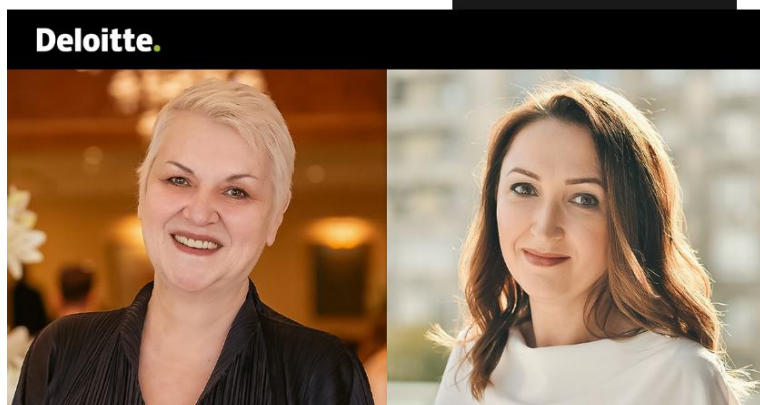


Directiva UE privind transparența salarială – de când produce efecte și ce informații pune la dispoziția angajaților



Directiva Uniunii Europene 2023/970 privind transparența salarială are impact începând cu 1 ianuarie 2026, chiar dacă termenul maxim până la care statele membre trebuie să o implementeze în legislația națională este 7 iunie 2026. Primele raportări pe care angajatorii vor fi obligați să le facă până la data de 7 iunie 2027 privesc anul calendaristic 2026. Prin urmare, companiile trebuie să prioritizeze conformarea încă de la începutul lui 2026, având în vedere perioada relevantă cuprinsă în raportare. Timpul rămas este foarte scurt pentru a-și revedea și, unde este necesar, a-și regândi politicile, procesele și instrumentele de resurse umane, astfel încât să se conformeze reglementării și, mai ales, să poată oferi angajaților răspunsuri precise la întrebări precum: cum se stabilește pachetul salarial, unde se poziționează în grila companiei sau în raport cu posturi echivalente.

Concret, conform Directivei UE privind transparența salarială, companiile trebuie să aibă în vedere cel puțin doi piloni pe care se bazează întreaga construcție a transparenței salariale. Un prim pilon ține de **comunicarea internă și externă cu salariații și/sau cu candidații** la ocuparea unor diverse poziții în cadrul companiei. Astfel, angajatorul trebuie să ofere salariaților, la cerere, informații legate de criteriile utilizate pentru **stabilirea salariului**, precum și despre **nivelurile medii ale salariilor pentru angajații care desfășoară aceeași muncă sau munca de valoare egală**, defalcate pe gen. Scopul principal al directivei este de a combate discriminarea salarială dintre femei și bărbați, dar și alte forme de inechitate. Este însă important de subliniat că directiva **nu obligă la divulgarea unor informații individuale** (salariul colegului de pe aceeași poziție), ci la furnizarea de date statistice privind grila salarială (media, mediana, maximum și minimum), definite pe criterii obiective de gradare a posturilor și de arhitectura organizațională. Un al doilea pilon al transparenței salariale vizează **obligățiile de raportare pe care companiile le vor avea către autoritățile ce vor fi desemnate în acest scop**. Directiva stabilește o serie de informații detaliate pe care angajatorii trebuie să le pregătească cu regularitate și care privesc diferențele de remunerare în cadrul companiei între femei și bărbați. În funcție de rezultatele acestor parametri raportați, mai precis de diferențele cu privire la nivelul mediu de remunerare dintre lucrătorii de sex feminin și cei de sex masculin, angajatorii ar putea fi obligați să ia o serie de măsuri de remediere cu privire la remunerația propriilor salariați, cu implicarea reprezentanților salariaților sau a sindicatelor, după caz.

Directiva **nu se limitează la salariul de bază**, ci vizează **întregul pachet de recompense**. Toate componentele acestuia trebuie să fie guvernate de criterii clare, obiective și nediscriminatorii. Iar cum, în ultimii ani, discuția despre recompensele acordate angajaților a depășit zona contabilă și a devenit o temă strategică, de cultură organizațională și de reputație, impactul directivei se va resimți și aici. Companiile din România, la fel ca acelea din alte state UE, vor trebui **să ofere vizibilitate nu doar asupra salariului fix, ci asupra întregului pachet: elemente variabile (bonusuri, prime, sporuri) și beneficii nemonetare (de la programe de wellbeing și asigurări, până la opțiuni de dezvoltare profesională)**. În literatura de specialitate, inclusiv în studii recente,

aceste beneficii nu mai sunt privite ca elemente decorative, ci ca parte integrantă a *total rewards*.

În acest context, pentru a rămâne competitivi, angajatorii trebuie să își diversifice oferta de beneficii și să devină creativi. Legislația nu este restrictivă – Codul muncii prevede o serie de beneficii, dar permite angajatorilor să creeze o gamă practic nelimitată, cu respectarea cadrului legal, care să îi diferențieze în piața muncii.

Impact asupra managementului performanței

Dincolo de scopul de a reduce diferențele salariale și de a promova echitatea, directiva ridică o întrebare inconfortabilă: sunt procesele de management al performanței suficient de clare, obiective și credibile pentru a justifica modul în care este distribuit pachetul de recompense? Și este acest pachet suficient de divers pentru a răspunde așteptărilor inevitabil diferite ale angajaților, în funcție de etapa de viață, profil personal sau tip de activitate?

Evaluările anuale, în forma lor tradițională, combină de regula două elemente: pe de o parte, **un scor al „competențelor”** și, pe de altă parte, **gradul de atingere a obiectivelor**. Prima dimensiune rămâne uneori un joc al percepțiilor, nu întotdeauna suficient de robust. Managerul este pus în situația de a evalua unele comportamente greu de cuantificat și, tocmai de aceea, supuse unor posibile interpretări subiective. Când **deciziile privind bonusurile, creșterile salariale sau promovările se sprijină pe acest teren fragil**, se poate ajunge la lipsa de consecvență, nemulțumiri interne și chiar la risc juridic și de reputație, întrucât directiva oferă angajaților pârghii și mai clare pentru a solicita poziționarea lor în raport cu roluri care presupun munca echivalentă.

Este însă incontestabil că oricine obține constant rezultate are competențele necesare. Nu mai este nevoie de impresii atunci când performanța poate fi urmărită prin obiective bine definite și indicatori măsurabili. Aici intervine conceptul de **balanced scorecard**, un set de indicatori financiari și non-financiari care oferă o imagine completă asupra performanței organizației și leagă direct strategia companiei de obiective și KPI (indicatori de performanță) la toate nivelurile – financiar, clienți, procese interne și capacitate organizațională/învățare și dezvoltare. *Balanced scorecard* transformă managementul performanței dintr-un ritual birocratic într-un instrument de aliniere strategică, demonstrând că performanța și recompensele pot fi corelate într-un mod obiectiv și transparent.

Totuși, nici cel mai sofisticat sistem de KPI nu este suficient, dacă rămâne încapsulat într-o cultură managerială învechită. De la evaluări periodice, tensionate sau formale, făcute din obligație procedurală, avem acum șansa să trecem la un proces continuu, bazat pe dialog și dezvoltare, care sprijină real evoluția fiecărui angajat. Managerul nu mai este un arbitru distant, ci un coach care **crează condiții pentru performanță**: stabilește obiective clare, dar flexibile în funcție de context, oferă feedback în timp real, sprijină dezvoltarea competențelor și însoțește echipa către rezultate.

Riscuri și oportunități

Riscurile nerespectării regulilor de transparență nu sunt doar teoretice. Contestări interne, pierderea încrederii și daune de brand sunt scenarii evidente. Există însă și riscuri mai subtile. **Mobilitatea internațională devine o zonă sensibilă** – cum se aliniază pachetele de beneficii pentru expați la principiile transparenței? Cum se explică diferențele între diverse categorii de angajați atunci când comparațiile sunt inevitabile? Cât de transparenți putem fi pe o piață extrem de competitivă, în care informațiile referitoare la salarizare au fost clasificate ca informații sensibile din punct de vedere concurențial? **Transparența gestionată necorespunzător poate fi chiar mai toxică**

sau riscanta decât lipsa transparenței.

În concluzie, directiva privind transparența salarială nu este doar despre conformitate, ci despre o oglindă în care fiecare companie își vede procesele de performanță și recompensare. Organizațiile care vor privi această oglindă cu încredere și vor acționa proactiv au șansa să își construiască un ecosistem sanatos de beneficii, bazat pe *balanced scorecard* și pe o cultură de coaching continuu. Iar într-o piață unde oamenii nu caută doar un salariu, ci recunoaștere, echitate și sprijin pentru a performa, liderii care vor transforma obligația în avantaj competitiv vor fi cei care vor câștiga.