same method. Results show that some positions are not paid according to their real value for the company, this leading to a need for increasing the salary, whereas for the positions that are too well paid, the temporary stop of salary increase.

Key-words: salary plan, point assigning system, evaluation of working positions

INTRODUCERE

Codul muncii definește în articolul 10, contractul individual de muncă ca fiind „*acel contract în temeiul căruia o persoană fizică, denumită salariat, se obligă să presteze munca pentru și sub autoritatea unui angajator, persoană fizică sau juridică, în schimbul unei remunerații denumite salariu.*” (Meseșan, 2005).

Organizațiile au deci, obiective, planuri strategice pe care le îndeplinesc prin intermediul salariaților care ocupă anumite posturi de muncă, posturi ce presupun sarcini și responsabilități clar delimitate. La rândul lor, angajații sunt încadrați în organizații pe anumite posturi de muncă, cu aptitudini intelectuale, trăsături de personalitate, cunoștințe, deprinderi și experiență de muncă pe care le pun la dispoziția organizației spre îndeplinirea scopurilor acesteia. Aceștia au însă și trebuințe - în cea mai mare parte concretizate în bani - pe care se așteaptă de la organizația căreia îi oferă atât de multe, să i le satisfacă.

Salariile constituie o problemă sensibilă în negocierile dintre angajator și angajat. Pitariu (2003) consideră că „*cele mai multe conflicte de muncă sunt generate de problema complexă a salariilor*”, și că „*majoritatea revendicărilor sindicale, implicit*

ale personalului muncitor, sunt centrate pe problematica spinoasă a salarizării.”

Sentimentele de echitate vor fi însoțite și asociate cu stări de satisfacție, iar sentimentele de inechitate, cu stări de insatisfacție.

În multe organizații sistemul de salarizare, care este de departe cel mai important factor motivator pentru angajați, nu are la bază o politică salarială coerentă, sau un studiu sistematic al importanței posturilor pentru organizație. Politica salarială, însă nu se rezumă exclusiv la acest aspect al importanței posturilor din organizație și adaptarea recompenselor financiare acestor ierarhizări. O politică salarială coerentă și echitabilă impune și adaptarea la mediul extern, al organizațiilor cu același domeniu de activitate și cu posturi echivalente.

1. Analiza muncii

Procesul de evaluare a muncii începe prin culegerea informațiilor despre ocupații. Eșuarea asigurării complete a informațiilor despre ocupații este unul dintre principalele motive de eșec ale acestui proces. Următorii pași vor fi imposibil de urmat fără informațiile adecvate despre posturi.

Informațiile despre ocupații se pot obține printr-un proces numit analiza muncii. Scopul acestui proces este de a asigura toate informațiile legate de post care sunt necesare. Analiza muncii are multiple întrebări. Organizațiile utilizează datele obținute în urma

¹ Adresa de corespondență:
goinar@yahoo.co.uk

acesteia în programe proprii precum recrutare, selecție, plasament; planificare organizațională și designul posturilor, training, soluționarea plângerilor, dar și în evaluarea muncii și alte programe de compensare.

Evaluarea muncii reprezintă principalul beneficiu al analizei muncii. Deoarece informațiile necesare pentru mai multe scopuri pot fi diferite, unele organizații realizează un studiu specific pentru fiecare dintre întrebunțările analizei muncii. O altă abordare constă în obținerea întregii informații necesare dintr-o dată. Utilizarea diferită a datelor despre ocupații implică realizarea descrierilor de post specializate. Deși există suprapunere între cerințe diferite, argumentele pentru a separa analiza muncii pentru diferite scopuri sunt de înțeles.

2. Evaluarea muncii sau evaluarea posturilor de muncă

În timp ce prin analiza muncii se descrie postul de muncă, evaluarea acestuia contribuie la dezvoltarea unui plan de comparare a posturilor în termenii pe care organizația îi consideră factori importanți ai valorii postului.

Toate organizațiile își stabilesc planuri de obiective pe care își propun să le îndeplinească prin intermediul angajaților de pe anumite posturi de muncă. Aceste posturi de muncă descriu fiecare, câteva dintre obiectivele organizației și astfel, însumate contribuie la realizarea obiectivelor din planul strategic al organizației. În funcție de obiectivele posturilor de muncă, raportate la obiectivele generale ale organizației, postul primește o valoare pentru acea organizație. Organizația nu este singura care are obiective de îndeplinit, ci angajatul, vine și el la locul de muncă cu obiectivele și trebuințele sale. Bani, bunurile și serviciile pe care organizația i le oferă angajatului în schimbul îndeplinirii obiectivelor postului pe care muncește alcătuiesc sistemul de compensare al angajaților.

Cocheci (2005 a) susține că sistemele și politicile de compensare nu implică doar salariul, ci și un pachet de compensații și

beneficii: de la diverse bonusuri fixe sau variabile până la mașină și telefon, bonuri de masă sau asigurare medicală.

Variantele de compensare a angajaților pentru munca prestată sunt multiple și trebuie realizată o distribuție echitabilă a acestor compensații pe posturile de muncă din organizație.

Teoria echității este una din teoriile care au încercat să descifreze mecanismul motivațional al indivizilor. Bazată pe teoria disonanței cognitive a lui Festinger din 1957, teoria echității susține că indivizii aflați într-o situație de muncă, sau de altă natură, raportează intrările la ieșirile specifice situației în care se află. *Intrările* se referă la contribuția percepută a persoanei la efectuarea sarcinilor de muncă (experiență, deprinderi, efort, aptitudini). *Rezultatele* se referă la factorii pe care persoana îi percepe ca având o valoare personală (bani, bonusurile, promovarea). Angajații compară permanent intrările cu rezultatele sau ieșirile proprii precum și cele ale altora (Pitariu, 2006).

Dacă cineva estimează că tratamentul care i se aplică pentru contribuția sa este inechitabil, va lua măsuri pentru a suprima tensiunea generată de inechitate. Individul percepe situația ca fiind echitabilă atunci când raportul retribuție-contribuție proprie este similar cu al celorlalți. Atunci când această egalitate nu se realizează, sau nu este percepută ca atare, apare o situație de inechitate, ce duce la un sentiment de insatisfacție.

Pentru a reduce inechitatea, angajatul poate recurge la unele dintre următoarele soluții:

1. modificarea cognitivă a câștigurilor sau a contribuțiilor proprii;
2. modificarea cognitivă a câștigurilor sau a contribuțiilor celorlalți;
3. schimbarea grupului de referință;
4. modificarea contribuției prin diminuarea sau creșterea acesteia;
5. solicitarea modificării câștigurilor adresată angajatorului;
6. abandonarea situației, părăsirea locului de muncă.

Retribuție proprie – rezultat	Se compară cu	Retribuția grup de referință	Echitate
Contribuția proprie – ieșire		Contribuția grup de referință	Inechitate - subsalarizare - suprasalarizare

Figura 1. Procesul de comparare conform teoriei echității

Cu toate că această teorie se bazează pe percepții subiective, Landy (1989, cit. în Pitariu, 2006) îi prevede un viitor promițător datorită studiilor pe care le-a realizat pentru validarea acesteia.

Satisfacția profesională este un indicator cheie pentru o problemă legată de salarizare. Cele mai importante instrumente de evaluare a satisfacției în muncă au între alte scale, și una legată de salarizare. De asemenea, există instrumente care vizează exclusiv satisfacția cu plata a salariaților. Satisfacția cu retribuția se poate depista cel mai ușor în momentul iscării unor conflicte în organizație pe această temă, în momentul în care angajații reclamă direct managerului nemulțumirea vizavi de nivelul plății sau politica de compensare generală, sau în situații de fluctuație profesională ridicată.

Un sistem de compensații corect realizat trebuie să includă totalitatea posibilităților de comparare în spirit echitabil a tuturor angajaților. Din acest motiv se impune implementarea unor sisteme care să includă atât posibilitățile de comparare pe plan extern cât și cele pe plan intern privitor la modalitățile de salarizare. Pe plan extern se pot realiza studii salariale ale altor companii din zonă, iar pe plan intern se pot realiza sisteme de evaluare a posturilor de muncă.

„Evaluarea muncii se referă la un set de tehnici cantitative care sunt utilizate în scopul determinării nivelelor de salarizare a posturilor de muncă dintr-o companie.” (Pitariu, 2006). Evaluarea muncii este, de fapt, o extensie a procesului de analiză a muncii pentru determinarea valorii relative a posturilor de muncă dintr-o organizație. Scopul evaluării muncii este de a ierarhiza posturile de muncă în vederea stabilirii unei grile / politici de salarizare echitabile (Pitariu, 2006). Printr-o astfel de acțiune se exclude varianta acordării salariilor prin metode arbitrare și se introduce obiectivitate în salarizare.

Metode de evaluare a posturilor de muncă.

Există două mari categorii de metode de evaluare a posturilor de muncă:

- ✓ metode nonanalitice – care utilizează un criteriu global pentru ierarhizarea posturilor;
- ✓ metode analitice – care operează cu mai multe criterii în aprecierea posturilor.

Cele mai frecvent întâlnite metode nonanalitice de evaluare a posturilor de muncă sunt: tehnica ierarhizărilor posturilor de muncă,

tehnica comparării pe perechi și tehnica clasificării sau gradării posturilor de muncă.

Cele mai des utilizate metode analitice de evaluare a muncii sunt: tehnica comparării factorilor, tehnica evaluării pe puncte și metoda Hay.

Metoda evaluării pe puncte a factorilor.

Metoda evaluării pe puncte implică evaluarea fiecărui post în funcție de o serie de factori compensabili pentru ca, în final, să se obțină un punctaj total pentru fiecare post. Scala de ierarhizare include definirea factorilor, definirea nivelelor acestor factori și stabilirea unui punctaj pentru fiecare grad.

Crearea unui plan pe puncte este un aspect destul de complex, dar odată ce este construit planul este simplu de înțeles și de utilizat. Planurile existente sunt modificate adesea, adaptându-se organizației, pentru a fi anulat dezavantajul timpului îndelungat necesar pentru constituirea acestuia.

Pașii utilizați în construcția unui plan pe puncte sunt următorii:

1. Analiza muncii.
2. Selectarea factorilor compensabili.
3. Definirea factorilor compensabili.
4. Determinarea și definirea nivelelor factorilor.
5. Determinarea punctelor pentru factori și poziții ierarhice.
6. Elaborarea unui manual de evaluare a posturilor de muncă.
7. Evaluarea posturilor din organizație și ierarhizarea acestora.

Principalul avantaj al metodei evaluării pe puncte este stabilitatea scalelor de ierarhizare. Odată ce au fost construite scalele acestea se pot utiliza pe o perioadă îndelungată. Doar modificările semnificative în organizație necesită modificări la nivelul scalelor. Schimbările legate de post nu necesită modificări ale scalei. De asemenea, planurile pe puncte își sporesc acuratețea și consistența pe măsură ce sunt folosite. Datorită faptului că planurile pe puncte se bazează pe factori compensabili, ajustați pentru a putea fi aplicați în organizație, rezultatele ei sunt acceptate. Planurile pe puncte facilitează dezvoltarea claselor sau ierarhiilor de posturi. De asemenea, acestea facilitează valoarea postului și dezvoltă structurile salariale. Astfel, planurile pe puncte alcătuite atent pot simplifica sarcina evaluatorilor.

După cum s-a menționat deja, dezvoltarea unui plan pe puncte este complexă ceea ce implică costuri în timp și

bani. Nu există factori generali, aceștia trebuind creați. De asemenea, planul pe puncte necesită timp pentru implementare. Fiecare post trebuie evaluat pe scală pentru fiecare factor, de obicei de către câțiva evaluatori, iar rezultatele trebuie sumarizate și aduse la un punct comun. Înregistrarea și confruntarea acestor ierarhizări implică foarte multă muncă de birou. Cele mai multe dintre aceste costuri pot fi reduse prin utilizarea unui plan anterior întocmit.

Obiectivele Studiului

Obiectivul acestei lucrări este de a realiza o grilă de salarizare echitabilă în firma O&V care să elimine orice fel de discriminări și sentimente de inechitate sau insatisfacție ale angajaților ce pot proveni dintr-o salarizare realizată la întâmplare.

METODOLOGIE

Pentru realizarea unei structuri salariale în firma O&V prin metoda evaluării pe puncte s-a apelat la metodologia ce va fi prezentată în continuare. În acest studiu, variabila dependentă, ce urmează a fi modificată în urma intervenției este reprezentată de salariul fiecărui post de muncă din organizație. Pe post de variabilă independentă se află valoarea / importanța posturilor de muncă în puncte compensabile furnizate prin metoda evaluării pe puncte. Modalitățile în care apare aceasta sunt prezența respectiv absența ei.

În studiul de față, intervenția s-a realizat asupra a 17 posturi de muncă din firma O&V. Ca participanți la aplicarea procedurii de descriere a posturilor au fost intervievați directorul general, directorul economic, șeful de magazin, un vânzător și un casier. Pentru evaluarea posturilor a fost solicitat efortul directorului general și a celui economic.

Descrierea companiei și a posturilor de muncă s-a realizat prin metoda interviului semistrukturat.

S-au utilizat cei 11 factori compensabili clasificați pe 4 dimensiuni după sistemul NEMA.

Deprinderi

Școlarizare
Experiență
Inițiativă și ingeniozitate

Efort

Cerințe fizice
Cerințe senzorio-mentale

Responsabilități

Echipamente sau procedee
Materii sau produse
Protecția altora
Munca altora

Condiții de muncă

Condiții de muncă
Riscuri imprevizibile

După realizarea descrierilor posturilor și stabilirea importanței factorilor compensabili pentru firma O&V s-a elaborat o grilă cu ponderile pe fiecare factor compensabil distribuite pe nivele.

De asemenea, s-a elaborat și o fișă în care, pentru fiecare factor compensabil, se pot trece punctele evaluate pentru fiecare din cele 17 posturi de către cei doi evaluatori: directorul general și directorul economic.

Urmărind pașii pe care literatura despre evaluarea muncii îi menționează și etapele ce sunt prevăzute de metoda evaluării pe puncte cercetarea s-a realizat în modul descris în cele ce urmează:

- a) Prin metoda interviului semistrukturat realizat cu directorii și angajații firmei s-au descris posturile de muncă și compania;
- b) S-a stabilit importanța factorilor compensabili pentru firma O&V pe baza unei analize a descrierilor fișelor de post și s-au ponderat utilizând un plan de 1000 puncte;
- c) S-au calculat ponderile pe fiecare factor compensabil și pe fiecare nivel și s-a întocmit un tabel în scopul utilizării acestuia în evaluarea posturilor;
- d) S-au cules datele referitoare la salariul actual lunar în firma O&V și bugetul total lunar alocat salariilor;
- e) Pe baza descrierilor de post și a descrierilor factorilor compensabili pe nivele, s-a completat o grilă cu nivelul fiecărui factor pentru fiecare post (evaluarea posturilor);
- f) S-au calculat punctajele totale ale fiecărui post prin înmulțirea ponderilor corespunzătoare nivelului la care postul a fost evaluat și prin însumarea ponderilor obținute pentru fiecare post într-o grilă aparte;
- g) S-a calculat totalul de puncte al tuturor posturilor din organizație, luând în

- considerare numărul de angajați de pe fiecare post, prin înmulțirea punctelor fiecărui post cu numărul de angajați din postul respectiv și însumarea datelor obținute;
- h) În funcție de bugetul alocat s-a calculat valoarea punctului compensabil prin împărțirea bugetului la totalul de puncte al tuturor posturilor din firmă;
- i) S-a realizat curba salariilor (graficul corelațional), luând în considerare salariul actual și punctajul fiecărui post obținut în urma aplicării sistemului evaluării pe puncte;
- j) S-a trasat linia de regresie și s-a calculat coeficientul de determinare r^2 ;
- k) S-a decis realizarea unui număr de 5 trepte de salarizare la intervale de câte 50 puncte;
- l) S-a realizat distribuția celor 17 posturi în cele 5 clase de salarizare;
- m) S-a calculat salariul pentru fiecare post prin înmulțirea punctajului cu punctul compensabil calculat;
- n) S-a realizat o structură salarială pe posturi cu un salariu mediu, unul

minim și unul maxim la un interval de câte 50 puncte;

- o) S-a realizat o structură salarială pe clase de salarizare cu un salariu mediu, unul minim și unul maxim la un interval de câte 50 puncte;
- p) S-a realizat graficul claselor de salarizare astfel determinate.

REZULTATELE CERCETĂRII

Studiul de față vizează realizarea unei noi structuri de salarizare în cazul firmei O&V care să conducă la creșterea satisfacției și a sentimentelor de echitate ale angajaților față de compensațiile acordate.

În funcție de importanța diferitelor dimensiuni pentru compania O&V, se realizează distribuția ponderilor pe nivele și dimensiuni.

Tabelul 1 cuprinde ponderile / punctele alocate pentru fiecare nivel al fiecărui factor și totalurile pentru fiecare factor și pentru fiecare nivel realizate pentru verificarea distribuției corecte a celor 1000 de puncte ale planului.

Tabelul 1

Distribuția ponderilor pe nivele

Nivele și ponderi	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
<u>Deprinderi</u>						
Școlarizare	6.67	13.34	20.01	26.68	33.35	100.05
Experiență	6.67	13.34	20.01	26.68	33.35	100.05
Inițiativă și ingeniozitate	13.34	26.68	40.02	53.36	66.7	200.1
<u>Efort</u>						
Cerințe fizice	10	20	30	40	50	150
Cerințe senzorio-mentale	13.34	26.68	40.02	53.36	66.7	200.1
<u>Responsabilități</u>						
Echipamente sau procedee	10	20	30	40	50	150
Materii sau produse	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Protecția altora	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Munca altora	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
<u>Condiții de muncă</u>						
Condiții de muncă	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Riscuri imprevizibile	1.33	2.66	3.99	5.32	6.65	19.95
Total	66.67	133.34	200.01	266.68	333.35	1000.05

În tabelul 2 sunt cuprinse ponderile corespunzătoare nivelului evaluat pentru fiecare post de muncă. În penultimul rând al tabelului sunt trecute punctajele totale,

corespunzătoare fiecărui post, iar în ultimul rând totalul de puncte pentru cele 17 posturi.

Tabelul 2

Punctajul fiecărui post de muncă

Posturi/Nivele	1.DG	2.DE	3.SM	4.ST	5.Ca	6.Me	7.GM	8.V	9.RC	10.SD	11.AA	12.S	13.Co	14.CF	15.OC	16.IS	17.Ma
Deprinderi																	
Școlarizare	26.68	26.68	26.68	26.7	13.34	13.34	13.34	13.34	6.67	13.34	26.68	13.34	26.68	13.34	13.34	26.68	6.67
Experiență	33.35	33.35	26.68	13.3	13.34	6.67	20.01	13.34	6.67	13.34	20.01	6.67	26.68	13.34	13.34	13.34	6.67
Inițiativă și ingeniozitate	66.7	53.36	53.36	53.4	13.34	53.36	40.02	26.68	13.34	53.36	53.36	13.34	26.68	13.34	13.34	26.68	13.34
Efort																	
Cerințe fizice	10	10	10	20	20	30	20	20	30	20	20	40	10	10	10	10	40
Cerințe senzorio- mentale	66.7	53.36	53.36	40	26.68	26.68	26.68	26.68	13.34	40.02	40.02	13.34	53.36	40.02	26.68	40.02	13.34
Responsabilități																	
Echipamente sau procedee	50	50	30	30	20	30	20	20	10	40	40	30	20	20	20	20	10
Materii sau produse	5.32	5.32	3.99	3.99	1.33	1.33	2.66	2.66	1.33	3.99	5.32	1.33	2.66	1.33	2.66	2.66	1.33
Protecția altora	2.66	5.32	5.32	3.99	1.33	1.33	5.32	1.33	1.33	5.32	1.33	1.33	5.32	1.33	1.33	1.33	1.33
Munca altora	6.65	5.32	3.99	2.66	1.33	1.33	2.66	1.33	1.33	2.66	1.33	1.33	2.66	1.33	1.33	1.33	1.33
Condiții de muncă																	
Condiții de muncă	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	1.33	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	1.33	1.33	1.33	1.33	2.66
Riscuri imprevizibile	1.33	1.33	1.33	1.33	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	2.66	6.65	1.33	2.66	1.33	1.33	2.66
Punctaj total	270.7	245.4	216	197	114.7	168	156	130.7	89.33	197.35	213.37	130	176.7	118.02	104.68	144.7	99.33
2771.7																	

Tabelul 3

Ierarhia posturilor conform metodei evaluării posturilor pe puncte

Post de muncă	Punctaj pe post	Puncte pe trepte	Verificare
1. Director general	270.7	270.7	1307.481
2. Director economic	245.37	245.37	1185.1371
3. Șef magazin	216.04	216.04	1043.4732
4. Agent achiziții	213.37	213.37	1030.5771
5. Șef depozit	197.35	197.35	953.2005
6. Șef tură	196.7	786.8	3800.244
7. Contabil	176.7	176.7	853.461
8. Mercantizor	168.03	336.06	1623.1698
9. Gestionar magazin	156.01	936.06	4521.1698
10. Inspector salarizare	144.7	144.7	698.901
11. Vânzător	130.68	522.72	2524.7376
12. Șofer	129.99	129.99	627.8517
13. Casier firmă	118.02	118.02	570.0366
14. Casier	114.68	1032.12	4985.1396
15. Operator calculator	104.68	104.68	505.6044
16. Manipulant	99.33	99.33	479.7639
17. Responsabil curățenie	89.33	89.33	431.4639
Total	2771.68	5619.34	27141.41

În tabelul 3 sunt prezentate punctajele pe posturi, punctajele pe trepte (care reprezintă punctajul postului ori numărul de angajați pe post), salariul calculat pentru un punct compensabil de 4.83 RON și, în final, un calcul de verificare al încadrării în bugetul alocat salarizării. În ultimul rând al tabelului sunt trecute totalurile, acestea fiind utile în calculele punctului compensabil și verificarea bugetului.

Valoarea bugetului alocat este de 27150 RON, iar valoarea punctului compensabil este egală cu 4.83 RON.

Figura 1 reprezintă corelația dintre salariul lunar în RON și punctajul posturilor obținut prin metoda evaluării pe puncte. Este trasată linia de regresie, iar în dreapta graficului este trecut coeficientul de determinare r^2 .

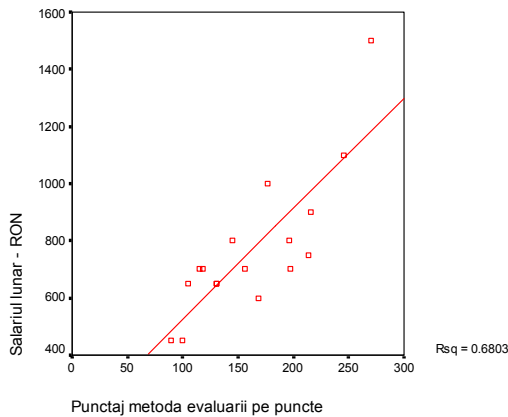


Figura 1. Analiza curbei salariilor

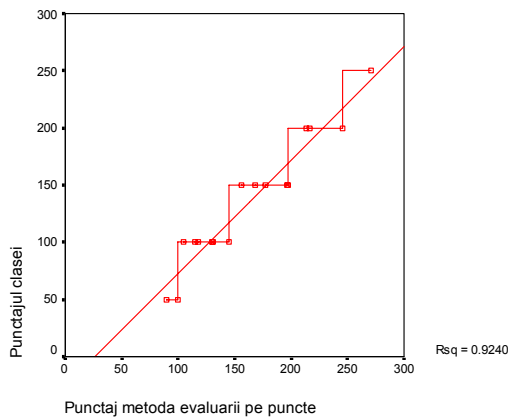


Figura 2. Trepte de salarizare

Figura 2 reprezintă treptele de salarizare pentru posturile evaluate la un interval de 50 puncte. De asemenea, este trasată linia de regresie și r^2 .

Figura 3 reprezintă posturile de muncă distribuite pe 5 clase de salarizare la intervalul de 50 puncte. Posturile din fiecare clasă se pot identifica cu ajutorul punctajului de pe abscisă.

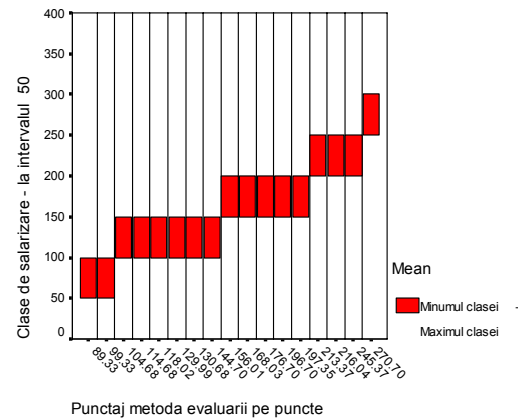


Figura 3. Clase de salarizare

Tabelul 4 prezintă structura salarială pe clase de salarizare, clasa 1 corespunzând celor mai valoroase posturi, iar nivelul 5 celor mai neimportante posturi. Sunt trecute pe coloane salariul mediu, cel minim și cel maxim pentru fiecare clasă de salarizare. Ultima coloană a tabelului reprezintă intervalul de creștere salarială dintre clase în funcție de care este calculat salariul minim și maxim al fiecărei clase.

Tabelul 5 reprezintă repartizarea pe clase a posturilor de muncă împreună cu salariul minim și cel maxim pentru fiecare clasă.

În cele 5 clase de salarizare reprezentate în figura 4 nu se mai pot identifica posturile de muncă, ci doar clasa, salariul minim și maxim pentru fiecare clasă.

Tabelul 4

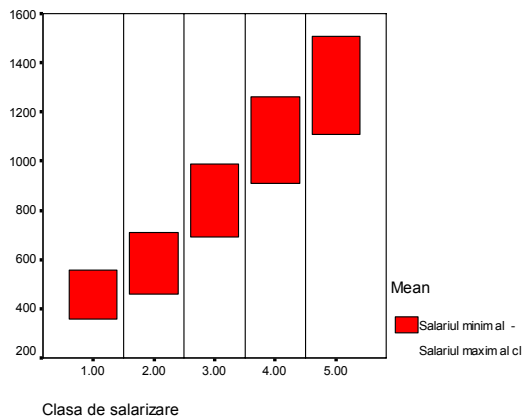
Structura salarială pe clase

Clasa	Punctaj minim-maxim	Salariu mediu	Salariu minim	Salariu maxim	Distanța de creștere-RON
1	250-300	1307.481	1107.481	1507.481	200
2	200-250	1086.3958	911.3958	1261.3958	175
3	150-200	839.37465	689.37465	989.37465	150
4	100-150	583.0747588	458.0747588	708.0747588	125
5	50-100	455.6139	355.6139	555.6139	100

Tabelul 5

Repartizarea posturilor pe clase

Clasa	Post de muncă	Salariu minim	Salariul maxim
1	1. Director general	1107.481	1507.481
2	2. Director economic	911.3958	1261.3958
2	3. Șef magazin	911.3958	1261.3958
2	4. Agent achiziții	911.3958	1261.3958
3	5. Șef depozit	689.37465	989.37465
3	6. Șef tură	689.37465	989.37465
3	7. Contabil	689.37465	989.37465
3	8. Mercantizor	689.37465	989.37465
3	9. Gestionar magazin	689.37465	989.37465
4	10. Inspector salarizare	458.0747588	708.0747588
4	11. Vânzător	458.0747588	708.0747588
4	12. Șofer	458.0747588	708.0747588
4	13. Casier firmă	458.0747588	708.0747588
4	14. Casier	458.0747588	708.0747588
4	15. Operator calculator	458.0747588	708.0747588
5	16. Manipulant	355.6139	555.6139
5	17. Responsabil curățenie	355.6139	555.6139

**Figura 4.** Cele 5 clase de salarizare realizate pe baza salariului calculat pe clase

DISCUȚII

Ierarhia posturilor de muncă în funcție de salariul actual (tabelul 1) este diferită față de ierarhia posturilor realizată prin metoda ierarhizării (tabelul 3). Se poate constata și din analiza curbei salariului (figura 1) că există câteva posturi care sunt subplătite și câteva care sunt supraplătite.

Spre exemplu, postul de director general este situat mult deasupra liniei de regresie ceea ce indică faptul că, prin salariul actual, acesta este mult supraevaluat. Tot supraevaluate sunt și posturile: contabil, inspector salarizare, casier, casier firmă și operator calculator.

Posturile subevaluate sunt: șef magazin, agent achiziții, șef depozit, șef tură, gestionar magazin, mercantizor, responsabil curățenie și manipulant. Dintre acestea, cele mai dezavantajate sunt posturile de mercantizor, șef depozit și agent achiziții.

Posturile foarte bine remunerate prin sistemul actual, raportat la valoarea acestora, sunt cel al directorului economic, al vânzătorului și al șoferului.

Se poate afirma că angajații de pe posturile indicate ca supraplătite, conform teoriei echității (Pitariu, 2006), pot simți sentimente de inechitate comparându-și contribuția proprie și salariul propriu cu cele ale altora. Acțiunile de reechilibrare la care angajații în cauză pot recurge sunt: creșterea contribuției, solicitarea reducerii salariului, solicitări la adresa celorlalți de a-și crește contribuția, reducerea contribuției împreună cu solicitări către ceilalți de a-și reduce și ei contribuția, părăsirea locului de muncă sau alegerea altei surse de comparație. Se poate constata că unele dintre posibilele acțiuni de reechilibrare sunt productive pentru firmă (creșterea contribuției, solicitări la adresa celorlalți de a-și crește contribuția – valabil mai ales pentru posturile de conducere), dar există și acțiuni contraproductive care dezavantajează firma (reducerea contribuției sau părăsirea organizației).

Angajații de pe posturile subplătite, conform aceleiași teorii a echității, vor avea posibilitatea să își reechilibreze situația prin solicitarea măririi salariului, diminuarea contribuției, sau solicitări adresate altor persoane pentru a-și mări contribuția adusă firmei. Din nou apar variantele schimbării surselor de comparație și părăsirea firmei. Din perspectiva firmei este dezavantajos ca angajații din aceste posturi de muncă să

lucreze mai puțin sau să părăsească locul de muncă.

Angajații care se percep corect recompensați au toate motivele să realizeze performanțe din cele mai crescute, datorită sentimentelor de echitate și satisfacție cu plata.

Reconstruirea sistemului de salarizare este o soluție adecvată într-un astfel de caz, când multe posturi de muncă sunt subplătite sau supraplătite. Analizând figura 1, în care s-a analizat curba salariilor și figura 2 în care posturile sunt clasate în trepte de salarizare, se poate constata o apropiere substanțială a posturilor de linia de regresie, fapt ce sugerează îmbunătățirea situației. Mai mult, comparând coeficienții de determinare ($r^2=0.68$, respectiv $r^2=0.92$) se poate afirma că dacă, în primul caz, valoarea posturilor de muncă explică 68% din varianța salariului, în al doilea caz procentul urcă la 92% ceea ce susține creșterea apropierii posturilor de linia de regresie și, deci, indică faptul că posturile sunt apreciate mult mai aproape de valoarea lor reală pentru firmă.

Structura salarială în 5 trepte, derivată prin metoda evaluării pe puncte a posturilor de muncă, poate constitui o foarte bună remediere a situației salarizării în cazul firmei O&V. Structura salarială pe clase oferă flexibilitate salarizării, permite fiecărui post de muncă să fie remunerat mai mult sau mai puțin în funcție de alți factori decât valoarea posturilor de muncă. Structura de salarizare pe clase permite modificarea salariului pentru fiecare post de muncă, în funcție modul în care fiecare angajat își negociază salariul, sau de cum evoluează angajatul pe postul de muncă, obținând o anumită performanță profesională. Pe măsură ce angajații își măresc experiența pe post și, odată cu aceasta dobândesc expertiză, salariul lor poate crește spre maximum clasei de salarizare. Mai mult, un angajat pe un post aparținând unei clase inferioare poate obține un salariu mai bun decât un angajat cu salariu minim de pe un post dintr-o clasă superioară.

CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII

Studiul de față și-a propus realizarea unui nou sistem de salarizare în firma O&V, sistem care să asigure o distribuire echitabilă a salariilor angajaților din fiecare post de muncă.

Rezultatele studiului indică faptul că structura de salarizare actuală existentă în

cadrul firmei O&V este insuficient adaptată la valoarea postului. Astfel, s-a ajuns ca unele posturi să fie subplătite, iar altele supraplătite. Această situație duce la nemulțumiri ale angajaților, insatisfacție față de modul în care sunt compensați. Perceperea unei supracompensări sau subcompensări duce la sentimente de inequități care, la rândul lor, duc la acțiuni de eliminare a acestei tensiuni, acțiuni ce pot fi uneori în avantajul firmei, dar care de cele mai multe ori, duc la rezultate contrare obiectivelor acesteia.

Prin analizarea relației dintre salariul actual și valoarea posturilor de muncă, s-a putut realiza un sistem de salarizare flexibil, bazat pe clase de salarizare. Implementarea acestui sistem de compensații poate duce la creșterea satisfacției și a sentimentelor de echitate ale angajaților față de plată. Astfel poate fi facilitată apariția comportamentelor productive de muncă și pot fi eliminate eventualele discriminări bazate pe evaluări subiective care, de altfel, sunt interzise și prin legislația din domeniul muncii.

O limită a studiului prezent poate fi constituită de descrierile de post, care ar fi putut fi realizate mai detaliat pentru a facilita evaluarea mai precisă a posturilor de muncă din firma O&V.

Studiul de față poate fi completat de către un studiu de evaluare a salariilor pe plan extern, local sau regional, care să ofere informații suplimentare. Organizațiile sunt sisteme deschise care realizează un permanent schimb de informații cu mediul extern, ceea ce face necesară adaptarea acesteia la mediul în care funcționează.

De asemenea, realizarea unei evaluări a muncii printr-o altă metodă de evaluare poate veni în completarea studiului realizat pentru a furniza informații despre validitatea sistemului de de salarizare proiectat. Un astfel de studiu poate aduce contribuții și la nivel teoretic, nu doar practic, nivel la care s-a situat obiectivul studiului de față.

O altă direcție de investigare se poate contura la nivelul conținutului sistemului de compensare. Tendința actuală remarcată pe piața muncii de elaborare a unor pachete salariale este considerată deosebit de motivantă de către angajați. Prin oferirea unor astfel de pachete salariale, în funcție de trebuințele angajaților, firma poate câștiga în ceea ce privește motivația acestora pentru muncă și satisfacția cu locul de muncă prezent.

În concluzie, se poate afirma că implementarea sistemului de salarizare pe clase poate duce la creșterea satisfacției și sentimentelor de echitate în această firmă și poate constitui un valoros instrument de motivare a angajaților.

BIBLIOGRAFIE

- Cocheci, H. (2005a). *Politicile de compensare și beneficii*. Preluat de pe <http://www.hr-romania.ro/index.php?m=3&u=162&a=1527>.
- Cocheci, H. (2005b). *Studiile salariale, instrumente moderne pentru practicile de resurse*. Preluat de pe <http://www.hr-romania.ro/index.php?m=3&u=162&a=1510>.
- Meseșan, G. A. (2005). *Dreptul muncii. Contractul individual de muncă*. Cluj-Napoca: Editura Argonaut, p. 18.
- Pitariu, H. D. (2003). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru manageri*. București: Editura Irecson, p.86.
- Pitariu, H. D. (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru managerii de resurse umane (ed. a 2-a revs)*. București: Editura Irecson