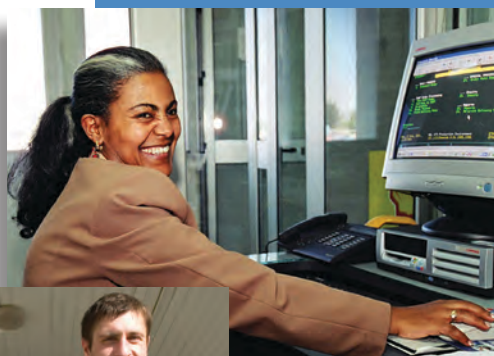


ПРОМОВИРАЊЕ РАМНОПРАВНОСТ



International
Labour
Office



РОДОВО НЕУТРАЛНА ЕВАЛУАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА ЗА ЕДНАКВОСТ ВО ПРИМАЊАТА: УПАТСТВО ЧЕКОР ПО ЧЕКОР

Програма за
промовирање на
Декларацијата
за основните
принципи и права
на работа

ПРОМОВИРАЊЕ РАМНОПРАВНОСТ

РОДОВО НЕУТРАЛНА ЕВАЛУАЦИЈА НА РАБОТНИТЕ МЕСТА
ЗА ЕДНАКВОСТ ВО ПРИМАЊАТА:
УПАТСТВО ЧЕКОР ПО ЧЕКОР

Авторски права © Меѓународна организација на трудот 2011

Прво издание 2011 година

Изданијата на Меѓународната организација на трудот се заштитени со авторски права во согласност со Протокол 2 од Универзалната конвенција за авторски права. Сепак, кратки извадоци од нив може да се преземаат без овластување, под услов да се наведе изворот на текстот. За правата за репродукција или превод, се доставува барање до Publications Bureau (Rights and Permissions), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland или по е-пошта pubdroit@ilo.org. Меѓународната канцеларија на трудот ги очекува таквите барања.

Библиотеките, институциите и други организации регистрирани за права за репродукција може да направат фотокопии во согласност со лиценците кои им се издадени за таа намена. Посетете ја страницата www.iflro.org за да ја најдете организацијата за права за репродукција во вашата земја.

ILO Cataloguing in Publication Data

Chicha, Marie Thérèse

Промовирање рамноправност: родово неутрална евалуација на работните места за еднаквост во примањата : упатство чекор по чекор / Марија-Тереза Чика ; Меѓународна организација на трудот. - Скопје: MOT, 2011

1 v.

Превод: Наташа Мечкароска

ISBN: 9789228250145 (print); 9789228250152 (web pdf)

ILO Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work

job evaluation / equal pay / work of comparable worth / gender equality

12.05.2

Also available in English : Promoting equity : gender-neutral job evaluation for equal pay : a step-by-step guide (ISBN 978-92-2-1215387), Geneva, 2008.

ILO Cataloguing in Publication Data

Ознаките вклучени во изданијата на MOT, коишто се во согласност со практиката на Обединетите нации и презентацијата на материјалот содржан во нив не упатува на каков било став на Меѓународната канцеларија на трудот во поглед на правниот статус на која било земја, област или територија или на нејзините власти или во поглед на нејзините граници.

Одговорноста за мислењата изнесени во потпишани статии, студии и други текстови ја сносат исклучиво нивните автори и Меѓународната канцеларија на трудот не стои зад мислењата изнесени во нив.

Упатувањата до називите на фирмите и комерцијалните производи и процеси и не вклучуваат одобрување од страна на Меѓународната канцеларија на трудот и секое споменување на одредена фирма, комерцијален производ или процес не е знак на неодобрување.

Изданијата на MOT може да се добијат во поголемите книжарници или во локалните канцеларии на MOT во многу земји или директно од ILO Publications, International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland. Каталогите или списоците со нови изданија се бесплатни и може да се нарачаат од горенаведената адреса или преку е-пошта: pubvente@ilo.org.

Посетете ја нашата интернет-страница: www.ilo.org/publns.

СОДРЖИНА

ПРЕДГОВОР	v
ПОГЛАВЈЕ 1 Контекст и цели на упатството	1
ПОГЛАВЈЕ 2 Комитет за рамноправност во примањата	7
ПОГЛАВЈЕ 3 Избор на работни места за споредба	16
ПОГЛАВЈЕ 4 Методи за евалуација на работата	24
ПОГЛАВЈЕ 5 Собирање податоци за работните места што се предмет на евалуација	42
ПОГЛАВЈЕ 6 Анализа на резултатите од прашалникот	56
ПОГЛАВЈЕ 7 Одредување на вредност на работните места	68
ПОГЛАВЈЕ 8 Процена на јазот во платата за работни места со еднаква вредности ревидирање на примањата	82
БИБЛИОГРАФИЈА	92
СПИСОК СО ТАБЕЛИ	95
ПОИМНИК	97

Признание

Би сакала да ја изразам мојата најголема благодарност на Мануела Томеј, којашто го започна овој проект и го следеше и поттикнуваше неговото спроведување. Нејзините секогаш вредни забелешки доведоа до значителни подобрувања во ова Упатство. Благодарност и до Зафар Шахид за неговата поддршка и доста вредните сугестии. Придонесот на Лиса Вонг беше од суштинско значење, бидејќи го водеше проектот во завршните и најтешки фази што доведоа до публикација.

Би сакала да се заблагодарам на сите што учествуваа на различните состаноци и дискусии што се одвиваа во МОТ во Женева, како и на оние што следеа по моите обуки во Меѓународниот центар за обука на МОТ во Торино. Нивните прашања, критики и коментари беа конструктивни и поттикнуваа на размислување. Ерик Андре Карест, стажант во МОТ во 2006 г., даде голема помош при истражувањето.

Марија-Тереза Чика

ПРЕДГОВОР

Значителните разлики во примањата според родот се една од најистрајните одлики на пазарите на трудот ширум светот. Иако на некои места се бележи намалување на јазот во примањата според родот, во просек, жените и понатаму заработуваат помалку од мажите. Овој тренд продолжува и покрај неверојатниот напредок во образовното ниво на жените и работното искуство.

Овој јаз во примањата според родот е поттикнат од повеќе причини, а една од нив е дискриминацијата врз основа на пол. Конвенцијата за еднакви плаќања, 1951 г. (бр. 100), еден од осумте клучни меѓународни стандарди на трудот, има за цел решавање на проблемот со дискриминацијата во однос на надоместоците со осигурување дека жените и мажите примаат еднаков надоместок не само за иста или слична работа, туку и за работа со еднаква вредност. Овој принцип е суштински во остварувањето родова еднаквост, бидејќи голем дел од жените извршуваат различни работи од мажите. Процената на вредноста и соодветните барања на различните работни места врз основа на општите и објективни критериуми придонесува кон транспарентни и ефикасни системи за одредување на примањата, притоа подобрувајќи ги постапките за вработување и избор.

Одредувањето дали две работни места што се разликуваат по содржина се еднакви по вредност, бара одреден метод за споредба. Методите за евалуација на работните места се алатки што помагаат при воспоставувањето на релативната вредност на работните места и на тој начин при одредувањето дали кореспондентниот надоместок е праведен. Последната поголема публикација на МОТ на оваа важна тема е Евалуацијата на работните места (1986), којашто имаше за цел да расплете некои од комплексностите на овој важен инструмент за човечките ресурси и да го направи попристапен до пошироката јавност што не ги вклучува само експертите и консултантите што вообичаено работат со евалуација на работните места. Тогаш, малку внимание се обрнуваше на последиците од евалуацијата на работните места во однос на рамноправноста во примањата. Време е да се посвети поголемо внимание на ова комплексно прашање. Со цел да се обезбеди објективна и фер процена на работните места, методите за евалуација на работните места не смее да вклучуваат предрасуди врз основа на род; во спротивно клучните димензии на работните места што вообичаено ги извршуваат жени се под ризик да се игнорираат или да се вреднуваат пониско од работните места што вообичаено ги извршуваат мажи. Тоа резултира со продолжување на невреднувањето на работните места на жените и зајакнување на јазот во примањата меѓу родовите.

Процесот при кој се развиваат и применуваат методите за евалуација на работните места е исто толку важен колку и техничката содржина на истите, бидејќи може да дојде до можни и ненамерни предрасуди за родовите во секоја фаза од нивното креирање и примена. Целта на оваа публикација е решавање на предрасудите за родовите на посистематски начин и спречување на појавата на тие проблеми со обезбедување упатство, чекор по чекор, во однос на начинот на развој и примена на методот за евалуација на работните места без предрасуди за родот.

Ова Упатство е изготвено како дел од Дополнителните активности на МОТ кон акцискиот план за елиминирање на дискриминацијата (2004-2007 г.), од што произлегува првиот глобален извештај на темата Време за еднаквост на работа. Одговара на сè поголемиот број барања за техничка помош во оваа област од страна на владите, организациите на работници и трипартитните тела што работат на родовите и трудовите прашања. Упатството е наменето за организациите на работници и на работодавачи, службениците во Телата за еднакви можности и раководителите, експертите за родови прашања и службениците што работат на праведност во примањата.

Упатството го изготви проф. Марија-Тереза Чика од Факултетот за индустриски односи при Универзитетот на Монреал, Канада. Марија-Тереза Чика е добро познат експерт и службеник за рамноправност во примањата во Канада и странство. Таа има вршено консултации и пишувано доста материјали по прашањата поврзани во вработувањето и рамноправноста во примањата и раководено со програми за етнокултурна разновидност. Публикацијата се заснова на споредбениот преглед на методите за евалуација на работните места и другите материјали што се изготвени и се користат во различни земји, како и на студиите на случај и истражувањата за родовите студии и за управувањето со човечките ресурси. Упатството е проверено и потврдено во рамки на активностите за обука организирани од страна на Меѓународниот центар за обука на МОТ, Торино, за трипартитните конституенти.

Голем придонес при изготвувањето на Упатството дадоа неколку колеги од МОТ и посебна благодарност оди до Мануела Томеј, којашто го започна проектот и го следеше неговото изготвување. Благодарност и до Лиса Вонг, којашто придонесе до реализација на публикацијата.

Зафар Шахид,
Директор

*Програма за промовирање на Декларацијата
за основните принципи и права на работа*



СОДРЖИНА – ПОГЛАВЈЕ 1

Цели	1
Причини за дискриминација во однос на плата	1
Опсег на принципот за рамноправност во примањата примања	2
Придобивки од рамноправноста во примањата	3
Содржина на упатството	5

ПОГЛАВЈЕ

1 Контекст и цели на Упатството

ЦЕЛИ

Упатството, коешто треба да се користи при спроведување на принципот за еднакви плаќања за работа со еднаква вредност, без дискриминација врз основа на пол, како што е утврдено во Конвенцијата на МОТ за еднакви плаќања, 1951 г. (бр.100), е во согласност со Дополнувањето на Декларацијата на МОТ за основните принципи и права на работа, особено со Глобалните извештаи од 2003 и 2007 г. за еднаквост на работа. Наменето е да послужи како алатка за унапредување на овој принцип во голем број различни работни средини.

До денес, Конвенцијата на МОТ бр.100, донесена во 1951 г. е ратификувана од 167 земји. Меѓутоа, покрај големиот консензус во однос на принципот што е содржан во него, јазот во примањата меѓу жените и мажите останува истраен и универзален факт на пазарот на трудот. Неодамнешните статистички анкети покажуваат дека овој јаз постои и во земјите со различни економски структури и дека иако јазот се намалува во повеќето од овие земји, ваквиот напредок се постигнува многу бавно.

Јазот постои и покрај значителниот напредок што жените го имаат постигнато во поглед на образованието и работното искуство.

ПРИЧИНИ ЗА ДИСКРИМИНАЦИЈА ВО ОДНОС НА ПЛАТА

Во голем број студии се проучуваат причините за јазот во примањата и се утврдуваат два сета фактори. Во првиот се земаат предвид карактеристиките на поединците и на организациите во коишто работат. Во продолжение следат најважните фактори:

- Степенот на образование и област на студии;
- Работното искуство на пазарот на труд и стажот во организацијата или на работното место;
- Број на работни часови;
- Големина на организацијата и секторот на дејност.

Јазот во примањата може делумно да се намали преку политики што се директно насочени кон овие димензии, како на пример, прифаќање флексибилно работно време на работното место, со цел да им се овозможи на родителите да ги усогласат работните и семејните

обврски, да им овозможат на мајките да продолжат со нивните кариери без прекини и на тој начин да стекнат поголемо работно искуство и стаж.

Дури и кога се зема предвид овој сет на фактори, економетричките студии постојано упатуваат на необјаснет заостанат јаз меѓу просечните плати на жените и мажите. Според извештајот на Гундерсон (2006), заостанатиот јаз изнесува помеѓу 5 и 15 проценти. Со други зборови, дискриминацијата во однос на плата што е предмет на разгледување во Конвенцијата бр.100 не се однесува на целосниот јаз во платите, туку само на дел од него.

Заостанатиот јаз упатува на полова дискриминација во однос на платите што резултира од вториот сет фактори, на коишто подетално ќе се навратиме во различните поглавја од ова Упатство. Тоа се:

- Стереотипи и предрасуди во поглед на работата на жените;
- Традиционалните методи на евалуација изготвени врз основа на барањата на работните места каде што доминираат мажи;
- Послаба преговарачка моќ кај работничките што поретко се организираат во синдикати и се назначени на непропорционален број несигурни работни места.

Истовремено, дел од заостанатиот јаз се припишува и на директната дискриминација меѓу маж и жена што извршуваат иста работа, на пример, маж-информатичар и жена-информатичар или медицински брат и медицинска сестра. Овој вид дискриминација е опфатен и со Конвенцијата бр.100, но, бидејќи лесно може да се идентификува, не е вклучен во ова Упатство. Со цел да се избегне каква било двосмисленост и да се постигне усогласување со она што станува општа практика, ќе го користиме терминот рамноправност во примањата за упатување на принципот на еднакви надоместоци за работа со еднаква вредност, којшто е предмет на ова Упатство.

ОПСЕГ НА ПРИНЦИПОТ ЗА РАМНОПРАВНОСТ ВО ПРИМАЊАТА

Едната од причините зошто е постигнат толку мал напредок во однос на почитувањето на основното право за рамноправност во примањата ја наведува Комитетот на експерти за примена на Конвенциите и Препораките (2007):

...Комитетот забележува дека постојат недостатоци во примената на Конвенцијата во законодавството и во практика произлегуваат од недостатоци на разбирање на општите и импликациите од концепцијата „работа со еднаква вредност“. Овој концепт е основа на Конвенцијата и е суштинскиот дел од основното право за еднакви надоместоци за мажите и жените за работа со еднаква вредност и унапредување на еднаквоста.

Всушност, мора да се признае дека принципот за рамноправност во примањата е многу сложен на прв поглед. Бара донесување на нов начин на согледување на карактеристиките на работното место, измена на перцепцијата на работата на жените, во споредба со работата на мажите, преиспитување на системот на примања во сила во организацијата и на крај зголемување на примањата за работните места каде што доминираат жените. Овие различни чекори често се опишуваат како долготрајни, скапи и тешки. Ваквото мислење е под големо влијание на историјата на борба за рамноправност во примањата и раните искуства на пионерите во овој процес. Овој став не ја одразува денешната реалност во контекст на нови пристапи во унапредувањето на овој принцип.

Принципот на рамноправност во примањата се спроведе во Соединетите држави во доцните 60-ти и 70-ти години на XX век, во јавните служби во одредени држави и општини. Се спроведуваа заеднички иницијативи за управување со трудот, често под закана на судски процеси. Тие вклучуваа доста широк опсег на работни места и голем број вработени. Процесите на спроведување беа долготрајни и скапи, делумно поради конфликтната клима

во којашто се одвиваа, а делумно поради новата и непозната природа на прашањето. Тоа се одвиваше истовремено со изготвувањето и тестирањето на првите родово-неутрални методи за евалуација на работните места. Подоцна, принципот на рамноправност во примањата се спроведе во други земји, претежно во спорен контекст. Поради ваквата историја, во тоа време се добиваше впечаток, а истиот сè уште постои, дека остварувањето на принципот на рамноправност во примањата бара премногу ресурси и се реализира во контекст на напнати работни односи.

Од доцните 90-ти на XX век, сè повеќе иницијативи на синдикатите се земаа предвид, со цел унапредување на рамноправноста во примањата. Националните и меѓународните унии на синдикати донесоа различни мерки за проширување на спроведувањето на принципот на рамноправност во примањата на работните места, каде што се вклучени. Public Services International (PSI) разви стратегија што опфаќа неколку димензии, вклучувајќи ги и програмите за подигање на свеста и за обука, како и спроведување на методите за евалуација на работните места во јавниот сектор во различни земји.

Иницијативите за рамноправност во примањата се развиваат во форма на партнерства меѓу неколку актери. Во првите години од овој милениум, беше основано партнерство меѓу Европската комисија, владините институции и здруженијата и експертите за труд од голем број земји во контекст на проектот BETSY. Во многу организации беа креирани и спроведени алатки за евалуација. Во Португалија, партнерството меѓу здруженијата на работници, претставниците на работодавачите, MOT и Европската комисија доведе до развој и спроведување на програма за рамноправност во примањата во прехранбената индустрија.

Во доцните 80-ти години на XX век, во многу земји беа преземени иницијативи со поголемо влијание, во форма на т.н. „проактивни“ закони. Со проактивниот модел, спроведувањето на принципот на рамноправност во примањата во јавните и приватните организации е задолжително и е прифатено во Шведска, Канада (Онтарио и Квебек) и Финска. Во суштина, се карактеризира со следните елементи:

- ➔ се применува кај сите работодавачи што задоволуваат одредени критериуми (на пример, големина на работната сила);
- ➔ наметнува обврски за постигнување резултати кај тие работодавачи, во одреден временски период;
- ➔ ги утврдува главните методолошки критериуми што ќе се користат за постигнување на тие резултати;
- ➔ се спроведува во заеднички напор од страна на претставниците на работодавачите и на работниците.

Со цел да се олесни спроведувањето на овој модел, се развиваат нови методологии што се пофлексибилни и полесни за толкување и спроведување. Во повеќето случаи, јавните органи изготвија различни информативни документи и развија сесии за обука, но и понудија и други видови поддршка за сите актери во ова поле. Истовремено, спроведувањето на принципот на рамноправност во примањата сè повеќе се јавува како ефективен начин за подобрување на управувањето со човечки ресурси и зголемување на ефикасноста на системот на плаќање во рамки на организацијата. На тој начин, денес може да се промовира рамноправноста во примањата во контекст што е одвоен од високите трошоци на судскиот модел. Овој стар модел сега може да се замени со нов модел што ги спојува еднаквоста и ефикасноста и е поедноставен за развој и спроведување.

ПРИДОБИВКИ ОД РАМНОПРАВНОСТ ВО ПРИМАЊАТА

Главната придобивка од спроведувањето на принципот на рамноправност во примањата е реалната поддршка на правото на работничките за еднаквост, со што се признаваат нивните вештини и нивните работни задачи добиваат на вредност, не само симболично, туку и реално, преку ревидирање на примањата. Токму достоинството и признанието од страна на надредените и соработниците се сметаат за позитивни влијанија што ги истакнуваат повеќето работнички. Ревидирањето на примањата може да има значително влијание на капацитетот на тие работници да обезбедат пристоен животен стандард за нивните семејства и да ја зголемат нивната финансиска сигурност за пензија.

Покрај позитивните влијанија врз работничките, преку партнерствата и проактивните законодавства се спроведуваат иницијативи за рамноправност во примањата што имаат значителни позитивни влијанија кај работодавачите. Овие влијанија се забележуваат во областите како што се управувањето со човечките ресурси, ефикасното искористување на вештините, работните односи и привлечноста на организацијата. Во следната табела има резиме на различните придобивки што се согледуваат во случаите кога се спроведува принципот на рамноправност во примањата¹.

Табела 1.1 Синтеза на придобивките од принципот на рамноправност во примањата

ПРИДОБИВКИ	ПОКАЗАТЕЛИ
Подобрување на практиките за управување со човечки ресурси	
Поголема ефикасност во практиките на ангажирање персонал	Вработените посветуваат помалку време на процесот на вработување
Поголема ефективност во развојот на вештини	Зголемена продуктивност и квалитет на работа
Подобрено задржување на нововработените лица по завршувањето на пробниот период	Намалување на трошоците за вработување и обука
Кохерентна политика на примања и хармонизирана структура на плаќања врз основа на вредноста на работните места	Подобрено управување со надоместоците: заштеда на време за вработените што се задолжени за управување со системот за плаќање Поефикасна распределба на вкупниот платен список меѓу различните работни места
Истакнување на потценетите вештини на работничките	
Подобрен квалитет на производите и услугите	Помалку грешки или поплаки од корисниците
Подобра перцепција на рамноправноста кај работните места и подобрени работни односи	
Поголемо задоволство од работното место и поголема заложба кон организацијата	Понизок обрт на вработени, отсуства и помали трошоци поврзани со овие појави
Побрзо решавање на поплаките или судирите	Посветување помалку време во решавање на судирите
Помалку судири	Ibid.
Влијание врз репутацијата и привлечноста на организацијата	
Пониски трошоци поврзани со ангажирањето квалификуван персонал	Посветување помалку време на барање квалификувани кандидати, особено кај професиите со повисоки барања
Намалување на времето на испразнето работно место	Вредност на забавено производство или загубени договори

Придобивките се многукратни и меѓу условите што го фаворизираат нивното реализирање се заедничкото делување на вклучените страни, соодветната обука на одговорните и транспарентноста при носењето одлуки за различни чекори.

¹ За дополнителни информации видете Чика (2006).

СОДРЖИНА НА УПАТСТВОТО

Упатството се заснова на неколку студии од различни земји и на искуството на практичарите, како и на искуството стекнато од страна на авторот во рамки на нејзината работа како истражувач и обучувач во Канада и во други земји. Дава анализа на целокупниот процес, од изборот на работните места што ќе бидат предмет на анализа, преку различните фази на евалуација на работните места, до остварување еднаквост во примањата. Целта на Упатството е утврдување различни методолошки компоненти на процесот и објаснување на критериумите што треба да се исполнат со цел да се избегнат дискриминирачките практики.

Упатството е наменето и за претставниците на работодавачите и на синдикатите одговорни за спроведување на програмата за рамноправност во примањата, како и за практичарите и обучувачите. Неговата содржина може да се приспособи кон различните економски и организациски контексти и кон големите и малите организации. Заедничкото работење во сите опишани чекори им овозможува на лицата одговорни за спроведување на програмата да стекнат подетално знаење за работното место, да имаат критички поглед на некои аспекти што може да се застарени или несоодветни поради технолошките или организациските промени, а особено откривање на аспектите на работните места со коишто не биле запознаени, особено работните места што ги држат жени.

Содржината на Упатството се заснова на методолошка флексибилност. На некои работни места, како што се малите организации, чекорите може да се поедностават. Од друга страна, во други организации чекорите ќе треба да бидат подетални и поопширни. Оние што ја спроведуваат програмата ќе имаат голема слобода во нејзината примена, при што треба да се почитува обврската за избегнување на предрасудите за родовите. Упатството е особено корисно и едноставно за примена, доколку е дополнето со соодветна обука.

Праведните примања мора да се постигнат во рамки на планиран и структуриран процес, најчесто наречен програма за рамноправност во примањата, вклучувајќи ги следните чекори:

- ➔ утврдување и споредба на работните места каде што доминираат жените и работните места каде што доминираат мажите;
- ➔ избор на метод за евалуација на работните места;
- ➔ развој на алатки за прибирање податоци за работните места;
- ➔ анализа на резултатите од прашалникот;
- ➔ одредување на вредноста на работните места;
- ➔ процена на јазот во платите меѓу работи со еднаква вредност;
- ➔ ревидирање на примањата со цел постигнување рамноправност.

Првите шест чекори претставуваат дијагноза на состојбата, што доведува до заклучок дали постои јаз во примањата кај работни места со еднаква вредност. Доколку се утврди дека навистина постои јаз, корисниците се упатуваат на седмиот чекор, односно ревидирање на примањата. Кога ќе се одреди дека не постои јаз, не се потребни ревидирања.

Во секое поглавје се претставуваат еден или два чекора од процесот на спроведување на принципот на рамноправност во примањата во рамки на организацијата. Се објаснуваат целите, различните работи што треба да се спроведат, критериумите за родова неутралност и соодветните практики што треба да се следат. Дадени се и контролни списоци за упатување за корисниците. На крај, повеќето поглавја завршуваат со краток преглед на придобивките што произлегуваат од секој опфатен чекор.

²Упатството се заснова на голем број извори од неколку земји. Овие извори имаат многу заеднички точки коишто се наведени во Библиографијата, заедно со соодветните интернет-страници од каде што може да се преземат документите. Со цел да се избегне непотребно повторување, одлучено е да не се повторуваат библиографските упатувања во текстот, особено ако се има предвид дека овие извори често се дополнуваат и приспособуваат.



СОДРЖИНА – ПОГЛАВЈЕ 2

Цели	7
Логистика во спроведувањето на принципот за рамноправност во примањата во рамки на претпријатијата	7
Комитет за рамноправност во примањата	9
Состав на Комитетот за рамноправност во примањата	10
Назначување на членовите на Комитетот	11
Обука	11
Информирање	12
Правила за работа	13
Придобивки	13
Контролен список	14

ПОГЛАВЈЕ

2

Комитет за рамноправност во примањата

ЦЕЛИ

Спроведувањето на програмата за рамноправност во примањата вклучува група задачи што мора строго да се исполнуваат во насока на идентификување и елиминирање на каков било вид дискриминација што може да постои во системот на плаќање. Во ова поглавје се утврдуваат главните чекори што треба да се спроведат заради исполнување на процесот, логистичките компоненти што треба да се земат предвид и начините на кои вработените може да учествуваат.

ЛОГИСТИКА ВО СПРОВЕДУВАЊЕТО НА ПРИНЦИПОТ ЗА РАМНОПРАВНОСТ ВО ПРИМАЊАТА ВО РАМКИ НА ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Процесот на воспоставување и спроведување на програма за рамноправност во примањата ќе се одвива непречено и ефикасно, доколку процесот е добро испланиран. Врз основа на искуството на оние што спроведувале такви програми во различни земји, претходно треба да се земат предвид следните компоненти:

- Планирање на потребните финансиски и човечки **ресурси**. Финансиските ресурси главно се однесуваат на административните трошоци вклучени во проектот и буџетот наменет за различните активности: прашалници, консултанти, внатрешна комуникација итн. Тука не се вклучуваат средствата што ќе се наменат за ревидирање на примањата, коишто секако треба да се предвидат, но износот не може однапред да се одреди. Човечките ресурси се однесуваат на бројот на поединци што ќе бидат назначени за процесот и потребното време за учество, на пример, број на часови во текот на една седмица или месец;
- Одредување на постапките за **обука**. Принципот на рамноправност во примањата зависи од техничките познавања во областа на евалуацијата на работните места и надоместоците, како и на познавањата за прашањата на дискриминација, стереотипи и предрасуди во однос на работата на жените и причините за нееднаквост врз основа на пол. Неопходно е да се спроведе обука за лицата што ќе бидат задолжени за спроведување на принципот за рамноправност во примањата. Затоа, важно е да се одлучи кој ќе ја спроведува обуката и на кој начин истата ќе се врши;

- Одлучување дали ќе се ангажираат **консултанти** и утврдување на неопходните постапки за вработување. Доколку обуката обезбедена за лицата што ќе бидат надлежни за спроведување на принципот на рамноправност во примањата е доволна, улогата на консултант ќе биде сè помалку потребна. Обучувачот може да има улога на консултант при решавањето на посложени прашања;
- Воспоставување **комуникациска стратегија**. Имајќи предвид дека програмата за рамноправност во примањата се однесува на многу чувствителни прашања, односно на релативните примања во рамки на претпријатијата, важно е да се осигури што помал страв кај вработените. Често се препорачува комуникациската стратегија да се воспостави од самиот почеток на процесот, со цел да се спречи појава на озборувања. Таквата стратегија може да има различни форми, во зависност од видот на организацијата и средствата на располагање (Saba 2000);
- Воспоставување на **распоред на работниот план**. Неопходно е да се одлучи кога ќе се спроведува секој чекор и датумот на завршување на сите активности од планот и кога ќе се испраќаат дополнувањата на примањата што произлегуваат по ревидирањето;
- Одлучување кој вид на **заедничко учество на работодавач-вработен** ќе се прифати. До денес, искуството често покажува дека воспоставувањето заеднички процес работодавач-вработен има големи предности во однос на еднаквоста и ефективноста, како што е:
 - Се воведува нов начин на разгледување на работните места преку споредба на различни ставови што ги имаат раководителите за човечки ресурси и вработените;
 - Се осигурува легитимност на процесот и резултати во очите на вработените;
 - Се распределува работата меѓу различни лица.

Најдобар начин да се осигури дека овие цели ќе бидат остварени е организираното учество во форма на Комитет, чијшто состав и улоги, како и услови за работа, се јасно дефинирани.



КОМИТЕТ ЗА РАМНОПРАВНОСТ ВО ПРИМАЊАТА

Во мала организација, заедничкото учество работодавач-вработен може да биде неформално. Од друга страна, во голема организација, може да биде доста структурирано и да вклучува јасно дефинирани одговорности и процедури. Во мала организација, заедничкото учество може да биде во форма на многу мал комитет составен од, на пример, еден претставник на работодавачот и два претставници на вработените. Работата на таквиот комитет ќе се олесни ако тие користат експертиза и информативни документи што се достапни од специјализирани владини тела. Во Шведска, Велика Британија и Канада (во провинциите Онтарио и Квебек), јавните органи изготвуваат поедноставени документи за спроведување на принципот на рамноправност во примањата, наменети за малите организации. Постојат модели што се флексибилни и прилагодени кон малите и средни претпријатија. Понатаму, како што истакнуваат раководителите на малите и средни претпријатија, придобивките од рамноправност во примањата се значителни³. Во случајот со малите претпријатија со околу десет работни места⁴ што треба да се предмет на евалуација, програмата може да се реализира во краток временски период – за околу една седмица – ако надлежните биле претходно обучени за процесот (видете во продолжение).

Во средните или големите претпријатија, може да се основа поголем и построкуриран комитет, со што ќе се осигури застапеност на различните страни, односно работодавачот, вработените што се членови на синдикат и вработените што не се членови на синдикат. Ако има значителен број на работни места што треба да се предмет на евалуација, може да биде потребен период од две години за реализација на чекорите 1 до 5, особено кога надлежните за процесот посветуваат само неколку часа во текот на седмицата. Во многу големи организации или во јавните служби каде бројот на различни работни места е доста голем, односно 150 или повеќе, процесот на реализација може да трае до три години, но таквите случаи се исклучителни.

Улоги на Комитетот за рамноправност во примањата

Улогите на комитетот треба да бидат детално дефинирани, имајќи го предвид фактот дека различните чекори на програмата за рамноправност во примањата, како што се опишани погоре, се меѓусебно зависни. Утврдувањето родова предоминантност на работните места им овозможува на учесниците, уште од самиот почеток, да се запознаат со различните работни места во претпријатието и нивните главни карактеристики; изборот или приспособувањето на методот за евалуација на работните места ги принудува учесниците да разберат што ги предизвикува родовите предрасуди поврзани со евалуацијата на работните места и за соодветна употреба на оваа алатка, којашто е толку важна за процесот; прибирањето податоци е тесно поврзано со користениот метод за евалуација на работните места, бидејќи прашалникот е изготвен врз основа на утврдените фактори и потфактори. Следствено, се чини логично и пожелно сите чекори во програмата да ги спроведува иста група луѓе. Масата на знаење и вештини постепено се стекнува со тек на време и би било неуспешно доколку ова средство не се искористи на најдобар можен начин во текот на целата вежба. Најсоодветно би било еден комитет за рамноправност во примањата да биде одговорен за сите чекори во програмата или во најмала рака за првите пет и неговиот состав, колку што е можно, да остане стабилен⁵. Тоа ќе овозможи ефективен напредок и:

- ➔ осигурување конзистентност во процесот;
- ➔ развој на солидна внатрешна експертиза во областите на еднаквост и евалуација на работните места;
- ➔ намалување на доцнењата предизвикани од смена на членовите на комитетот меѓу чекорите.

³ Comparative analysis of promoting pay equity: models and impacts, Marie-Therese Chicha, 2006 ; International Labour Office, InFocus Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. p. 9.

⁴ Треба да се нагласи дека се работи за работни места, а не за вработени. Може да има 10 работни места, но 20 или повеќе вработени.

⁵ Всушност, колку подолго трае процесот, толку е поголем ризикот од замена на еден или повеќе членови на комитетот.

Состав на Комитетот за рамноправност во примањата

При одлучување за составот на комитетот за рамноправност во примањата, треба да се земат предвид следните точки:

- вклучување членови што имаат што е можно подиректно знаење на главните работни места што се предмет на евалуација;
- вклучување членови што се подготвени да ги препознаат и елиминираат родовите предрасуди кои може да имаат влијание на процесот или алатките за евалуација;
- овозможување на работничките да имаат значителна улога во процесот што најдиректно ги засега.

За таа цел, треба да се почитуваат одредени критериуми:

■ ПРИСУСТВО НА ВРАБОТЕНИТЕ

Треба да има значително присуство на вработените во комитетот со цел да се осигури дека целосно ќе се земат предвид карактеристиките на работните места што се предмет на евалуација. Нивното присуство го легитимизира процесот во очите на соработниците и ги прави резултатите поедноставни за прифаќање. За да се одговори на овие прашања, се препорачува вработените да сочинуваат најмалку една половина од членовите на комитетот

■ ПРИСУСТВО НА ЖЕНИ

Меѓу вработените – членови на комитетот - жените треба да бидат застапени со цел:

- да се помогне во подоброто идентификување на барањата за работните места што ги држат жени, а се предмет на разгледување;
- да се влијае врз донесувањето на одлуките.

Застапувањето може да надминува и 50 проценти, во зависност од бројот на вработени жени во претпријатието и бројот на женски класи на работни места што треба да се предмет на евалуација.

Се препорачува вработените жени што ќе се изберат за учество во спроведувањето да доаѓаат од работни места каде што доминираат жени (за дефиниција на овие работни места, видете во Поглавје 3). Имајќи ги предвид прашањата вклучени во вежбата, **работните места каде што доминираат жени и каде што има најголем број на вработени, треба да имаат приоритет.**

На пример, во банка каде штоо благјатничките претставуваат најважните работни места каде штоо доминираат жени во поглед на бројот, во споредба со само малиот број жени – административни помошници, се препорачува благјатничките да се вовикаат за учество во комитетот.

На крај, ако постои концентрација на одредени работни места на **работнички од етничките малцинства**, тие треба да бидат застапени, бидејќи постои веројатност нивните работни места да бидат ставени во понеповолна ситуација во однос на примањата.

На пример, доколку во конфекциска фабрика се забележи дека шивачките се главно жени од етничките малцинства, се препорачува тие вработени да се вовикаат за учество во Комитетот.

Во случаите на големи претпријатија, не треба да постои двоумење во однос на изборот на **вработени од различни хиерархиски нивоа**. Бидејќи жените се сконцентрирани во подредените работни места, понекогаш постои стравување дека нема да бидат во можност јасно да го разберат процесот на евалуација. Меѓутоа, искуството покажало дека со соодветна обука и со вклучување во група без предрасуди, тие може да бидат одлични евалуатори.

НАЗНАЧУВАЊЕ НА ЧЛЕНОВИТЕ НА КОМИТЕТОТ

Учесниците во заедничкиот процес, без разлика дали ќе бидат организирани во Комитет, се назначени од страните што ги претставуваат.

- ➔ работодавачот, за претставниците на раководството;
- ➔ извршни членови на синдикатот, за членовите на синдикатот.

Важно е претставниците на синдикатот и на раководството да прават јасна разлика меѓу процесот на постигнување рамнотравност во примањата, од процесот на колективно договарање. Рамнотравноста во примањата е основното право што не смее да биде предмет на отстапување или компромис, со што се карактеризира колективното договарање. Правењето разлика меѓу прашањата за рамнотравност во примањата и за колективни договори помага во ограничувањето на можните судири меѓу женските и машките интереси во синдикатите.

Во услови каде што нема синдикално организирање, вработените треба да учествуваат во спроведувањето на принципот на рамнотравност во примањата. Бидејќи, во суштина, тие немаат колективни структури, работодавачот треба да им обезбеди време за избор на нивните претставници.

ОБУКА

Едногласно е прифатено дека, за да може задачата да биде ефективно спроведена, членовите на Комитетот треба да добијат основна обука што ќе вклучува две компоненти: динамика на дискриминацијата во однос на плата и методолошките аспекти поврзани со спроведувањето на принципот за рамнотравност во примањата.

Целта на првата компонента е да помогне во идентификувањето на предрасудите и стереотипите што се јавуваат во различни чекори од програмата и треба да се однесуваат на следните точки:

- ➔ факторите што придонесуваат кон дискриминација во однос на плата;
- ➔ влијанието на предрасудите и стереотипите врз перцепцијата на работните места;
- ➔ влијанието на предрасудите и стереотипите врз методите на евалуација;
- ➔ влијанието на предрасудите и стереотипите врз системите за компензација;

Целта на втората компонента е да им се помогне на претставниците да го спроведат процесот на строг начин и да ги разберат предлозите од внатрешните или надворешните експерти. Особено се треба да опфаќаат:

- ➔ методот за евалуација;
- ➔ процедурите за прибирање податоци;
- ➔ процедурите за евалуација;
- ➔ компонентите за целокупна компензација;
- ➔ вредностите и мисијата на претпријатието.

Овие сесии за обука треба да се организираат со примена на еден од следните пристапи::

- ➔ групи за дискусија;
- ➔ вежби за симулација;
- ➔ студии на случај.

Искуството понекогаш покажува дека е исто корисно да се организира обука во услови на групна динамика, со цел да се олесни интеракцијата меѓу членовите на комитетот.

ИНФОРМИРАЊЕ

Целосните и транспарентни информации се суштински предуслов со цел процесот да се одвива непречено и вработените да не бидат скептични за резултатите. Мора да се пренесуваат два вида информации.

■ ИНФОРМАЦИИ НАМЕНЕТИ ЗА ЧЛЕНОВИТЕ НА КОМИТЕТОТ

Со цел членовите на комитетот да бидат во можност да ги извршуваат своите задачи, работодавачот мора да им ги обезбеди потребните информации, особено во поглед на персоналот, нивниот статус, компонентите од шемите за компензација, какви било промени што се случуваат во претпријатието по воведувањето на принципот за рамнправност во примањата итн.

Имајќи ја предвид чувствителната природа на одредени информации, лицата што ќе бидат задолжени за спроведување на процесот, мора да потпишат изјава за доверливост. Овие информации треба да се користат само во контекст на процесите за рамнправност во примањата.

■ ИНФОРМАЦИИ НАМЕНЕТИ ЗА ВРАБОТЕНИТЕ

Неопходно е вработените повремено да се известуваат за главните постигнати чекори, на пример: Основање и состав на комитетот;

- ➔ Распоред на работниот план;
- ➔ Работните места што ќе бидат предмет на евалуација;
- ➔ Прибирање податоци за работните места што ќе бидат предмет на евалуација;
- ➔ Резултати од евалуацијата;
- ➔ Ревидирање на примањата.

Без оглед дали се однесуваат на вредноста доделена на работните места или приспособувањето во примањата, ниту една од информациите не треба да биде од личен карактер: податоците треба да се однесуваат на работни места, а не на вработени.

ПРАВИЛА ЗА РАБОТА

Правилата за работа на комитетот се утврдуваат на самиот почеток.

Иако примената на методот на консензус одзема повеќе време отколку гласањето, особено на почетокот, сепак има неколку предности:

- ➔ Овозможува сослушување на различни ставови;
- ➔ Овозможува детално разгледување на различните аспекти на едно прашање;
- ➔ Поголема е веројатноста одлуките да бидат поддржани од сите вработени.

За членовите да може целосно да ги извршуваат своите задачи, треба да се предвидат различни видови гаранции.

ЗАШТИТА ОД РЕПРЕСАЛИИ: За членовите на комитетот да може слободно да ја извршуваат својата работа, треба да бидат заштитени од репресалии што може да резултираат од нивните ставови или мислења изразени пред комитетот;

ОДРЖУВАЊЕ НА ПЛАТАТА: времето посветено за работа во рамки на комитетот и за обука треба да се смета за работно време и соодветно да се плати;

РАСПОРЕД НА СОСТАНОЦИ: планираниот распоред за состаноци не треба да ги спречува вработените со семејни обврски да учествуваат, бидејќи на тој начин се казнуваат претежно жените.

ПРИДОБИВКИ

Заедничкото учество на вработените, особено во структуриран комитет, придонесува кон:

- Легитимирање на процесот и резултатите во очите на вработените, особено ако членовите на комитетот имаат репутација на непристрасни;
- Осигурување дека одлуките се засноваат на подобро познавање на работните места и намалување на ризикот од грешка и дискриминација, под услов членовите на комитетот да посетувале обука за споменатите две компоненти (видете под „Обука“ погоре) и дека имаат на располагање транспарентни и целосни информации.
- Избегнување на прекумерна примена на надворешни консултанти и трошоците поврзани со нив;
- Подобрување на работните односи кога членовите на комитетот ќе научат да работат во насока на постигнување на заедничката цел преку остварување консензус.

Во случај на големо претпријатие со голем број одделенија и многу различни работни места (сто или повеќе), може да се предвиди период од две години, доколку одговорните за процесот поминуваат само неколку часа во текот на седмицата.



- ☐ Дали беше основан комитет за рамнправност во примањата уште од почетокот на процесот?
- ☐ Дали комитетот јасно ги дефинираше своите надлежности?
- ☐ Дали сите вработени се известени за надлежностите?
- ☐ Дали има застапеност на вработените во комитетот од најмалку 50%?
- ☐ Дали жените претставуваат мнозинство од членовите на вработените?
- ☐ Дали работните места каде што доминираат жени го вклучуваат најголемиот број застапувани вработени?
- ☐ Дали работничките од етничките малцинства се застапени во комитетот?
- ☐ Дали во претпријатијата, каде што нема синдикално организирање, вработените се добро застапени во комитетот?
- ☐ Дали во претпријатијата каде што има синдикално организирање, интересите на вработените што не се членови на синдикатот подеднакво се земаат предвид?
- ☐ Дали за членовите на комитетот се организира заедничка обука?
- ☐ Дали обуката опфаќа родови предрасуди и методолошки аспекти?

- ☐ Дали работодавачот ги има обезбедено сите информации што им се потребни на членовите на комитетот во извршувањето на нивните задачи?
- ☐ Дали членовите на комитетот се обврзале за чување на доверливоста на информациите?
- ☐ Дали правилата за работа на комитетот се утврдени на самиот почеток?
- ☐ Дали носењето одлуки, колку што е можно, се заснова на консензус?
- ☐ Дали членовите на комитетот се заштитено од сите репресалии поврзани со нивното учество?
- ☐ Дали времето посветено за работа во рамки на комитетот и за обука смета за работно време и дали соодветно се плаќа?
- ☐ Дали при одредувањето на распоредот на состаноците се земаат предвид барањата поврзани со усогласување на работните и семејните обврски?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причините зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.



СОДРЖИНА - ПОГЛАВЈЕ 3

Цели и редослед	17
Составување список со работни места во претпријатието	18
Родова предоминантност на работните места и дискриминација во однос на плата	19
Отсуство на машки компаратори	21
Придобивки	22
Контролен список	23

ПОГЛАВЈЕ 3 Избор на работни места за споредба

ЦЕЛИ

Во ова поглавје се објаснува начинот на избор на работни места за споредба во рамки на претпријатието, со цел да се идентификуваат јазовите во платата, поради дискриминација. Критериумот за споредба на работните места се поврзува со основата за дискриминација. На пример, ако станува збор за корекција на јазот во платите поради дискриминација врз основа на пол, нивото на примања на работните места каде што доминираат жени треба да се спореди со нивото на примања на работни места каде што доминираат мажи. Ако станува збор за дискриминација врз основа на етничко потекло, работата што ја извршуваат лицата од етничко или странско потекло треба да се спореди со работата што ја извршуваат лица што ги немаат тие карактеристики. Во ова Упатство, акцентот ќе биде ставен на полот како основа за дискриминација.

РЕДОСЛЕД НА АКТИВНОСТИТЕ:

Составување список со работни места во претпријатието

Одредување на кои работни места доминираат мажи или жени

Осигурување дека критериумите за одредување на преобладајноста се строги

Осигурување дека нема родови предрасуди

Доколку е неопходно, одредување која стратегија ќе се користи во отсуство на машки компаратори

Во рамки на програмата за рамнравност во примањата, се препорачува вклучување на сите работни места во претпријатието. Развиени се методи што овозможуваат едновременно евалуирање на голем број различни работни места, вклучувајќи ги на пример, механичари, медицински сестри, секретари или инженери. Мора да се користи истиот метод за евалуирање на овие работни места со цел да се овозможи споредба меѓу нив. Ако се користи еден метод за евалуација на работничките работни места, каде што се претежно вработени мажи, а друг метод се користи за евалуација на канцелариските работни места, каде што се претежно вработени жени, тоа автоматски значи дека работничките работни места се споредуваат само меѓу себе, а истото важи и за канцелариските работни места. Дел од половата дискриминација во однос на плата не може да се коригира или да се мери.

Често, во претпријатијата, работните места каде што се бараат вештини или вклучуваат должности или одговорности, кои делумно се разликуваат, може да се најдат под ист назив на работно место. Наведувањето на работни места со различни барања под ист назив, подоцна ќе доведе до голем број проблеми, при евалуацијата на работните места.

На пример: Во големопродажно претпријатие, називот „продавач“ ги покрива вработените што се задолжени за продажба на најмодерна компјутерска опрема на друштво претпријатија и вработените што продаваат мала основна опрема на малопродажба. Иако овие две позиции имаат ист назив на работно место, тие бараат различни видови знаење, многу поделено и поопширно во првиот случај, отколку во вториот. Треба да се направи разлика меѓу овие позиции и работните места треба да се со различен назив.

Од друга страна, некогаш слични работни места се јавуваат под различни називи. Можеби во минатото овие работни места вклучувале различни одговорности или квалификации, коишто избледнале со измените во технологијата, додека нивните односни називи на работните места останале исти. Во овој случај, заради поедноставување, подобро би било да се групираат за да се избегне непотребно усложнување на процесот.

Прашања што треба да се земат предвид уште од почетокот, со цел соодветно да се дефинираат работните места во рамки на претпријатието, за целите на спроведување на процесот на рамнравност во примањата се како што следува:

Дали работните места што се предмет на разгледување вклучуваат слични одговорности или должности? Доколку тоа не е случај, дури и ако работните места имаат ист назив, неопходно е да се одвојат и да добијат различни називи, како што е во примерот наведен погоре, претставник за продажба на претпријатија и претставник за малопродажба.

Дали работните места што се предмет на разгледување бараат слични квалификации? На пример, во рамки на програмата за рамнравност во примањата што се спроведува во прехранбената индустрија, терминот „готвач“ може да се користи и за големи и за мали ресторани. Меѓутоа, кога детално се проверуваат квалификациите за работното место, може да се забележи дека готвачот во голем ресторан мора да има вештини за управување со тим од специјализирани асистенти и за планирање поголеми гастрономски настани итн., додека овие вештини не се потребни за готвач во мал ресторан. Во случај на евалуација на работните места по сектори, Комитетот треба да направи разлика меѓу овие две работни места со назначување на различни називи и следствено со посебно евалуирање.

РОДОВА ПРЕДОМИНАНТНОСТ НА РАБОТНИТЕ МЕСТА И ДИСКРИМИНАЦИЈА ВО ОДНОС НА ПЛАТА

Утврдувањето на родовата преобладајност на работните места е суштински чекор, имајќи предвид дека предрасудите и стереотипите за женските работни места се главна причина за помало вреднување и помали примања за работата на жените.

Затоа е важно, уште од самиот почеток, да се идентификува на кои работни места во претпријатието доминираат жени, бидејќи постои веројатност овие работни места да бидат предмет на дискриминација во однос на плата. **Исто така, важно е да се идентификуваат работните места на коишто доминираат мажи**, за да се направи споредба со претходните, во насока на процена на јазот во примањата.

Можно е, како што е примерот со Шведска, да се направи споредба на работните места каде доминираат жени со сите други работни места во организацијата. Во овој случај, не е задолжително да се утврдуваат работните места каде доминираат мажи и на тој начин се поедноставува процесот. Од друга страна, компараторите вклучуваат и т.н. „неутрални“ работни места, односно работни места што не се поврзуваат ниту со жени ниту со мажи и следствено не се погодени од дискриминација. Меѓутоа, овој пристап носи ризик од помалку прецизно мерење на дискриминирачките јазови кај платите.

Критериуми за одредување преобладајност

Неколку од критериумите за одредување преобладајност може да се користат заедно или одвоено. Овие критериуми беа избрани откако неколку студии го покажаа нивното влијание врз помалото вреднување и пониското плаќање на женската работа. Следствено, тие претставуваат добри показатели за идентификување на работните места каде што има веројатност за дискриминација во однос на плата.

Проценти на жени или мажи

Еден од критериумите што овозможува одлучување дали на работното место доминираат жени или мажи е процентот на жени или мажи што ја извршуваат работата.

Всушност, статистиките покажуваат дека колку е поголем процентот на жени што ја извршуваат работата, толку пониски ќе бидат примањата и обратно. Во некои земји, се смета дека на работното место доминираат жени или мажи, ако жените или мажите сочинуваат најмалку



60 проценти од лицата што ја извршуваат работата. Во други земји, прагот е поставен на 70 проценти. Важно е да се разбере дека колку повисоко ќе се постави прагот, толку ќе биде помал бројот на работни места за коишто се идентификувала доминација на одреден род. Нема конечни студии што упатуваат колкав треба да оптималниот праг.

При пресметка на процентот, важно е да се земат предвид сите вработени, без оглед на нивниот статус, бидејќи повисока стапка на несигурност често има кај женските работни места. Следниот пример покажува дека со исклучување на несигурните вработени од вкупниот број, постои ризик од промена на предоминантноста на предметните работни места и следствено неправедно спречување на работничките од искористување на придобивките од рамноправност во примањата.

На пример, 20 вработени имаат одредена работа, вклучително:

4 мажи и 1 жени на неодредено време и 4 мажи и 11 жени на одредено време;

Доколку се исклучат сите привремени вработувања при одредувањето на родовата предоминантност на работното место, ќе се утврди дека доминираат мажи, со стапка од 80 проценти (4/5). Следствено, сите вработени на тоа работно место нема да бидат назначени за придобивките од програмата за рамноправност во примањата.

Доколку се вклучат сите привремени вработувања при одредувањето на родовата предоминантност на работното место, ќе се утврди дека доминираат жени, со стапка од 60 проценти (12/20). Следствено, сите вработени на тоа работно место, вклучувајќи ги и работничките со привремен статус, пропорционално ќе бидат назначени за придобивките од програмата за рамноправност во примањата.

Важно е да се вклучат сите вработени во организацијата, без разлика дали се со полно или скратено работно време или со договори на неодредено или одредено време.

Неодамнешна историја на работното место

Може да се случи, кога бројот на вработени во одредена професија е низок, четири или пет вработени, заминувањето на двајца од вработените да го измени процентот и следствено да ја одреди предоминантноста на работното место.

На пример: Во едно претпријатие има десет вработени техничари од 2000 г., вклучувајќи само една жена. Во 2005 г., неколку од техничарите се пензионирани и се заменети со други, така што во 2006 г. има 7 жени и 3 мажи во групата. Ајсурдно би било да се смета дека во оваа професија доминираат жени и да се јави веројатност да стане предмет на дискриминација во однос на плата, бидејќи бројот на жени што ја извршуваат работата се зголемил од 20 на 70 проценти во рок од една година. Токму затоа, во некои канадски провинции, како што се Онтарио и Квебек⁶ се предлага да се земе предвид и неодамнешниот развој на работното место. Според овакава практика, работното место разгледано во примерот, во 2006 г. ќе се смета за работно место каде што доминираат мажи.

Колку назад во времето треба да оди таквата анализа? Во суштина, **неопходно е да се оди до времето кога била утврдена платата за работното место**. Ако во професијата доминирале мажи во тоа време, постои добра причина за одржување на оваа карактеристика во периодот на спроведување на вежбата за рамноправност во примањата. Оваа вежба е подиректна кога станува збор за вработени организирани во синдикат, во овој случај, анализата може да се заснова на состојбата што била затекната во времето на потпишување на последниот колективен договор. Во спротивно, доволен ќе се смета ретроактивен период од пет до шест години. Овој пристап осигурува стабилност во резултатите од вежбата. Во спротивно, секоја промена во преобладајноста на родовите во одредена професија ќе фрли сомнеж врз резултатите.

Стереотипи

На крај, друг важен показател што треба да се земе предвид е дали работното место според стереотипите е женско работно место – медицинска сестра, наставничка во основно училиште, рецепционерка или благајничка – или машко работно место – виш раководител, програмер/аналитичар, возач на камион или електричар. Самата позиција на рецепционер во претпријатието може да биде доделена на маж. Сепак, ова работно место според стереотипите е женско работно место и постои веројатност примањата да бидат под влијание на овој стереотип. Лицата што се одговорни за спроведување на процесот за рамноправност во примањата може да го класифицираат како работно место каде што доминираат жени.

Како може да се идентификуваат стереотипите? Постојат неколку можни показатели:

- Глобални статистики за пазарот на трудот;
- Женски или машки профил на работно место во одреден сектор (на пример, готвачите во скапите ресторани се претежно мажи, додека готвачите во обични ресторани вообичаено се жени; истата шема важи и за келнерите и келнерките);
- Женски или машки ознаки вообичаено поврзувани со работното место (на пример, постоечката спонтанa употреба на „полицаец“ и „чистачка“).

Во практика, лицата што се одговорни за овој чекор ќе треба да одлучат за родовата преобладајност за секое работно место, преку споредување на резултатите од трите показатели и ако истите не се конзистентни, со избор на опцијата што се чини најсоодветна.

Кога не може да се одредат соодветни показатели, работното место може да се смета за неутрално. Во овој случај, нема да се вклучи во споредбата на платата.

ОТСУСТВО НА МАШКИ КОМПАРАТОРИ

Во некои претпријатија во секторите во кои доминираат жените во голема мера може да не постојат работни места на коишто доминираат мажите, дури и кога ќе се земат предвид сите вработени. Бидејќи, традиционално, споредбите се вршат во рамките на едно претпријатие, оттаму се чини дека е невозможно да се процени и коригира дискриминацијата во однос на платите. Истовремено, секторите во кои доминираат жените, како, на пример, текстилната индустрија, често се карактеризираат со ниски плати, несигурност на вработувањето и висока концентрација на жени – мигрантски работници.

Еден од можните излези од оваа безизлезна ситуација може да се најде преку разгледување на иницијативите за рамноправност во примањата на ниво на индустриски гранки или на иницијативите што ги преземаат секторските комисији. На тој начин, може да се најдат работни места на коишто доминираат мажите во други компании во истиот сектор што може да се искористат за споредба.

ПРИДОБИВКИ

Овој чекор, што често се превидува во програмите за рамноправност во примањата, има повеќе придобивки, вклучувајќи ги следниве:

- Тој води до покохерентно наведувања на звањата и описите на работните места, што потоа го олеснува управувањето со човечките ресурси.
- Ги запознава членовите на Комитетот за рамноправност во примањата со концептот за стереотипите и нивното влијание, што, за возврат, им овозможува да стекнат подобро разбирање за начинот на којшто овие стереотипи влијаат врз различните аспекти на евалуацијата на работата;
- Овозможува подобра идентификација на сегрегацијата по професии што постои во претпријатието, а со тоа и развој на програми за еднакви можности за вработување.



Контролен список

- ☐ Дали сите работни места во претпријатието се вклучени во програмата?
- ☐ Дали е утврдено дека работите што вклучуваат различни должности или квалификации не се подведуваат под едно исто звање?
- ☐ Дали е утврдено дека слични работи не може да се најдат под две различни звања?
- ☐ Дали се утврдени работните места на кои доминираат жените и работните места на кои доминираат мажите?
- ☐ Дали критериумите што се употребени за утврдување на родовата доминација се мултидимензионални?
- ☐ Дали бројот на вработени што работат на работни места на кој преовладува едниот пол ги вклучуваат сите вработени во претпријатието, без оглед дали тие се вработени со полно работно време или со скратено работно време, со договори за вработување на неопределено или определено време?
- ☐ Во претпријатијата во кои не постојат машки компаратори, дали биле исцрпени сите можности за спроведување на рамноправноста во примањата?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причините зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.



СОДРЖИНА – ПОГЛАВЈЕ 4

Цели и редослед	25
Избирање на методот	26
Фактори за евалуација	27
Потфактори	28
Квалификации: потфактори	29
Напор: потфактори	31
Одговорност: потфактори	32
Работни услови: потфактори	34
Нивоа на потфактори	36
Придобивки	39
Контролен список	40

4 Методи за евалуација на работата

ЦЕЛИ

Целта на методот за евалуација на работата е да ги оцени, врз основа на општи критериуми, карактеристиките на работните места во едно претпријатие со цел да ги утврди нивните релативни вредности. Од аспектот на рамноправноста во примањата, поконкретно, таквиот метод го овозможува осигурувањето дека работните места на кои доминираат жените и работните места на кои доминираат мажите што се со еднаква вредност се еднакво платени.

Начелно, документот или Упатството во кои е претставен методот за евалуација на работата треба да вклучува два дела:

Првиот дел ги наведува избраните фактори и потфактори на методот;

Вториот дел објаснува како овие фактори и потфактори треба да се толкуваат и вклучува конкретни илустрации за оваа цел што се однесуваат на претпријатието или секторот што се разгледува.

РЕДОСЛЕДОТ НА АКТИВНОСТИТЕ Е КАКО ШТО СЛЕДУВА:

Избирање на методот

Избирање или приспособување на потфакторите за евалуација

Осигурување дека потфакторите соодветно ги опфаќаат запоставените аспекти на работата на жените

Осигурување дека потфакторите се строги

Утврдување кои димензии ќе се користат за мерење на потфакторите

Утврдување на бројот на нивоа по потфактор и нивно дефинирање

Осигурување дека нивоата се строги и родово неутрални

Осигурување дека целиот метод е јасно и прецизно евидентиран во писмена форма

ИЗБИРАЊЕ НА МЕТОДОТ

Вид метод

Постојат два вида методи за евалуација: глобални методи и аналитички методи. Првите, како што се методите за рангирање и класификација, ги споредуваат работните места и ги класификуваат во согласност со основните барања за работното место, без да вршат детална анализа на нивната содржина. Еден од главните недостатоци на глобалниот пристап е тоа што тој не овозможува идентификација и елиминација на влијанието на предрасудите и стереотипите што доведуваат до проценување на работните места каде што доминираат жени под вистинската вредност. Токму затоа овој метод често не се препорачува за целите на рамноправноста во примањата.

Аналитичките методи овозможуваат систематска проверка, евалуација и споредба на сите барања на сите работни места во едно претпријатие преку употреба на општо, прецизни и детални критериуми. Аналитичкиот метод што се заснова врз точки и фактори, што вообичаено се нарекува метод на точки, моментално е признаен како најсоодветниот метод за евалуација за целите на рамноправноста во примањата. Овој метод лежи во основата на методологијата што е презентирана во ова Упатство.

Развој на методот

Кога се избира родово неутрален метод за евалуација што е соодветен на специфичните карактеристики на претпријатието, постојат неколку можни опции:

- Модифицирање на методот за евалуација што тековно се употребува во претпријатието;
- Изготвување нов метод за евалуација врз основа на документите што се достапни за оваа цел;
- Приспособување на метод за евалуација што е изготвен за претпријатијата во истиот сектор, кога се спроведуваат секторски иницијативи;
- Набавка на метод што е изготвен од страна на консултант. На располагање е широк спектар од такви методи. Меѓутоа, некои од овие методи не ги земаат предвид, или во многу мала мера ги разгледуваат прашањата што се однесуваат на рамноправноста во примањата. Пред да се избере некој метод што бил изготвен од консултант, треба да се разгледаат неколку прашања, особено дали методот ги задоволува критериумите за родовата неутралност.



Контролен список на елементите за потврдување во случај на избор на метод што бил изготвен од консултант:

- ☐ Од каде доаѓа методот? Кога бил изготвен? За какви видови работни места или сектори бил изготвен? Во кој работен контекст најчесто се користи?
- ☐ Какви измени биле направени за тоа да се приспособи за целите на рамноправноста во примањата?
- ☐ Дали методот може да се приспособи на родово доминантните класи на работни места во вашето претпријатие?
- ☐ Дали консултантот е подготвен да им допушти на членовите на Комитетот што раководи со програмата, во случај ако постои таква Комитетот, да земат целосно учество во процесот?
- ☐ Дали методот ги оценува сите четири фактори за евалуација: квалификации, напор, одговорност и работни услови? Дали биле несоодветно додадени и други фактори што не припаѓаат на овие четири категории фактори?
- ☐ Дали дефинициите на потфакторите содржат полово дискриминирачки компоненти? Дали тие ги земаат предвид аспектите на работните места на коишто работат жените што често се превидуваат?
- ☐ Дали алатките за евалуација, како што е прашалникот, не содржат дискриминирачки предрасуди?
- ☐ Дали постои веројатност дека процесот за спроведување ќе создаде дискриминирачки предрасуди?
- ☐ На кој начин консултантот осигурил дека методот, алатките и процесот се целосно ослободени од дискриминацијата врз основа на полот? Дали постојат сигурни начини за следење на овој процес?

ФАКТОРИ ЗА ЕВАЛУАЦИЈА

Најголемиот број методи со точки за евалуација на работата вклучуваат четири основни фактори:

- ➔ Квалификации;
- ➔ Напор;
- ➔ Одговорност;
- ➔ Услови под кои се врши работата.

Според експертите за евалуација и исплаќање, **овие четири фактори се суштински и доволни** за евалуација на сите задачи што се вршат во определена организација, без оглед на тоа на кој сектор му припаѓа претпријатието.

Секој од четирите фактори мора да се користи за евалуација на секое работно место.

На пример: Во рамките на дадено претпријатие, не е прифатливо да се врши евалуација на електричариите врз основа на квалификациите, одговорноста, најороти и работните услови, додека пак, секретарките се евалуираат само врз основа на квалификациите, најороти и одговорноста, под изговорот дека секретарките имаат добри услови за работа. Секретарките исто така работат во тежки услови и важно е да се оценува овој фактор и за нив.

Четири основни фактори треба да се расчленат на **потфактори**, што ќе го овозможи да се земат предвид подеталните и различните карактеристики на различните видови работни места во секое претпријатие. На пример, факторот на квалификациите може да се расчлени на знаење поврзано со работата, физичко умевање и интерперсонални вештини, додека, пак, факторот на напорот може да се расчлени на ментален напор и физички напор, итн.

Повеќето методи вклучуваат од **10 до 16 потфактори** вкупно, во зависност од големината на претпријатието и разновидноста на работните места што треба да се евалуираат. Иако избраните потфактори мора да произлегуваат од еден од четирите основни фактори, нивниот избор и начинот на кој тие се толкуваат конкретно може да се разликуваат во зависност од економскиот сектор. Два услова мора строго да се исполнат: ригорозна методологија и родова неутралност.

Ригорозна методологија

Приспособување на методот на организацијата

Изборот на работните места што ќе се споредуваат, којшто беше извршен во рамки на претходниот чекор, им овозможува на оние што се одговорни за рамноправноста во примањата да добијат информации за различните групи работа и видови работни места и задачи што постојат во претпријатието. Ова знаење ќе биде особено полезно сега, кога треба да се приспособи содржината на методот за евалуација на специфичните карактеристики на организацијата.

На малите организации им е потребен релативно едноставен метод што може да вклучи вкупно седум до осум потфактори.

Избегнување на двосмисленоста

Неспоредливите елементи не треба да се групираат под еден потфактор бидејќи во тој случај евалuatorите ќе имаат проблеми со неговото толкување. Ова би бил случајот, на пример, *ако пренесувањето тежок товар, напорните работни места и визуелното внимание*, три многу различни димензии на физичкиот напор, се групираат под еден потфактор. Непрецизното дефинирање на овој потфактор најверојатно ќе доведе до недоверливи резултати:

- ➔ Оценувањето на овој потфактор ќе биде многу сложено;
- ➔ Работните места што истовремено ги вклучуваат сите три барања веројатно ќе бидат потценети.

Еден потфактор не треба да се брои двапати

Потфакторите не треба да се бројат двапати. На пример, определени методи за евалуација што беа проектирани главно за работните места во производството вклучуваат потфактор за квалификациите што се нарекуваше способност за манипулација со тешка опрема и потфактор за напорот што се нарекуваше поместување тешки предмети. Ако еден ист фактор се брои двапати, работните места со барања што се оценети особено високо во оваа смисла ќе бидат преценети во споредба со останатите работни места.

Родова неутралност

Работните места каде што доминираат жени често вклучуваат различни барања од работните места каде што доминираат мажи, без оглед дали тоа е во однос на квалификациите, напорот, одговорноста или работните услови. До неодамна, работните места на кои доминираат жените беа евалуирани врз основа на методи што беа проектирани главно за работните места на кои доминираат мажите, што делумно ја објаснува дискриминацијата во однос на платите. Важно е да се биде внимателен при избирањето на методот и **да се осигури дека неговата содржина е еднакво приспособена како кон работните места на кои доминираат жените, така и кон оние на кои доминираат мажите.**

⁸ Мал број на методи, како што е АВАКАВА методот (Katz and Baitsch, 1996), користат различен пристап за дефинирање и категоризирање на различни критериуми, но варијаблите кои се земаат во предвид се споредливи

Избирање потфактори

Има простор за голема слобода при избирањето на потфакторите. Одговорните лица за програмата за рамноправност во примањата мора да вложат напори да ги усогласат избраните потфактори колку што е можно поблиску со работните места во претпријатието. Како што ќе видиме подоцна, кога се врши оваа задача, важно е да се **вклучат потфакторите што се поврзуваат со работните места на кои работат жените, што често се занемаруваат во методите за евалуација.**

Примери за потфактори

Важно е потфакторите за евалуација да бидат јасно дефинирани; објаснувањата што се содржани во придружниот документ на методот треба да бидат илустрирани со **примери што се земени од работната средина и соодветствуваат и на доминантните женски и машки работни места**. Ако примерите што се употребени за илустрирање на определен потфактор се однесуваат само на работните места на кои доминираат мажите, истата тенденција ќе се преслика во алатките за собирање податоци (вклучувајќи го прашалникот) и во одлуките на евалуаторот. Како последица на тоа ќе се задржи невидливиот карактер на занемарените аспекти на работните места каде што доминираат жени.

Во деловите што следат, потфакторите што се распоредени под четирите главни фактори се разгледуваат⁹ од гледна точка на родовата неутралност. Ќе се нагласат предрасудите и стереотипите што може да ја нарушат евалуацијата и ќе се укаже на аспектите на определени доминантно женски работни места што често се запоставени.



КВАЛИФИКАЦИИ: ПОТФАКТОРИ

Квалификациите се однесуваат на знаењето и вештините што се потребни за определена работа и што може да се стекнат на различни начини, како, на пример, преку

- ➔ Академска или стручна обука потврдена со диплома;
- ➔ Платено работно искуство на пазарот на трудот;
- ➔ Неформална обука;
- ➔ Волонтерска работа.

Она што е важно е не како биле стекнати квалификациите, туку дали нивната содржина соодветствува на барањата за работното место што е предмет на евалуацијата.

Предрасуди и стереотипи во врска со квалификациите

Многу предрасуди и стереотипи доведуваат до потценување на квалификациите што се потребни за работните места на кои доминираат жените.

- Верувањето дека вештините што се потребни за работните места на кои доминираат жените, како што се интерперсоналните вештини, комуникациските вештини или прецизно и вешто користење на рацете се вродени и повеќе претставуваат лични квалитети отколку квалификации за работа. Од суштинско значење е да се вклучат сите квалификации што се потребни за работните места што се евалуираат, без оглед на тоа како биле стекнати тие квалификации.

На пример: Здравственаџа неџа бара мноџу емџаџиџа, џехнички знаења и џрџеливостџ коџа се работџи за односиџе со џаџиенџиџиџе и нивниџе семеџсџва. Дали оваа веџиџина е вродена или сџекнаџа е џрашање џиџо не е релеванџно за евалуаџиџаџа на работџаџа. Ако веџиџинаџа е џоџребна за исџолнување на џоврзаниџе задачи, џаа мора да се смеџа како квалификаџиџа за работџаџа.

⁹ Треба да се нагласи дека ова поглавје не дава исцрпен преглед на сите можни потфактори што соодветствуваат на секој од главните фактори.

- Сметање по автоматизам дека за повеќето доминантно женски работни места се потребни помалку квалификации и неемање предвид некои од специфичните вештини што се бараат за тие работни места.

На пример: Често се смета дека за секретарската работа се потребни помалку квалификации. Меѓутоа, секретарките(-ите) мора добро да го познаваат работниот јазик за да пишуваат текстови, да водат записници на состаноците и да ги коригираат писмата. Оваа квалификација за работа ретко кога се зема предвид во традиционалните методи за евалуација и што доведе до подценување на секретарската работа.

Фактор на квалификациите: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори

Елиминирањето на предрасудите и стереотипите, конкретно, вклучува:

Земање предвид на потфактори што вообичаено се поврзуваат со работните места каде што доминираат жени, и

Осигурување дека потфакторите се илустрирани со примери што вклучуваат упатувања до работните места каде што доминираат жени

Табела 4.1 Фактор на квалификациите: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори

Вид потфактор (Родова неутралност при избирањето на потфакторите)	Звање на работното место каде што доминираат жени	Примери за доминантно женски работни места (Родова неутралност при илустрирањето на потфакторите)
Интерперсонални вештини (женски)¹⁰	Социјален работник, негувател, вработен во управување со човечки ресурси	Советување, вршење интервјуа
	Продавач	Оценување на потребите на купувачот, убедување
	Наставник	Мотивирање, користење наставни вештини
Комуникациски вештини (женски)	Вработен во телемаркетинг, службеник за поддршка на клиентите, службеник за односи со јавноста, продавач	Познавање на странски јазик
	Секретар	Коригирање текстови, водење записници на состаноци
Физички вештини (машки)	Секретар	Вешто користење на рацете: користење тастатура
	Негувател	Ставање инјекции
	Шивач	Порабување облека, шиене сложени делови од облеката
	Монтер	Монтирање мали електронски компоненти, електрични водови што се обележани со различни бои, во согласност со посебен редослед

¹⁰ Укажувањето дека некој потфактор е женски не значи дека тој не може да се најде кај работните места каде што доминираат мажи, туку едноставно дека тој соодветствува многу почесто со доминантно женските или работните места каде што доминираат мажи. Оваа колона ја прикажува важноста, за секој фактор, да се земат предвид не само потфакторите што се поврзани со работните места каде што доминираат мажи, туку и потфакторите што се поврзани со работните места каде што доминираат жени (што често се превидуваат во традиционалните методи за евалуација на работата). На страниците што следат ќе можете да најдете слични табели во кои се илустрираат другите фактори.



НАПОР: ПОТФАКТОРИ

Напорот се однесува на тежината на, и заморот и напнатоста што се предизвикани од, вршењето на работните задачи. Забележано е дека најголемиот број методи за евалуација на работата што се користеле во традиционалните работни контексти акцентот го ставале речиси исклучиво на физичкиот напор. Меѓутоа, кога се разгледува прашањето за рамноправноста во примањата, важно е да се предефинира физичкиот напор и да се земат предвид, исто така, менталниот и емоционалниот напор. Некои практичари претпочитаат да ги групираат овие два потфактори под заглавјето на психолошкиот напор. Всушност, изборот ќе зависи од видот на работните места што се евалуираат.

Предрасуди и стереотипи во врска со напорот

Во поглед на напорот, традиционалните методи се фокусираат на физичкиот напор, особено на напорот што се поврзува со мануелната работа во секторите за производство и градежништво. Како последица на ваквата широко распространета претстава за тоа што го сочинува физичкиот напор, напорот што се бара за голем број работи што ги вршат жените стана невидлив. Оттаму, за работните места каде што доминираат жени, главно од канцелариската работа и работата во услужниот сектор, се смета дека не бараат многу физички напорења.

- **СЕКРЕТАРСКАТА РАБОТА** ги вклучува следниве видови физички напор:
 - Кревање и поместување купчиња предмети во класери или кутии со документи;
 - Виткање над картотеките заради архивирање на определен предмет или пребарување низ документите;
 - Повеќечасовна работа на обработка на текстови во седечка положба.
- **РАБОТАТА НА ВОСПИТУВАЧОТ ВО ПРЕТШКОЛСКОТО ОБРАЗОВАНИЕ** вклучува кревање мали и често енергични деца; **РАБОТАТА НА МЕДИЦИНСКАТА СЕСТРА** вклучува кревање на немоќните или болешливите пациенти. Сите овие работи вклучуваат задачи што бараат физички напор.
- **РАБОТАТА НА ШИВАЧКАТА** во една фабрика за масовно производство вклучува значителни и различни физички напори, вклучувајќи, особено:
 - Брзо и повторено работење со педала долги временски периоди;
 - Превиткување над работната површина долги временски периоди;
 - Кревање и поместување купчиња готови парчиња облека.

Друга последица на ваквата стереотипна претстава за напорот е тенденцијата за отфрлање на другите значајни аспекти на овој фактор, како што се **менталниот и емоционалниот напор**, при што последно наведениот во голема мера е дел од повеќето доминантно женски работни места.

Потфактор за напор: Избирање и обезбедување родово неутрални примери

Како што е наведено во табелата 4.2, елиминирањето на предрасудите и стереотипите, конкретно, вклучува:

- ➔ Земање предвид потфактори што вообичаено се поврзуваат со работните места каде што доминираат жени, и
- ➔ Осигурување дека потфакторите се илустрирани со примери што вклучуваат упатувања до работните места каде што доминираат жени.

Табела 4.2 Фактор за напорот: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори

Вид потфактор (Родова неутралност при избирањето на потфакторите)	Звање на работното место каде што доминираат жени	Примери за доминантно женски работни места (Родова неутралност при илустрирањето на потфакторите)
Емоционален напор (женски)	Социјален работник	Контакт со малтретирани деца
	Едукатор за специјално образование	Поддршка на деца со попречености
	Медицинска сестра	Контакт со неизлечиво болни пациенти
	Работник во служба за поддршка на клиентите	Преговарање со клиенти што се незадоволни или агресивни
Ментален напор (неутрален)	Секретарка, благајничка	Внесување податоци, коригирање текстови или проверка на бројки
	Секретар	Води записник на состаноци
	Болничар, наставник	Вршење повеќе различни операции и користење повеќе различни вештини
	Преведувач, толкувач	Интензивна концентрација долги временски периоди
Физички напор (машки)	Секретар	Брзо и повторливи движења на тастатура
	Секретар	Кревање и поместување купчиња предмети во класери или кутии со документи
	Секретар	Виткање над картотеките заради архивирање на определен предмет или пребарување низ документите
	Воспитувач во претшколско образование, болничар	Кревање мали деца или пациенти
	Келнерка	Постојано во движење, носење прилично тешки предмети
	Шивачка	Брзо и повторено работење со педала долги временски периоди
	Шивачка	Кревање и поместување купчиња готови парчиња облека
	Шивачка	Превиткување над работната површина долги временски периоди
	Медицинска сестра	Кревање и туркање пациенти во инвалидска количка

Влијание врз целите на претпријатието

ОДГОВОРНОСТ: ПОТФАКТОРИ

Овој фактор вклучува задачи што имаат влијание врз целите на претпријатието, на пример, неговата профитабилност, финансиска сигурност, пазарен удел и здравјето и безбедноста на неговите клиенти.

Предрасуди и стереотипи во врска со одговорноста

Важно е да се земат предвид различните видови одговорност што се поврзуваат со целите на претпријатието, независно од **хиерархиското ниво на работното место** или бројот на вработени чијшто надзор тоа го подразбира. Одговорноста вообичаено се поврзува со хиерархиското ниво на работните места: за работното место што е повисоко на хиерархиската скала се смета дека вклучува значителна одговорност. Едноставен и чест индикатор за хиерархиското ниво на некое работно место е бројот на потчинети работници што тоа ги вклучува.

Работните места каде што доминираат жени се перципираат како работни места што вклучуваат помала одговорност. Точно е дека, поради стаклениот плафон, овие работни места вообичаено се ниско на хиерархиската скала и вклучуваат вршење надзор врз работата на ограничен број вработени, а во финансиска смисла вклучуваат ограничени дискрециски

овластувања. Меѓутоа, овие работни места вклучуваат многу други одговорности што не се вклопуваат во таквата недвосмислена претстава за овој фактор. **Подеталниот преглед на одговорностите што тие ги вклучуваат открива дека работните места каде што доминираат жени имаат значително и често занемарено влијание врз целите на претпријатието:**

- ➔ Заштитата на доверливоста на важните информации е барање на работното место за вработените во одделенијата за плати или за поддршка на клиентите.
- ➔ Раководителите во одделението за човечки ресурси, при што ова често е доминантно женско раководно работно место, имаат значителна одговорност во однос на продуктивноста на вработените, како и во однос на нивното здравје и безбедност, а тие за возврат имаат влијание врз профитабилноста на претпријатието.
- ➔ Наставниците во основното образование се одговорни, делумно, за интелектуалниот развој и безбедноста на своите ученици.

Стереотипот според којшто женските работни места вклучуваат помалку одговорност ги спречува луѓето да станат свесни за ваквите барања и за резултатите од нивното запоставување од страна на традиционалните методи за евалуација.

Потфактор за одговорноста: Избирање и обезбедување родово неутрални примери

Елиминирањето на предрасудите и стереотипите, конкретно, вклучува:

- ➔ Земање предвид потфактори што вообичаено се поврзуваат со работните места каде што доминираат жени, и
- ➔ Осигурување дека потфакторите се илустрирани со примери што вклучуваат упатувања до работните места каде што доминираат жени.

Следнава табела ја илустрира разновидноста на одговорностите што ги вклучуваат определени доминантно женски работни места, но што често не се земаат предвид во методите за евалуација.

Табела 4.3 Фактор за одговорноста: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори

Вид потфактор (Родова неутралност при избирањето на потфакторите)	Звање на работното место каде што доминираат жени	Примери за доминантно женски работни места (Родова неутралност при илустрирањето на потфакторите)
Одговорност за луѓе (женски)	Воспитувач, наставник, болничар	Давање совети и информации на учениците
	Воспитувач, наставник	Осигурување на безбедноста на децата
Одговорност за човечки ресурси (женски)	Вработен во управување со човечки ресурси	Насоки за нововработените
	Секретар	Планирање состаноци
	Вработен во управување со човечки ресурси	Утврдување политики за управување со човечки ресурси
Одговорност за доверливоста (неутрален)	Продавач, работник во служба за поддршка на клиентите	Профил на клиентите
	Работник од одделението за плати	Информации во врска со платниот список
	Изготвувач на нарачки	Профил на продавачите
Финансиска одговорност (машки)	Вработен во одделението за водење книговодство за обврски кон добавувачите	Плаќање сметки и пишување чекови
	Сметководител	Книговодство
Одговорност за материјалните средства (машки)	Секретар	Употреба, одржување и поправка на канцелариската опрема:фотокопир, компјутер, скенер, печатач
	Секретар	Планирање на потребите од, и нарачка на, различни канцелариски материјали

РАБОТНИ УСЛОВИ: ПОТФАКТОРИ

Овој фактор се однесува на работните услови и на психолошката средина во која е врши работата.

Предрасуди и стереотипи во врска со работните услови

За разлика од работните места каде што доминираат мажи, работните места каде што доминираат жени се перципираат како работа што се врши во средина во која нема прав, бучава, потенцијално штетни хемиски производи и неудобни температури. Психолошката средина на работното место обично се смета дека е пријатна. Факторот за работните услови, всушност, општо се занемарува при евалуацијата на административните работни места, додека, пак, се зема предвид при евалуацијата на работните места во производството.

Прегледувањето на работните услови што може да се најдат кај работните места каде што доминираат жени открива многу физички услови што вообичаено се превидуваат.

- ➔ Вработените на одржувањето на хигиената се изложени на **штетни хемиски производи**;
- ➔ Касиерките во супермаркетот се изложени на **постојана бучава и потенцијално штетно зрачење од скенерите**;
- ➔ Медицинските сестри се изложени на **заразни болести**.

Кога се работи за психолошките услови, ретко кога се земаат предвид следниве аспекти:

- ➔ **Чести прекинувања** на секретарите(-рките) во нивната работа;
- ➔ **Ургентни и неочекувани барања од нивните претпоставени**;
- ➔ **Постојани промени на плановите за работа** на касиерите или продавачите во определени видови претпријатија.

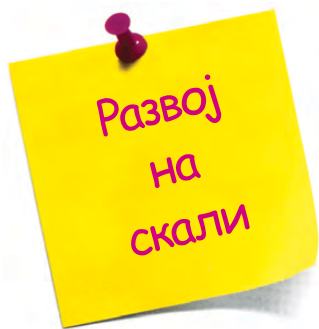


Потфактор за работните услови:Избирање и обезбедување родово неутрални примери
Елиминирањето на предрасудите и стереотипите, конкретно, вклучува:

- ➔ Земање предвид потфактори што вообичаено се поврзуваат со работните места каде што доминираат жени, и
- ➔ Осигурување дека потфакторите се илустрирани со примери што вклучуваат упатувања до работните места каде што доминираат жени.

Табела 4.4 Фактор за работните услови:Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори

Вид потфактор (Родова неутралност при избирањето на потфакторите)	Звање на работното место каде што доминираат жени	Примери за доминантно женски работни места (Родова неутралност при илустрирањето на потфакторите)
Физичка средина (машки)	Секретар/телефонски оператор	Постојана изложеност на катодно зрачење што може да предизвика болки во мускулите и напрегање на очите
	Рецепционер	Умерена и постојана изложеност на бучава Изложеност на катодно зрачење од компјутерските монитори
	Воспитувач во претшколско образование	Изложеност на многу висок ниво на врева што ја прават децата, играчките и разновидната опрема
	Воспитувач во претшколско образование, болничар	Изложеност на заразни болести
	Касиер	Изложеност на ризици поврзани со новите технологии, како што се скенерите
	Касиер	Постојана изложеност на бучава:од касата, купувачите, телефони
	Вработени на одржувањето на хигиената во деловни згради	Изложеност на производи за чистење што носат здравствени ризици
	Вработени на одржувањето на хигиената во деловни згради	Изложеност на нечистотија, прав и отпадоци
Психолошки услови (женски)	Секретар	Чести прекинувања во работата, лично и телефонски
	Секретар	Мора да исполнуваат итни и неочекувани барања
	Рецепционер/ телефонски оператор	Недостаток на приватност на работното место Изолираност од колегите
	Воспитувач во претшколско образование	Интеракција со родителите што може понекогаш да бидат непријателски настроени или да бараат премногу
	Касиер	Интеракција со различни, понекогаш проблематични или незадоволни, луѓе
	Касиер	Непостојан план за работа
	Вработени на одржувањето на хигиената во деловни згради	Работа надвор од редовното работно време
	Вработени на одржувањето на хигиената во деловни згради	Зголемен ризик од сексуално вознемирување поради работата ноќе и изолацијата



НИВОА НА ПОТФАКТОРИТЕ

За да може да се разграничат различните работни места, секој потфактор во избраниот метод мора да се подели на нивоа или степени. На пример, некои работни места може да вклучуваат високо ниво на финансиска одговорност, додека пак другите може речиси воопшто да не вклучуваат таква одговорност. Слично на тоа, некои работни места може да вклучуваат висок степен на вешто користење на рацете, додека пак другите бараат многу малку во таа смисла. Овие разлики во значењето или интензитетот го условуваат развојот на скали на кои тие може да се мерат.

Димензијата што се мери ќе се разликува во зависност од видот на потфакторот, на пример:

- ➔ Визуелниот напор ќе се мери во поглед на времетраењето;
- ➔ Концентрацијата ќе се мери во поглед на интензитетот;
- ➔ Непријатните физички услови ќе се мерат во поглед на зачестеноста на изложеноста.

Како што може да се види од следнава табела, во определени случаи, еден потфактор ќе треба да се мери во однос на две (или повеќе) различни димензии. Во малите организации со мал број работни места, една димензија е доволна.

Табела 4.5 Примери за димензии на потфакторите

ПОТФАКТОРИ	ДИМЕНЗИИ
Знаење на работата	Темелност/обем на знаењето
Аналитичка способност	Разновидност на методите/сложеност на информациите
Финансиска одговорност	Вредност на ресурсите
Доверливост	Степен на пристап до информациите/степен на важност на информациите
Концентрација	Интензитет/траење
Физички напор	Зачестеност/траење/работна положба/интензитет
Непријатна физичка средина	Зачестеност на изложеноста/интензитет
Тешки психолошки услови	Зачестеност/интензитет

За да се избегнат забуните, кога се комбинираат две димензии на еден потфактор, тие може да се мерат во поглед на нивото, како во следнава табела:

Табела 4.6 Нивоа на потфакторот за ризик

ЗАЧЕСТЕНОСТ	СЕРИОЗНОСТ		
	Ризик од полесна повреда	Ризик од сериозна повреда	Ризик од многу сериозна повреда
Ретко	Ниво 1	Ниво 1	Ниво 1
Понекогаш	Ниво 2	Ниво 3	Ниво 4
Редовно	Ниво 3	Ниво 4	Ниво 5

Оваа табела ни дава пример каде секое ниво претставува две комбинирани димензии. Особено, треба да се забележи дека:

Едно **НИВО** може да соодветствува на различни комбинации, како што е случајот со нивото 3 и нивото 4 во овој пример. Ова е неопходно за да се избегнат прекумерно долгите скали што, на крајот, не вршат јасно разграничување на работните места.

Дефинирање на нивоата

Во зависност од квантитативната или квалитативната природа на димензијата што се мери, некои димензии се мерат потешко од другите. На пример, ако се работи за евалуација на финансиската одговорност, нивото се утврдува според износите со кои се управува, измерени во бројки, односно, според нивната парична вредност. Од другата страна, пак, ако се работи за евалуација на одговорноста за луѓето, што, суштински, има квалитативна природа, дефинирањето на нивоата ќе биде посложено и ќе бара повеќе дискусии со членовите на Комисијата. Задачата на одговорните лица ќе се олесни ако тие може да ги засноваат своите одлуки врз конкретни примери што се земени од нивната работна средина.

Откако членовите на Комисијата за процесот ќе постигнат договор за дефиницијата на различните нивоа на дадениот потфактор, тие треба јасно да ја евидентираат оваа одлука во писмена форма во придружниот документ, така што евалuatorите ќе можат да ги следат нивните упатства.

Следува пример за дефинирање на еден потфактор и неговите нивоа:

ПОТФАКТОР: Физички вештини

Овој потфактор ги мери физичките вештини што се бараат за работното место.

Тој ги опфаќа вештото работење со рацете и прстите, координацијата на очите и рацете, координацијата на екстремитетите и координацијата на сетилата.

Потфакторот зема предвид за која намена се искористуваат вештините и барањата што произлегуваат од потребата за постигнување на определените стандарди за брзина и прецизност.

НИВО 1	Нема посебни барања во однос на физичките вештини.
НИВО 2	Работата бара спретност, координација или сетилни вештини и постои определена потреба за прецизност во користењето на овие вештини.
НИВО 3	Работата бара спретност, координација или сетилни вештини, при што постои: (а) определена потреба и за прецизност и за брзина или (б) значителна потреба за прецизност, во користењето на овие вештини.
НИВО 4	Работата бара спретност, координација или сетилни вештини, при што постои: (а) значителна потреба и за прецизност и за брзина: или: (б) висока потреба за прецизност, во користењето на овие вештини.
НИВО 5	Работата бара спретност, координација или сетилни вештини, при што постои многу висока потреба за прецизност во користењето на овие вештини.

Ваквите дефиниции треба да се илустрираат и да бидат придружени од упатства. На пример, потфакторот што беше опишан погоре може да се илустрира во придружниот документ со примери што соодветствуваат на работните места во организацијата, како што е користењето тастатура (работно место каде што доминираат жени) и управувањето со возило (работно место каде што доминираат мажи).

При дефинирањето на нивоата на потфакторите, мора строго да се задоволат два условия: Мора да се користи ригорозна методологија и мора да се осигури родовата неутралност.

¹¹ Примерот е извлечен од референтниот документ на Националниот заеднички совет: Општи упатства за факторите.

Ригорозна методологија

■ БРОЈ НА НИВОА

Бројот на нивоата што обично се користат за дефинирање на потфакторите се движи од два до седум или осум, во зависност од користениот метод на евалуација. Малиот број нивоа им ја олеснува работата на евалуаторите, но не овозможува јасно разграничување на работните места. Прекумерно големиот број нивоа води кон толку детално разграничување што самите разлики може да станат безначајни. Во најголемиот број случаи, најдобро е да се изберат од четири до шест нивоа. Ако се смета дека определен потфактор е од второстепена важност, скалата може да биде пократка и да се состои од две до три нивоа.

Бројот на нивоата треба да овозможи јасно разграничување меѓу работните места, а истовремено и да не го оптоварува непотребно процесот за евалуација. Во малите претпријатија, бројот на нивоа по фактор најчесто се движи од 2 до 3, бидејќи не постои потреба за разграничување меѓу широк спектар работни места.

■ БЕЗ ДВОСМИСЛЕННОСТИ

Дефиницијата на нивоата не треба да се заснова врз хиерархиската прогресија на работните места. Нивоата мора да ги мерат реалните разлики во интензитетот или значењето на дадениот потфактор.

■ БЕЗ ПРЕКЛОПУВАЊЕ

Две различни нивоа не треба делумно да опфаќаат една иста димензија на потфакторот. На пример, ако Нивото 2 соодветствува на одговорноста за вршење надзор врз работата на 20 до 20 вработени, додека Нивото 3 соодветствува на одговорноста за вршење надзор врз 15 до 30 вработени, ќе биде тешко да се одлучи каде би се поставило на скалата работното место што подразбира надзор врз 18 вработени.

■ КОНТИНУИТЕТ

Скалите мора да бидат континуирани. На пример, скалата на која Нивото 1 ја опфаќа финансиската одговорност за износи помеѓу 1000 и 5000 долари, Нивото 2 ја опфаќа финансиската одговорност за износи помеѓу 10.000 и 50.000 долари и Нивото 3 ја опфаќа финансиската одговорност за износи помеѓу 100.000 и 1.000.000 долари, работните места што вклучуваат одговорност за некој износ што се наоѓа меѓу овие вредности ќе биде тешко да се измери.

Родова неутралност

Избегнете го доделувањето пониски нивоа на работните места каде што доминираат жени во споредба со оние што се доделуваат на работните места каде што доминираат мажи

Една важна предрасуда што може лесно да стане дел од дефинирањето на нивоата, и на тој начин да има дискриминирачки ефект, е тенденцијата за доделување на пониските нивоа на аспектите што се поврзани со работните места каде што доминираат жени во споредба со оние што се поврзуваат со работните места каде што доминираат мажи.

На пример: За еден метод што беше искористен од страна на една организација, кога се работеше за евалуацијата на физичките вештини, употребата на тастатура или машина за шиење беше распределена во Ниво 2, додека пак управувањето возило или вилушкар беше распределено во Ниво 4, без да биде оправдана ваквата разлика во нивоата.

На пример: Во однос на одговорноста за жрешките, жрешките што може да влијаат врз пресметката на една оштетина (раководни работни места) беа распределени во ниво што е две нивоа повисоко од тоа за жрешките што може да претставуваат закани за физичкиот интегритет на луѓето (работни места на медицинска сестра) без да се даде какво било образложение за таквата одлука.

Осигурувањето на родовата неутралност може да се потврди кога се разработуваат скалите или, понекогаш, дури и подоцна во текот на процесот.

Избегнувајте го користењето пократки скали за потфакторите што се поврзуваат со работните места каде што доминираат жени во споредба со оние што се поврзуваат со работните места каде што доминираат мажи.

Ова би бил случајот, на пример, кога скали што вклучуваат две или три нивоа се користени за мерење на интерперсоналните вештини или на емоционалниот напор, додека скали со пет или шест нивоа се користени за мерење на одговорноста за материјалните ресурси или на физичкиот напор. Ова би довело до многу подобро разграничување на машките работни места, бидејќи нивните специфични особености ќе дојдат до израз при споредбите. Од другата страна, тоа нема да биде можно за работните места каде што доминираат жени кои се мерат со истите скали.

Како што можеше да се види во ова поглавје, кога се обидуваме да ги третираме еднакво доминантно женските и доминантно машките работи, потребата за родовата неутралност се јавува повторно и повторно, и таа мора да се решава на специфичен начин во секој чекор на процесот за евалуација.

ПРИДОБИВКИ

Приспособувањето на методот за евалуација на работата кон специфичниот контекст на организацијата води кон подобро познавање на карактеристиките на работните места во неа и може да придонесе кон подобрувањето на различните практики за управување со човечките ресурси, како вработувањето, селекцијата и унапредувањето на вработените.

Покрај тоа, избирањето на единствен метод за евалуација на сите работни места во организацијата, без оглед на тоа дали тие се административни, стручни или производни, може, исто така, да придонесе кон поедноставувањето на управувањето со човечките ресурси, вклучувајќи го системот за наградување.



- ❑ Дали методот ги вклучува само следниве четири фактори:квалификации, напор, одговорност и работни услови?
- ❑ Дали методот е соодветен на карактеристиките на претпријатието?
- ❑ Дали потфакторите на методот овозможуваат евалуација на сите работни места во претпријатието?
- ❑ Дали потфакторите се јасни и едноставни за толкување или, спротивно на тоа, групираат неспоиви елементи?
- ❑ Дали потфакторите се преклопуваат, дури и само делумно?
- ❑ Дали потфакторите ги земаат предвид карактеристиките на работните места каде што доминираат жени во претпријатието што често се занемаруваат?
- ❑ Дали дефинициите на потфакторите вршат упатувања до работните места каде што доминираат жени исто како и до работните места каде што доминираат мажи?
- ❑ Дали се вклучени сите барани квалификации, без оглед на тоа како биле стекнати?
- ❑ Дали се земени предвид различните видови напор – ментален, емоционален и физички?
- ❑ Дали одговорностите се дефинирани независно од хиерархиската прогресија на работните места?

- ❑ Дали дефинициите на работните услови соодветно ја одразуваат специфичната природа на овој фактор кога се работи за работните места каде што доминираат жени?
- ❑ Дали бројот на нивоа по потфактор овозможува соодветно увидување на разликите меѓу работните места?
- ❑ Дали е утврдено дека скалите што се употребуваат за мерење на потфакторите:
 - не содржат двосмислености?
 - не се преклопуваат?
 - се континуирани?
- ❑ Дали е утврдено дека распределбата на работните места на различните нивоа нема дискриминирачки ефект врз работните места каде што доминираат жени?
- ❑ Дали е утврдено дека бројот на нивоа по потфактор нема дискриминирачки ефект врз работните места каде што доминираат жени?
- ❑ Дали сите карактеристики на методот биле евидентирани во писмена форма и на јасен и систематски начин?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причините зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.



СОДРЖИНА – ПОГЛАВЈЕ 5

Цели и редослед	43
Алатки за собирање податоци за работните места	44
Родова неутралност	49
Ригорозен дизајн на прашалниците	50
Избор на вокабуларот	51
Прелиминарно тестирање	52
Интервјуа	52
Набљудување	52
Опис на задача	53
Давање на прашалникот	53
Придобивки	54
Контролен список	55

ПОГЛАВЈЕ 5 Собирање податоци за работните места што се предмет на евалуација

ЦЕЛИ

Откако ќе се утврди методот за евалуација на работните места, следниот чекор вклучува собирање информации за содржината на секое работно место врз основа на избраните фактори.

Не може доволно да се нагласи важноста на точните, целосните, ажурираните и родово неутралните информации. Информациите за работното место се користат како основа за одлуката за евалуација на работното место (Комисија за човекови права на Канада).

Горенаведениот цитат нагласува два условия што мора да се задоволат кога се собираат податоците: мора да се гарантира родовата неутралност, т.е., доминантно женските работни места и работните места каде што доминираат мажи мора да се разгледуваат подеднакво, а користената алатка мора да биде ригорозна, односно, собраните информации мора да бидат точни, целосни и ажурирани. Овие два условия се тесно поврзани.

РЕДОСЛЕДОТ НА АКТИВНОСТИТЕ Е КАКО ШТО СЛЕДУВА:

Утврдување кој вид алатка за собирање податоци ќе се користи

Изготвување на алатката: структуриран или полуструктуриран прашалник, план за интервјуа или список за проверки за опсервациите

Осигурување дека алатката не содржи дискриминирачки предрасуди

Осигурување дека алатката е ригорозна

Избор на работните места што ќе бидат предмет на прелиминарно тестирање

Спроведување на прелиминарното тестирање

Анализирање на резултатите и ревизија на алатката, доколку е потребно

Делење на алатката за собирање податоци на вработените и надзорниците

АЛАТКИ ЗА СОБИРАЊЕ ПОДАТОЦИ ЗА РАБОТНИТЕ МЕСТА

Може да се користат повеќе различни алатки за собирање податоци, иако некои од нив се дефинитивно подобри за целите на рамноправноста во примањата.

■ СТРУКТУРИРАН ПРАШАЛНИК

Структурираните прашалници се составени од прашања, при што по секое прашање следува список со одговори или можности што треба да ги избере испитаникот. Прашалниците мора да вклучат три дела:

Дел со објаснувања

Првиот дел, т.е., делот со објаснувања, вклучува информации за целите и содржината на прашалникот, како и упатства за испитаниците. На пример:

Табела 5.1 Дел со објаснувања на прашалникот

Цел на прашалникот: Добивање информации за вашето работно место

- Поставените прашања се однесуваат на четири фактори:
 - Бараните квалификации
 - Вклучената одговорност
 - Бараниот напор
 - Условите под кои се врши работата.
- Вашите одговори мора да бидат објективни и прецизни
- Вашите одговори мора да се поврзани со барањата за вашето работно место, а не со вашите лични карактеристики
- Не смеете да ги потценувате или преценувате барањата за вашето работно место
- Мора да ги засновате вашите одговори врз вашите редовни задачи
- Морате, исто така, да ги вклучите сите понови направени промени на барањата за вашето работно место

Овие упатства помагаат да се осигури квалитетот и еднообразноста на одговорите.



Опис на задача

Во вториот дел од испитаниците се бара да го идентификуваат своето работно место и да ги опишат своите работни задачи во согласност со дефинираните категории. Оваа вежба им овозможува на аналитичарите подобро да ги разберат одговорите што се однесуваат на барањата за работното место. Истовремено, таа го овозможува ажурирањето на описите на работните задачи и нивното стандардизирање за последователна употреба во текот на вработувањето.

Табела 5.2 Едноставен пример за мали претпријатија¹²

Назив на работното место _____

Служба или одделение _____

Име _____ Датум _____

Резиме за работното место

Опишете го вашето работно место, неговата цел и вашите најважни одговорности.

Табела 5.3 Детални примери за големи претпријатија¹³

1. Идентификација на работното место

Вашето име _____

Назнака (назив) на вашето работно место: _____

Во која служба или одделение работите? _____

Колку долго сте на ова работно место? _____

Дали моментално работите со полно работно време? _____

Доколку работите со скратено работно време, наведете колку часови _____

Какви машини, инструменти или опрема користите? _____

2. Опис на задачата

Резимирајте ги вашите главни работни должности или обврски во една или најмногу две реченици.

Наведете ги различните задачи што ги вршите како дел од вашите должности.

Откако ќе го пополните вашиот список со работни задачи, ве молиме наведете го редоследот според важноста (1, 2, 3, ...) на секоја наведена задача во просторот на десната страна што е резервиран за оваа намена.

¹²Holm and Harriman (2002)¹³Confederation des syndicats nationaux (CSN)

Дел за евалуација

Последниот и најважниот дел на прашалникот вклучува прашања што се однесуваат на барањата за работното место. Некои прашалници се засноваат врз затворени прашања, на кои испитаниците не може да додаваат примери или коментари. Во други прашалници се остава слободен простор, по некои од прашањата, каде испитаниците може да напишат објаснување. Овие се нарекуваат полуструктурирани прашалници.

Табела 5.4 Пример за затворени прашања што се посебно приспособени за големите претпријатија¹⁴

Надзорна одговорност

Ова прашање се однесува на непосредната одговорност за вршење надзор врз други вработени. Дури и ако немате звање на надзорник, вие може да имате одговорност за упатување или помагање на нововработените лица. Вашиот надзорник може, исто така, да делегира дел од своите должности на вас. Ве молиме обезбедете информации за сите овие аспекти или за други слични аспекти.

Вид одговорност (Може да штиклирате повеќе полиња)

		Не	Споделена	Целосна
А	Давање упатства, или обезбедување помош за новите вработени	1	2	3
В	Распределба на работата	1	2	3
В	Утврдување планови за работа	1	2	3
Г	Проверка на работата	1	2	3
Д	Обезбедување поддршка и мотивација	1	2	3
Ѓ	Вработување	1	2	3
Е	Унапредувања	1	2	3
Ж	Оцена на успешноста	1	2	3
З	Отпуштања	1	2	3
С	Обука на работното место	1	2	3
И	Планирање на персоналот	1	2	3
Ј	Правни работи поврзани со човечките ресурси	1	2	3
К	Водење преговори, проекти или задачи	1	2	3
Л	Дисциплински постапки	1	2	3
М	Утврдување на платите	1	2	3
Н	Безбедност при работа	1	2	3

Број на луѓе под ваш надзор (Штиклирајте само едно)

- А. нема
- Б. 1 -4
- В. 5 - 10
- Г. 11 - 30
- Д. Повеќе од 30

Колку различни категории работни места или организациски нивоа надгледувате? (Штиклирајте само едно)

- А. Ниедно
- Б. Едно
- В. Повеќе од едно

Табела 5.5 Пример за прашалник што е изготвен за мали или средно-големи претпријатија, врз основа на полуструктурирани прашања¹⁵**Одговорност во областа на човечките ресурси, политики и практики**

Како дел од барањата за вашето работно место, вие мора да го вршите следново: (штиклирајте ги сите применливи одговори):

а) Обезбедување совети, неформална обука или упатства на соработниците или волонтерите

б) Организирање на распоредот за работа на останатите.

Објаснете _____

в) Координирање на распределбата на задачите.

Објаснете _____

г) Учество во вработувањето, отпуштањето и оцената на успешноста на вработените.

д) Вршење ревизија на платите и утврдување на платите

ѓ) Директен надзор на работна единица

е) Надзор на повеќе од една работна единица

Опишете _____

ж) Преземање одговорност за другите надзорници што ви поднесуваат извештаи.

Колку? _____

з) Изготвување политики за управување со човечки ресурси

с) Изготвување посебни програми.

Објаснете _____

Двата примера се извадоци од типични прашалници и може да се приспособат за определено претпријатие со испуштање определени прашања и/или додавање други прашања. Квалитативниот дел на овие прашања може да одземе долго време за обработка ако е голем бројот на испитаниците; од другата страна, пак, ова ќе биде полесно за обработка во случајот на малите или средните претпријатија со ограничен број вработени.

■ СТРУКТУРИРАН ПРАШАЛНИК

➔ Предности на структурираните прашалници

Структурираните прашалници ја ограничуваат толеранцијата во толкувањето од страна на аналитичарите и на тој начин помагаат да се избегне влијанието на родовите предрасуди за време на евалуацијата.

Друга предност на која може да и се припише нивната зголемена употреба се состои во тоа што структурираниот дел на прашалникот овозможува компјутерска обработка на резултатите. За определени методи, проектантите обезбедуваат софтвер за презентирање и анализирање на резултатите.

¹⁵ Приспособено од Комисијата за еднаквост на платите во Онтарио (1993).

Структурираните прашалници, исто така, може лесно да се адаптираат. На пример, во случаите кога методот за евалуација бил дизајниран за некој конкретен економски сектор, се изготвува генерички прашалник што потоа се користи со приспособување на дел од прашањата кон предметниот потсектор.

➔ Неповолности на структурираните прашалници

Овие прашалници се со посложен дизајн бидејќи ако се испушти определена димензија на работното место, испитаниците ќе немаат можност да ја опишат.

■ ПРАШАЛНИЦИ СО ОТВОРЕНИ ПРАШАЊА

Прашалниците со отворени прашања мора, исто така, да вклучуваат три дела: упатства за испитаниците, опис на задачите и прашања за барањата на работното место. Првите два дела се слични како кај структурираните прашалниците; меѓутоа, третиот дел бара вештини за пишување од испитаниците, бидејќи тие мора да ги опишат барањата на своите работни места, како што е прикажано во следниот пример:

Одговорност за планирање, развој, резултати и управување со работата

Какви одговорности за планирање, развој и резултати се бараат на вашето работно место? Дали на вашето работно место се бара раководна одговорност? До кој степен одговорноста се врши автономно? Какви влијанија имаат направените грешки при таквото вршење на овие одговорности?

➔ Предности на прашалниците со отворени прашања

Една од предностите се состои во тоа што на испитаниците им се дава можност детално да ги опишат сите аспекти на своето работење и, според тоа, може да се добијат подетални информации.

Друга предност е што тие може полесно да се дизајнираат, бидејќи постои помал ризик од нецелосност на информациите; навистина, дури и ако се испушти определена димензија од страна на дизајнерите на прашалниците, испитаниците сè уште можат да ги наведат и да ги обезбедат потребните детали.

➔ Неповолности на прашалниците со отворени прашања

Најголемата неповолност на прашалниците со отворени прашања се состои во тоа што тие може да ги зајакнат родовите предрасуди и да доведат до нееднакви резултати меѓу доминантно женските и работните места каде што доминираат мажи. Всушност, тие во голема мера се потпираат на вештините за пишување на испитаниците, што се различни во согласност со работата што тие ја вршат. Во некои претпријатија, жените кои се концентрирани на работните места што вклучуваат вршење задачи за кои не се потребни вештини за пишување веројатно ќе бидат ставени во понеповолна положба.

Покрај тоа, жените вообичаено покажуваат склоност кон употребата на умерени изрази за опишување на одговорностите или вештините што се бараат на работното место. На пример, без оглед на тоа што одговорностите се идентични, тие се склони кон почестата употреба на зборот координира наместо надгледува или раководи, што е изрази кои почесто ги користат мажите.

Овие два фактора веројатно ќе имаат негативно влијание врз начинот на кој евалуаторите ја ценат вредноста на работните места каде што доминираат жени. За минимизирање на овие проблеми, испитаниците треба да го пополнуваат прашалникот под соодветен надзор. Меѓутоа, оваа процедура може да биде скапа во големите претпријатија.

Друга неповолност на отворените прашалници се состои во тоа што обработката на квалитативните резултати често е многу посложена и одзема повеќе време, особено во големите претпријатија.

РОДОВА НЕУТРАЛНОСТ ВО ДИЗАЈНИРАЊЕТО НА ПРАШАЛНИЦИТЕ

За целите на рамноправноста во примањата, основен услов што треба да го исполнат прашалниците е прашањата да бидат приспособени и на женските и на машките работни места. На пример, во случајот на одговорноста за опремата, ако поставеното прашање се илустрира со примери што се однесуваат на вилушкари или печатарски преси, женските испитаници на работните места каде што доминираат жени најверојатно ќе наведат дека нивните одговорности во оваа област се минимални. Меѓутоа, на службеничките работни места, жените работници се одговорни за повеќе различни видови опрема, а истото важи и за медицинските сестри во болниците. За овие работници да дадат точен одговор на ова прашање, прашањето треба да биде илустрирано со примери што им се блиски.

Во долунаведената рамка се прикажани елементите што може да се употребат за илустрирање на прашањата и избегнување на родовите предрасуди.

Табела 5.6 Вообичаено превидени елементи на женските работни места¹⁶

Квалификации

- Интерперсоналните вештини што се потребни за работа со деца или возрасни чиешто проблеми бараат определен степен на чувствителност и ефективна комуникација од различни аспекти
- Способност за ракување и одржување различни видови машини: фотокопири, компјутери, производна опрема, опрема за пакување, опрема за дијагностика и мониторинг
- Спретност во работата со рацете што е потребна за ставање инјекции, пишување документи на машина, склопување делови, користење машини за шиене, терапевтска масажа
- Пишување писма за другите, водење записници, ревидирање документи напишани од други
- Развој и одржување на системи за водење евиденција
- Уредување на форматот на извештаи или графички презентации

Напор

- Концентрација во долги временски период пред компјутерски екран
- Истовремено работење за повеќе луѓе или одделенија со различни рокови
- Давање психолошка или емоционална поддршка на пациенти или деца
- Работа со агресивни, вознемирени или неразумни луѓе
- Исполнување задачи што бараат соработка со други лица, без соодветни овластувања или моќ врз нив
- Вршење повеќе задачи истовремено
- Кревање енергични деца или немоќни лица, како пациенти или стари лица
- Работа во неудобни положби, со повторена употреба на ограничен број мускули и останувајќи во иста положба долги временски периоди

¹⁶ Оваа табела може да се најде во бројните документи за евалуацијата на работата што се наведени во Библиографијата.

Одговорност

- Заштита на доверливиот карактер на чувствителните информации поврзани со, на пример, планирани отпуштања од работа, индивидуални плати, бонуси, боледувања, промет
- Организирање на логистика за состаноци или конференции. Грижа за пациенти, деца или стари лица
- Обука и упатства за нововработените
- Координирање на работата и грижа за плановите за работа, производните процеси и опремата и за набавката на материјалите

Работни услови

- Стрес предизвикан од бучава поради работа на отворено или во преполна канцеларија
- Изложеност на болести
- Стрес поради примањето на поплаките од клиентите
- Монотон карактер на задачите
- Нередовно или непредвидливо работно време
- Стрес што е предизвикан од повеќекратни и често непредвидливи работни барања
- Изложеност на надразнувачи или производи што се опасни по здравјето, како, на пример, средствата за чистење

Сè додека прашалникот внимателно го следи избраниот метод за евалуација, што сам по себе ги исполнува барањата за родова неутралност што беа претставени во претходните поглавја, тој би требало да не содржи родови предрасуди.

Иако тоа е сè поретка појава деновиве, една друга грешка што може да се избегне е користењето на родово определени звања, како чистачка, стјуардеса, итн.

РИГОРОЗЕН ДИЗАЈН НА ПРАШАЛНИЦИТЕ

Треба да се исполни определен број услови за да се добијат одговори што се точни, целосни и ажурирани - карактеристики кои покажуваат дека прашалникот е ригорозен.

- Првиот услов е дека **прашањата мора да се поврзани со барањата за работното место, а не со карактеристиките на лицето што работи на тоа место.** Некои луѓе може да поседуваат повисоки образовни квалификации но да вршат работа што бара само факултетска диплома. Слично на тоа, треба да се има на ум дека прашалникот се користи за евалуација на работните места, а не на успешноста на лицата што работат на тие места. Оттаму, прашањата треба да бидат јасно формулирани за да се избегнат двосмисленостите од овој вид. На пример, наместо да се прашува колку години високо образование завршил вработениот или колку години стаж има вработениот, се прашува какви образовни квалификации и какво претходно искуство се бара за работното место.
- Како второ, што се однесува до евалуацијата на работата, целта е, во најголема можна мера, да се добијат објективни факти. **Оттаму, треба да се избегнуваат прашањата што се поврзани со перцепцијата на испитаниците** бидејќи тие може да имаат прилично различни перцепции за една иста задача. Прашањето како:

Дали сметаш дека вашата работа е монотона?

треба да се замени со:

Дали мора да се концентрираш на повторливи задачи?

Со какво трчање се таквиите задачи?(Суѓерирајте скала)

Според тоа, наместо да ја наведува својата перцепција за монотоната природа на задачата, што може да се разликува од едно лице до друго, испитаникот дава објективни факти.

- Исто така, прашањата не треба да вклучуваат **повеќе компоненти**, бидејќи тоа го отежнува толкувањето на одговорот. На пример, ако се постави ова прашање:

Дали сѐ одговорни за следново: објаснување на резултатите на проектите, обучување на останатите вработени и координирање на работен тим?

Потврдниот одговор не содржи индикации кои од овие одговорности ги има соодветното лице. Подобро е да се прашуваат посебни прашања за секој од овие елементи за да може да се разграничи меѓу работите што вклучуваат само едно од овие барања и оние што вклучуваат две или три такви барања.

- На крајот, прашањата треба да бидат формулирани на таков начин што може да се добијат точни информации. Оттаму, **треба да се избегнуваат нејасните прашања**. На пример, прашањето како:

Дали вашите задачи се физички напорни?

треба да се замени со:

При вршењето на вашите должности, дали треба да поместувате делови од опремата, кутии или пакувања со предмети.

Наведете ја нивната тежина (скала)

Наведете ја зачестеноста (скала)

На тој начин евалuatorите ќе може подобро да го оценат обемот на потребниот напор и да направат попрецизни споредби меѓу различните работни места.

ИЗБОР НА ВОКАБУЛАРОТ

Вокабуларот што се користи за формулирање на прашањата мора да биде **едноставен, приспособен на претпријатието и лесно разбирлив за испитаниците**. Треба да се избегнуваат, колку што е тоа можно, сложените формулации и техничките изрази, освен ако тие не се дел од вообичаениот речник.

Друг аспект што може да влијае врз евалуацијата е изборот на изрази што ја девалвираат работата, на пример:

▪ **Рутински** ▪ **Основно** ▪ **Едноставно** ▪ **Општо** ▪ **Единствено**

Оттаму, користењето на изрази што ја намалуваат вредноста на барањата за работата треба да се избегнуваат.

Конечно, при опишувањето на задачите треба да се користат **активни глаголи** (вториот дел на прашалникот)

Табела 5.7 Примери за активни глаголи

Испраќа	Проверува	Планира	Претставува
Приспособува	Испрашува	Поврзува	Ревидира
Разјаснува	Спроведува	Препорачува	Избира
Демонстрира	Мотивира	Собира	Се грижи за
Разликува	Нормализира	Утврдува	Тестира
Одржува	Организира	Евидентира	Пренесува
Воспоставува	Учествува	Препрочитува	Превезува

Од другата страна, треба да се избегнуваат формулациите во пасивна форма, бидејќи тие може да доведат до потценување на важност на придонесите на определено работно место. Примери за пасивни форми се:

- *го осигурува испраќањето*
- *се грижи за одржувањето*
- *размислува за приспособување*
- *запомнува да воспостави, итн.*

ПРЕЛИМИНАРНО ТЕСТИРАЊЕ

Пред да се подели прашалникот, тој мора да се тестира на неколку испитаници од главните доминантно женски и работни места каде што доминираат мажи. Овие работни места треба да бидат високо репрезентативни за целото претпријатие и да претставуваат, во определена мера, *работни места што претставуваат стандард*. Одговорните лица за овој чекор може, исто така, да го пополнат прашалникот. Овој чекор ја помага проверката на родовата неутралност: т.е., ако, на пример, се забележи дека избраните прашања вообичаено даваат повисоки резултати за работните места каде што доминираат мажи отколку за работните места каде што доминираат жени, прашалникот ќе треба да се ревидира.

ПРЕЛИМИНАРНИОТ ТЕСТ МОЖЕ И ДА ОТКРИЕ ДЕКА НЕКОИ БАРАЊА ЗА РАБОТНИТЕ МЕСТА БИЛЕ ЗАБОРАВЕНИ.

Конечно, овој процес помага да се осигури дека прашалникот е ригорозен и особено дека прашањата се јасно разбрани од страна на испитаниците и дадените одговори не се нејасни. Откако ќе се анализираат резултатите од прелиминарното тестирање, прашалникот може да се финализира.

ИНТЕРВЈУА

Не се препорачува да се користат исклучиво интервјуа, поради различни причини. Тие бараат прилично многу време, а ова неизбежно води кон несакано намалување на бројот на интервјуираните лица. Покрај тоа, ако оној што го врши интервјутото не е добро обучен, постои можност тој или таа да влијае врз одговорите и на тој начин може да внесе родови предрасуди. Конечно, поради персонализираната природа на интервјутото, степенот на деталноста на собраните информации може да не биде еднообразен.

Меѓутоа, *интервјуата може да се користат како дополнителни средства за собирање информации*, особено за разјаснување определени информации во прашалниците или за комплетирање на информациите што недостасуваат. Лицето што го врши интервјутото мора да ги прегледа информациите што биле собрани со помош на прашалникот и да изготви список со аспекти што треба да се разјаснат. Покрај тоа, тој или таа треба темелно да го испланира текот на интервјутото и однапред да ги подготви прашањата.

НАБЉУДУВАЊЕ

Набљудувањето на работните станици може, исто така, да се употреби за комплетирање на информациите што се добиени преку прашалникот, особено во случаите кога некое барање за работното место тешко може да се објасни писмено или вербално. Аналитичарот мора да има точна претстава што тој или таа треба да идентификува преку набљудување.

ОПИС НА ЗАДАЧАТА

Описите на задачите што се користеле во некое претпријатие пред спроведувањето на евалуацијата на работните места обично не се соодветни како извор на информации за содржината на работните места за потребите на рамноправноста во примањата. Ова се должи на неколку причини:

- ➔ Тие обично не содржат податоци што соодветствуваат на факторите што се оценуваат со методите за евалуација, особено напорот и работните услови;
- ➔ Често се застарени и датираат од времето кога вработените биле регрутирани за опишаното работно место;
- ➔ Не се стандардизирани за сите работни места.

Меѓутоа, откако ќе се соберат и анализираат овие податоци, може да се изготват нови описи на работните места што се корисни и ажурирани, врз основа на вториот дел од прашалникот, како што беше опишано погоре.

ПРИМЕНА НА ПРАШАЛНИКОТ

Кога се применува прашалникот, треба да се задоволат истите услови како и при неговото креирање: мора да се гарантира родовата неутралност и прашалникот мора да биде ригорозен, т.е., собраните податоци мора да бидат точни, прецизни, целосни и ажурирани.

- Лицата што работат на соодветните работни места што треба да се евалуираат се најсигурниот извор на информации, бидејќи токму секојдневно ги вршат различните задачи и, оттаму, со најголема веројатност ќе обезбедат точни, целосни и ажурирани информации.
- Надзорниците не може да се сметаат за главен извор на информации, но претставуваат важен дополнителен извор и треба да се побара од нив да го пополнат прашалникот заедно со своите вработени и, по потреба, да дадат свои забелешки за прашалниците. Ако постои разидување меѓу одговорите на вработените и одговорите на надзорниците, членовите на Комисијата треба да одлучат според кои одговори ќе работат.

Колку што е тоа можно, информациите за работните места што се предмет на евалуацијата треба да се собираат од сите вработени што работат на овие работни места, наместо само од примерок од овие вработени. Колку се порепрезентативни испитаниците, толку се посигурни резултатите. Во случајот на структурираниот прашалник, неговата примена на сите вработени не ги зголемува трошоците, додека, пак, кога се работи за отворените прашалници и особено за интервјуата, поради причини поврзани со изводливоста, може да биде неопходно да се испрашува само примерок од вработените.

За вработените треба да се обезбедат информативни сесии за прашалникот. Вработените треба да добијат прецизни информации за следново:

- ➔ целите на прашалникот;
- ➔ постапката што треба да се следи при неговото пополнување;
- ➔ темите што ги опфаќа.

Без оглед на тоа што овој процес може да се спроведе во писмена форма, подобро е да се организираат усни информативни сесии, така што вработените ќе може да поставуваат прашања или да даваат забелешки. Слично на тоа, за да се забрза постапката и да се добие повисока стапка на одговорени прашалници, прашалниците може да се пополнуваат за време на ваквите групни сесии.



ПРИДОБИВКИ

Преку обезбедување на учеството на сите вработени се зголемува нивната доверба во процесот за евалуација и во сигурноста на неговите резултати, што несомнено претставува предност на среднорочен и долгорочен план. Ова, за возврат, ќе помогне да се избегнат, или барем да се намалат, барањата за ревидирање на резултатите и ќе придонесе кон одржувањето на похармонична работна средина.



Контролен список

- ❑ Дали методите за собирање на податоците се стандардизирани за сите работни места?
- ❑ Дали е спроведено прелиминарно тестирање?
- ❑ Дали употребените примери за илустрирање на прашањата се однесуваат и на доминантно женските и на работните места каде што доминираат мажи?
- ❑ Дали се земени предвид елементите што често се превидуваат кога се работни за женските работни места?
- ❑ Дали јазикот на прашањата е лесно разбирлив за сите вработени?
- ❑ Дали прашањата се однесуваат на работните места наместо на носителите на тие работни места?
- ❑ Дали прашањата се јасни и прецизни?
- ❑ Дали биле вложени напори да се избегне вклучувањето повеќе елементи во едно прашања?
- ❑ Дали вработените ги добиле потребните информации за тоа како треба да се пополнува прашалникот?
- ❑ Дали се гарантира доверливоста на одговорите?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причините зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.



СОДРЖИНА - ПОГЛАВЈЕ 6

Цели и редослед	57
Утврдување идентификациски запис за секое работно место	58
Изготвување описи на задачите	59
Профили на работното место	60
Преглед на евалуацијата	63
Придобивки	65
Контролен список	66

ПОГЛАВЈЕ 6

Анализа на резултатите од прашалникот

ЦЕЛИ

Целта на анализирањето на резултатите од прашалникот е утврдување за секое работно место:

- идентификациски запис
- опис на задачите
- профил во кој се наведува доделеното ниво за тоа работно место во поглед на секој потфактор за евалуација.

Третиот елемент е најважен затоа што откако ќе се утврди профилот за работното место, распределените нивоа за сите потфактори се претвораат во поени користејќи ја координатната мрежа за оценување (Поглавје 7). Оттаму, вкупниот број бодови за секое работно место ќе ја претставува неговата вредност. Овој одлучувачки чекор е изложен на висок ризик во однос на субјективноста, и оттаму произлегува процесот што се сугерира во овој дел.

РЕДОСЛЕДОТ НА АКТИВНОСТИТЕ Е КАКО ШТО СЛЕДУВА:

Утврдување идентификациски запис за секое работно место

Изготвување описи на задачите

Утврдување профили на работните места

Осигурување на родовата неутралност

Осигурување на конзистентноста

УТВРДУВАЊЕ ИДЕНТИФИКАЦИСКИ ЗАПИС ЗА СЕКОЕ РАБОТНО МЕСТО

Првата задача што треба да се изврши е внесувањето и анализата на податоците, што, во случајот на затворените прашалници, може да се компјутеризира релативно брзо. Од другата страна, во случајот на полуструктурираните прашалници, што вклучуваат ограничен број отворени прашања кои често се јасно утврдени, бара нешто повеќе време.

Откако одговорите што биле дадени од вработените што работат на едно исто работно место ќе се групираат заедно, членовите на Комисијата мора да ги споредат и резимираат таквите одговори за да утврдат по еден идентификациски запис за секое работно место; овој запис содржи целосно фактички податоци што се користат за подобро лоцирање на работното место што се евалуира.

Табела 6.1 Идентификациски запис

Назив на работното место _____	Одделение или служба _____
Место на работа _____	
Име на надзорникот _____	Звање на надзорникот _____

За да се избегне родовата пристрасност, **називите на работните места не треба да се поврзуваат со едниот или другиот пол**. Мнозинството практичари препорачуваат **да не се наведува платата за работното место** во записот; некои од нив дури сугерираат да се замени називот на работното место со шифра за тоа да не влијае врз евалуаторите. Хиерархиската положба е уште еден аспект што се препорачува да се испушти бидејќи и таа би можела да влијае врз евалуаторите.



Користете
ги
четирите
фактори

ИЗГОТВУВАЊЕ ОПИСИ НА ЗАДАЧИТЕ

Описот на работните задачи за секое работно место се утврдува, исто така, врз основа на одговорите што биле добиени од лицата што работат на тие места. По прегледувањето на сите добиени одговори за определено работно место, елементите што се најубедливи треба да се задржат за да се изготви стандарден опис. Овие описи треба да се изготват методично и да ги вклучуваат главните должности и одговорности, бараните квалификации и работните услови под кои се врши работата.

Табела 6.2 Опис на задачите

Резиме за работата

Задачи и главни одговорности

Наведете ги, во редослед според важноста, главните одговорности на работното место и наведете ја содржината, користените средства и целта за секоја од нив

Вршена надзорна/раководна улога

Вид на надзор и раководење што го вклучува работното место

Последици од грешките

Наведете дали работата е предмет на проверка и од кого. Наведете го влијанието на грешките

Контакти

Причини за остварување контакти и ниво на контактите

Потребно знаење/искуство

Барања во врска со образованието, специјализираната обука и вештините

Вид на бараното работно искуство

Користена опрема

Главни алатки и опрема што се користат и процентот од работното време во кој се користат алатките и опремата

Работни услови

Место на работа, вид место на работа, средина, можни опасности.

За избегнување на родовите предрасуди треба да се исполнат следниве услови:

- **компаративниот степен на деталноста и прецизноста за доминантно женските и работните места каде што доминираат мажи треба да биде ист.** Традиционално, во работите средини е забележано дека описите на задачите за работните места каде што доминираат жени се кратки и вклучуваат 3 или 4 елементи, додека, пак, оние за работните места каде што доминираат мажи се детални и вклучуваат од 6 до 8 елементи. Некои автори тврдат дека сите описи треба да вклучуваат минимум 6 и максимум 10 задачи;
- **употребата на активни глаголи треба да се претпочита пред употребата на пасивните глаголи;** вториве често се користат за опишување на задачите што се дел од работните места каде што доминираат жени; и
- за подобро исполнување на овие два услова и за осигурување дека описите се конзистентни, **треба да се следи стандардизиран формат за двата вида работни места.**



ПРОФИЛИ НА РАБОТНОТО МЕСТО

Профилите на работните места се изготвуваат врз основа на одговорите на третиот дел на прашалникот и ги опфаќаат сите потфактори што се избрани со методот. Работата на Комисијата главно вклучува утврдување и потврдување на нивото на секој потфактор за секое работно место. Овој процес мора да го задоволи условот за родовата неутралност и мора да биде ригорозен.

Табела 6.3 Профил на работното место

ПОТФАКТОРИ	ПРЕЗЕНТИРАЊЕ НА БАРАЊАТА ЗА РАБОТНОТО МЕСТО	НИВО НА ПОТФАКТОРОТ	ОБРАЗЛОЖЕНИЕ
Знаење			
Искуство/обука			
Сложеност			
Физички напор			
Ментален напор			
Комуникација			
Последици од грешките			
Човечки и материјални ресурси			
Физичка средина			
Ризици			

Родови предрасуди при анализирањето на резултатите

Извори на родови предрасуди

Перцепциите во врска со различните работни места што се евалуираат може лесно да влијаат врз одлуките на евалуаторите, кои мора да посветат особено внимание на следниве ефекти:

- **Ефектот на ореол (когнитивна пристрасност)** може да се согледа кога определено работно место добива високо ниво за некој потфактор што се смета дека е престижен, како, на пример, бараната диплома, и од кој се изведува заклучок дека тоа работно место треба да добие високи оценки и за останатите фактори. Спротивно на тоа, може да се види и обратниот ефект на ореол, што може да предизвика намалување на нивоата што се доделуваат за работните места чишто барања, на пример во поглед на дипломата, се мали.
- **Влијанието на положбата во хиерархијата** може, исто така, да претставува извор за родови предрасуди, со оглед на тоа што жените вообичаено може да се најдат на работни места што се од средните или пониските категории од гледна точка на хиерархијата. Евалуаторите може да утврдат дека постои заемна врска меѓу хиерархискиот ранг и високите нивоа за неколку фактори, што не мора задолжително да биде точно. Обратното може да се случи за работните места на пониско хиерархиско ниво.

- **Влијанието на платата** може да се покаже дека има сличен ефект, т.е., за определено повисоко платено стручно работно место може да се претпостави дека вклучува посложени барања во однос на различни потфактори, иако во реалноста тоа не мора да биде така
- **Ефектот на достапноста** се однесува на највидливите аспекти на една професија: на пример, највидливиот и најдобро познатиот дел од секретарската работа, обработката на текстови, може да прикрие некои други барања и задачи, како што се водењето евиденција или пишувањето и ревидирањето текстови. Помалку познатите фактори може да добијат помалку внимание од страна на евалуаторите и оттаму да добијат пониски нивоа.
- **Емоционалната пристрасност** се однесува на работните места што се застапени во рамките на Комисијата, кон коишто може да постои определен степен на попустливост што може да влијае врз објективноста на евалуаторите.

Добри практики за избегнување на родовите предрасуди

Нивоата треба да се доделуваат за секој потфактор одвоено за сите работни места, односно, евалуацијата треба да се врши потфактор по потфактор, наместо да го следи **начелото работно место по работно место**. Така, за сите работни места ќе се додели соодветно ниво за потфакторот за концентрацијата, потоа за сите работни места ќе се додели ниво за потфакторот за доверливоста на информациите, и потоа истиот процес ќе се спроведе во врска со потфакторот за психолошката средина, итн. Овој начин на работа има неколку предности што се наведени во продолжение на текстот.

- Ако секое работно место се евалуира одвоено, ќе се доведе во прашање компаративниот пристап, што всушност лежи во основата на целиот процес.
- Вршењето на евалуацијата според принципот „фактор по фактор“ гарантира дека за сите работни места се употребува еднаков, стандардизиран процес.
- Врз членовите на Комисијата нема да влијае нивното мислење за работното место како целина, и на тој начин може да се избегне ефектот на ореол.

Евалуација по случаен и променлив редослед. За секој потфактор, редоследот според кој се евалуираат работните места не треба да се заснова врз групата на професиите или врз класата на работното место, со цел да се избегне влијанието на родовите предрасуди. Наместо тоа, редоследот треба да се утврди по случаен избор, како што е илустрирано со следниов пример.

За потфакторот за знаењето, работните места се евалуираат по следниов редослед: Работно место А, работно место В, Д, Ѓ, Б, Г

За потфакторот за менталниот напор, редоследот е: Ѓ, Г, А, Д, В, Б

За потфакторот за сложеноста, редоследот е: Д, Б, Ѓ, Г, В, А.

Ваквата практика ќе направи да биде многу потешко евалуаторите да ги запомнат нивоата што му ги доделиле на секое работно место во претходниот чекор.

Проблеми што може да се појават текот на евалуацијата

Во продолжение следат примери за определени проблеми што може да се појават во текот на процесот на евалуација, заедно со сугестии за нивно решавање.

ПРОБЛЕМ 1 Описот на барањата за определено работно место може да изгледа нејасен и двосмислен и членовите на Комисијата може да имаат тешкотии при неговото евалуирање. Ова се случува понекогаш во случајот на работни места со кои членовите на Комисијата не се најдобро запознаени.

РЕШЕНИЕ Се препорачува да се побараат објаснувања од носителите на работните места и нивните надзорници; во таков случај, интервјуата може, исто така, да бидат корисни.

ПРОБЛЕМ 2 Собраните информации за определено работно место се нецелосни.

РЕШЕНИЕ Треба да се организираат средби со определен број носители на работното место и надзорници за да се комплетираат информациите. Исто како во претходниот случај, важно е да се избегне решение што се заснова врз впечатоците на членовите на Комисијата или врз непроверени хипотези.

ПРОБЛЕМ 3 Без оглед на темелните дискусии, членовите на Комисијата не може да постигнат договор за определено ниво.

РЕШЕНИЕ Во овој случај, проблематичното работно место треба да се тргне настрана и тие треба да му се навратат подоцна, откако веќе ќе евалуираат слични работни места.

ПРОБЛЕМ 4 Определени членови на Комисијата имаат склоност секогаш да даваат средно ниво без оглед на тоа кое работно место или кој фактор се разгледува. Ваквиот став се должи на фактот што тие не се сигурни во своето расудување или не ја разбрале јасно целта на активноста.

РЕШЕНИЕ Потсетник за постапката што треба да се следи и за целта на активноста би биле полезни.

ПРЕГЛЕД НА ЕВАЛУАЦИИТЕ

Откако ќе се евалуираат сите работни места, важно е да се изврши преглед на таквите евалуации за да се осигури дека тие се родово неутрални и дека резултатите се конзистентни.

Осигурување на родовата неутралност

Ова вклучува осигурување дека нивоата се распределени подеднакво меѓу работните места каде што доминираат жени и работните места каде што доминираат мажи. Ако, на пример, се открие дека постои тенденција за работните места каде што доминираат жени да се доделуваат просечни или ниски нивоа за најголемиот број потфактори, додека за работните места каде што доминираат мажи важи обратното, тоа значи дека постапката можеби била дискриминарачка. Поконкретно, треба да се примени следниот тест (чијшто резултати се прикажани, во поедноставена форма, во Табелата 6.4).

Може да се забележи нивото што е распределено за секој потфактор за секое од работните места што се предмет на евалуација. На пример, за потфакторот во врска со знаењето на работата, на работното место на раководител на градба било распределено нивото 3, за работата на програмер-аналитичар било распределено нивото 4, итн.

За да се утврди дали постојат родовите предрасуди или не, може да се пресмета просекот за сите нивоа што се доделени за секој потфактор за доминантно машките и за работните места каде што доминираат жени, соодветно. На пример, за потфактор за знаење на работата, на работните места каде што доминираат мажи им биле доделени следниве нивоа, соодветно:

$$3+4+2+1, \text{ што дава просечен резултат } 10/4 = 2,5.$$

За истиот потфактор, на работните места каде што доминираат жени биле доделени следниве нивоа:

$$4+4+3+5 = 16/4 = 4.0$$

Просечната оценка за работните места каде што доминираат жени е за 1,5 поени повисока од просечната оценка за работните места каде што доминираат мажи. Оттаму, може да се заклучи дека во оваа организација и за работните места што биле евалуирани во оваа организација, потфакторот за знаењето на работата е женски.

Откако ќе се пресметаат сите просеци, може да се забележи дека на потфакторите за физичкиот напор и работните услови просечната оценка дадена на работните места каде што доминираат мажи е повисока од таа за работните места каде што доминираат жени. Ова не води до заклучокот дека, во примерот што го разгледуваме, овие потфактори се машки. За потфакторите за знаењето на работата, комуникациите и одговорноста за луѓето важи спротивното, и во овој пример тие ќе се сметаат за женски потфактори. За потребите на идентификацијата на родовата доминантност на определен потфактор, просечните оценки треба да се разликуваат за најмалку 1 поен. Во следнава табела може да се забележи дека потфакторот за менталниот напор, разликата е помала од 1, што не води кон заклучокот дека овој потфактор е родово неутрален.

¹⁷ Во други примери ова може да се разликува.

Табела 6.4 Осигурување на родовата неутралност при доделувањето на нивоата

РОДОВО ДОМИНАНТНИ РАБОТНИ МЕСТА	Нивоа на потфактори по работно место					
	Знаење на работата	Комуникација	Ментален напор	Физички напор	Одговорност за луѓе	Работни услови
Раководител на градба						
Програмер-аналитичар	4	3	5	2	1	2
Заварувач	2	1	2	4	1	5
Работник во магацин	1	1	2	4	1	3
Просек на нивоата за работните места каде што доминираат мажи	2,5	2,0	3,0	3,3	1,5	3,5
Сметководител	4	3	4	1	1	2
Техничар за компјутерска графика	4	3	3	2	1	2
Надзорник за поддршка на клиентите	3	3	3	2	3	3
Раководител за управување со човечки ресурси (жена)	5	5	5	1	5	3
Просек на нивоата за работните места каде што доминираат жени	4	3,5	3,8	1,5	2,5	2,5
Родова доминантност на потфакторот	Женски	Женски	Неутрален	Машки	Женски	Машки

Така, може да се забележи дека од вкупно шест потфактори, два се машки, три се женски и еден е родово неутрален, што води кон заклучокот дека распределбата на нивоата е прилично избалансирана и дека не постојат родови предрасуди при нивното доделување. Ако пак, од друга страна, од шесте потфактори, четири беа машки, еден женски и еден родово неутрален, или ако пет од нив беа машки а еден женски, ќе беше неопходно да се проверат причините за таквите резултати и да се коригираат резултатите ако е тоа потребно. Да резимираме, овој тест овозможува да се утврди дали постои забележителна нерамнотежа во распределбата на нивоата и, доколку постои, да се утврдат и отстранат причините за таквата нерамнотежа.¹⁸

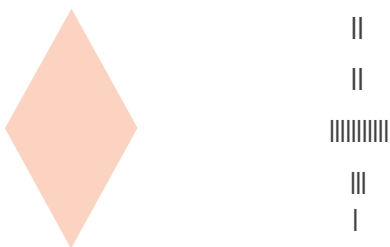
Конзистентност¹⁹

Ова суштински вклучува прегледување на распределбата на нивоата што се доделени за секој потфактор и утврдување дали тие се посебно концентрирани околу едно ниво. Случаите што треба да се преиспитаат се претставени во продолжени во форма на графикон. Се претпоставува дека нивоата што се распределени за соодветниот потфактор се движат од 1 до 5.

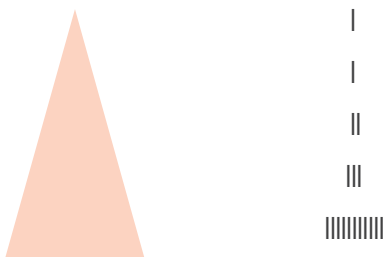
¹⁸ За целите на едноставноста, оваа вежба беше спроведена за примерок од работните места и единствено за неколку фактори. Во реалноста, таа треба да се спроведе за сите потфактори и за сите работни места што се предмет на евалуација.

¹⁹ Приспособено од канадската Комисија за човекови права.

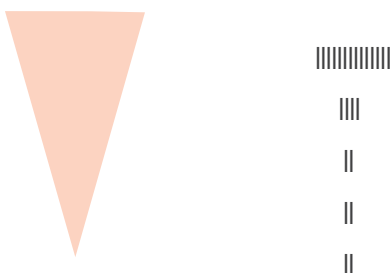
СЛУЧАЈ 1: Распределбата на нивоата е во **форма на дијамант**, т.е., на најголемиот дел работни места, претставени со вертикални линии, им е доделено нивото 3 за овој потфактор, додека само мал број работни места добиле високо или ниско ниво.



СЛУЧАЈ 2: Распределбата на нивоата е во **форма на триаголник**, т.е., на најголемиот дел работни места им е доделено нивото 1 за овој потфактор, додека само неколку работни места добиле високо ниво.



СЛУЧАЈ 3: Распределбата на нивоата е во **форма на свртен триаголник**, т.е., на најголемиот дел работни места им е доделено нивото 5 за овој потфактор, додека само неколку работни места добиле ниско ниво.



Ако за најголемиот број работни места се увиди дека се на само едно ниво за даден потфактор, ова значи дека речиси не постои разграничување меѓу ниво во однос на овој аспект. Во овој случај Комисијата треба да одлучи дали начелото врз кое се заснова секоја од овие распределби е прифатливо. Оттаму, Комисијата ќе треба да го провери своето толкување на соодветниот потфактор, да ги прегледа евидентираниите образложенија и, ако е потребно, да се сретне со техничките советници, носителите на работните места или соодветните надзорници.

По завршувањето на рекапитулацијата, таа ќе може да прејде на следниот чекор во кој се користи профилот на работното место за доделување поени врз основа на координатната мрежа за оценување.

ПРИДОБИВКИ

Анализата на работното место, како што е опишана погоре, вклучува голем број придобивки за работодавачите, особено во поглед на вработување персонал, т.е. ангажирање, избор и унапредување на вработените. Всушност, им овозможува на работодавачите да се стекнат со поголемо знаење за реалните потреби на работното место и на тој начин подобро да ги поврзат квалитетите на кандидатот со барањата на позицијата што треба да се пополни преку внатрешно или надворешно вработување. На тој начин може да се намали стапката на обрт на вработени што се јавува како резултат од несоодветен избор при ангажирање и високите трошоци поврзани со тоа.



- ☐ Дали членовите на комитетот имаат наведено оправдување за сите нивни одлуки поврзани со евалуацијата?
- ☐ Дали членовите на комитетот се согласни со начинот на постапување доколку произлезе проблем?
- ☐ Дали се елиминирани сите информации што може да доведат до или одржат предрасуди за одредено работно место што е предмет на евалуација?
- ☐ Дали описот на задачата го следи истиот стандарден формат за работните места каде што доминираат жени и оние каде што доминираат мажи?
- ☐ Дали описот на задачата го содржи истиот степен на детали за работните места каде што доминираат жени и оние каде што доминираат мажи?
- ☐ Дали описот на задачата го користи истиот број на активни глаголи за работните места каде што доминираат жени, како и за оние каде што доминираат мажи?
- ☐ Дали евалуацијата се спроведува врз основа на потфактор-по-потфактор?

- ☐ Дали работните места се евалуираат по случаен избор и различен редослед за секој потфактор?
- ☐ Дали се вложени напори за избегнување на доделувањето просечно или ниско ниво на работните места каде што доминираат жени за повеќето потфактори и обратно за работните места каде што доминираат мажи?
- ☐ Дали е одредена родовата предоминантност на потфакторите?
- ☐ Дали доделувањето нивоа за одреден потфактор се концентрираат околу едно ниво?
- ☐ Ако да, дали може да се оправда резултатот?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причините зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.



СОДРЖИНА – ПОГЛАВЈЕ 7

Цели и редослед	69
Оцена на факторите за евалуација	70
Доделување поени според ниво	75
Доделување поени на работни места и идентификување работни места со иста вредност	76
Придобивки	79
Контролен список	80

ПОГЛАВЈЕ

7

Одредување на вредноста на работните места

ЦЕЛИ

Во рамките на овој чекор мора да се спроведат две важни активности, едно по друго: изготвување координатна мрежа за оценување и доделување поени на работните места. Ова е завршната фаза од евалуацијата по која ќе се споредува компензацијата за работните места со иста вредност.

РЕДОСЛЕД НА АКТИВНОСТИТЕ:

Развој на координатна мрежа за оценување

Осигурување конзистентност и отсуство на дискриминирачки предрасуди

Доделување поени врз основа на нивоата на потфактори

Пресметка на вкупниот број поени за секое работно место каде што има предоминантност на еден род

Воспоставување интервали за поени

Групирање на работните места според интервал

Осигурување отсуство на дискриминирачки предрасуди

ОЦЕНА НА ФАКТОРИТЕ ЗА ЕВАЛУАЦИЈА

Оценувањето на факторите за евалуација вклучува одредување на нивната релативна важност и доделување нумеричка вредност на секој од нив. Има исклучително важно влијание врз вредноста на работните места. Дури и да се пристапи со голема внимателност во претходните чекори, во оваа фаза може да се воведат недоследности и предрасуди и на тој начин да се побијат сите претходни напори.

Се препорачува **координатната мрежа за оценување да се развие по воспоставувањето на профилите за работните места** (Поглавје 6). Всушност, ако лицата што се задолжени за оценување однапред знаат дека одредена вештина или одговорност ќе биде оценета како тешка, може да бидат во искушение да доделат високо ниво на истата за работно место што го фаворизираат.

Една рамка
за сите
работни
места

Развој на координатна мрежа за оценување

Координатната мрежа за оценување упатува на релативната важност на секој фактор и потфактор за организацијата. Од суштинско значење е да се применува истата координатна мрежа за оценување за сите работни места што се опфатени со програмата за рамноправност во примањата. Со цел да се споредат работните места, неопходно е да се користи истиот инструмент за оценување. Понатаму, координатната мрежа за оценување е еден од најважните елементи во инструментот за оценување во рамки на методот за евалуација.

Табела 7.1. Пример на координатна мрежа за оценување

Фактори	Оценување	Број на поени
Квалификации	32%	320
- Познавање на работното место	12%	120
- Комуникација	10%	100
- Физички вештини	10%	100
Напор	19%	190
- Емоционален напор	5%	50
- Ментален напор	8%	80
- Физички напор	6%	60
Одговорност	39%	390
- За луѓе	12%	120
- За производи	12%	120
- Финансии	15%	150
Работни услови	10%	100
- Физичка средина	5%	50
- Психолошка клима	5%	50
Вкупно	100%	1000 поени

Бројот на поени може да варира, но доколку не постои голема разновидност на работните места, се препорачува користење на вкупен број од 1.000 поени. Треба да се има предвид дека координатната мрежа за оценување претставена погоре е единствено за илустрација и не претставува препорачан модел. Во суштина, повеќето експерти се согласни со следниот опсег за проценти, како приближно упатство во однос на релативната важност на факторите:

20% до 35% за квалификации

25% до 40% за одговорност

15% до 25% за напор

5% до 15% за работни услови.

Со цел да се изгради координатната мрежа за оценување, неопходно е, пред сè, да се рангираат факторите и потоа да им се додели релативна оцена, изразена во проценти, како што е претставено во чекорите во продолжение.

ЧЕКОР 1 Рангирање на четирите главни фактори според важност²⁰

Рангирање на факторите

Квалификации
Одговорност
Напор
Работни услови

ЧЕКОР 2 Одредување на процентот што ќе се додели на секој фактор

Оценување на факторите

Квалификации	32%
Одговорност	39%
Напор	19%
Работни услови	10%

ЧЕКОР 3 Рангирање на потфакторите според важност

Рангирање на потфакторите за квалификации

Квалификации
Познавање на работното место
Комуникација
Физички вештини

ЧЕКОР 4 Одредување на процентот што ќе се додели на секој фактор

Рангирање на потфакторите за квалификации

Квалификации	32%
Познавање на работното место	12%
Комуникација	10%
Физички вештини	10%

Ваквиот начин на работа го олеснува воспоставувањето на целосна координатна мрежа за оценување.

²⁰ Рамката е претставена само за илустрација.

Работа!
Цели!
Вредности!

Конзистентност на координатната мрежа за оценување

Имајќи предвид дека оценувањето има директно влијание врз платите, од суштинско значење е да биде тесно поврзано со целите на организацијата и видот на работата што ја карактеризира.

На пример: Во илустрацијата во кое се развиваат софтверски програми, голема оцена ќе се додели на критериумот за аналитички вештини; во дневен центар, критериумот за одговорност за луѓето ќе добие најголема важност; во илустрацијата за јавни работи, одговорноста за опремата ќе биде еден од клучните фактори.

Следствено, за да се исполни ова барање, неопходно е точно да се одреди, врз основа на документацијата, видот на работата што ја врши претпријатието, приоритетните цели и вредностите. Секој има сопствена претстава за мисијата на претпријатието. Затоа, со цел да се избегнат долги дебати и за да се постигне најголема објективност, потребните информации треба да се бараат во документите и интервјуата со техничките советници.

Конзистентност може да се осигури со проверка на оцената доделена на секој фактор што е предмет на процена, притоа имајќи ги предвид целите и вредностите на претпријатието. На елемент што е од голема важност за претпријатието не треба да му се даде мала оцена и обратно.

На пример: Ако илустрацијата што работи во услужниот сектор нагласи дека квалитетот на услугата е апсолутен приоритет, но додели само 4% оцена на факторот што се однесува на услугите за корисниците, тогаш ваквото оценување треба да се измени.

Конзистентното оценување е суштинско во откривањето дискриминачки предрасуди.

На пример: Ако во илустрацијата X се додели голема оцена на одговорноста за материјални ресурси (работни места каде што доминираат мажи) на сметка на одговорноста за луѓето (работни места каде што доминираат жени), тоа на прв поглед може да изгледа како дискриминација. Но, ако е јасно наведено дека во тоа илустрација, одговорноста за материјалните ресурси е исклучително важна за постигнување на целите на илустрацијата, додека одговорноста за луѓето е со второстепен важност, тогаш не постои дискриминација.

Разбирањето на суштинската природа на оваа врска меѓу целите на претпријатието и оценувањето ја истакнува важноста за избегнување на претходно воспоставени мерења.

Елиминирање на родовите предрасуди при оценување

Истите стереотипи што беа утврдени при изборот и дефинирањето на факторите може да влијае при воспоставувањето на координатната мрежа за оценување. На пример, лицата што се задолжени за оценување може да доделуваат голема оцена на одредени фактори, едноставно поради фактот што тие се претставници од работни места што се високо во хиерархијата; во таков случај, може да се предизвика дискриминација што води до нерамноправност во примањата.

На пример: Управувањето со голем број вработени (генерално машки работни места) не треба да добие на оценка, само поради фактот што критериумот е поврзан со работни места на високо ниво. Од друга страна, ризиците од агресија или вербална злоупотреба не треба да добива мала оценка, бидејќи е поврзан со услужни работни места на ниско ниво (прејужно женски).

Следствено, хиерархиската структура на претпријатието не треба да влијае при оценувањето на факторите.

Потребна е одредена **доза на претпазливост** кај структурата на примањата. Членовите на комитетот треба да избегнуваат упатувања на тековните плати на различните позиции.

Друг случај на родова предрасуда може да се појави ако постои тенденција за доделување **екстремна оценка нееднакво** на одредени потфактори, врз основа на тоа дали се поврзани со работни места каде што доминираат жени или мажи.

Осигурување отсуство на дискриминирачки предрасуди во координатната мрежа за оценување

Откако ќе се додели ниво на различните работни места за секој потфактор (видете Поглавје 4), општ став е дека на работните места каде што доминираат жени им се доделува високо ниво за некои потфактори, додека на работните места каде што доминираат мажи високо ниво им се доделува за други потфактори. Така, првите може да се наречат **женски потфактори**, а вторите **машки потфактори**. Со цел да се осигури дека координатната мрежа за оценување нема дискриминирачко влијание, може да се спроведе едноставен тест што ќе вклучува споредба на оцените што се доделуваат на потфакторите што се засноваат на родот.

Во следните две табели има приказ на начинот на спроведување тест²¹.

Табела 7.2. Пример на дискриминирачко оценување

Потфактори	Родова преобладаантност на потфакторот	Оцена на потфакторот (%)
Познавање на работното место	Ж	10
Комуникација	Ж	7
Физички вештини	М	12
Емоционален напор	Ж	5
Ментален напор	Н	8
Физички напор	М	10
Одговорност за луѓе	Ж	8
Одговорност за производи	М	15
Финансиска одговорност	М	15
Работни услови	М	10
Вкупно		100

Горната табела покажува дека четири потфактори се женски (Ж), а пет потфактори се машки (М). Следната пресметка открива нерамнотежа во оценувањето:

Вкупните оценки за 5 машки потфактори се како што следува: $12\% + 10\% + 15\% + 15\% + 10\% = 62\%$ што значи **просек од 12,4% за секој машки потфактор**.

²¹ Примерот е приспособен од Упатството за добри практики на Комисијата за еднакви можности – Шеми за евалуација на работното место, ослободени од полови предрасуди.

Вкупните оценки за 4 женски потфактори се како што следува: $10\% + 7\% + 5\% + 8\% = 30\%$ што значи **просек од 7,5% за секој женски потфактор**.

Јазот меѓу оцените што се доделуваат на женските и машките потфактори е доста значаен. Меѓутоа, тоа не упатува на дискриминаторна практика, туку упатува на потребата за повторна проверка и оправданост на координатната мрежа за оценување, врз основа на мисијата на претпријатието и видот на работата што ја извршува.

Во овој измислен пример, лицата што се одговорни за овој чекор внимателни ја разгледале првата анализа и утврдиле дека на одредени женски потфактори им била доделена премногу мала оцена, во споредба со одредени машки потфактори. На пример, имајќи ја предвид мисијата на претпријатието, познавањето на работното место е најважната квалификација (и треба да добие најголема оцена, 12 проценти), додека останатите два потфактори за квалификации имаат еднаква вредност и треба да им се додели иста оцена, односно 10 проценти. Повторната проверка на видовите работни места и нивниот придонес кон мисијата на претпријатието доведе членовите на комитетот да доделат поголема оцена на одговорноста за луѓето, а помала оцена на физичкиот напор. По завршувањето на оваа деликатна вежба, беше донесена нова координатна мрежа за оценување, како што е прикажано во Табела 7.3.

Табела 7.3. Пример на недискриминирачко оценување

Потфактори	Родова преобладаантност на потфакторот	Оцена на потфакторот
Познавање на работното место	Ж	12
Комуникација	Ж	10
Физички вештини	М	10
Емоционален напор	Ж	5
Ментален напор	Н	8
Физички напор	М	6
Одговорност за луѓе	Ж	12
Одговорност за производи	М	12
Финансиска одговорност	М	15
Работни услови	М	10
Вкупно		100

Податоците во Табела 7.3 покажуваат дека новото оценување е поурамнотежено.

Вкупните оценки за 5 машки потфактори се како што следува: $10\% + 6\% + 12\% + 15\% + 10\% = 53\%$ што значи **просек од 10,6% за секој машки потфактор**.

Вкупните оценки за 4 женски потфактори се како што следува: $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ што значи **просек од 9,75% за секој женски потфактор**.

Иако јазот меѓу двата просека не исчезна, истиот беше намален. Комитетот ја ревидираше координатната мрежа за оценување врз основа на критериумите за конзистентност и недискриминација со цел, на крај, да се избере координатна мрежа за оценување што најмногу ќе одговара за претпријатието. Овој пример упатува на фактот дека често оценувањето се воспоставува постепено, преку процес на проби и грешки.

ДОДЕЛУВАЊЕ ПОЕНИ СПОРЕД НИВО

Откако ќе се воспостави рамката, вкупниот број на поени за секој потфактор мора да се распределат на различни нивоа. Да претпоставиме дека за потфакторот познавање на работното место се доделени максимални 140 поени и дека нивоата што може да се доделат за овој потфактор се движат во опсегот од 1 до 5.

Колку поени треба да се додадат секогаш кога ќе се движиме од едно ниво кон следното?

Мора да се донесат две одлуки во тој поглед:

■ КОЈ ВИД НА ПРОГРЕСИЈА ТРЕБА ДА СЕ ИЗБЕРЕ: АРИТМЕТИЧКА ИЛИ ГЕОМЕТРИСКА?

Аритметичката прогресија го одржува истиот јаз меѓу секое различно ниво и постои јасна согласност со целите на рамноправноста во примањата. Од друга страна, геометриската прогресија има тенденција на зголемување на јазовите меѓу нивоата, како што расте нивото на скалата, на тој начин неоправдано ја интензивира нееднаквоста меѓу влезното ниво на работните места (често преодоминантно женски) и работните места на високо ниво (вообичаено преодоминантно машки). Овој пристап не се препорачува за целите на рамноправност во примањата.

■ КОЛКУ ПОЕНИ ТРЕБА ДА СЕ ДОДЕЛАТ НА НАЈНИСКОТО НИВО?

Ако работното место не вклучува одреден потфактор меѓу барањата, не треба да му се доделат поени за тој потфактор. Таквите случаи се ограничени, имајќи предвид дека потфакторите се избираат и се дефинираат на тој начин што ќе опфатат широк спектар на работни места во рамки на претпријатието. Општо земено, на првото ниво се доделува одреден број поени. На пример, во случајот на потфакторот познавање на работното место, за којшто има пет нивоа, 120 поени треба да се распределат според аритметичката прогресија, како што следува:

Табела 7.4 Пример на аритметичка прогресија – Потфактор познавање на работното место

Ниво	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5
Број на поени	24 поени	48 поени	72 поени	96 поени	120 поени

Во случај кога за првото ниво се дефинира отсуство или ниско присуство на потфакторот, бројот на поени што ќе се додели може да биде многу понизок. На пример, потфакторот за емоционален напор: доколку некое работно место не го вклучува овој потфактор меѓу барањата, рамката може да се изгради како што следува:

Ниво	Н1	Н2	Н3	Н4	Н5
Број на поени	5 поени	16,25 поени	27,5 поени	38,75 поени	50 поени

Во овој пример, на нивото Н1 што одговара на мал или никаков емоционален напор, се доделува 10% од вкупниот процент за овој потфактор, а останатиот дел се дели на 4, постигнувајќи аритметичка прогресија од 11,25. Иако некои експерти претпочитаат доделување еднаков број поени по ниво, други, како во овој пример, претпочитаат да се започне со помал број поени. Некои експерти дури доделуваат 0 поени на првото ниво доколку се утврди непостоење на потфакторот, но како што беше споменато претходно, ретко кога има таква ситуација. Мора да се има предвид дека секоја од овие опции има различно влијание на релативната вредност на работните места.

Истиот процес се спроведува за сите потфактори вклучени во методот, така што може да се утврди бројот на поени за секое ниво и секој потфактор. Задебелените цифри го покажуваат максималниот број поени што се доделува на секој потфактор и одговара на највисокот ниво доделено на секој потфактор. Исто така, сите задебелени цифри (т.е. максималниот број поени за сите потфактори) треба да сочинуваат 1.000 поени.

Табела 7.5. Рамка со поени за сите потфактори и нивоа²²

	Квалификации			Напор			Одговорност			Работни услови	
	Раб. место	Физич. вешт.	Кому-никац.	Емоц-цион.	Мен-тален	Фи-зички	За луѓе	За произ.	Фи-нанс.	Фи-зички	Пси-хол.
H1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
H2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
H3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
H4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
H5	120	100	100		80		120	120	150		

ДОДЕЛУВАЊЕ ПОЕНИ НА РАБОТНИ МЕСТА И ИДЕНТИФИКУВАЊЕ РАБОТНИ МЕСТА СО ИСТА ВРЕДНОСТ

Откако ќе се изврши оценувањето и ќе се утврди бројот на поени по потфактор и ниво, ќе може да се додели вредност на секое работно место. Оваа операција вклучува два чекори:

- ПРВО, СЕ ДОДЕЛУВААТ ПОЕНИ НА СЕКОЈ ПОТФАКТОР ВРЗ ОСНОВА НА ПРОФИЛОТ НА РАБОТНОТО МЕСТО (ВИДЕТЕ ПОГЛАВЈЕ 6)
- ВТОРО, РАБОТНИТЕ МЕСТА СЕ ГРУПИРААТ ВО КЛАСИ ВО КОИ СПАЃААТ СИТЕ РАБОТНИ МЕСТА ЗА КОИ СЕ СМЕТА ДЕКА СЕ ОД ИСТА ВРЕДНОСТ



²² Во оваа рамка, имајќи ги предвид карактеристиките на работното место што се евалуира, Комитетот за еднаквост во примањата додели 4 нивоа на некои потфактори и 5 на други потфактори.

Пресметка на вкупниот број поени за секое работно место

Вкупниот број доделени поени за работно место ќе зависат од неговиот профил, односно од нивото доделено за секој од потфакторите. Да претпоставиме дека врз основа на анализата на резултатите од прашалникот (видете Поглавје 6), комитетот ги доделува следните нивоа на различните потфактори што го карактеризираат секретарското работно место:

Табела 7.6 Резиме на профилот на секретарско работно место

Фактори и потфактори	Нивоа што ги доделува комитетот
<i>Квалификации</i>	
Познавање на работното место	Ниво 2
Физички вештини	Ниво 2
Комуникација	Ниво 2
<i>Напор</i>	
Емоционален напор	Ниво 1
Ментален напор	Ниво 2
Физички напор	Ниво 2
<i>Одговорност</i>	
За луѓе	Ниво 1
За производи	Ниво 2
Финансии	Ниво 1
<i>Работни услови</i>	
Физичка средина	Ниво 2
Психолошка клима	Ниво 2

Врз основа на рамката со поени претставена погоре (Табела 7.5), може да се поврзат нивоата со поените. Следствено, секретарското работно место предмет на оценување во организацијата ќе добие вкупно 342 поени.

Табела 7.7 Одредување на вкупниот број поени доделени на секретарско работно место

	Квалификации			Напор			Одговорност			Работни услови	
	Раб. место	Физич. вешт.	кому-никац.	Емоц-цион.	Мен-тален	Фи-зички	За луѓе	За произ.	Фи-нанс.	Фи-зички	Пси-хол.
H1	24	20	20	<u>12,5</u>	16	15	<u>24</u>	24	<u>16</u>	12,5	12,5
H2	<u>48</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	25	<u>32</u>	<u>30</u>	48	<u>48</u>	32	<u>25</u>	<u>25</u>
H3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
H4	96	80	80	50	64	60	96	96	64	50	50
H5	120	100	100		80		120	120	150		

Цифрите во курсив упатуваат на поените доделени за секретарско работно место.

Доколку се примени истата постапка за секое од работните места, ќе може да се одредат нивните соодветни вредности.

Откако ќе се заврши овој чекор, работните места може да се рангираат врз основа на вкупниот број поени што им се доделуваат и може да се одредат работните места каде што доминираат жени или мажи, а имаат иста вредност.

Групирање на работните места според интервали на поените

За да се одреди еквивалентноста меѓу работните места, неопходно е истите да се групираат според интервалите на поени. Има две причини за тоа:

- ➔ Постои голема веројатност, поголемиот дел од времето, да се јават разлики од неколку поени меѓу работното место каде што доминираат женските и најблиското работно место каде што доминираат мажите. Бидејќи евалуацијата на работното место не е егзактна наука, разликата од неколку поени, во одредени рамки, не упатува дека работните места не се еквивалентни;
- ➔ Воспоставувањето интервали во кои работните места со релативно сличен број поени може да се групираат заедно, помага во утврдувањето класи на плати и на тој начин се поедноставува системот за компензација.

Опсег на интервали

Одредувањето на опсегот од интервали е прашање што мора комитетот да го анализира, имајќи ги предвид позитивните и негативните страни на различните можни сценарија. Може да се донесе одлука за доделување 30, 50 или 70 поени по интервал, врз основа на вкупниот број поени во методот и бројот на класи на плати што треба да се добие со крајниот резултат:

- ➔ Тесниот опсег на поени може да доведе до разлика во платите меѓу работните места што е тешко да се оправда.
- ➔ Широкиот опсег на поени го поедноставува системот за компензација и го прави пофлексибилен. Меѓутоа, на крај, постои веројатност да се извлече значењето од концептот на еднаква вредност.

Во некои случаи, може да се појават одредени „природни граници“ при групирањето на бројот на работни места и тоа може да го наведува комитетот при изборот на опсегот на секоја класа интервали.

Да претпоставиме дека, во рамки на методот со максимум 1.000 поени, се носи одлука за утврдување 15 класи што приближно одговараат на интервалите од 65 поени за секоја. На тој начин се добива следното:

Табела 7.8 Пример на прогресија на интервал

Група 1	Група 2	Група 3	Група 4	Група 5	Група 6	Група 7	Група 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000

Горниот пример покажува дека, ако на едно работно место каде што се доделени 200 поени, на друго работно место каде што доминираат жени се доделени 255 поени, а на работно место каде што доминираат мажи се доделени 240 поени, овие три работни места ќе се сметаат за еквивалентни. Ако постои јаз во платите меѓу едно или друго работно место каде што доминираат жени и машкиот компаратор, при што се фаворизира вториот, овој јаз треба да се коригира.

Отсуство на дискриминирачки предрасуди при одредувањето интервали

Голем број правила треба да се земат предвид со цел да се спречи дискриминирачкото групирање според интервали.

- ➔ Треба да се воспостават јазови меѓу интервалите како апсолутни броеви (аритметичка прогресија) наместо проценти (геометриска прогресија). Доколку интервалите се засноваат на прогресија со фиксни проценти, ќе се зголемат јазовите меѓу работните места на најнискиот и највисокиот крај на скалата на вредности и на тој начин женските работни места, коишто се наоѓаат меѓу пониските интервали, да се стават во понеповолна положба.
- ➔ Треба да се осигури дека женските работни места не се јавуваат систематски блиску горната граница на интервалот што може да ја одрази желбата за вештачко намалување на ревидираните примања, како резултат на процесот на рамноправност во примањата.
- ➔ Треба да се осигури дека женските работни места сочинуваат голем дел од вработените во претпријатието не се наоѓаат во близина на горната граница на интервалот. Всушност, за да се намачи влијанието на рамноправноста во примањата врз целосниот платен список, раководителите може да бидат во искушение да ги стават работните места под горната граница на интервалот. Ваквата практика е потенцијално дискриминаторна и треба да се избегнува.
- ➔ На крај, со цел да се постигне конзистентност и недискриминација, интервалите не треба да се преклопуваат. На пример:

Група 3 400-499 поени

Група 4 480-599 поени

Каде треба да се стави работното место со 485 поени?

ПРИДОБИВКИ

Од овој чекор може да се извлечат голем број придобивки, особено:

- Анализата и разгледувањето на мисијата на претпријатието и клучните вредности може да биде од голема корист за ажурирање на овие димензии и нивно попрецизно пренесување на сите вработени.
- Ваквото разгледување ќе го олесни воспоставувањето на врската меѓу различните работни места и целта на претпријатието.
- Одредувањето на интервалите на конзистентна и недискриминаторна основа може да го рационализира управувањето со човечките ресурси.
- Хиерархијата на работните места се воспоставува врз основа на конзистентен и недискриминирачки принцип, на тој начин осигурувајќи поголемо чувство на еднаквост во рамки на претпријатието.
- Идните технолошки или организациски промени може да се анализираат и интегрираат врз основа на истите параметри, на тој начин олеснувајќи ја задачата на раководителите.



- ☐ Дали е дефиниран принципот за оценување?
- ☐ Дали принципот се заснова на објективни и ажурирани информации?
- ☐ Дали е принципот јасно утврден на хартија?
- ☐ Дали координатната мрежа за оценување ги претставува вредностите на претпријатието?
- ☐ Дали е координатната мрежа за оценување приспособена кон работните места што се предмет на евалуација?
- ☐ Дали факторите што се сметаат за најважни за претпријатието носат поголема оцена?
- ☐ Дали е утврдено дека оценувањето нема имплицитно или експлицитно да ја одржува постоечката хиерархија во претпријатието?
- ☐ Дали е утврдено дека оценувањето нема имплицитно или експлицитно да ја одржува постоечката структура на плати во претпријатието?
- ☐ Дали на потфакторите што се сметаат за еквивалентни им се доделува иста оцена?
- ☐ Дали е направен напор за избегнување на систематското доделување висока оцена на потфакторите поврзани со еден род, отколку со друг?

- ❑ Дали е направен напор за избегнување на систематското доделување ниска оцена на потфакторите поврзани со еден род, отколку со друг?
- ❑ Дали е осигурено дека, во однос на потфакторите, прогресијата на поени од едно ниво до следното не резултира со неповолна позиција за работните места од ниско ниво?
- ❑ Дали интервалите се засновани на редовна прогресија на поени, отколку на прогресија заснована на проценти?
- ❑ Дали се направени напори за спречување работните места каде што доминираат жените да бидат непропорционално поставени под горната граница на интервалите?
- ❑ Дали се направени напори за спречување работните места каде што доминираат жените што претставуваат поголем дел од вработените да бидат поставени под горната граница на интервалите?
- ❑ Дали е осигурено дека интервалите не се преклопуваат?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причините зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.



СОДРЖИНА – ПОГЛАВЈЕ 8

Цели и редослед	83
Вкупна компензација	84
Споредба и ревидирање на примањата	87
Недискриминирачки јазови во платите	88
Исплата на ревидираните износи на плата	89
Внатрешна еднаквост	89
Придобивки	89
Контролен список	90

ПОГЛАВЈЕ

8 Процена на јазот во платата за работни места со еднаква вредност и ревидирање на примањата

ЦЕЛИ

Целта на овој чекор е изедначување на примањата за работните места со иста вредност. Овој чекор е резултат на целиот процес спроведен до сега. Доколку работодавачот утврди дискриминачки разлики на штета на одредени работни места каде што доминираат жени, ќе биде неопходно да се направат корекции за сите вработени, без разликата дали работат со скратено или полно работно време, дали имаат договор на определено или неопределено време или дали повремено се ангажираат. Иако овој чекор е најважен, често не се разгледува подетално во прирачниците и практичните политички упатства поврзани со унапредувањето на рамноправност во примањата.²³

РЕДОСЛЕДОТ НА АКТИВНОСТИТЕ Е КАКО ШТО СЛЕДУВА:

- Одредување основна плата за работните места што се споредуваат
- Одредување флексибилни примања
- Осигурување отсуство на дискриминачки предрасуди кај флексибилните примања за работни места со иста вредност
- Одредување парични надоместоци
- Осигурување отсуство на дискриминачки предрасуди кај паричните надоместоци за работни места со иста вредност
- Процена на јазовите во примањата
- Хармонизирање на структурите на примањата за работни места со еднаква вредност
- Исплата на ревидираните износи на плата

²³ За дополнителни информации видете Чика (2006).

ВКУПНА КОМПЕНЗАЦИЈА

Рамноправноста во примањата има за цел компензација во општа смисла на зборот, односно плата, флексибилни примања и додатоци. Всушност, има за цел изедначување на сите компензации за извршената работа и студиите покажуваат дека овие три компоненти може да бидат под влијание на дискриминација.

Основна плата

Платата се дефинира како основен износ што го прима вработениот пред да се додаде друг износ. Овој износ може да биде фиксен, како што е случајот со еднократните стапки за одредени работни места; исто така, може да се заснова на скалата со примања, каде што преминувањето од едно ниво на друго се одредува со стаж или други критериуми.

Во случаите кога постои скала со примања, подобро е да се користи **редовната максимална стапка** за споредба меѓу работните места со иста вредност. Всушност, оваа стапка го претставува придонесот на работното место за претпријатието. Во некои случаи, над редовната максимална стапка, некои нивоа се додаваат како **бонуси** за исплата на вработените за нивната висока изведба. Со цел де се осигури дека оваа практика не е дискриминаторна, мора да се потврдат три аспекти:

- ➔ Дали редовната максимална стапка е иста за работните места каде што доминираат жени и оние каде што доминираат мажи?
- ➔ Дали критериумите што се земаат предвид при доделување бонуси се исти за работните места каде што доминираат жени и оние каде што доминираат мажи?
- ➔ Кога работничките се концентрираат на работните места со скратено работно време, мора да се провери и дополнителна димензија: Дали има бонуси за вработените со скратено работно време, како за вработените со полно работно време?

Заради споредба на примањата, треба да се стандардизираат мерните единици: надница за час, надоместок за седмица или месечна плата.



Флексибилни примања

Флексибилните примања, коишто стануваат сè почести, резултираат од фактот дека се зема предвид изведбата на поединецот, тимот или претпријатието. Може да има различни форми, како што се:

- Компензација врз основа на вештини што вклучува одредување на компензацијата врз основа на разновидноста на вештините на вработените.
- Компензацијата врз основа на тим се применува во случаите кога групата вработени (во одделение, гранка или продавница) добива премија за нивната изведба што треба да се подели меѓу членовите на тимот.
- Поделба на добивка, што значи дека дел од добивката на целото претпријатие или на една од единиците се дели меѓу вработените.

Неопходно е да се провери секој елемент од флексибилните примања со цел да се осигури дека не се доделуваат на дискриминирачки начин. Мора да се одговорат следните прашања:

- ➔ Дали се **достапни** флексибилни примања за вработените на работни места каде што доминираат жени, како што е случај со вработените на работни места каде што доминираат мажи, при што работните места се со иста вредност?
- ➔ Дали **износите што се исплаќаат се еднакви** за работните места каде што доминираат жени или мажи, при што работните места се со иста вредност?

Доколку одговорот на едно од овие прашања е „Не“, разликата мора да се коригира, како и да се елиминираат причините за негова појава, како што следуваат:

- **Целите не може да се постигнат лесно** за работните места каде што доминираат жени, како што е случај со работните места каде што доминираат мажи;
- Видот на флексибилни примања што е предмет на разгледување се **достапни само за вработените со полно работно време**; не се достапни за вработените со скратено работно време, вработените со договор за вработување на определено време или за повремено ангажираните вработени;
- **Распределбата на критериумите одговара главно на квалитетите поврзани со машките работни места** (лидерство, вештини за одлучување, самопотврда) и не ги земаат предвид квалитетите поврзани со женските работни места (соработка, консултации, меѓучовечки односи);

Проверката ќе го направи системот за компензација поконзистентен и транспарентен.

Заради споредба, флексибилните примања треба да се пресметуваат на стандардизирана основа со цел да се избегнат варијации што понекогаш може да се најдат во ваквиот вид шеми за плаќање. Просечната компензација може да се пресмета за период од три до пет години, зависно од тековната економска состојба.

Ако постои јаз во однос на флексибилните примања кај работните места со иста вредност, работодавачите треба да ги елиминираат со изедначување на флексибилниот дел од компензацијата или со исплата на паушална сума за компензација кај работните места каде што доминираат жени.

Парични надоместоци

Тука се вклучени споредниот приход или приходите во натура што се поврзани со работното место и се целосно или делумно финансирани од работодавачите, како што се:

- платено отсуство: годишен одмор, државни празници, родителско отсуство, отсуство од семејни причини, боледување, паузи и паузи за ручек;²⁴
- планови за пензија и планови на претпријатието за надоместоци (здравствено и инвалидско);
- додатоци (споредни приходи): службено возило, паркинг, плаќање професионални членарини, поврат на трошоци за студирање, кредити со намалени каматни стапки, мобилен телефон, униформи (освен ако се бара со видот на задачата).

Овие елементи треба да се проверат со цел да се осигури дека:

- ➔ **Тие се достапни** за вработените на работните места каде што доминираат жени или мажи, при што работните места се со иста вредност;
- ➔ **Износите што се исплаќаат се во просек еднакви за работните места со иста вредност.** Во вториот случај, пресметката ќе се разликува, зависно од видот на надоместоци.
 - Расходите за службено возило, професионални членарини, униформи или мобилни телефони може лесно да се измерат, врз основа на директниот трошок за работодавачот.
 - Празниците, одморите и другите додатоци засновани на време може да се пресметаат според бројот на денови.
 - Пензиските планови или плановите на претпријатието за надоместоци претставуваат проблем при утврдувањето, бидејќи треба да се одлучи дали ќе се земат предвид придонесите што ги примаат вработените или надоместоците што ги плаќа работодавачот. Покрај ограничувањата, второто решение се претпочита поради изводливоста и поради фактот што значително ја поедноставува евалуацијата.

Ако постои јаз во поглед на социјалните надоместоци, работодавачот треба да ги коригира на најсоодветен начин, односно со исплата на еквивалентен износ во готовина или преку еднаква распределба на надоместоците на работните места каде што доминираат и жени и мажи.

СПОРЕДБА И РЕВИДИРАЊЕ НА ПРИМАЊАТА

Методи за ревидирање на примањата

Откако ќе се одреди вкупната компензација за работните места каде што доминираат жени и работните места каде што доминираат мажи, може да се пресмета јазот меѓу работните места со иста вредност. Тоа може да се направи:

- преку поединечна споредба на примањата за работните места каде што доминираат жени со примањата за работните места каде што доминираат мажи, при што работните места се со еднаква вредност; овој метод е наједноставен за примена кога бројот на работни места што се споредуваат е мал и затоа е најсоодветен за мали организации;
- со глобална споредба на примањата за работните места каде што доминираат жени со платата/вредносната регресивна линија за работните места каде што доминираат мажи.

Тука мора да се нагласи дека **рамноправност во примањата може да се реализира со зголемување на примањата за работните места каде што доминираат жени со нивото на примања за работните места каде што доминираат мажи**, за работни места со иста вредност, а не обратно, т.е. со намалување на платите на мажите.

Структура на примањата

Откако ќе се пресмета разликата, се покренува прашањето за структурата на примањата, особено во случаите кога постои скала за примања. Се смета дека скалата за работните места каде што доминираат жени често вклучува повеќе нивоа отколку кај работните места со иста вредност каде што доминираат мажи; следи дека повеќе време е потребно за носителите на работните места каде што доминираат жени, заради постигнување на истата максимална стапка на примања. Така, за голем број жени што се под максималното ниво, рамноправност во примањата се постигнува само во теорија. Ваквата состојба на нееднаквост е влошена во случаите каде што има единствена стапка за работните места каде што доминираат мажи, додека има голем број нивоа поставени за женските работни места.

Затоа, при воспоставувањето **рамноправност во примањата, структурата за женските работни места и машките работни места со иста вредност треба да се стандардизираат**. Тоа мора да се гледа како суштински дел од рамноправноста во примањата.



НЕДИСКРИМИНИРАЧКИ ЈАЗОВИ ВО ПЛАТИТЕ

Следните јазови во платата може целосно или делумно да се должат на факторите што не се дискриминарачки, но коишто упатуваат на ограничувања кај раководството или пазарот.

Недостиг на квалификувана работна сила

Во одредени периоди може да дојде до недостиг на работна сила за одредени работни места. Претпријатијата мора значително да ги зголемат нивните плати за да може да ги привлечат вработените кај конкурентите или да ангажираат работници од странство. Доколку вклучува работни места каде што доминираат мажи, ваквата „дополнителна премија“ поради недостиг на работна сила, не треба да се смета за дискриминарачка. Можно решение би било невклучување на работното место, за кое има недостиг на работна сила, во споредбата на примањата.

Меѓутоа, треба да се забележи дека недостигот на работна сила ретко трае подолго време. Ако премијата била доделена пред пет години и недостигот на работна сила завршил до периодот кога била спроведена програмата за рамноправност во примањата, тогаш не постои причина за исклучување на тоа работно место од споредбата.

Замрзнување примања

Тоа се однесува на случаите засегнати од појавата што некогаш се нарекува „заокружување со црвено“. Како резултат на реорганизација на работата или технолошките промени, максималната стапка на примања за одредени работни места се намалува. Вработените чијашто стапка на примања го достигнала максимумот не се предмет на намалување на примањата, туку нивните примања се привремено замрзнати. Заради рамноправност во примањата, треба да се направи споредба со примена на новата стапка.

Важно е замрзнувањата на примањата да бидат ограничени на помал број работни места и да се донесе одлука пред да се спроведува процесот за рамноправност во примањата. Во спротивно, оваа практика може да се смета дека е имплицитно наметната со желбата за ограничување на примањата и може да се смета за дискриминарачка.

Изолиран пост надоместок или надоместок за трошоците за живот

Во некои случаи, вработените што се испраќаат во странство или во поодалечени региони добиваат изолирани пост надоместоци или надоместоци што ќе ги покријат разликите во трошоците за живот или двете. Овие надоместоци не се вклучени во споредбата на примањата, под услов тие да не се доделени на дискриминарачки начин.



Можно е
постепено
ревидирање

ИСПЛАТА НА РЕВИДИРАНИТЕ ИЗНОСИ НА ПЛАТА

Дискриминирачките јазови во примањата што може да се забележат меѓу две работни места со иста вредност треба целосно да се елиминираат. Не е доволно да се зголемат примањата за работните места каде што доминираат жени за одреден произволен процент со цел да се приближат до примањата за работните места каде што доминираат мажи. Сè додека постои јазот, не може да се каже дека дискриминацијата во однос на плата е елиминирана. Од друга страна, ако износот што треба да се исплати е значителен, платите може постепено да се зголемуваат за да се постигне еднаквост во период од три или четири години. Целта на оваа мерка е да се овозможи на работодавачот да го намали влијанието од зголемувањето на платниот список.

ВНАТРЕШНА ЕДНАКВОСТ

Процесот за постигнување рамноправност во примањата води до детален преглед на практиките за компензација и структурите на примања и резултира со ревидирање на примањата за работните места каде што доминираат жени. Со процесот може да се открие дека некои работни места каде што доминираат мажи се помалку платени или спротивно, повеќе платени во однос на нивната вредност. Со цел да се хармонизира целиот систем за компензација, некои работодавачи ги приспособуваат примањата за работните места каде што доминираат мажи со работните места каде што преобладаат жените на два вида. Откако примањата за сите овие работни места ќе се приспособат кон нивната вредност, се смета дека во претпријатието е постигната внатрешна еднаквост.

Овој процес со текот на времето може да се прошири, преку различно модулирање на зголемувањето на годишните примања, врз основа на тоа дали работното место е повеќе или помалку платено; стапката на годишно зголемување на примањата ќе биде пониска од просечната стапка за првите и повисока за вторите работни места, сè додека сире работни места не се најдат во категоријата на примања што одговара на нивната вредност.

ПРИДОБИВКИ

- Главната придобивка што може претпријатијата да ја добијат од овој процес е што системот за компензација ќе биде конзистентен и приспособен кон потребите. Работодавачите што го реализирале процесот за рамноправност во примањата во нивните претпријатија, едногласно ја нагласуваат важноста на оваа придобивка.
- Друго позитивно влијание за работодавачот е поголемата атрактивност на претпријатието, којашто дава споредлива предност при вработувањето.
- На крај, работодавачот што строго го спроведува овој процес, избегнувајќи родови предрасуди, во суштина нема да има закана од тужби за дискриминација во однос на плата, којашто тужба може да биде доста скапа.



- ❑ Дали редовната максимална стапка на скалата за примања е иста за работните места каде што доминираат жени и оние каде што доминираат мажи?
- ❑ Дали критериумите што се земаат предвид при доделување бонуси за изведба се исти за работните места каде што доминираат жени и оние каде што доминираат мажи?
- ❑ Дали бонусите се достапни за вработените со скратено работно време, исто како и за вработените со полно работно време?
- ❑ Дали се достапни флексибилни примања за вработените на работни места каде што доминираат жени, како што е случај со вработените на работни места каде што доминираат мажи, при што работните места се со иста вредност?
- ❑ Дали износите што се исплаќаат преку флексибилните примања се еднакви за работните места каде што доминираат жени или мажи, при што работните места се со иста вредност?
- ❑ Дали целите врз основа на кои се одредуваат флексибилните примања може лесно да се постигнат за работните места каде што доминираат жени, како што е случај со работните места каде што доминираат мажи?
- ❑ Дали видот на флексибилни примања што е предмет на разгледување се достапни за вработените со полно работно време и за

вработените со скратено работно време, вработените со договор за вработување на неопределено и определено време?

- ❑ Дали е осигурено дека распределбата на критериуми не одговара на квалитетите поврзани со машките работни места?
- ❑ Дали паричните надоместоци се достапни за вработените на работните места каде што доминираат жени или мажи, при што работните места се со иста вредност?
- ❑ Дали износите што се исплаќаат се еквивалентни на просекот за работните места со иста вредност?
- ❑ Дали се вложени напори за избегнување на намалувањето на платите на работните места каде што доминираат мажи за да се постигне рамноправност во примањата?
- ❑ Дали структурите за примања се стандардизирани за работните места каде што доминираат жени или жени, при што работните места се со иста вредност?
- ❑ Дали се елиминирани дискриминирачките јазови во примањата што може да се забележат меѓу две работни места со иста вредност?

Ако вашиот одговор на кое било од овие прашања е „Не“, треба да ги разгледате причини зошто е така. Ако не може да најдете задоволително објаснување, тогаш треба да ја измените вашата одлука.

БИБЛИОГРАФИЈА

Следните публикации се користени како извори на информации користени во еден или повеќе оддели од Упатството. Голем број од овие извори се достапни на наведените интернет-страници.

Andersson, Eva R. and Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm [www.jamombud.se].

Canadian Human Rights Commission. Guide to Pay Equity and Job Evaluation: *A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdp.ca].

Chicha, Marie-Therese. 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts*. International Labour Office. Geneva.

Chicha, Marie-Therese. 2000. *L'equite salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montreal.

Commission de l'equite salariale du Quebec (CESQ). 2003. Guide pour realiser l'equite salariale dans les entreprises de 10 a 49 personnes salaries. Quebec [www.ces.gouv.qc.ca].

Confederation des syndicats nationaux. Various reference documents on job evaluation and pay equity. [www.csn.qc.ca].

European Commission. 1996. Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women. Luxembourg.

Equal Opportunities Commission. 2003. Code of practice on equal pay. EOC. London [www.eoc.org.uk].

Equal Opportunities Commission. 2004. Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices. EOC. London.

Equal Opportunities Commission. Equal Pay Review Kit - Guidance Notes. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on March 27, 2006.

Equal Opportunities Commission. Good Practice Guide - Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Преземено на 31 август 2005 г.

Green, Daina Z. 2006. Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions. Public Services International.

Gunderson, Morley. 2006. Viewpoint: Male-female wage differentials: how can that be? Canadian Journal of Economics. Vol. 39. No. 1, 1-2.

Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands. JamO. Stockholm [www.equalpay.nu].

- Hastings, Sue. 2002. Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 18-20. [www.bmfsfj.de].
- Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. Steps to Equal Pay in Sweden. In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 [www.bmfsfj.de].
- Holm, Carin and Ulrika Sjoback. A gender wage survey. The Vstra Gotaland County Administrative Board. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].
- Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. The Equal Pay Handbook. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au].
- International Labour Office. 1984. Job evaluation. Geneva.
- International Labour Organisation. 1986. Equal remuneration. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations. Geneva.
- Instituto de la Mujer. ISOS wage differences between women and men and job evaluation. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/].
- Instituto de la Mujer. 2003. ISOS wage differences between women and men and job evaluation Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/].
- Irish Congress of Trade Unions. Negotiating for Equality - Gender and Pay Toolkit, [www.ictu.ie].
- JamO. 2003a. European project on equal pay. Stockholm [www.equalpay.nu].
- JamO. 2005. Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay. Stockholm.
- Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. L'egalite des salaires en pratique. Bureau federal de l'egalite entre femmes et hommes. Georg editeur. Geneva.
- National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. Submission to the Pay Equity Task Force. Ottawa [www.justice.gc.ca].
- National Joint Council. (NJC) Local Government Job Evaluation Scheme.
- Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk] and [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].
- Pay Equity Bureau. Job Analysis. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.
- Pay Equity Bureau. Job Evaluation. Department of Labour. Prince Edward Island. n.d.
- Pay Equity Commission of Ontario. 1993. Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business. Volume 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec].
- Public Services International. Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package. [www.world-psi.org].
- Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. Job evaluation - Good practices from the Finnish Working Life. In Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 [www.bmfsfj.de].

Saba, Tania . 2000. Strategies de communication dans le cadre de la mise en oeuvre d'un programme d'equite salariale in Chicha M-T.L'equite salariale.Mise en ceuvre et enjeux.Ed.Yvon Blais.Montreal.
pp. 301-322.

Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees.Various reference documents on job evaluation and pay equity.[www.cupe.ca] and [www.scfp.qc.ca].

Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone".In:Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay.Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.Berlin. 14-16 [www.bmfsfj.de].

Van Hoogstraten, L and A. van Embden.2002. Checklist Equal Pay.In:Models and Initiatives on Equal Pay.International Conference on Equal Pay.Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth.Berlin. 35-36 [www.bmfsfj.de].

СПИСОК СО ТАБЕЛИ

ПОГЛАВЈЕ 1 Контекст и цели на Упатството

Табела 1.1	Синтеза на придобивките од принципот на рамноправност во примањата	4
------------	--	---

ПОГЛАВЈЕ 4 Методи за евалуација на работата

Табела 4.1	Фактор на квалификациите: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори	30
Табела 4.2	Фактор за напорот: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори	32
Табела 4.3	Фактор за одговорноста: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори	33
Табела 4.4	Фактор за работните услови: Избор и обезбедување примери за родово неутрални потфактори	35
Табела 4.5	Примери за димензии на потфакторите	36
Табела 4.6	Нивоа на потфакторот за ризик	36

ПОГЛАВЈЕ 5 Собирање податоци за работните места што се предмет на евалуација

Табела 5.1	Дел со објаснувања на прашалникот	44
Табела 5.2	Едноставен пример за мали претпријатија	45
Табела 5.3	Детални примери за големи претпријатија	45
Табела 5.4	Пример за затворени прашања што се посебно приспособени за големите претпријатија	46
Табела 5.5	Пример за прашалник што е изготвен за мали или средно-големи претпријатија, врз основа на полуструктурирани прашања	47
Табела 5.6	Вообичаено превидени елементи на женските работни места	49
Табела 5.7	Примери за активни глаголи	51

ПОГЛАВЈЕ 6 Анализа на резултатите од прашалникот

Табела 6.1	Идентификациски запис	58
Табела 6.2	Опис на задачите	59
Табела 6.3	Профил на работното место	60
Табела 6.4	Осигурување на родовата неутралност при доделувањето на нивоата	64

ПОГЛАВЈЕ 7 Одредување на вредноста на работните места

Табела 7.1. Пример на координатна мрежа за оценување	70
Табела 7.2. Пример на дискриминирачко оценување	73
Табела 7.3. Пример на недискриминирачко оценување	74
Табела 7.4 Пример на аритметичка прогресија – Потфактор познавање на работното место	75
Табела 7.5. Рамка со поени за сите потфактори и нивоа	76
Табела 7.6 Резиме на профилот на секретарско работно место	77
Табела 7.7 Одредување на вкупниот број поени доделени на секретарско работно место	77
Табела 7.8 Пример на прогресија на интервал	78

Родови предрасуди

Родовите предрасуди се однесуваат на начините на кои одредени работни места се ставаат во поволна или неповолна позиција, врз основа на пол. Овој вид на предрасуди може да се појави во секој чекор во реализација на програмата за рамноправност во примањата.

Родово предоминантни работни места

Работни места што се поврзани со еден или друг пол, врз основа на квантитативни или квалитативни критериуми.

Рамноправност во примањата

Спроведување на принципот за еднакви надоместоци за работа со еднаква вредност, ослободени од дискриминацијата врз основа на пол.

Фактори

Критериуми што овозможуваат преглед на барањата на различни работни места во рамки на претпријатието. Во рамки на програмата за рамноправност во примањата, следните четири фактори се сметаат неопходни и доволни за евалуирање на работните места. квалификации, напор, одговорност и работни услови.

Координатна мрежа за оценување

Доделување оцена на факторите за евалуација со одредување на нивната релативна важност и припишување нумеричка вредност на секој. Координатната мрежа за оценување, којашто упатува на оцената доделена на секој фактор и потфактор, е еден од најважните елементи во инструментот за оценување во рамки на методот за евалуација.

Метод за евалуација на работното место

Метод што се користи за оценување на карактеристиките на работното место во рамки на претпријатието, врз основа на четири различни фактори, со цел утврдување на неговата релативна вредност.

Нивоа

Интензитетот, зачестеноста, времетраењето или другите димензии на потфакторите се мерат со користење на скала од нивоа. Овие нивоа овозможуваат карактеризирање на различните работни места.

Програма за рамноправност во примањата

Планиран и структуриран процес, чијашто цел е постигнување еднаквост во примањата.

Потфактори

Секој фактор во рамки на методот за евалуација на работните места вообичаено се анализира на потфактори со цел да се овозможи евалуирање на сите аспекти на различните работни места во рамки на претпријатието.

Признанија за фотографии

Корица средина: Italy ILO/Maillard J.

Корица во насока на стрелките од часовникот, од горе лево: Ethiopia ILO/Crozet M., Japan ILO/Maillard J., Thailand ILO/Falise, Germany ILO/Maillard J., Indonesia ILO/Crozet M., Russian Federation ILO/Crozet M.

Страница vi Japão @OIT/Maillard J.

Страница 6 Itália @OIT/Maillard J.

Страница 8 Argentina @OIT/Maillard J.

Страница 16 Argentina @OIT/Maillard J.

Страница 19 Alemanha @ OIT/Maillard J.

Страница 24 Federação Russa @OIT/Crozet M.

Страница 26 Indonésia @OIT/Crozet M.

Страница 34 China @OIT/Crozet M.

Страница 42 Etiópia @OIT/Crozet M.

Страница 44 Venezuela @ OIT/Maillard J.

Страница 56 Tailândia @OIT/FaliseT.

Страница 58 Costa do Marfim @OIT/Crozet M.

Страница 68 França @OIT/Crozet M.

Страница 76 Zimbabué @ OIT/Maillard J.

Страница 82 Etiópia @OIT/Crozet M.

Страница 84 Costa do Marfim @OIT/Crozet M.

Страница 87 Vietname @Deloche P.

Страница 88 India @OIT/Crozet M.

ПРОГРАМА ЗА ПРОМОВИРАЊЕ НА ДЕКЛАРАЦИЈАТА ЗА ОСНОВНИТЕ ПРИНЦИПИ И ПРАВА НА РАБОТА

International Labour Office

4, route des Morillons

CH-1211 Geneva 22

Switzerland

Telephone: 0041 22 799 7160

Fax: 0041 22 799 6561

Email: DECLARATION@ilo.org

www.ilo.org