

Fleksibilnost primanja u državnoj službi

Zahid Hasnain, Svetska banka



1

Sadržaj prezentacije

- Motivacija za fleksibilnost primanja
- Primanja na osnovu učinaka
- Diferenciranje primanja
- Pristup reformama

2

Motivacija: Kako unaprediti učinke vlade u granicama fiskalnih ograničenja?

Primanja su samo jedan od elemenata u okviru opsežnih reformi javnog sektora

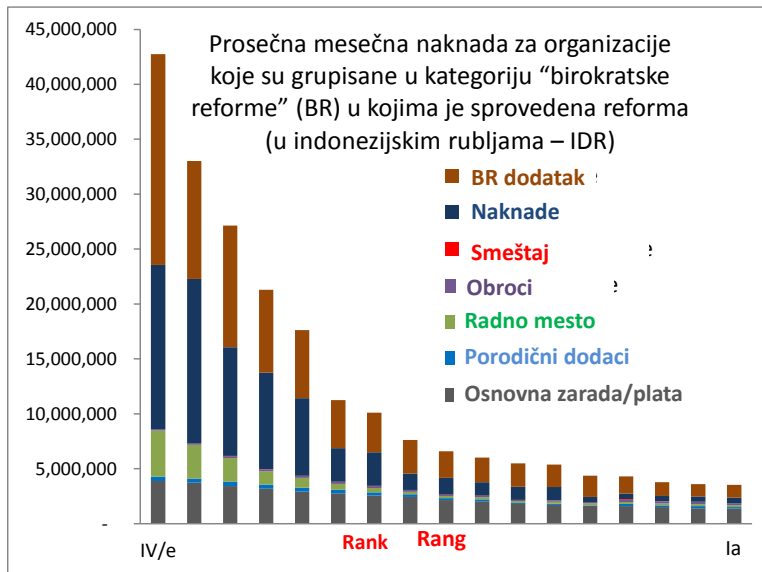


3

Glavni ciljevi politike primanja

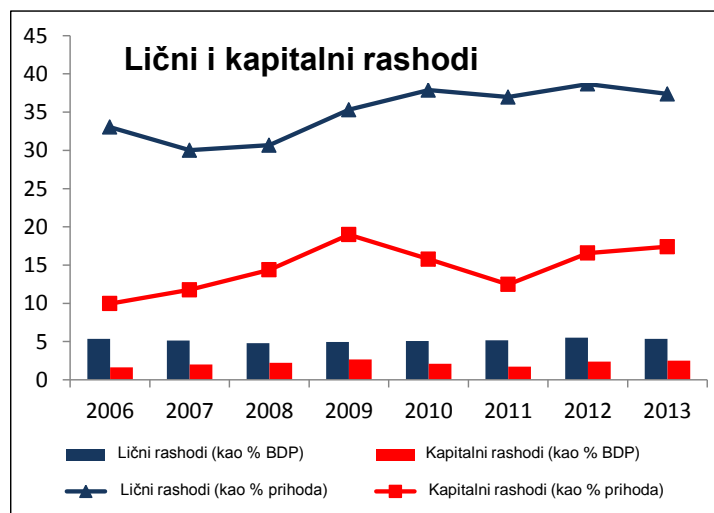


Primer: Struktura primanja u Indoneziji ukazuje na kompromise i ograničenja tradicionalne reforme



5

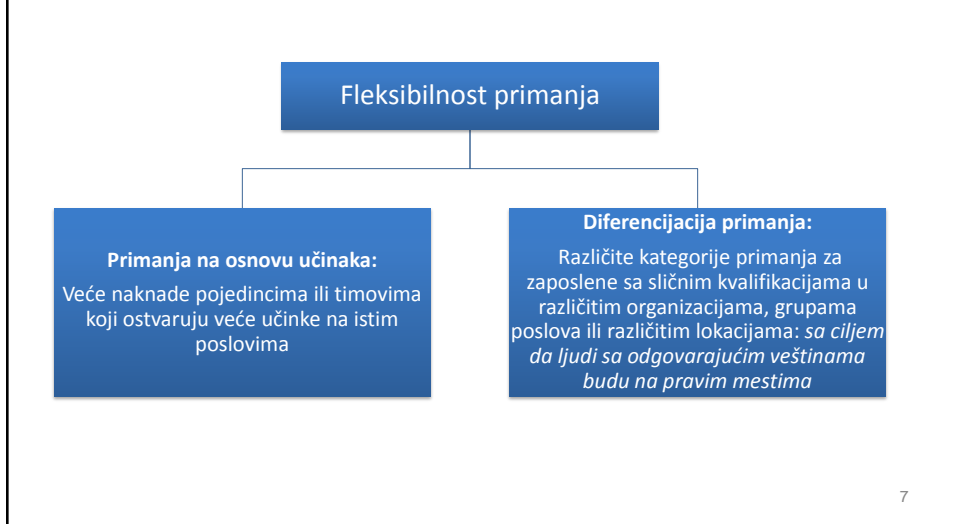
Primer: Filipini, ograničen fiskalni prostor nalaže potrebu za značajnim poboljšanjima produktivnosti u odnosu na sva povećanja primanja



Izvori: DBM, BTR

6

Fleksibilnost primanja je alternativa za tradicionalni sistem primanja državnih službenika



Fleksibilnost primanja: argumenti za diskusiju

Za

Protiv

Primanja na osnovu učinaka:

- Podsticaj za veća zalaganja i učinak
- Bolji kandidati na radnim mestima ("mehanizam za izbor")
- Usklađenost ciljeva zaposlenih sa ciljevima rukovodstva

Diferencijacija primanja:

- Ciljano zapošljavanje kvalitetnog osoblja
- Rukovodstvu ukazuje na potrebu za poboljšanjem dijaloga o učincima

Primanja na osnovu učinaka:

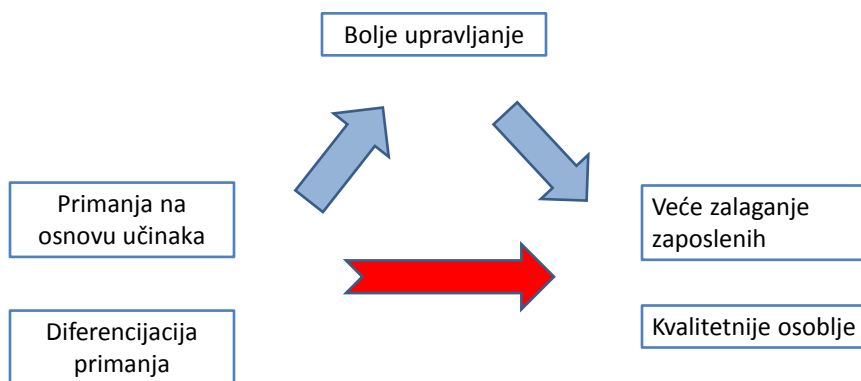
- Teško merljivo u javnom sektoru, s obzirom da ne postoje objektivne mere učinaka
- Može dovesti do neplaniranih posledica: "manipulativno ponašanje"
- Bihevioralna ekonomija: potiskivanje intrinzične motivacije (želja za radom zbog uživanja, a ne zbog nagrade)
- Nejednakost u primanjima izaziva nezadovoljstvo kod zaposlenih

Diferencijacija primanja:

- Smanjuje transparentnost primanja i povećava nejednakost
- Šteti međusektorskoj saradnji
- Rizik od fragmentacije primanja

Slide 8 of 15

Teoretski okvir: neposredni i posredni efekti fleksibilnosti primanja na učinke



9

PRIMANJA NA OSNOVU UČINAKA

10

Praksa isplate primanja na osnovu učinaka: stvaranje podsticaja

1. Kome su namenjeni podsticaji?

- Pojedincima za koje se vezuju ostvareni rezultati rada.
- Timu, kada se rezultati ne mogu vezati za pojedince.

2. Vremenska dimenzija podsticaja.

- Jednokratni bonus: opcija koja iziskuje najmanje finansijskih sredstava.
- Povećanje plate (stimulacija bez unapređenja): trajno povećanje plate.
- Unapređenje u službi na osnovu rezultata: dugoročni podsticaj.

3. Veličina podsticaja.

- Premali podsticaj? Nije delotvoran...
- Preveliki podsticaj? Stvara osećaj da sistem nejednak za sve ...

5. Koji kriterijumi se mogu koristiti za ocenjivanje?

- Da li se rezultati mogu precizno izmeriti? Objektivna procena ima smisla.
- Ako objektivna procena nije moguća, onda je subjektivna procena jedina mogućnost.

4. Verovatnoća nagrade.

- Previše niska naknada? Nije delotvorna.
- Previše visoka naknada? Postaje dodatak na platu, a ne podsticaj.

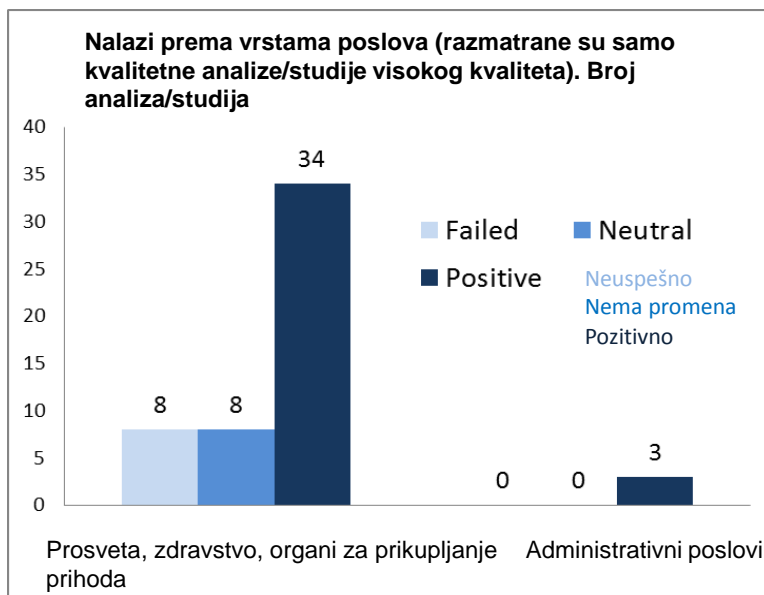
11

Primeri iz različitih zemalja

Zemlja	Naknade na osnovu učinka pojedinca	Naknade na osnovu učinka grupe	Vremenski horizont naknada	Evaluacija pojedinca	Evaluacija grupe	Veličina naknade	Verovatnoća dobijanja naknade
Filipini	Svi zaposleni	Učinci na nivou odeljenja i jedinica	Godišnji bonus	Na osnovu tradicionalne procene učinka pojedinca	Odeljenja/organizacije su u obavezi da ostvare ciljeve 90% i 100% zahteve postavljene za dobro upravljanje. Ocenjivanje radnih jedinica vrši se u odnosu na ciljeve.	Varira od 1% do 18% visine ukupnih primanja	Distribucija: 1% zaposlenih dobijaju najveći bonus
Čile	Samo za više/starije izvršioce (Senior Executive Service – SES) Samo za pojedine organizacije Ukinute su šeme koje su nekad važile za sve	Ostvarivanje ciljeva jedinice Ostvarivanje ciljeva institucije; važi skoro za sve članove	Godišnji bonus koji se daje iz četiri dela	Godišnja ocena učinka za više/starije izvršioce	Na osnovu rezultata organizacije i ciljeva jedinice Interna evaluacija	30% do 100% visine osnovne plate za više/starije izvršioce 4% do 16% za naknade grupe	Gotovo 100% zaposlenih dobijaju bonus za više/starije izvršioce i bonus radne grupe
Brazil (Minas Gerais)	Svi zaposleni	Ostvarenje ciljeva radne jedinice i ciljeva institucije	Godišnji bonus čija vrednost se vremenom povećava na osnovu uzastopnih uspešnih ocena	Na osnovu kombinacije samo-ocenjivanja, ocene supervizora i ocene člana tima	Samo-ocenjivanje vrši institucija; Ministarstvo za planiranje vrši proveru	Varira sa brojem uzastopnih ocena učinaka, u rasponu od 5% do 70%	96% zaposlenih dobijaju zadovoljavajuću ocenu; 74% najvišu ocenu i 22% zaposlenih dobijaju ocenu koja je za jedan stepen niža od najviše
Koreja, Rep	Dve vrste – Ključne kategorije poslova i druga vrsta za sve kategorije	SCS – učinak organizacije je jedan element – ministar ima diskreciono pravo da odluči o grupi i pojedincima	Povećanje plate (stimulacija) za osoblje na višim pozicijama; godišnji bonus za početnike	Za SCS: ocenjivanje na osnovu ugovora između organizacije i rukovodioca radne jedinice		Za SCS – povećanje plate (stimulacija) u visini od 15% godišnjih primanja Ostali zaposleni povećanje plate (stimulacija) u visini od 4% godišnje osnovne	Distribucija na osnovu individualne šeme

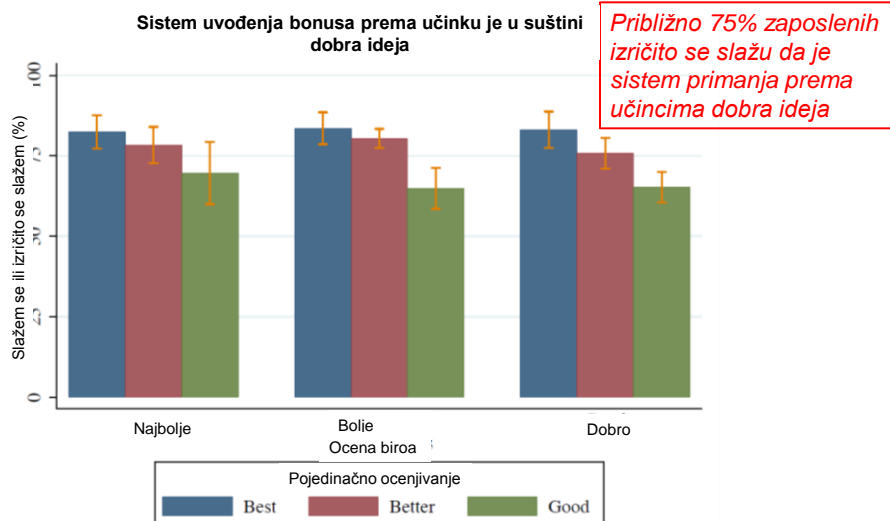
12

Činjenice o isplaćivanju primanja na osnovu učinaka: podaci iz literature prema vrstama poslova



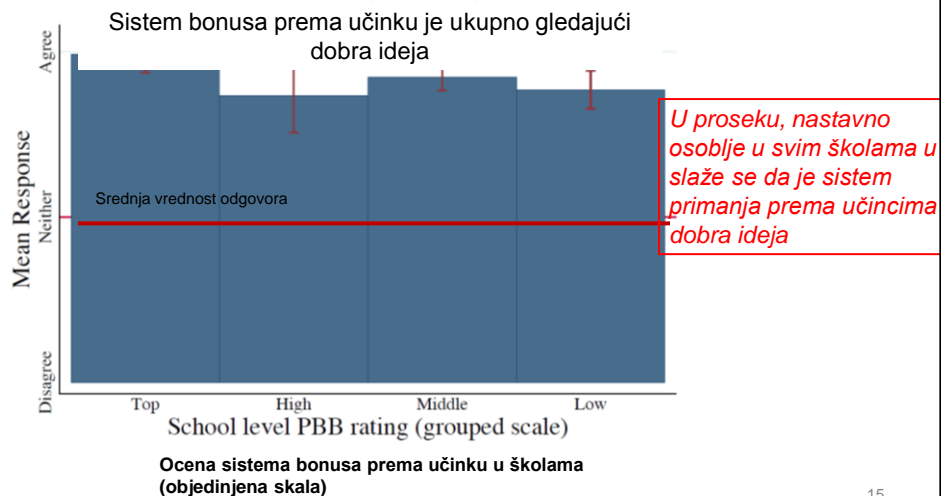
13

Primeri iz zemalja: Filipini

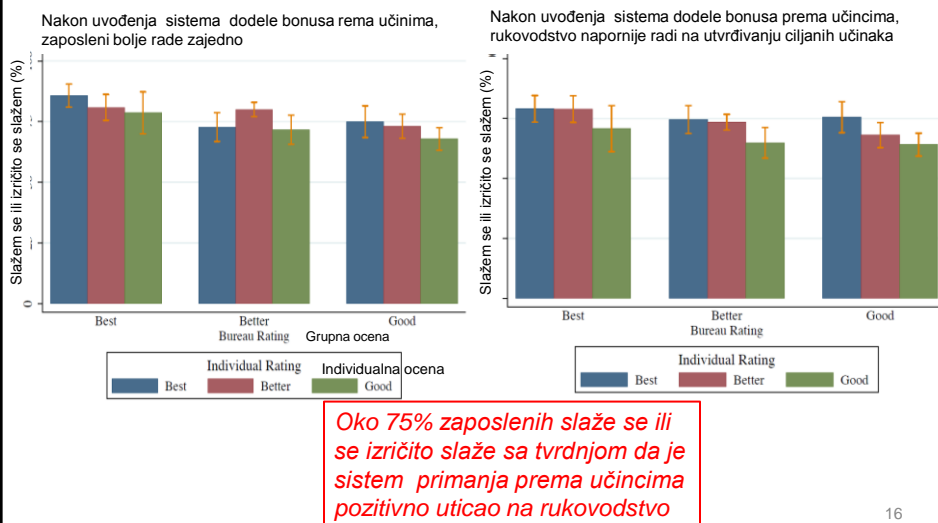


14

Nastavnici imaju još pozitivnije mišljenje, uključujući čak i niže rangirane škole

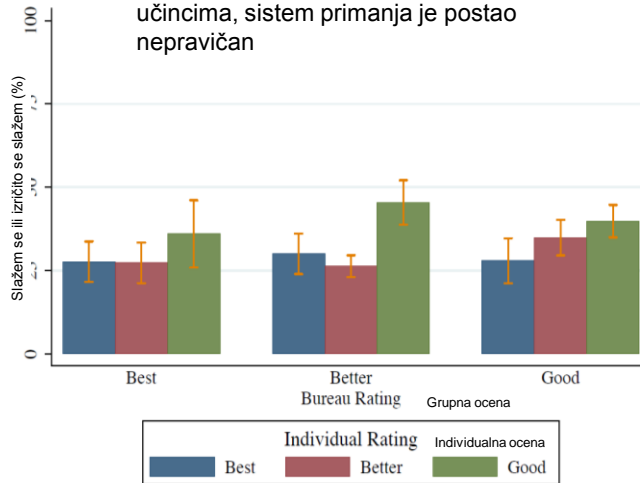


Učesnici istraživanja smatraju da sistem isplaćivanja primanja na osnovu učinaka pozitivno utiče na timski rad i podstiče rukovodstvo na utvrđivanje ciljanih učinaka



Problemi u vezi sa pravičnošću

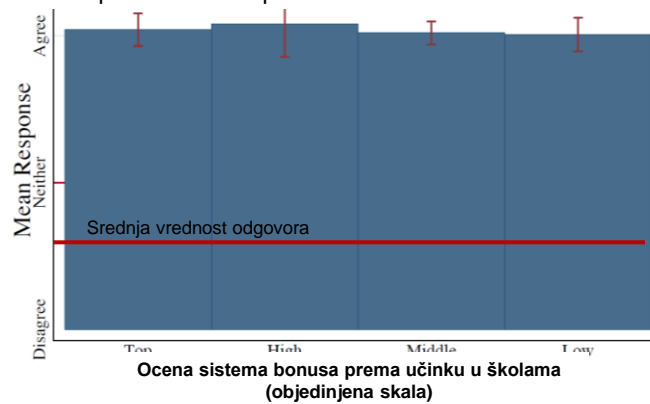
Nakon uvođenja dodele bonusa prema učincima, sistem primanja je postao nepravičan



17

Veća podrška bonusima za grupu: Nastavnici smatraju da bonusi treba da budu ravnomerno podeljeni svim nastavnicima u školi

Ravnomerna podela bonusa prema učinku za sve nastavnike u školi



18

Mješoviti nalazi iz drugih studija slučaja

Koreja	Čile	Minas Gerais (Brazil)	Malezija
<ul style="list-style-type: none"> • Rezultati su pozitivni. Većina organizacija se odlučila za rangiranje na osnovu individualnih učinaka. Ni jedna nije odabrala bonus iste vrednosti za grupu • Dopunjuje se sa budžetiranjem prema učincima 	<ul style="list-style-type: none"> • Nije bilo različitih efekata na pojedince s obzirom da su svi zaposleni dobili bonus • Bilo je efekata na više/starije izvršioce • Bonus na osnovu učinaka jedinice, doveo je do manipulacija u nekim organizacijama 	<ul style="list-style-type: none"> • Iskorenjen je nezadovoljavajući učinak • Poboljšan je dijalog o učincima • Šema se dobro uklopila sa budžetiranjem prema učincima • Samostalnost kadrovske službe organizacije • Pozitivan efekat je ostvaren u odnosu na poresku upravu i policiju • U poreskoj upravi, manipulacije su prepoznate i 	<ul style="list-style-type: none"> • Negativan efekat zbog sukoba koji su nastali između rukovodstva i sindikata. Odustalo se od šeme. • Pozitivan efekat ostvaren je samo u odnosu na poresku upravu.

Glavni nalazi

Primanja na osnovu učinaka mogu biti direktan podsticaj za veća zalaganja zaposlenih u prosveti, zdravstvu i organima za prikupljanjem prihoda, kao i drugih zaposlenih čiji učinci se mogu meriti na osnovu ostvarenih rezultata rada.

Kod uvođenja šeme koja uključuje primanja na osnovu učinaka, neizbežne su određene neželjene pojave i nepredviđene posledice...koje se ipak mogu rešiti

Kada su u pitanju kategorije poslova koji se odnose uglavnom na politike i administraciju, direktni efekti šeme plaćanja na osnovu učinaka su veoma mali i svode se na identifikaciju zaposlenih koji ostvaruju izrazito slab učinak. Uobičajena praksa je davanje bonusa svim kategorijama zaposlenih.

Šema plaćanja na osnovu učinaka može da poboljša upravljanje: podstiče glavne linijske rukovodioce da vode više računa o misiji i ciljevima organizacije i usmeravaju zaposlene da deluju u pravcu ostvarenja tih ciljeva.

DIFERENCIRANJE PRIMANJA

21

Različiti pristupi diferencijaciji primanja

Posebni režimi većih primanja za državne službenike na višim pozicijama

- *Primer: Koreja i Čile*

Posebni režimi primanja za određene institucije ili grupe zaposlenih (najčešće poslovi vezani za finansije, trezor, prikupljanje prihoda, reviziju i zakonodavstvo)

- *Primer: Čile, Indonezija i Brazil*

Dodatne naknade za visoko zahtevne poslove

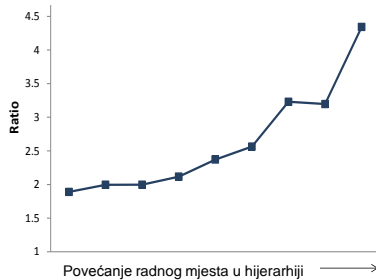
- *Dodaci za "ključne kategorije poslova" u Čileu i Tajlandu*

22

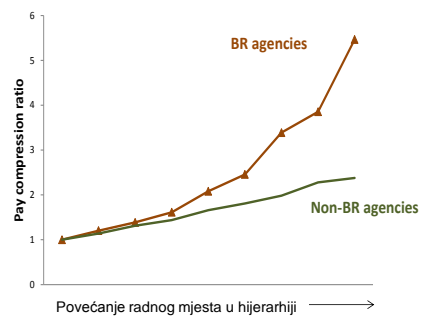
Primer: Diferencijacija primanja u Indoneziji

- Veća primanja za pojedine ministre/organe, naročito za zaposlene na visokim pozicijama (finansije, revizija, planiranje...)

Ukupne novčane naknade u organizacijama u kojima je sprovedena reforma (BR) u odnosu na organizacije u kojima nije sprovedena reforma



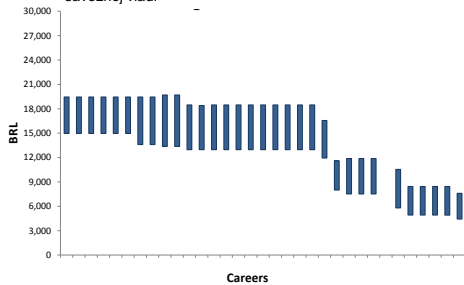
Prosečna ukupna primanja za zaposlene



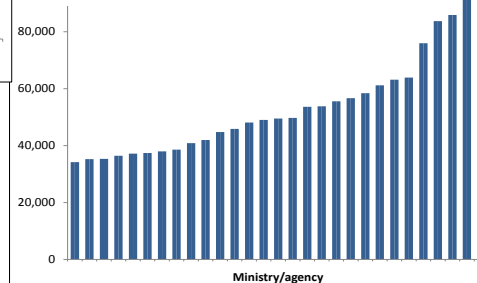
23

Diferencijacija takođe nosi sa sobom i rizik od fragmentiranosti primanja: Brazil i Rusija

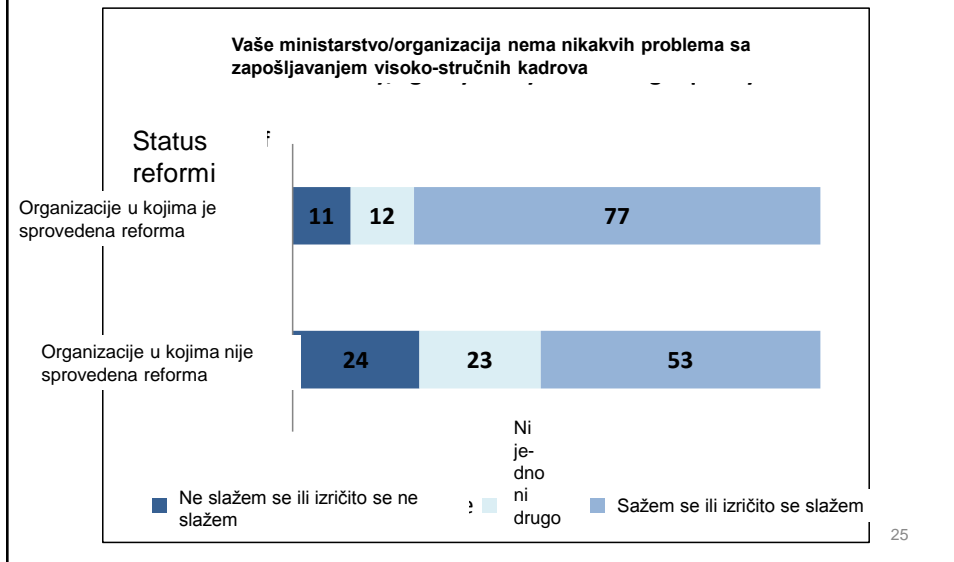
Rasponi primanja za subvencionirane poslove u saveznoj vladi



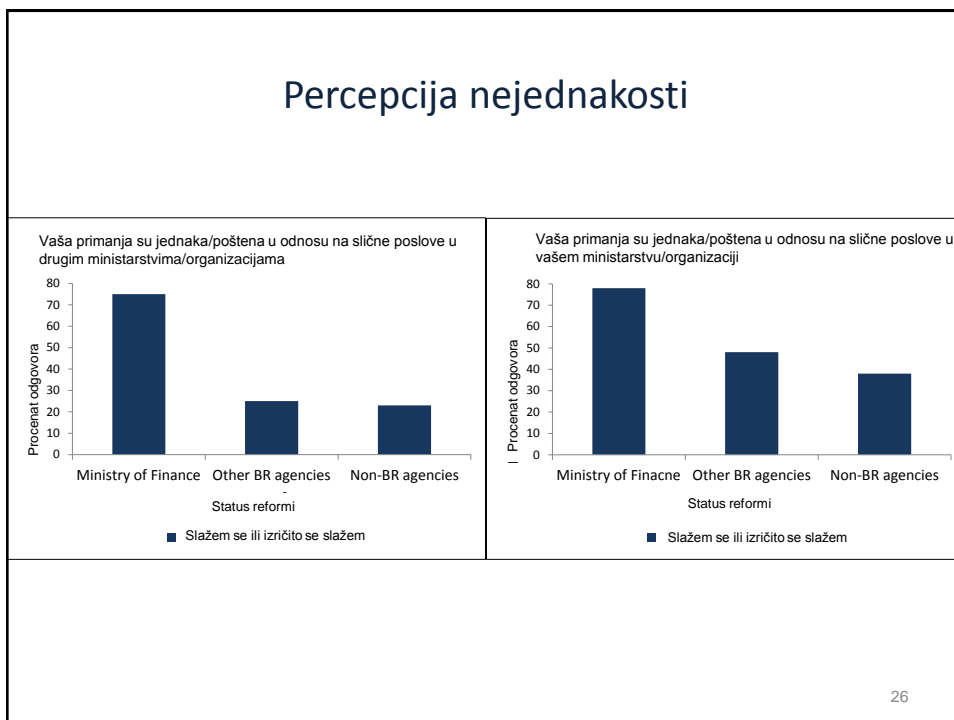
Prosečna mesečna plata (rublje) u saveznom ministarstvima



Efekat na zapošljavanje: Indonezija



Percepcija nejednakosti



Izbor nalaza iz drugih studija slučaja

Čile	Brazil
<ul style="list-style-type: none">• Poboljšano zapošljavanje/regrutovanje i veće zalaganje zaposlenih u organima sa visokim primanjima (finansije i prihodi)• Nije jasno da li je nejednakost primanja uticala na opadanje zalaganja zaposlenih u organizacijama sa niskim platama	<ul style="list-style-type: none">• Zapošljavanje i zadržavanje zaposlenih je poboljšano u organizacijama sa niskim platama• Stvorena je štetna konkurencija među organizacijama• Preterana diferencijacija je ugrozila kontrolu na centralnom nivou

27

Glavni nalazi

Diferencijacija vodi ka kompromisnim rešenjima: bolji rezultati zapošljavanja u organizacijama sa višim primanjima i veća nejednakost i nezadovoljstvo u organizacijama sa nižim primanjima

S obzirom da su nepravdičnost i netransparentnost, koje su prisutne u mnogim zemljama u razvoju, povećanje učinaka u kategorijama zaposlenih sa visokim primanjima ne mogu kompenzovati smanjenje učinaka u kategorijama zaposlenih sa niskim primanjima.

Rizik da će diferencijacija dovesti do fragmentiranosti bez efikasnog nadzora i kontrole na centralnom nivou

Dokazi upućuju da diferencijacija deluje podsticajno na rukovodioce da poboljšaju učinak na nivou agencije/institucije

28

PRISTUP REFORMI

29

Najvažnije pouke

1. Fleksibilnost primanja može da popravi učinke ali nije nikakav čarobni štapić jer zahteva kompromise i nosi rizike.
2. Fleksibilnost primanja ostvaruje najupečatljivije rezultate u promeni ponašanja rukovodstva
 - Šema koja podrazumeva dodelu bonusa na osnovu učinka veće grupe je poželjna za kategorije poslova za koje se teško može oceniti pojedinačan učinak zaposlenih
 - Fleksibilnost primanja se ne mora nužno da bude linearno – može se uvoditi asimetrično
 - Prianja na osnovu učinka treba uvesti tek nakon uvođenja upravljanja zasnovanog na rezultatima radi stvaranja upravljačkih resursa koji se mogu dalje nadograđivati
3. Mere za poboljšanje učinaka u sektoru mogu se provesti pre sistematske racionalizacije primanja ili pojednostavljivanje sistema primanja
4. Kod izrade strategije i sprovođenja reformi za postizanje fleksibilnosti primanja mora uzeti u obzir stepen fragmentiranosti i složenosti postojeće strukture primanja zaposlenih u javnom sektoru

30

Relevantne pouke u vezi sa uvođenjem sistema isplate primanja na osnovu učinaka, stečene na osnovu iskustava drugih zemalja

- *Na početku je pažnja usmerena na razvoj sistema primanja na osnovu učinaka malom broju ministarstava*
 - *Primer: Indonezija je najpre uvela sistem primanja na osnovu učinaka u Ministarstvo finansija*
- *Podsticaji na osnovu učinaka za rukovodioce na najvišim položajima*
 - *Primer: u Čileu je uveden koncept primanja na osnovu učinka samo za više izvršne rukovodioce*
- *Jednostavnost*
 - *Primer: Korišćenje postojećih struktura kao što je ubrzano pomeranje unutar istog platnog razreda ili utvrđen bonus (Nemačka)*
 - *Primer: Utvrđivanje kvote, odnosno broja kandidata za povećanje prihoda olakšava proces i odluku*
- *Jednostavno upravljanje sistema učinaka*
- *Rezultati i ishodi se mogu saopštavati*

31

Redosled koraka za uvođenje sistema primanja na osnovu učinka u praksi

1. Pripremite organizaciju: prelazak na koncept upravljanja zasnovanog na učincima

- Identifikujte, merite i pratite rezultate
- Delegirajte nadležnosti za upravljanje
- Promovišite transparentnost i poverenje
- Pripremite rukovodioce i zaposlene

2. Kreirajte šemu primanja na osnovu učinaka

- Pet elemenata šeme
- Kriterijumi i proces ocenjivanja učinka

3. Predstavite šemu



32

Hvala!