

## Fișă proiect instituțional

### Titlu proiect:

**„Performanța angajaților și sisteme de măsurare a acestora: comparație între sectorul public și cel privat”**

### Instituția care a propus tema:

Academia de Studii Economice din București

### Director:

Conf.univ.dr. CIOC Marian-Mihai

### Echipa:

- Prof.univ.dr. CIOCOIU Nadia Carmen
- Prof.univ.dr. RADU Cătălina
- Prof.univ.dr. ȘTEFAN Simona Cătălina
- Prof.univ.dr. SIMION Cezar Petre
- Lect.univ.dr. MARINESCU Corina
- Lect.univ.dr. DIMA Adriana
- Lect.univ.dr. DINULESCU Ruxandra
- Asist.univ.dr. POPA Ștefan Cătălin
- Asist.univ.dr. OLARIU Ana Alexandra
- Drd. TĂRĂBAN Irina
- Drd. VLAD Cristian

### Obiective:

**Obiectivul fundamental** al proiectului de cercetare este **dezvoltarea unui model de sistem de măsurare a performanțelor angajaților, aplicabil deopotrivă organizațiilor din sistemul public și privat, concomitent cu descrierea metodologiei generale de implementare a acestui sistem.**

Concomitent, pornind de la rezultatele cercetărilor anterioare, proiectul *”Performanța angajaților și sisteme de măsurare a acestora: comparație între sectorul public și cel privat”* se concentrează asupra îndeplinirii următoarelor **obiective derivate**:

- O.D.1. Crearea unui model de analiză a sistemelor utilizate pentru măsurarea performanțelor angajaților, care să reunească și elementele de specificitate existente la nivelul sectorului public și al celui privat.
- O.D.2. Identificarea și analiza factorilor de nivel individual, organizațional și extra-organizațional care influențează performanțele angajaților la nivelul organizațiilor publice și private din România.

- O.D.3. Realizarea unei analize comparative între instituțiile publice și cele private din România, care să pună în evidență bunele practici și exemplele de succes în ceea ce privește managementul performanțelor organizaționale.
- O.D.4. Proiectarea modelului de sistem de măsurare a performanțelor angajaților, adresat organizațiilor din sistemul public și privat.
- O.D.5. Sporirea gradului de cunoaștere cu privire la tema de cercetare, concomitent cu creșterea gradului de conștientizare a factorilor de decizie din organizațiile publice și private cu privire la importanța și modalitățile concrete de implementare a unui sistem de management al performanței eficient, flexibil și funcțional.

### Activități:

**Planul de implementare al proiectului** a fost structurat pe o durată de **5,5 luni**, incluzând un volum total de activitate de **550 de ore** de cercetare, defalcate la nivelul a **4 activități**, după cum urmează:

- A.1. **Management de proiect** (activitate aliniată la obiectivele derivate 1-5).
- A.2. **Cercetări privind sistemele de management al performanțelor** (activitate aliniată la obiectivele derivate 1 și 3), constând în subactivitățile: 2.1. Recenzia literaturii de specialitate; 2.2. Analiza factorilor contextuali; 2.3. Identificarea de bune practici privind managementul performanțelor).
- A.3. **Cercetări privind determinanții performanței în muncă și efectele acestora asupra proceselor și rezultatelor organizaționale** (activitate aliniată la obiectivele derivate 2 și 3), constând în subactivitățile: 3.1. Recenzia literaturii de specialitate; 3.2. Organizarea de interviuri structurate; 3.3. Elaborarea scalelor de măsurare; 3.4. Organizarea anchetei; 3.5. Interpretarea datelor.
- A.4. **Elaborarea modelului de sistem de măsurare a performanțelor angajaților** (activitate aliniată la obiectivele derivate 4 și 5), constând în subactivitățile: 4.1. Elaborarea modelului; 4.2. Elaborarea metodologiei generale de implementare; 4.3. Elaborarea raportului de cercetare; 4.4. Diseminarea rezultatelor.

### Rezultate:

În cadrul primei secțiuni a raportului de cercetare au fost analizați principalii factori de natură economică, tehnologică, legislativă și managerială care conturează contextul general în care organizațiile publice și private din România își proiectează și implementează sisteme de management al performanței. Dintre rezultatele obținute, se remarcă în primul rând o serie de aspecte privind dinamica și structura forței de muncă, care la nivelul României prezintă o serie de tendințe cu relevanță pentru activitatea de evaluare profesională a salariaților, parte dintre acestea stând la baza ipotezelor cercetării. Astfel, câteva caracteristici importante ale forței de muncă din România sunt polarizarea la nivelul anumitor activități economice, preponderent din industria prelucrătoare și comerț, presiunea fiscală relativ ridicată în ceea ce privește taxarea muncii sau trendul accelerat de majorare a nivelului salariului minim și a celui mediu pe economie, având drept rezultat creșterea rapidă ponderii salariaților încadrați cu contracte de muncă în zona salariului minim pe economie, în total forță de muncă. Sub aspectul obiectivelor cercetării, aceste evoluții au generat o tendință de egalizare a nivelului salariilor brute de încadrare, concomitent cu o creștere semnificativă a ponderii variabile a costurilor salariale având la bază bonusuri de performanță și implicit indicatori și criterii în baza cărora

să fie acordate aceste stimulente. Pe lângă tendințele prezentate anterior mai sunt de menționat și altele, care de asemenea au avut o influență puternică asupra politicilor de resurse umane, cum ar fi: creșterea continuă a ponderii specialiștilor în total forță de muncă, preponderent prin dezvoltarea sectorului IT&C; permanentizarea anumitor restricții privind disponibilitatea forței de muncă, care a impus reorientarea angajatorilor către atragerea de salariați din alte regiuni (ex: Asia) în principal pentru ocuparea locurilor de muncă cu nivel redus de calificare; proliferarea telemuncii, în principal ca urmare a pandemiei Covid, fenomen care a demonstrat limitele sistemelor de evaluare clasice de competențe bazate pe percepția subiectivă a șefului ierarhic, accelerând implementarea unor soluții bazate pe sisteme coerente de obiective și criterii de performanță individuale.

Cea de-a doua secțiune a raportului de cercetare cuprinde rezultatele cercetărilor cu privire la analiza statistică a corelațiilor dintre sistemul de management al performanței și performanța în muncă. Analizele realizate au vizat în primul rând, în cazul României, relațiile dintre diferența între venit și salariu (care este o expresie a sistemului de management al performanței) și productivitatea muncii (ca formă de exprimare sintetică a performanței în muncă). Pentru a avea elemente de comparabilitate a relației între sistemul de management al performanței și performanța în muncă a fost realizată analiza de corelație dintre productivitatea reală a muncii pe persoană și costul nominal unitar al muncii (bazate pe persoane și pe ore) la nivelul țărilor din Europa (între care și România). Pentru România, ambii indicatori de măsurare a productivității (pe persoana ocupată și pe oră) în sectorul public înregistrează valori apropiate de productivitatea totală la nivel național (pe perioada 2008-2021) și se află în creștere de la o perioadă la alta, România având creșteri mai mari decât ale multor alte țări UE. Deși procentele de creștere a productivității sunt mari, România se situează în eșalonul inferior mediei UE, înainte de Bulgaria, dar și țări precum, Grecia, Estonia, Portugalia și Polonia, în ceea ce privește productivitatea muncii și are un cost al forței de muncă mult sub media UE, pe penultima poziție în clasamentul țărilor europene. Cercetările au arătat că relația între salariul minim brut din România și numărul de contracte de muncă norma întreaga în zona salariului minim pe economie (salariul minim + 10%) este mai puternică în cazul muncitorilor necalificați (coeficient de corelație 0,83) decât în cazul muncitorilor calificați și asimilați (coeficient de corelație 0,70) dar și decât în cazul lucrătorilor calificați din agricultură. Creșterea salariului minim stimulează amplificarea numărului de locuri de muncă nou create pentru funcționarii administrativi și pentru conducători/funcționari superiori din două rațiuni: sporul de atractivitate generat de creșterile salariale în domeniul public și lipsa cerințelor studiilor de specialitate pentru posturile de natură managerială (mai ales din zona întreprinderilor mici și mijlocii). Contrar situației existente în cazul lucrătorilor calificați creșterile repetate ale salariului minim generează reduceri sau încetiniri ale creșterii numărului de locuri de munca în cazul ocupațiilor cu nivel redus de calificare, în principal muncitorii necalificați. Totodată, în plan regional, se remarcă faptul că majoritatea județelor României se încadrează în categoria celor în care legătura dintre salariul minim brut din România și numărul de contracte de muncă norma întreagă în zona salariului minim pe economie (salariul minim + 10%) este una pozitivă și puternică. Așadar, creșterea salariului minim generează creșterea ponderii angajaților încadrați cu salariul minim pe economie în majoritatea județelor României, întrucât angajatorii nu ajustează decât parțial contractele aflate în zona salariului minim pe economie, pentru diferență fiind preferată varianta bonusurilor. În concluzie, corelația între sistemul de management al performanței și performanța în muncă, măsurată prin diverse variabile, este pozitivă și puternică pentru România.

Cea de-a treia secțiune a raportului de cercetare a avut ca scop înțelegerea modului în care performanțele în muncă ale angajaților influențează procesele organizaționale și performanțele organizației, urmărind totodată să evidențieze aspectele particulare specifice organizațiilor din sectorul privat și din sectorul public. În urma analizei literaturii de specialitate, în cadrul prezentei cercetări au fost evaluate performanțele în muncă a angajaților prin intermediul a trei dimensiuni: competența în muncă a angajaților, adaptabilitatea în muncă a angajaților și proactivitatea în muncă a angajaților. Fiecare din cele trei categorii de performanțe în muncă au fost măsurate la nivelul sarcinilor individuale ale angajaților, atunci când angajații își asumă rolul de membru al unei echipe și atunci când își asumă rolul de membru al organizației. Pe de altă parte, performanțele organizaționale au fost măsurate prin intermediul a patru perspective, specifice modelului BSC. Pornind de la analizele efectelor directe și indirecte ale performanțelor în muncă ale angajaților asupra celor patru perspective ale performanțelor organizaționale, conform modelului BSC, prin intermediul acestui capitol au fost propuse și unele posibile intervenții manageriale în ceea ce privește performanțele în muncă în vederea perfecționării proceselor manageriale și a rezultatelor de nivel organizațional.

O altă perspectivă a cercetării a vizat înțelegerea mai bună a determinantilor performanței în muncă în contextul organizațional din România. Cercetările au relevat corelația puternică între performanța în muncă, pe de o parte, și o serie de determinanți ai acesteia cu impact direct asupra angajamentului salariaților la locul de muncă. Printre cei mai importanți determinanți ai performanței identificați și analizați detaliat în prezentul raport, relevanți deopotrivă pentru sectorul public și cel privat, se numără o serie de dimensiuni ale culturii organizaționale (participare, respect, încredere și deschidere), nivelul de leadership, dar și suportul organizațional în forma în care este perceput de către angajați, toți acești factori exercitând un impact major asupra satisfacției extrinsece și intrinsece resimțită de angajați. Majoritatea ipotezelor definite de echipa de cercetare s-au verificat, demonstrând că suportul organizațional moderează relația dintre starea de bine la locul de muncă și percepția asupra performanței, iar leadershipul, văzut ca un cumul de trăsături de personalitate și comportamentale, este factor mediator între cultura organizațională bazată pe încredere (variabila independentă) și performanță (variabila dependentă).

Analiza sistemelor de măsurare a performanțelor din sectorul privat a permis identificarea a numeroase exemple de bune practici, atât la nivel național cât și internațional, prin comparație cu sectorul public unde sursele de date au relevat, mai degrabă, o serie de exemple sporadice. De asemenea, în cazul companiilor private au fost identificate o serie de trăsături comune, sub aspectul dimensiunii, structurii capitalului și domeniului de activitate, care caracterizează organizațiile care implementează în mod preponderent sisteme de măsurare a performanțelor, în detrimentul celor care folosesc mai puțin metode de management al performanței. În acest context, se remarcă prevalența companiilor multinaționale de dimensiuni mari. Referitor la organizațiile cu capital autohton care au implementate sisteme de management al performanței, acestea sunt polarizate la nivelul sectoarelor: industrie, comerț, financiar și IT&C. În ceea ce privește metodele, tehnicile și instrumentele de management specifice utilizate în vederea dezvoltării sistemelor de management al performanțelor în sectorul privat, în cazul proiectelor analizate au fost identificate cel puțin următoarele bune practici: utilizarea indicatorilor cheie de performanță (KPI), implementarea metodologiei OKR (Objectives and Key Results), dezvoltarea de platforme online, utilizarea gamificării, aplicarea modelului Balanced Scorecard (BSC), diversificarea continuă a programelor de recompensare a angajaților sau revizuirea grilelor salariale de o manieră mai flexibilă și adaptată la

competențele și performanțele fiecărui angajat. Totuși, în cadrul organizațiilor mici și mijlocii din sectorul privat, dar și în sectorul public, a fost constatată o tendință de evitare a utilizării metricilor ca instrument de măsurare a performanțelor. În sectorul public, aceasta situație este justificată prin faptul că, în general, nu există o corelare formală între sistemul de recompense și cel al performanțelor. Pe de altă parte, în sectorul privat, situația poate fi explicată prin prevalența unor practici de ordin calitativ, cum ar fi: reducerea sistemului ierarhic și responsabilizarea angajaților, remodelarea culturii organizaționale, adaptarea obiectivelor la transformarea pieței mai degrabă decât focusarea pe obiectivele financiare, motivarea angajaților prin cunoașterea capacităților și identificarea aspirațiilor fiecăruia sau creșterea atenției deosebită acordată bunăstării angajaților prin adoptarea de programe legate de diversitate și incluziune.

Printre obiectivele acestei cercetări s-a enumerat dezvoltarea unui model de sistem de măsurare a performanțelor angajaților, aplicabil deopotrivă organizațiilor din sistemul public și privat, concomitent cu descrierea metodologiei generale de implementare a acestui sistem. Astfel, în baza rezultatelor prezentate anterior, a fost propusă arhitectura generală a unui model de management al performanței, aplicabil deopotrivă organizațiilor din sistemul public și din cel private. Elementul central al modelului propus este constituit de sistemul de măsurare a performanțelor angajaților, structurat, la rândul său, pe trei componente:

*1. Instrumentarul de metode și tehnici utilizate pentru măsurarea performanțelor*, integrând instrumente abordate pe larg în secțiunile anterioare, cum ar fi în principal modelul BSC și metodologia OKR, utilizate în vederea structurării coerente și monitorizării indicatorilor cheie de performanță la nivel organizațional, departamental sau individual.

*2. Modelul de competențe al angajaților*, elaborat pentru fiecare clasă de posturi din cadrul organizației publice sau private, indicând competențele cheie necesare pentru fiecare angajat în scopul atingerii nivelurilor țintă ale indicatorilor de performanță repartizați.

*3. Sistemul informatic integrat*, constând în ansamblul de aplicații software aflate în exploatare în cadrul organizației prin care se asigură automatizarea proceselor operaționale cu funcționalități de defalcare și calcul automat al indicatorilor cheie integrați în sistemul de măsurare al performanțelor angajaților. În această categorie sunt incluse cu precădere tehnologiile informatice de tip ETP, BI&BA sau soluțiile software de modelare și optimizare a proceselor bazate pe BPMN sau RPA.

Impactul estimat al implementării modelului propus este unul semnificativ în cazul tuturor ariilor funcționale existente la nivelul oricărei organizații, indiferent de natura sectorului de activitate (public sau privat), întrucât presupune o transformare radicală în primul rând a sistemului de management al resurselor umane, cel puțin pentru următoarele procese: recrutarea și selecția angajaților, managementul performanței, managementul recompenselor, managementul carierei, planificarea succesorală sau managementul activităților de formare profesională a angajaților. Astfel, echipa de cercetare apreciază că implementarea unui astfel de sistem ar genera atât un impact pe termen scurt, manifestat cu precădere asupra salariaților cu funcții de execuții și a managerilor de nivel mediu și inferior (responsabilizarea angajaților, creșterea productivității muncii, creșterea gradului de motivare al salariaților sau îmbunătățirea competențelor profesionale), cât și un impact pe termen mediu sau lung, acționând deopotrivă în planul performanțelor economice și manageriale, precum și în sfera culturii organizaționale.