



**SIGMA**

**Support for Improvement in Governance and Management**

A joint initiative of the OECD and the European Union, principally financed by the EU

## **Imagine de ansamblu asupra sistemelor de salarizare din sectorul public în statele membre UE și unele tendințe de reformă**

**de Sean Fitzpatrick  
Departamentul de Finanțe, Irlanda  
(fost expert în salarizare la EIPA)**

**Conferința privind sistemele de salarizare din sectorul public  
în Europa**

**București, 25 aprilie 2007**

Institutul European de Administrație Publică din Maastricht (EIPA), a realizat în 1997 un studiu intitulat „Elemente fundamentale ale sistemului de salarizare în administrația publică” și un alt studiu în 2002 de care eu însumi am fost responsabil. Acesta era intitulat „Studiu comparativ al sistemelor de salarizare în funcție de productivitatea utilizate în serviciile publice din statele membre ale Uniunii Europene (Salarizare în funcție de performanță)”. De atunci, am continuat să manifest interes față de acest domeniu și a fost extrem de îmbucurător să constat că studiul OCDE din 2005 “Politici de salarizare în funcție de performanță pentru funcționarii guvernamentali” a fost de acord cu multe dintre concluziile studiului meu. În continuare voi prezenta o privire de ansamblu asupra evoluției sistemelor de salarizare în sectorul public în cele 15 state membre incluse în studiu.

**AUSTRIA:** Reforma sistemului de salarizare a personalului angajat pe bază de contract a intrat în vigoare la începutul anului 1999 (Vertragsbedienstetenreformgesetz – Legea privind reforma în domeniul lucrătorilor angajați pe bază de contract). Sistemul reformat de salarizare a personalului angajat pe bază de contract este un sistem de promovare care cuprinde indemnizații pentru funcțiile de conducere. Carierele anterioare ale personalului angajat pe bază de contract, în special pentru absolvenții de universități și deținătorii unui certificat de studii de nivel avansat, nu reprezentau profesii cu structură salarială fixă, și nu erau comparabile cu carierele funcționarilor publici și cu cele ale angajaților din sectorul privat. În cadrul grupurilor salariale nu existau componente salariale corelate cu funcția deținută. Prin intermediul legii privind lucrătorii, a fost posibilă crearea unui sistem de salarizare modern și concentrat pe performanță care, spre deosebire de tiparul anterior de salarizare, include cariere complete atractive în care se poate avea acces la pozițiile de conducere – inițial rezervate doar funcționarilor publici. Sistemul oferă salarii atractive pentru personalul tânăr, spre deosebire de alte cariere și recompensează funcțiile de supraveghere și de răspundere în mod direct și în funcție de performanțe.

**BELGIA:** Programul de reformă Copernicus descrie detaliat „Noua carieră federală”.

**DANEMARCA:** În 1998 au fost introduse noile sisteme de salarizare. Acestea au fost aplicate unui procent de 40% dintre funcționarii din sectorul public danez începând din 2002. Prin urmare, în momentul de față, coexistă două sisteme de salarizare diferite. Unul este sistemul tradițional, în care salariul de bază include creșteri salariale implicite, în funcție de vechime. Salariul de bază este stabilit la nivel central, dar poate fi suplimentat prin sume locale (stabilite fie la nivel descentralizat, fie la nivel local). Noile sisteme de salarizare au început să înlocuiască sistemul tradițional în 1998, în mare parte ca experiment. În momentul de față sunt introduse ca sisteme permanente. Noile sisteme de salarizare sunt alcătuite din salariul de bază (stabilit la nivel central) la care se adaugă o suprastructură din suplimente acordate în funcție de îndatoririle speciale conexe postului sau grupului de posturi și de calificările personale și performanțele angajatului (stabilite la nivel central, descentralizat sau local) și un spor în funcție de performanță care reflectă faptul că angajatul a îndeplinit o serie de obiective calitative sau cantitative prestabilite (convenite descentralizat sau la nivel local). Unul dintre principalele obiective ale noilor sisteme de salarizare este crearea unei legături mai bune și mai evidente între salariu și politica privind personalul, pe de o parte, și între obiectivele și strategiile fiecărei instituții în parte, pe de altă parte. Acest fapt pune la dispoziție modalități de a utiliza salariul ca instrument activ pentru îndeplinirea obiectivelor instituției. Ceea ce înseamnă că salariul va reflecta, într-o măsură mai mare decât în sistemul tradițional de salarizare, responsabilitatea, autoritatea și calificările angajatului, dar va constitui și un mijloc de recompensare a performanței.

**FINLANDA:** Obiectivul oficial al Ministerului de Finanțe este ca fiecare agenție a administrației centrale să intre sub incidența noului sistem de salarizare începând cu 2002. În cadrul acestui sistem nou, plățile și salariile sunt evaluate în funcție de cerințele postului. Nivelul salariului depinde și de performanțele individuale și calitățile profesionale care pot fi astfel influențate de către fiecare funcționar public în parte.

**FRANȚA:** Evoluția carierei este corelată de merite. Vechimea în muncă este, desigur, luată în considerare în măsura în care echivalează cu experiența profesională și este exprimată de avansarea către o treaptă superioară în cadrul unei clase de salarizare. Cu toate acestea, meritele reprezintă principalul criteriu de avansare mai rapidă către trepte superioare în cadrul unei clase de salarizare sau de promovare de la o clasă la alta în cadrul unei categorii de personal, sau de promovare de la o categorie către altă categorie, superioară. Există, de asemenea, conceptul angajării funcționale, pentru care este prevăzută o clasă specială de salarizare și care se referă la posturile în care funcționarii publici din categorii superioare sunt detașați pentru o perioadă determinată. Această noțiune facilitează recrutarea – pentru poziții superioare cum ar fi posturile de conducere din administrația centrală sau serviciile descentralizate – unor funcționari selectați în funcție de productivitatea acestora.

**GERMANIA:** Legea privind reformarea salariilor lectorilor care a intrat în vigoare la începutul anului 2002 a pus bazele unei modernizări generale a legii privind funcționarii publici sub incidența căreia intră personalul din învățământul superior, dar și a dus și la optimizarea recrutării și a condițiilor de salarizare din învățământul superior și din cercetare. Au fost instituite condiții elementare flexibile, astfel încât instituțiile de învățământ superior și de cercetare să își îndeplinească mai bine sarcinile științifice și de cercetare în mediul competitiv internațional. Alături de reorganizarea modalităților de calificare a profesorilor universitari și de colegiu, salarizarea lectorilor care se bazează într-o măsură mai mare pe performanță reprezintă aspectul cheie al reformei. Mai mult, angajații au acum posibilitatea de a primi prime pentru performanță sau indemnizații pentru rezultatele deosebite personale sau ale echipei. În acest sens, există dispoziții legale similare celor pentru funcționarii civili și pentru soldați. Pe baza experienței acumulate până în prezent, sunt planificate îmbunătățiri ale instrumentelor de salarizare în funcție de performanță, astfel încât rezultatele excepționale să fie recompensate mai bine.

**GRECIA:** În ultimii ani s-au produs modificări importante în reglementarea relațiilor de lucru și a stabilirii salarizării în sectorul public din Grecia, cum ar fi regulamentele noi care introduc angajarea cu jumătate de normă în serviciile publice și în cadrul autorităților locale și o creștere semnificativă a angajării temporare și sezoniere. Eforturile de reorganizare a serviciilor publice prin program de lucru prelungit și în ture, de corelare a productivității cu salarizarea și de creare a unor norme noi pentru avansarea în carieră, sistemul de promovare și condițiile de pensionare și de calculare a pensiei sunt de asemenea considerate importante. Modificările recente s-au concentrat în principal pe promulgarea unui nou decret prezidențial privind contractul de muncă pe durată determinată în sistemul public și o propunere a Ministerului de Interne de a crea în sectorul public trepte de salarizare în funcție de sector, și nu de grade, și de a individualiza salariile în funcție de performanță și de rezultatele fiecărei autorități.

**IRLANDA:** Din 1997 până în prezent, nu s-a produs nicio modificare în sistemul de salarizare de bază. Un plan de recompensare în funcție de performanță pentru clasele de salarizare la nivelul Sub-secretar și Secretar adjunct, recomandată de către Organismul de revizuire pentru salarizare superioară în sectorul public a intrat în vigoare de la 1 ianuarie 2002. Planul se bazează pe 10% din masa salarială pentru clasele de salarizare vizate, dar în cadrul acestei limite generale, angajații ar putea primi și prime de până la 20% din salariu. Acest plan a înlocuit planul anterior care se baza pe 4% din masa salarială. Primele acordate sunt sume forfetare care nu se iau în considerare la calculul pensiei.

**ITALIA:** În ultimii ani, unele reforme din sectorul public au avut un impact asupra sistemului de salarizare a funcționarilor publici. Pentru personalul angajat fără contract, a fost introdus un nou sistem de salarizare, bazat nu doar pe aspectele legale caracteristice ale muncii lor, dar și pe înțelegerile încheiate în urma negocierilor cu sindicatele, care au dobândit un caracter formal în urma unui decret al președintelui republicii. Pentru elaborarea decretului, s-a considerat că aceste categorii de personal dețin roluri administrative de coordonare internă și externă, prin urmare roluri de nivel managerial. Această reconsiderare a categoriei a condus de asemenea la revizuirea sistemului de salarizare format în prezent din salarii suplimentare corelate cu nivelul de responsabilitate și cu performanța și aplicat alături de sistemul fix de salarizare. În plus, pentru aceste categorii se aplic majorări pentru anii de vechime, corelate cu evaluarea performanței departamentului.

**LUXEMBURG:** Un studiu care să analizeze relațiile dintre diferite cariere din perspectiva evoluției elementelor pe care se bazează clasificarea acestora (educație, responsabilitate, competențe, limitări specifice) va corela într-o măsură mai mare evoluția carierei funcționarilor publici de modul în care își îndeplinesc aceștia atribuțiile și de dorința și capacitatea de a prelua responsabilități. În acest scop, mecanismele existente vor fi extinse și îmbunătățite.

**OLANDA:** Structura claselor de salarizare a fost revizuită în 1997 din perspectiva unui nou sistem de evaluare a posturilor. În cadrul acestei structuri, ponderea postului și treapta de salarizare corespunzătoare sunt determinate prin evaluarea postului. Primele integrale: o primă integrală poate lua forma unei prime unice (în mod similar cu planul vechi de acordare a primelor, care consta, de asemenea, într-o primă unică) sau un supliment periodic (plătit lunar pe lângă salariu). Diferența esențială rezidă în faptul că motivele pentru acordarea primelor nu mai sunt prevăzute în norme și regulamente. Autoritatea competentă la nivel descentralizat poate stabili propriile motive pentru a acorda astfel de prime, valoarea acestora și dacă ar trebui să fie sub forma unor prime unice sau a unor prime lunare. Dreptul la interviu: De la 1 ianuarie 2001, funcționarilor publici li s-a acordat dreptul de a susține un interviu, cel puțin o dată pe an. Este important ca

acordarea primelor să se bazeze pe acest interviu. Această legătură este considerată o garanție importantă a faptului că personalul primește remunerația la care are dreptul. Autoritatea competentă trebuie să ia măsurile necesare dacă împrejurările împiedică un superior ierarhic al funcționarului să realizeze interviul. Evaluarea performanței de către autoritatea competentă și orice decizie care rezultă în privința salariului trebuie să se bazeze pe criterii de evaluare transparente și obiective. Se impune ca autoritatea competentă să prevadă aceste criterii clare și transparente la nivel ministerial.

**PORTUGALIA:** Planul de salarizare din Administrația Publică Portugheză a suferit o reformă radicală în 1999. Cu toate acestea, până în momentul de față, a rămas în linii mari același. În ceea ce privește instituturile publice, au fost create sistemele autonome de salarizare care sunt consecința introducerii contractelor individuale de muncă drept formă legală de angajare în administrația publică. S-au efectuat și un număr de experimente cu scopul de a defini primele salariale proporțional cu îmbunătățirea productivității. Aceste experimente sunt efectuate într-o serie de sectoare, mai exact în sănătate, administrația fiscală și justiție.

**SPANIA:** De la efectuarea studiului “Elemente fundamentale ale sistemului de salarizare în Administrația Publică” în 1997, nu a avut loc nicio modificare a normelor de reglementare a sistemului de salarizare pentru funcționarii publici din Administrația Generală a statului spaniol.

**SUEDIA:** Sectorul guvernamental central suedez menține același sistem de salarizare individuală din 1997. Singura schimbare care a avut până în prezent constă în faptul că Agenția suedeză pentru funcționarii guvernamentali a încheiat un acord cu Confederația suedeză a asociațiilor profesionale pentru a permite persoanelor cu rol de supraveghere și subordonaților acestora să revizuiască salariul individual printr-o înțelegere directă în locul unei înțelegeri colective cu sindicatul local.

**Marea Britanie:** Funcții publice de conducere: Începând din aprilie 2002, un nou sistem de salarizare a înlocuit mecanismele de salarizare existente pentru funcțiile publice de conducere. Noul sistem introduce un element mai puternic de diferențiere în recompensarea în funcție de performanță în cadrul salariului de bază și oferă, de asemenea, bonusuri fixe în funcție de performanță. În prezent, toate departamentele și agențiile colaborează pentru a elabora și pune în aplicare noi mecanisme de salarizare și gestionare a performanței pentru personalul care nu are funcții de conducere. Acestea sunt construite în jurul acelorași principii de modernizare ca și cele aplicate pentru funcționarii publici aflați în poziții de conducere. De exemplu, departamentele și agențiile urmăresc să asigure ca toți angajații cu rezultate bune să poată evolua pe scara de salarizare până ajung la un nivel țintă care îi va recompensa corect pentru activitatea prestată. Un alt principiu este acela că ar trebui să existe factori de stimulare corespunzători pentru a încuraja personalul să aibă cea mai bună prestație de care sunt capabili și să depună toate eforturile pentru a se perfecționa în permanență.

O trăsătură importantă a majorității programelor de modernizare din sectorul public constă într-o schimbare către controlul managementului, mai mult prin sublinierea importanței performanței decât prin norme și proceduri. Identificarea fiecărei unități operaționale în parte și stabilirea unor scopuri obiective în materie de performanță este de asemenea o trăsătură în majoritatea statelor membre. Gestionarea performanței implică coroborarea scopurilor unității cu scopurile strategice ale organizației. În sectorul public, acest fapt tinde să introducă noțiunea de corelare a sistemului de salarizare cu cel al performanțelor, sau salarizarea în funcție de performanță, dat fiind faptul că în majoritatea organizațiilor din sectorul public, salarizarea este cel mai semnificativ element bugetar. Managementul din sistemul public consideră în general că salarizarea în funcție de performanță este extrem de eficientă în sistemul privat și că succesul acesteia ar putea fi transferat în instituțiile din sectorul public.

Am înțeles imediat, din răspunsurile primite de la cele 15 state membre analizate în 2002, că majoritatea au implementat în ultimii ani sistemele de salarizare în funcție de performanță, unele într-o măsură mai mare decât altele. Danemarca, Suedia și Marea Britanie se află în stadiul cel mai avansat în această privință, în timp ce Luxemburg era singurul stat care nu experimentase încă sistemul în cauză. Principalul motiv prezentat în majoritatea cazurilor a fost creșterea motivației angajaților și, implicit, a performanței, eficienței și eficacității. Cu toate acestea, există și alte motive, dintre care unele nu au nicio legătură cu recompensarea și motivarea personalului. În multe cazuri, o astfel de salarizare constituie doar un element din cadrul unui program major de schimbare și este considerat un instrument de management în delegarea responsabilității departamentului de gestionare a resurselor umane. Există o tendință puternică de descentralizare a sistemului de salarizare și de plasare a deciziilor privind recompensarea în sarcina conducerii ierarhice. Scopul este

întărirea relației dintre performanța individuală și remunerația dată – creșterea salariului unui angajat depinde de o evaluare a performanței din perspectiva obiectivelor operaționale stabilite.

Obiectivul deseori declarat al recompensării eforturilor deosebite și diferențierii între angajații cu performanțe slabe și cei cu performanțe remarcabile este însoțit de nevoia de a atrage și menține persoanele talentate care sunt recompensate în prezent pentru performanțe în sectorul privat. Acesta reprezintă, de asemenea, un element menit să asigure faptul că cei care au ajuns la cel mai ridicat nivel al treptelor salariale și care au șanse slabe de promovare continuă să depună toate eforturile în scopul obținerii unor rezultate bune. Relativitatea salarizării inflexibile din sectorul public este un alt motiv pentru care se caută mecanisme de individualizare a sistemelor de salarizare. Și constrângerile bugetare joacă un rol, alături de opinia publică și, desigur, de tendințe. Creșterile salariale din sectorul public sunt extrem de costisitoare, cu precădere într-un climat de inflație scăzută, iar un plan de salarizare în funcție de performanță asigură un mecanism de atenuare a temerilor contribuabililor. Capacitatea de a oferi recompense suplimentare care nu se confundă ulterior cu salariul (și mai târziu cu pensiile) reprezintă un alt stimulente atractiv.

Din punctul de vedere al schimbării organizaționale, planul de salarizare în funcție de performanță este considerat de multe state membre drept un mecanism de a garanta că toți angajații cunosc obiectivele și strategia propriei organizații și cultura pe care conducerea dorește să o promoveze. Mai mulți respondenți au făcut referire la asigurarea cursurilor de formare profesională ca parte a sistemului de salarizare în funcție de performanță. Acolo unde se aplică salarizarea în funcție de performanță, aceasta este folosită pentru a îmbunătăți remunerația angajaților pe care organizația dorește să îi păstreze. Cu toate acestea, nu este foarte clar dacă acesta este rezultatul real, iar sistemele de salarizare în funcție de performanță pot, de fapt, să afecteze negativ motivarea angajaților în cazul în care nu sunt administrate cu atenție.

Complexitatea pe care o presupune gestionarea acestui tip de salarizare este una dintre dificultățile cu care se confruntă departamentul de gestionare a resurselor umane (HRM). De exemplu, Storey (1992) a făcut o distincție între HRM “blând”, “intervenții strategice menite să atragă angajamentul și să dezvolte ființe umane pline de potențial” și HRM “dur”, “intervenții strategice menite să atingă exploatarea deplină a resurselor profesionale”. Se pare că multe dintre planurile de salarizare din sectorul public în vigoare în prezent încearcă să îndeplinească ambele obiective, fără a exista vreo dovadă de succes pe niciunul dintre fronturi. Mulți dintre autorii din domeniul HRM au examinat sistemele utilizate pentru recompensarea angajaților (Smith, 1992; Legge, 1995; Kessler, 1995). La o analiză finală, se pare că multe dintre inițiativele de recompensare aplicate nu reprezintă mai mult de o “reamestecare a cărților” (Kessler, 1995), și nu o strategie inovatoare, integrată, care să poată fi considerată parte a unei abordări distincte a HRM.

Mulți dintre cei care au scris despre organizații prezintă gestionarea resurselor umane drept un model care poate fi urmat precum schița unui arhitect. Ei concep o teorie și în momentul în care aceasta se poticnește în practică, formulează una nouă. Scriitorii care s-au concentrat asupra planurilor de salarizare enumeră avantajele și dezavantajele acestora, stabilesc indicații pentru introducerea și aplicarea lor și oferă soluții pentru probleme care se pot anticipa (Armstrong, 1991; Armstrong and Murlis, 1994). Cu toate acestea, cărțile mai recente și dovezile oferite de cercetările empirice (Mabey and Salaman, 1995; Geary 1992) nu sunt la fel de pozitive în ceea ce privește tiparele oferite de cărți. Ei sugerează că tiparele reușite de gestionare a performanței, în care salarizarea în funcție de performanță poate constitui o dimensiune, trebuie să fie adaptate fiecărei organizații în parte. Cu toții sunt de acord că există multe aspecte legate de funcționarea în practică a tuturor planurilor de salarizare, inclusiv a salarizării în funcție de performanță.

Principalul argument în favoarea salarizării în funcție de performanță constă în faptul că aceasta funcționează ca factor de motivare, oferind recompense extrinseci sub forma unor plăți și recompense intrinseci prin recunoașterea eforturilor și realizărilor. Se consideră, de asemenea, că salarizarea în funcție de performanță ajută angajații să se identifice îndeaproape cu scopurile organizației, ceea ce duce la creșterea productivității, calității, flexibilității și muncii în echipă (Armstrong and Murlis, 1991; Wright, 1991). Mai mult, salarizarea în funcție de performanță este considerată utilă în recrutarea și menținerea personalului.

Cu toate acestea, mulți cercetători (Dwyer, 1994; Kessler, 1992; Marsden and Richardson, 1992) au pus sub semnul îndoielii măsura în care salarizarea în funcție de performanță funcționează în realitate ca factor de motivare, întrebându-se dacă numai banii au această putere de motivare: „Majoritatea managerilor cunosc punctul de vedere al lui Herzberg potrivit căruia slujba în sine este sursa reală a motivării, nu salariul și nici măcar condițiile de lucru” (Dwyer, 1994). Kovach (1987) a descoperit diferențe semnificative între punctele de vedere ale managerilor și cele ale angajaților în ceea ce privește motivarea acestora din urmă. Managerii

au considerat că banii se află în fruntea listei, în timp ce angajații au exprimat păreri potrivit cărora satisfacția pe care le-o oferă locul de muncă este principalul factor de motivare. Stimulentele care constau în diferite forme de plată și recompensare și impactul acestora asupra performanțelor pot fi complexe. Întrucât funcționarii publici consideră că siguranța locului de muncă este un element important în cadrul pachetului de recompense, statele membre care doresc să introducă un nou stil de mecanisme contractuale pentru managementul în sectorul public (pentru a răsplăti performanțele) se vor vedea nevoite să ofere un salariu de bază mai ridicat pentru a compensa lipsa siguranței locului de muncă.

Există numeroase motive pentru introducerea planurilor de salarizare în funcție de performanță, fie în sectorul public, fie în cel privat. Kessler (1992) sugerează că aceste planuri pot fi utilizate pentru a susține schimbările organizaționale. Ar putea fi utile și în schimbarea culturii organizaționale, transmițând angajaților care sunt valorile și așteptările organizației. Schimbarea culturii ar putea conduce la modificarea relației dintre management și angajați. În această privință, Ribbens (1988), Kessler and Purcell (1992) și Procter et al. (1993) observă că individualizarea salariilor poate fi utilizată pentru a evita procesul de negociere colectivă, reducând astfel influența sindicatelor și repunând în drepturi controlul managerial.

Motivele pentru introducerea salarizării în funcție de performanță pot avea un impact semnificativ asupra succesului sau eșecului planului. Crowe (1992) sugerează că „fiecare plan va trebui evaluat din perspectiva obiectivelor fiecărei organizații.” Mai mult, conceperea planului și măsura în care angajații sunt implicați în acest proces vor influența reușita sau eșecul său.

Succesul unui astfel de plan necesită mai mult decât implicarea angajaților în fazele inițiale. Trebuie să fie considerat echitabil și corect de către toți angajații. În lipsa unei astfel de percepții, angajații își vor pierde încrederea în sistem și nu vor avea performanțe sporite în poziția pe care o ocupă. Problema corectitudinii este și mai importantă în organizațiile neierarhizate, în care oportunitățile de promovare sunt limitate.

Pentru a asigura că sistemul de salarizare în funcție de performanță este perceput drept echitabil, Greenberg (1986) propune următoarele: angajații ar trebui să aibă ocazia de a participa la deciziile privind structura salariilor; toate informațiile ar trebui oferite în timp util; normele privind alocarea salariilor ar trebui respectate în mod consecvent; toate mijloacele de contestare ar trebui să fie disponibile și organizațiile ar trebui să dispună de măsuri de protecție împotriva lipsei de imparțialitate și de consecvență.

Pe lângă aspectul legat de corectitudine, răspunsurile primite au identificat și alte probleme legate de salarizarea în funcție de performanțe, inclusiv o tendință de concentrare pe termen scurt asupra unor scopuri cuantificabile, în detrimentul scopurilor pe termen lung. S-au identificat și dificultăți de evaluare, atât din punct de vedere al dificultăților de evaluarea a activității funcționarului public, cât și a celor de evitare a subiectivității. Este limpede, după cum reiese dintr-un număr de planuri descrise, că și comunicarea și stabilirea de comun acord a obiectivelor și standardelor privind performanța sunt considerate elemente esențiale pentru succesul planului. Cu toate acestea, nu este foarte clar dacă individualizarea salariilor poate merge mână în mână cu noțiunea de muncă în echipă.

Nu este limpede nici dacă salarizarea în funcție de performanță în sistemul public a avut succes acolo unde a fost introdusă și se pare, după cum se desprinde din literatura disponibilă, că există numeroase pericole asociate cu punerea în practică a acesteia.

Cercetările privind salarizarea în funcție de performanță în sistemul privat indică faptul că dificultățile legate de evaluarea performanțelor din sistemul public au fost întâlnite și în cel privat (Cutler and Waine, 1999). Planurile de salarizare în funcție de performanță în sistemul privat se confruntă, de asemenea, cu dificultăți în elaborarea unor evaluări corespunzătoare ale performanțelor, iar acest lucru reiese din discuțiile privind salarizarea funcțiilor de conducere din sistemul privat (Parkinson, 1993). Cercetările indică, de asemenea, că salarizarea în funcție de performanță subliniază scopurile pe termen scurt, cu precădere financiară, în defavoarea rolului de dezvoltare pe care îl are evaluarea (Newton and Findlay, 1996; Styles et al, 1997). Acest lucru se observă și în cazurile în care asemenea obiective de dezvoltare sunt incluse, de exemplu, în declarațiile de principii ale corporațiilor.

Un studiu de caz privind salarizarea în funcție de performanță realizat în 1996 într-o companie din sectorul privat din Irlanda, intitulat „Planul de salarizare în funcție de performanță: Ce anume îi asigură succesul?” semnat de Aisling Kelly și Dr Kathy Monks a relevat că managerii consideră că planul de salarizare în funcție de performanță a încurajat niveluri crescute de performanță și a produs efecte motivaționale substanțiale și pozitive. Totuși, acest aspect nu indică neapărat că tocmai aspectul financiar a constituit

elementul de motivare. Comunicarea mai bună cu superiorii, concentrarea sporită asupra scopurilor stabilite și o imagine clară asupra modului în care activitatea individuală se înscrie în scopurile generale ale organizației au fost observate drept caracteristici conexe cu rol de motivare. Desigur, s-ar putea spune că toate cele trei caracteristici ar putea fi rezultatul unei comunicări mai bune și implicit, comunicarea este esențială pentru eficiența sistemului de salarizare în funcție de performanță. În esență, studiul a indicat că mai mulți factori ar putea fi responsabili pentru motivarea în scopul obținerii unor performanțe sporite, inclusiv pentru statutul simbolic al creșterii salariale ca semn al recunoașterii rezultatelor bune și pentru creșterea și eficientizarea canalelor de comunicare deschise prin introducerea salarizării în funcție de performanță.

Cercetările efectuate de Centrul pentru performanță economică din cadrul Școlii londoneze de economie în legătură cu salarizarea în funcție de performanță a sectorului public s-au axat pe funcționarii publici, spitale de stat și directori de școală. Cercetările au arătat că numeroși funcționari publici sunt de acord cu principiul corelării salarizării cu performanța, însă nu sunt mulțumiți de funcționarea planurilor de salarizare. Deși mulți angajați apreciau oportunitatea oferită de evaluări de a discuta propria activitate cu superiorii ierarhici, aceștia considerau că legătura dintre aceste evaluări și salarizare este nocivă. Mulți au semnalat faptul că salarizarea în funcție de performanță a dus la scăderea motivației și moralului, însă studiul a descoperit de asemenea că o minoritate semnificativă de manageri considerau că personalul depune eforturi mai susținute ca urmare a introducerii salarizării în funcție de performanță. Mai mult, studierea directorilor de școală a scos în evidență un număr de trăsături speciale ale sistemului de învățământ primar și secundar relevante pentru conceperea sistemelor de gestionare a performanței. Printre acestea se numără înțelegerea puternică a valorii sistemului public, conștientizarea solidă a faptului că succesul școlilor depinde de toți profesorii, rezerve față de aplicarea sistemului de salarizare în funcție de performanță și punctul de vedere conform căruia obiectivele raționale de performanță sunt mai adecvate pentru școli decât indicatorii statistici simpli.

Un studiu realizat de economiștii de la Universitatea din Zurich arată faptul că, în cazul în care angajații consideră drept sancțiune neprimirea drepturilor salariale fixe, aceștia vor reacționa prin reducerea eforturilor. Prin aceasta se explică și motivul pentru care elementul de risc al unui număr destul de mare de sisteme de salarizare în funcție de performanță s-a erodat treptat. Într-adevăr, un studiu efectuat recent de consultanții în resurse umane de la Watson Wyatt Worldwide a descoperit faptul că 90% dintre angajați consideră salarizarea în funcție de performanță un drept și nu o recompensă. În esență, acest lucru înseamnă că elementul variabil, de risc, al conceptului de salarizare în funcție de performanță nu funcționează. Presupunând că remunerarea variabilă este considerată un drept fix, este inevitabil ca nealocarea primei să fie percepută drept o sancțiune. Orice acțiune menită să reintroducă disciplina în tiparele care nu funcționează riscă să genereze o reacție puternică a angajaților.

Cu toate acestea, ideea care stă la baza salarizării în funcție de performanță este în continuare bine justificată. Angajații se simt motivați să își sporească productivitatea în cazul în care observă o legătură directă între eforturile lor și recompensele bănești, cu alte cuvinte, în cazul în care simt gustul roadelor muncii lor. Însă, atunci când se creează o strategie de compensare, este esențială comunicarea clară a scopurilor planului. Angajaților ar trebui să li se acorde ocazia de a-și aduce contribuția. Aceleași principii trebuie aplicate în întreaga organizație. Sistemul de salarizare în funcție de performanță poate oferi efectele extraordinare pe care organizație urmărește să le obțină, recompensând în același timp angajații pentru contribuția lor la succes.

Răspunsurile oferite de către statele membre arată că, în majoritatea cazurilor, sistemul de recompensare pentru funcționarii publici face obiectul unei revizuirii constante. Deși există aspecte similare evidente, varietatea de recompense și de condiții esențiale care constituie pachetul complet de salarizare diferă semnificativ de la un stat membru la altul.

Studiul s-a concentrat asupra modelelor de salarizare corelate de productivitate sau performanță și este limpede că există o tendință semnificativă în majoritatea statelor membre de a lua în calcul individualizarea salariilor drept mijloc de creștere a performanțelor. Cu toate acestea, caracteristicile și funcționarea folosite sau analizate în prezent diferă considerabil, atât la nivelul recompenselor disponibile, cât și din punct de vedere al complexității. Aspectele reprezentate de evaluarea și aprecierea performanțelor, cu precădere atunci când sunt implicate recompensele financiare, sunt, evident, extrem de importante în această privință.

Răspunsurile indică de asemenea faptul că sistemele de salarizare în funcție de performanță sunt dificil de implementat pe scară largă. În multe cazuri, asemenea sisteme se pot aplica doar la nivelul conducerii. Acest

fapt poate fi o indicație a faptului că aplicarea acestora este costisitoare și de durată și s-ar putea să nu fie acceptată de angajații de la nivelurile inferioare.

Deși majoritatea sistemelor descrise sunt relativ descentralizate, controlul bugetar este în general răspunderea nivelurilor centrale, iar flexibilitatea pentru managementul local este limitată la aspecte precum evaluarea performanțelor și distribuirea sumei reduse de bani disponibile pentru salarizarea în funcție de performanță.

Unele sisteme par a fi fost introduse drept proiecte pilot în vederea unei aplicări pe scară mai largă la o dată ulterioară, însă în absența unei analize riguroase a efectelor proiectelor pilot, nu este clar cum ar putea fi introdusă o astfel de aplicare. Necesitatea unei instruirii intense a celor responsabili de evaluarea performanțelor reprezintă o condiție esențială evidentă.

Există puține dovezi referitoare la faptul că planurile actuale de salarizare iau în considerare și performanțele slabe. Gama de recompense pentru productivitatea excelentă în comparație cu cea normală este în general destul de redusă, și nici unul dintre sistemele descrise nu conține niciun element de sancționare a rezultatelor nesatisfăcătoare. Se poate considera, desigur, că ne-alocare unei prime pentru performanță este o sancțiune, însă un astfel de sistem ar putea fi văzut ca un mijloc de sancționare identică a celor cu performanțe normale și a celor cu performanțe slabe.

După cum s-a menționat anterior, evaluarea performanței, cu precădere în acele sectoare în care nu există rezultate cuantificabile clare, este un aspect extrem de dificil. Cu toate acestea, majoritatea sistemelor descrise presupun ca cel care ocupă un post și managerul acestuia să stabilească de comun acord obiectivele ce trebuie îndeplinite, în funcție de cele ale organizației. Desigur, decizia asupra modului în care sunt îndeplinite aceste obiective poate fi subiectivă. Un mecanism util pe care unele dintre sisteme l-ar putea utiliza este aplicarea mai întâi a auto-evaluării de către angajat.

Sistemele de salarizare în funcție de performanță impun evaluarea performanței. Sistemele aplicate sunt, în cea mai mare parte, corelate cu sistemele de gestionare a performanței care presupun discuții formale între angajat și superiorul său ierarhic. Deși meritele și dezavantajele acestui sistem de salarizare nu sunt foarte clare, nimeni nu poate contrazice faptul că existența unei comunicări constante între manager și angajat este un aspect benefic. Răspunsurile primite demonstrează că evaluarea anuală formală este situația standard, în timp ce există și unele sisteme care necesită mai multe discuții referitoare la performanță, obiective și la progresul realizat până în momentul respectiv. Cele mai bune sisteme recunosc faptul că gestionarea performanței nu reprezintă un tip de intervenție unică, ci o responsabilitate zilnică a activității managerului.

Cele mai importante dificultăți identificate în studii sunt legate de evaluare. Opoziția față de schimbare este menționată frecvent drept o problemă și în acest caz, soluția constă în comunicare, deschidere și transparență.

Este interesant de remarcat faptul că, până în momentul de față, s-a acordat foarte puțină atenție evaluării modului în care aceste sisteme au contribuit la îmbunătățirea performanțelor din punct de vedere al gestionării resurselor umane sau al calității serviciilor oferite. În timp ce majoritatea răspunsurilor indică faptul că angajații sunt conștienți de relația existentă între performanțele proprii și salariile pe care le primesc, nu este clar dacă s-a realizat o analiză pentru a susține acest punct de vedere. Într-un caz, un studiu privind motivația a demonstrat că salariul suplimentar nu a constituit un factor important de motivare pentru angajații în cauză.

După cum s-a afirmat mai sus, ideea care stă la baza salarizării în funcție de performanță este în continuare bine justificată. Angajații se simt motivați să își sporească productivitatea în cazul în care observă o legătură directă între activitatea lor și recompensele bănești, cu alte cuvinte, în cazul în care simt gustul roadelor muncii lor. Însă, atunci când se creează o strategie de compensare, comunicarea clară a scopurilor este esențială. Angajaților ar trebui să li se acorde ocazia de a contribui la conceperea oricărui plan care li se va aplica. Echitatea impune obligația de aplicare a acelorași principii în întreaga organizația și, prin extensie, de aplicare a aceluiași plan la toate nivelurile. Sistemul de salarizare în funcție de performanță poate oferi efectele extraordinare pe care organizația urmărește să le obțină, recompensând în același timp angajații pentru contribuția lor la succes.