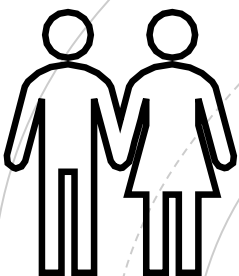
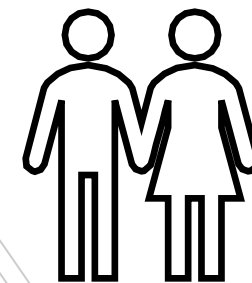


Acordul de servicii de asistență tehnică pentru Dezvoltarea unui sistem unitar  
pentru managementul resurselor umane în cadrul administrației publice



# Stimularea financiară a performanței



Context, lecții învățate și direcții de acțiune în vederea introducerii premiului de  
exelență pentru funcționarii publici din România

# Structura prezentării

## Context și surse de date

- Context
- Surse de date

## Experiența internațională

- Teorii și dovezi din practica internațională
- Tendințe principale
- Factori de succes

## Experiența națională – lecții învățate

- Scheme de stimulare financiară a performanței (SFP) implementate în trecut
- Scheme SFP actuale
- Lecții desprinse din aplicarea „Stimulentelor”

## Premiul de excelență

- Recomandări generale
- Opțiuni de implementare
- Planul de implementare etapizată

# 1. Context

- ☛ Cadrul strategic și legal și HRM RAS
- ☛ Surse de date

# CONTEXT

1. Eforturile de **modernizare a administrației publice**, în special a funcției publice (SDFP, SCAP, Codul administrativ)
2. Eforturi de a face **salarizarea din sectorul public mai competitivă și echitabilă** pe termen lung (Legea-cadru nr. 153/2017)
  - ☛ Salariile - mai competitive, dar există în continuare probleme de echitate salarială (concluziile analizei datelor salariale)
  - ☛ Stimularea performanței – o dimensiune cheie din Legea-cadru.

## 3. Sprijin pentru implementarea reformelor - HRM RAS:

Livrabile relevante pentru SFP:

- ☛ 1.1 Analiza diagnostic– politica salarială– să existe un cadru general de linii directoare privind acordarea premiului de excelență
- ☛ 2.3 Metodologia privind monitorizarea politicii salariale – una dintre cele patru dimensiuni se referă la stimularea performanței
- ☛ 5.1 Analiza sistemului de management al performanței

## ■ Surse de date pentru acest raport

- **Analiza literaturii de specialitate și a studiilor** relevante publicate de organizații internaționale/universități;
- **Interviuri cu actori cheie** pentru a colecta informații despre scheme de SFP anterioare din România (MFP, ANAF, MMPS);
- **Analiza datelor salariale** furnizate de MMPS și a datelor agregate cu cheltuielile salariale furnizate de MPF pentru luna februarie 2019.

# 2. Experiența internățională

- ☛ Teorii și dovezi
- ☛ Tendințe principale
- ☛ Factori de succes

# Stimularea financiară a performanței– un domeniu dezbătut în teorie

**Premisa : banii pot influența nivelul efortului individual și pot determina comportamentul și performanța dorită în cadrul organizației.**

## INTRINSIC VS. EXTRINSIC MOTIVATION: WHY WE DO WHAT WE DO

Because of the interest and enjoyment in the task itself

- Enjoyment
- Purpose
- Growth
- Curiosity
- Passion
- Self-expression
- Fun



Because of the outcome that will result by doing the task

- Promotions
- Pay raises
- Bonuses
- Benefits
- Prizes
- Winning
- Perks

**Analiza literaturii de specialitate=> poziții pro și contra puternice**

- *Teoria psihologică*
- *Economie neoclasică*
- *Economie comportamentală*

**Tendențe recente:**

- *Salarizarea pe baza competențelor*
- *Salarizarea în funcție de contribuție*
- *Strategii de recompensare integrate*

# Stimularea financiară a performanței – produce efecte?

## Un domeniu dezbătut și în practică

### ☛ Efecte neclare, mai degrabă limitate

Mai vizibile în sănătate, educație,  
administrație fiscală

Mai puțin vizibile în funcția publică

### ☛ DAR: introdusă tot mai mult în cursul ultimilor 20 de ani pentru a stimula profesionalizarea și responsabilizarea

- Aproximativ 2/3 din țările OECD folosesc SFP, ca sporuri (18 țări) sau ca și creșteri permanente ale salariului de bază în funcție de performanță (21 de țări)
- În 2017 în UE 21 de țări raportau că utilizează SFP în administrația publică (studiu EUPAN) și că aceste scheme acopereau 46,7% din funcționarii publici.



# SFP – efecte în cazul funcționarilor publici

## Depinde de cum se măsoară succesul...

- Efort individual sporit sau rezultate imediate  
—interpretare limitativă în primele studii
- Ca măsură ce însoțește reforme organizaționale mai ample: “CATALIST PENTRU SCHIMBARE”

## Reformele SFP pot facilita alte reforme organizatorice și de management:

- Îmbunătățirea procesului de formulare a obiectivelor;
- Îmbunătățirea **dialogului manageri-angajați**
- **Mai multă flexibilitate în organizarea muncii**



# Experiența internațională cu privire la elementele de design pentru schemele SFP (1)

**Schemele de SFP din sectorul public variază în funcție de:**

- 1. Metodele de stabilire a salariilor**
- 2. Contextul unor politici HRM centralizate sau descentralizate + variații cu privire la grupurile de angajați vizați de aceste scheme**
- 3. Sisteme de carieră sau bazate pe poziții**
  - + opțiunile de design depind și de:**
    - Natura și diversitatea obiectivelor din respectivul context organizațional;
    - Dacă schema este individuală sau de grup;
    - Cum este măsurată performanța și cum se corelează acest lucru cu schema de SFP;
    - Mărimea și frecvența majorărilor acordate prin schemele de SFP : SFP este în general o parte mică din salariu

# Experiența internațională cu privire la elementele de design în schemele SFP (2)

## 3 elemente cheie de design pentru schemele SFP:

### 1. Legătura cu procesul de evaluare anuală a performanțelor:

- **Riscul ca recompensele financiare să genereze o atitudine defensivă**
  - *studiu de caz: Australia – schema a condus la un proces conflictual de evaluare deși a încurajat derularea discuțiilor cu privire la performanță*
- Schemele legate de evaluarea anuală a performanțelor sunt frecvente în statele membre UE
- **Atunci când schemele SFP nu sunt legate de evaluarea anuală a performanței** se poate asigura recompensarea personalului cât mai aproape de evenimentul cu ocazia căruia a fost demonstrată performanța
- **O combinație este posibilă (UK – SCS)**

### 2. Diferențiere între funcționarii de rang înalt și restul funcționarilor – conform cadrului de MP aplicabil

### 3. Nevoia de flexibilitate la nivel sectorial/organizațional

## Studiu de caz – Rolul managerilor este esențial:



### **Raportul Makinson și SFP pe baza performanței de grup în UK**

- Raportul pledează pentru SFP pe baza performanței de grup - *DAR astfel sunt penalizați cei performanți și recompensați cei care sunt "în trecere(...)" și depinde de manageri să rezolve această problemă*
- *cei performanți și recompensați cei care sunt "în trecere(...)" și depinde de manageri să rezolve această problemă*

# Factori de succes – în absența modelelor ideale...



**Nu există soluție ideală**  
– „modelul adecvat” este preferabil  
”modelului de buna practică”



**Depinde de maturitatea culturii de MP din organizație**  
(“cerințe preliminare privind sistemul de MP”)



**SFP trebuie integrate în practicile mai ample de dezvoltare a personalului**



**Design participativ**



**Selectivitatea schemei trebuie atent ajustată**



**Regulile de implementare, cerințele de monitorizare și evaluare sunt clare și sunt urmate**



**Recompense non-financiare trebuie prioritizate**

# 3. Experiența națională

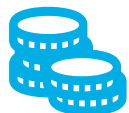
- ☛ Scheme SFP anterioare
- ☛ Scheme SFP actuale
- ☛ **Lecții din aplicarea ”stimulentelor”**

# Privire de ansamblu asupra schemelor vechi și actuale de SFP din România

| Scheme anterioare   | Scheme actuale  |
|---|---|
| • <b>Educație – gradația de merit</b>   | • Aplicabilă  |
| • <b>Sectorul de apărare și ordine publică</b> – majorare salarială pentru contribuții la activități cu caracter excepțional  | • Aplicabilă  |
| • <b>„Stimulentele”</b> din instituții cu prerogative de inspecție și control și din ministerele de linie coordonatoare   | • Abrogată în 2010  |
| • <b>Personalul care e implicat în gestionarea fondurilor UE</b> beneficiau de o majorare de 75% a salariului de bază – redusă apoi la 50%, pe baza unor indicatori cantitativi | • Aplicabilă<br>• Majorare limitată la 35% din salariul de bază   |
| • <b>Spor de maxim 50% pentru personalul implicat în echipe de implementare a proiectelor finanțate din fonduri UE</b>  | • Aplicabilă<br>• (nu e definită ca SFP dar e utilizată ca SFP)   |
| • Sporul de performanță din Consiliul Concurenței   | • Curtea de Conturi a contestat legalitatea schemei<br>• <b>Premiul de excelență (nu a fost aplicat încă)</b> |

# Lecții desprinse din experiența României cu SFP: “stimulentele”

**Un spor de performanță acordat tuturor nu este SFP!**



**Majorarea era prea mare (odată ce schema a fost abrogată a existat un efect demotivant semnificativ).**

*SFP trebuie limitat sub un anumit prag*



**Majorările erau acordate în general tuturor angajaților (percept ca un drept salarial permanent). Mecanismul de acordare nu era legat de performanță (toți trebuiau să beneficieze).**

*SFP trebuie să se bazeze pe criterii și mecanisme legat de performanță*

*SFP trebuie să vizeze angajații c performanțe înalt pentru a determina un efort similar din partea celorlalți.*



**Mecanismul de acordare era discreționar stabilit de nivelul de management (deși o metodologie generală exista).**

*SFP necesită un mecanism de control. E nevoie de training pentru a asigura funcționarea unui astfel de sistem.*

*Cadrul trebuie să asigure angajaților posibilitatea de a discuta despre performanța lor.*



**Schema nu a fost transparentă, ceea ce a afectat și nivelul perceput de echitate al acesteia**

*Transparența trebuie să fie la baza SFP.*



**Departamentele de HR au avut un rol preponderent administrativ.**

*Departamentele de HR pot avea un rol central în a comunica despre scopul și mecanismele schemei și pentru a asigura legătura cu cadrul de management al performanței.*



# 4. Premiul de excelență

- ☛ Recomandări generale
- ☛ Opțiuni de implementare
- ☛ Plan de implementare etapizată

# Considerații generale

## STATUS QUO – cadrul legal în vigoare



- Legea-cadru nr.153/2017 stabilește reguli generale cu privire la introducerea unui premiu de excelență aplicabil angajaților din sectorul public, pe baza unei decizii a conducătorului instituției;
- Premiul este plafonat prin lege la nivel individual și organizațional.
- Premiul nu a fost introdus încă din cauza constrângerilor bugetare.
- Reguli specifice pentru acordarea acestui premiu au fost deja dezvoltate pentru angajații din penitenciare.

# Recomandări generale – pentru administrația publică în ansamblu (1)



SFP să fie integrată în **reformele mai ample ale MP** și reformele organizaționale



Introducerea SFP trebuie să fie însoțită de **utilizarea unui set mai amplu de instrumente de motivare** în cadrul unui sistem îmbunătățit de MP



**Specificul fiecărui sector** trebuie avut în vedere în etapa de design



Organizațiile să dispună de **flexibilitate** să aleagă între scheme de grup/individuale în funcție de natura activității/funțiilor



**Mărimea recompensei trebuie să fie rezonabilă;** limita lunară din Legea-cadru este prea mare  
+  
**Numărul de beneficiari trebuie limitat** (maxim 15% pentru execuție, 20% pentru conducere)

# Recomandări generale – pentru administrația publică în ansamblu (2)



Introducerea SFP trebuie să fie **etapizată, pilotată** și reformele MP trebuie prioritizate



Alegerea instituției pentru pilotare ar trebui bazată pe o **evaluare a nivelului de pregătire pentru SFP.**



Trebuie să existe un **sistem de monitorizare și control** pentru a se asigura că schema funcționează conform obiectivelor sale



Un **mecanism de implementare diferit** trebuie asigurat pentru IFP



Schema SFP trebuie **evaluată periodic** folosind metode științifice, anchete prin care să se colecteze feedback de la angajați și măsuri obiective de măsurare a productivității/performanței în funcție de specificul sectorului.

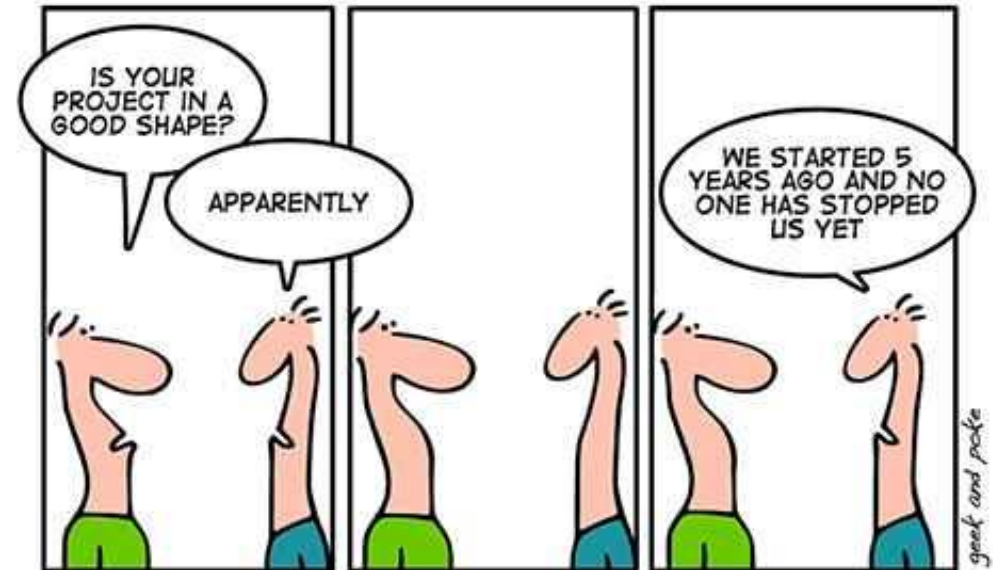
# Recomandări cu privire la “premiul de excelență” pentru funcționarii publici



- **Context favorabil reformelor-** DACĂ schema este bine proiectată și e însoțită de reforme mai ample ale MP, SFP poate să încurajeze discuțiile despre performanță între angajați și manageri.
- SFP este utilă în contextul structurii actuale de salarizare și carieră
- **Efectele unei scheme bine proiectate au potențialul să:**
  - **Sporească atractivitatea funcției publice pentru tineri,** permițând creșteri salariale indiferent de nivelul de vechime și de oportunitățile existent de avansare în carieră
  - **Stimuleze suplimentar angajații deja concentrați în gradele profesionale superioare** să își îmbunătățească performanța.

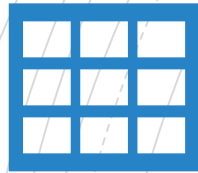
|   | Obiective   | IP  |
|---|---|---|
| 1 | Utilizare sporită a discuțiilor despre performanță între angajați și manageri ca bază pentru acordarea SFP      | % angajați care raportează că discuția despre performanță a avut loc de cel puțin două ori pe an și că funcționarea schemei SFP se bazează pe acest dialog                        |
| 2 | Asigurarea funcționării schemei SFP pe bază de merit  | % angajați care consideră că noua schemă SFP răsplătește pe cei cu performanțe înalte   |
| 3 | Îmbunătățirea comunicării pe teme legate de SFP   | % angajați care consideră schema transparentă și mecanismul de acordare clar  |
| 4 | Îmbunătățirea competențelor managerilor de a derula discuțiile despre performanță în legătură cu componenta SFP | % manageri care au beneficiat de training relevant în cursul ultimului an   |
| 5 | Creșterea atractivității funcției publice pentru tineri   | % dintre tinerii nou recrutați (sub 35 de ani) care știau de schema SFP anterior recrutării<br>% dintre tinerii nou recrutați (sub 35 de ani) care consideră schema SFP atractivă |
| 6 | Nivelul de acordare a SFP   | % angajați care beneficiază de SFP  |

## Obiective și IP pentru monitorizare...



<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fnetmap.wordpress.com%2F2018%2F05%2F14%2Fhow-to-use-net-map-in-monitoring-and-evaluation%2F&psig=AOvVaw0-oYXpw3y3R9ySJJum2TO5&ust=1586436880563000&source=images&cd=vfe&ved=0CAMQjB1qFwoTCMD7-ljw2OgCFQAAAAAdAAAAABAX>

# Logica din spatele opțiunilor formulate se bazează pe...



**3 opțiuni de implementare, pe baza a 3 factori:**

Individual/grup

Legătura cu procesul de evaluare anual a performanțelor

Mărimea și frecvența sporului (acordat ca % sau sumă fixă, în plată unică sau pe parcursul mai multor luni).



**Toate opțiunile depind de reforme MP mai ample**



**Opțiunile corespund celor două filozofii din raportul principal cu privire la MP: administrativă sau axată pe dezvoltare**

|   | Opțiunea 1   | Opțiunea 2  | Opțiunea 3:  |
|---|--|---|--|
|   | Focus: dezvoltare  | Focus: administrativ  | Abordare mixtă   |
| <b>Logica din spatele opțiunii</b>                              | SFP legată de "performanța recentă" (spot bonus)   | SFP legat de evaluarea anuală a performanței  | SFP acordat ca o combinație între 1.2 și 2, cu premii la final de an și în cursul anului |
| <b>Perioada la care se raportează decizia de acordare a SFP</b> | 1.1.: 3 sau <b>6 luni (preferat)</b><br><br>Nu mai des de 3 luni: costuri administrative!  | Un an   | Un an<br><br>La 3 sau 6 luni pentru premiul acordat n scursul anului                     |
| <b>Perioada de acordare</b>                                     | 1.1.: SFP lunar timp de 3 sau 6 luni   | 1.2: SFP punctual acordat și calculat și impactul bugetar. Pot fi SFP lunar timp de un an | Combinație de:<br><br>SFP la final de an<br><br>Și<br><br>SFP punctual în cursul anului  |
| <b>Eligibilitate</b>  | Toți angajații care primesc cel puțin "3" sunt eligibili (perf. adecvată) conform evaluării anuale a performanței – se bazează pe o discuție între manager/angajat cu privire la performanța recentă | Toți angajații sunt eligibili – pe baza procesului anual de evaluare a perf.              | Combinație de 1 și 2   |
| <b>Frecvență</b>  | Premii acordare la 3 sau 6 luni  | Premii acordate lunar timp de un an   | Premii acordate la final de an și în cursul anului                                       |

*Au fost dezvoltate mai multe scenarii și calculate și impactul bugetar. Pot fi discutate după ce este trimis raportul.*



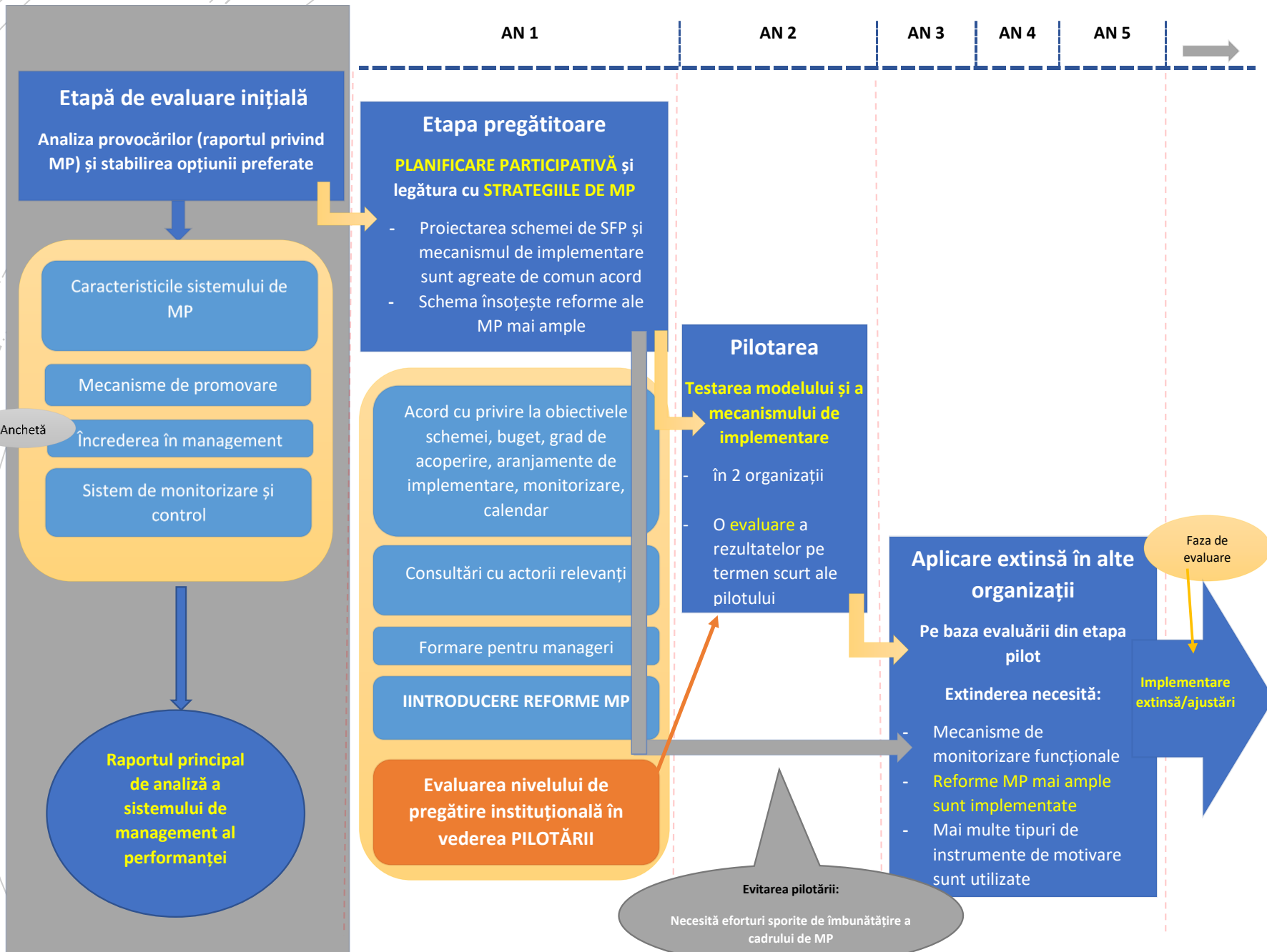
## **Mecanismul de implementare în legătură cu procesul de evaluare a performanței**

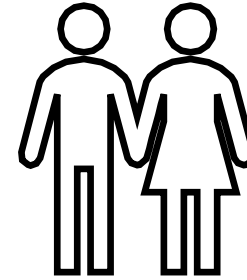
### **Opțiunea 1**

- Bazată pe o discuție simplificată cu privire la performanță între angajați și manager
- Trebuie clar identificate rezultatele deosebite + legătura cu obiectivele instituționale (dacă este posibil) + să se identifice competențele dovedite
- Discuții de ajustare între manageri
- Departamentul de HR este implicat direct
- Comisiile paritare/reprezentanții angajaților sunt implicați

### **Opțiunea 2**

- Legată direct de evaluarea anuală a performanțelor
- Proporția angajaților evaluați la nivel maxim este limitată >>> reuniuni de calibrare și cote stabilite pentru notele cele mai mari.





- Opțiunile și recomandările vor fi analizate și discutate în detaliu după această prezentare inițială
- Recomandările din raportul pe SFP sunt strâns legate de recomandările din raportul pe MP, deci cele două rapoarte vor fi trimise ca un pachet
- Planul de implementare (Roadmap) pentru MP va acoperi și SFP.