



Bocconi

SDA

***Stimolare la produttività e premiare il merito:
le principali tendenze internazionali.***

Milano, 14 gennaio 2009 – II incontro PAHRC

Agenda

- Principali tendenze internazionali
- Raccomandazioni OCSE
- Casi nazionali
- Sintesi della letteratura

Principali tendenze HRM internazionali

1. Propagazione riforme HRM nei paesi OCSE
2. Decentramento della funzione HRM
3. Performance-related pay (PRP)
4. Semplificazione dei sistemi di valutazione della performance
5. Quote e distribuzioni forzate
6. Valutazione della performance e PRP team-based
7. Valutazione della performance con metodo 360°
8. Valutazione e PRP a supporto della gestione del cambiamento

1 ^ tendenza: propagazione riforme HRM nei paesi OCSE

1. Performance appraisal
2. Performance-related pay (PRP)
3. Senior executive service (SES)
4. People strategy

1 ^ tendenza: propagazione riforme HRM nei paesi OCSE

Country	Performance Appraisal (1)	Performance-related Pay (PRP) (2)	Senior Executive Service (SES) (3)	People Strategy (4)
Australia	1999	1997	1984	1984
Austria	Yes	No	No	No
Belgium	Yes	Yes	Yes	No
Canada	1979	Yes (early 1980s)	1981	Yes (early 1980s)
Czech Republic	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)
Denmark	Yes (late 1980s)	1987	Yes (late 1980s)	No
Finland	Yes (early 1990s)	1992	Yes (early 1990s)	No
France	2002	2004	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)
Germany	Yes (early 2000s)	1997	No	Yes (early 2000s)
Greece	No	No	No	No
Hungary	Yes (early 2000s)	2002	Yes (early 2000s)	No
Iceland	No	No	Yes	No
Ireland	Yes (late 1990s)	2002	Yes (early 2000s)	No
Italy	Yes	Yes	Yes	Yes
Japan	2007	2001	Yes (late 2000s)	Yes (late 2000s)

1 ^ tendenza: propagazione riforme HRM nei paesi OCSE (continua)

Country	Performance Appraisal (1)	Performance-related Pay (PRP) (2)	Senior Executive Service (SES) (3)	People Strategy (4)
Korea	2006	1999	2006	1999
Luxembourg	Yes	No	Yes	No
Mexico	Yes (early 1990s)	1994	Yes (early 1990s)	Yes (early 1990s)
Netherlands	Yes (late 1980s)	1989	Yes (late 1980s)	No
New Zealand	Yes (late 1980s)	1988	1988	Yes (late 1980s)
Norway	Yes	Yes	Yes	No
Poland	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)
Portugal	Yes	No	1979	No
Slovak Republic	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)	Yes (early 2000s)
Spain	Yes (early 1980s)	1984	No	No
Sweden	Yes (late 1980s)	1989	No	Yes (late 1980s)
Switzerland	Yes (early 2000s)	2002	No	No
Turkey	Yes	No	Yes	No
United Kingdom	Yes (late 1980s)	1985	1996	Yes
United States	1979	1979	1979	1979
Total number of adopters	28/30 (93.3%)	24/30 (80.0%)	24/30 (80.0%)	15/30 (50.0%)

1 ^ tendenza: propagazione riforme HRM nei paesi OCSE (continua)

N. Adopted Provisions	Performance Appraisal (1)	PRP (2)	SES (3)	People Strategy (4)	Countries	Number of Countries	
4	X	X	X	X	Australia, Canada, Czech Republic, France, Italy, Japan, Korea, Mexico, New Zealand, Poland, Slovak Republic, United Kingdom, United States	13 (43.3)	13 (43.3)
3	X	X	X		Belgium, Denmark, Finland, Hungary, Ireland, Netherlands, Norway	7 (23.3)	9 (30.0)
3	X	X		X	Germany, Sweden	2 (6.7)	
2	X	X			Spain, Switzerland	2 (6.7)	5 (16.7)
2	X		X		Luxembourg, Portugal, Turkey	3 (10.0)	
1	X				Austria	1 (3.3)	2 (6.7)
1			X		Iceland	1 (3.3)	
0					Greece	1 (3.3)	1 (3.3)
Total						30 (100)	30 (100)

(Fonte: Lah & Perry 2008)

Revisione del modello burocratico tradizionale

Canada: Glassco Commission (1960)

- "let the managers manage."

Regno Unito: Fulton Commission (1966)

- "the Civil Service is fundamentally the product of the nineteenth-century philosophy (...) whereas the tasks the Civil Service faces are those of the twentieth century."

Australia: Royal Commission on Australian Government Administration (1974)

- "better decisions will be made and better service given to people if authority and responsibility are devolved to officials close to where the action occurs."

Italia: Rapporto Giannini (1979)

- "L'impiego di tecniche di amministrazione adeguate alle attività da erogare costituisce il settore di maggior carenza delle amministrazioni pubbliche."

Stati Uniti: Grace Commission (1984) → National Partnership for Reinventing Government (1993)

- "steering more and rowing less."
- "replacing regulations with incentives."
- "reinventing a government that works better, costs less, and gets results Americans care about."

Nuova Zelanda: Government Report on Civil Service (1984)

- "the State should not be involved in any activities that could be more effectively and efficiently performed by communities or the private sector."
- "Department managers must be held fully accountable for the operation of their organizations and central control must be held to a minimum. The role of central agencies is consultation and advising not control."

2[^] tendenza: decentramento della funzione HR

Decentramento inter-organizzativo

+

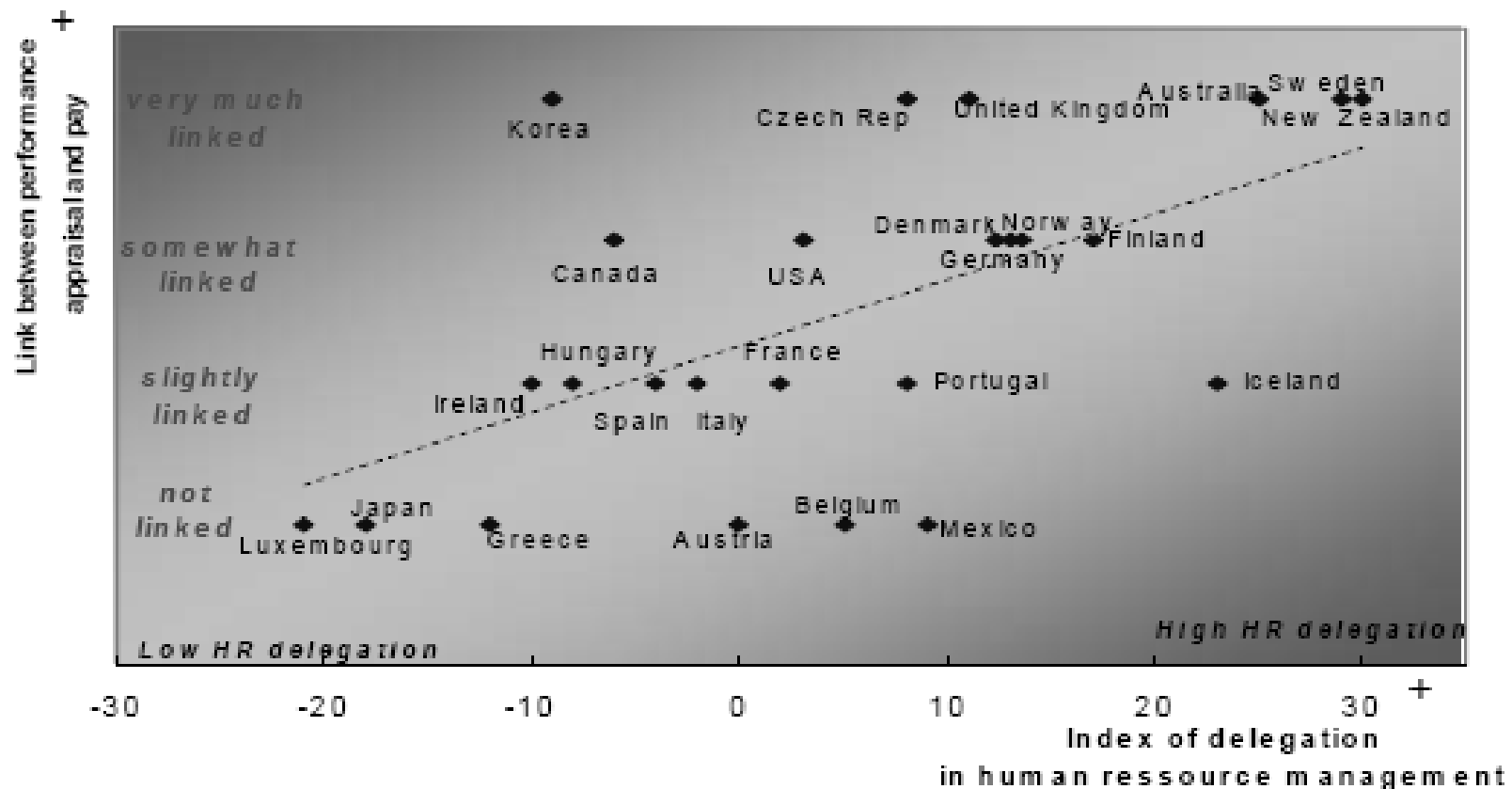
Decentramento intra-organizzativo

Indice OCSE di delega della funzione HR

Indice OCSE di delega della funzione HRM

Basso	Medio-basso	Medio-alto	Alto
Giappone	Austria	Belgio	Australia
Grecia	Canada	Repubblica	Finlandia
Lussemburgo	Corea	Ceca	Islanda
Slovacchia	Francia	Danimarca	Nuova Zelanda
	Irlanda	Germania	Svezia
	Italia	Messico	
	Polonia	Norvegia	
	Spagna	Portogallo	
	Stati Uniti	Svizzera	
	Ungheria	Regno Unito	

Decentramento della funzione HR e collegamento tra valutazione e retribuzione



3[^] tendenza: performance-related pay (PRP)

*“Performance-related pay refers to the **variable part of pay** which is awarded each year (or on any other periodic basis) **depending on performance**. PRP may be awarded on an individual or on a team or group basis. The definition of PRP excludes:*

- a) any automatic pay increase by, for example, grade promotion or service-based increments (not linked to performance);*
- b) various types of allowances which are attached to certain posts or certain working conditions (for example, overtime allowances, allowances for working in particular geographical areas).”*

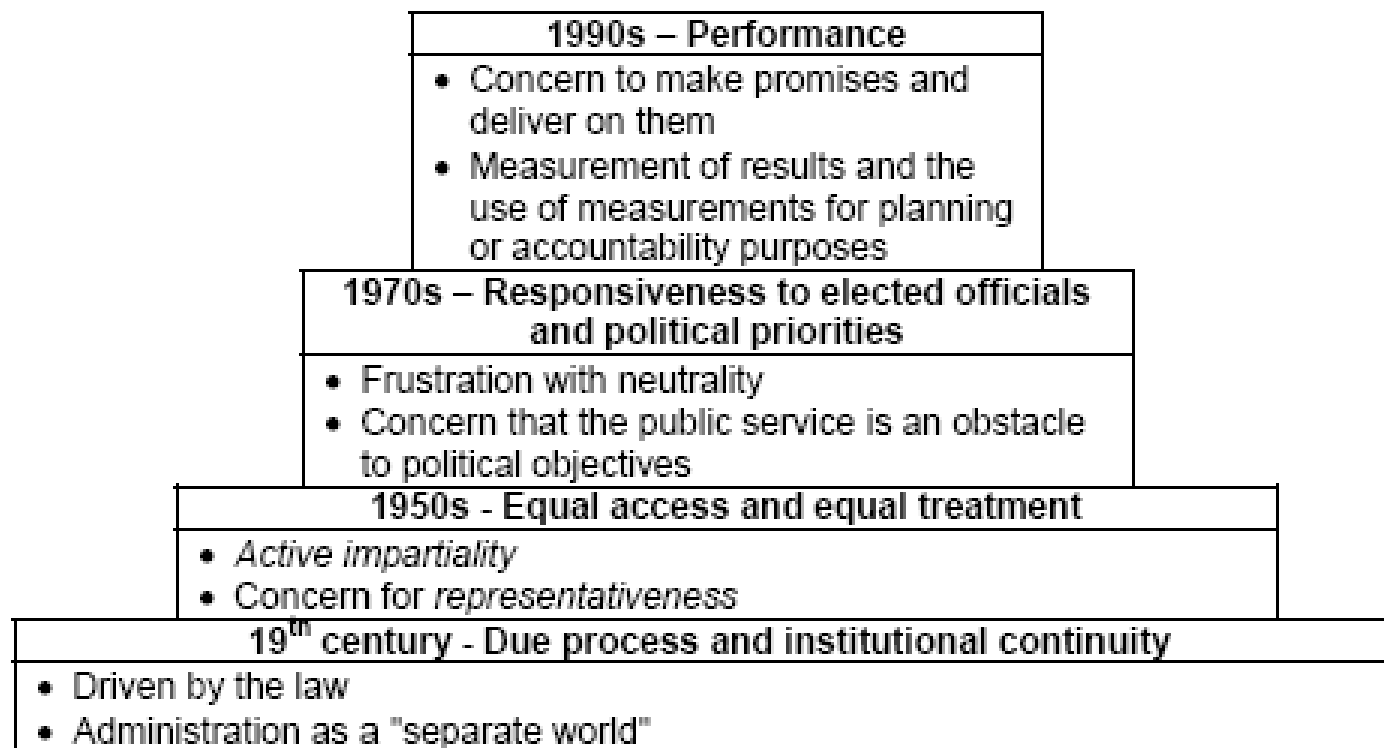
(OCSE, 2005)

3^ tendenza: performance-related pay (PRP)

Principali obiettivi (survey OCSE 2005):

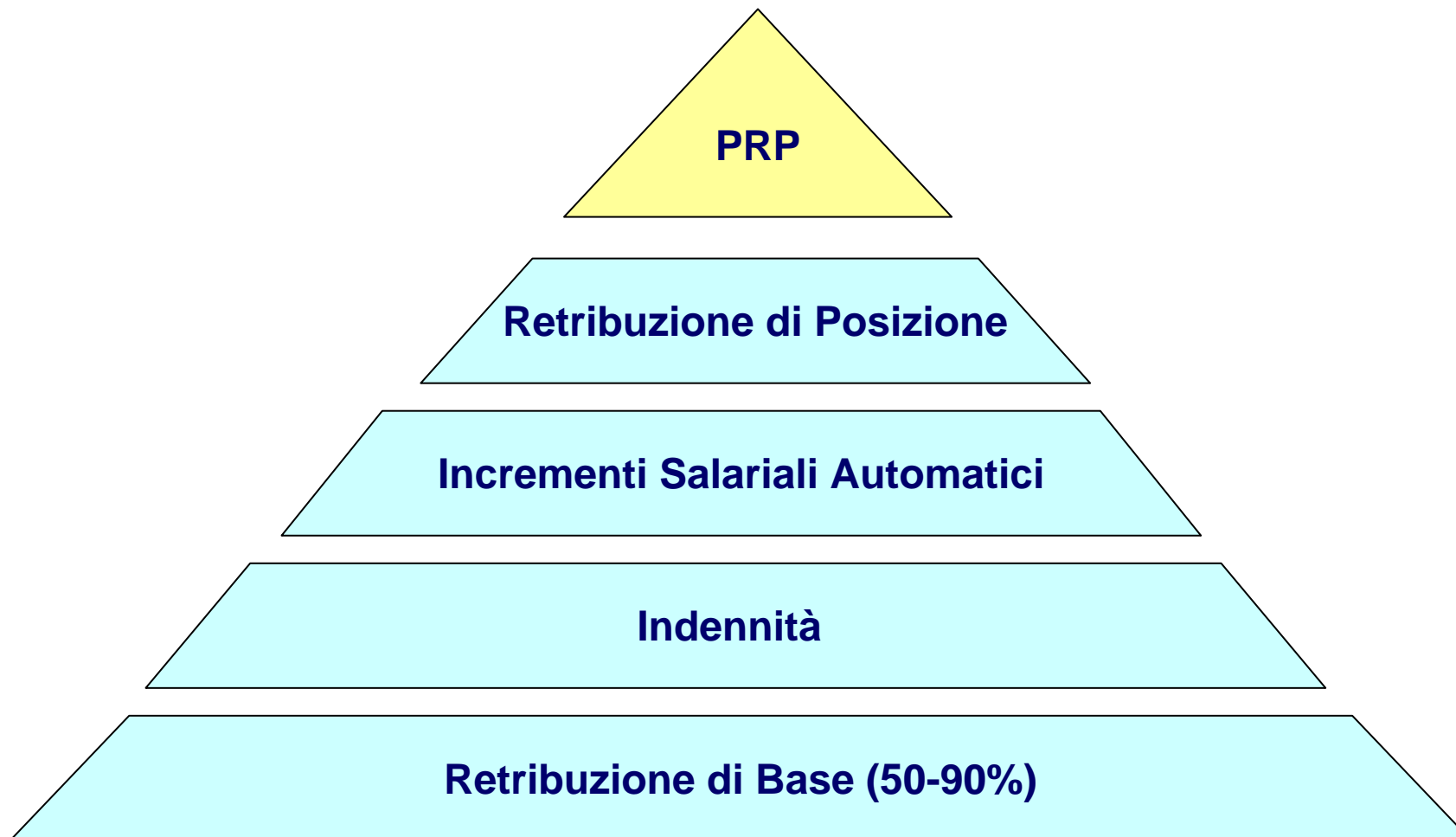
1. Motivare i dipendenti
2. Competere con il settore privato nell'attrazione di risorse umane di talento e meno avverse al rischio
3. Limitare la spesa per il personale
4. Modificare lo stereotipo dell'impiegato pubblico privilegiato e non accountable

Cultura della performance nelle burocrazie pubbliche



Fonte: Blum *et al.* (2007)

Struttura retributiva e PRP



Cronologia della diffusione dei sistemi PRP nei paesi OCSE

Prima del 1985	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004
<i>Adozione di sistemi PRP</i>				
Canada (1964) Stati Uniti (1978) Spagna (1984)	Regno Unito (1985) Danimarca (1987) Nuova Zelanda (1988) Olanda (1989) Svezia (1989)	Finlandia (1992) Irlanda (1995)	Australia (1997) Germania (1997) Corea (1999)	Svizzera (2000) Ungheria (2002) Francia (2004)
<i>Revisione dei sistemi PRP in uso</i>				
Stati Uniti (1984)		Stati Uniti (1994) Svezia (1994) Regno Unito (1996)	Danimarca (1997, 2002)	Irlanda (2002)

Modalità di introduzione dei sistemi PRP in alcuni paesi OCSE

Metodo di introduzione	Paesi
Legge	Germania, Spagna, Stati Uniti, Svizzera, Ungheria
Concertazione	Danimarca, Finlandia, Svezia
Altri metodi	Canada, Nuova Zelanda, Regno Unito

Livello di influenza delle organizzazioni sindacali sulla definizione dei sistemi PRP (survey OCSE 2005)

Forte	Moderata	Debole
Danimarca	Austria	Australia
Corea	Belgio	Canada
Stati Uniti	Repubblica Ceca	Finlandia
	Francia	Ungheria
	Germania	Islanda
	Irlanda	Nuova Zelanda
	Portogallo	Norvegia
	Svezia	Polonia
	Regno Unito	Slovenia
		Svizzera

Livello di decentramento delle politiche PRP (survey OCSE 2005)

	Decentramento Basso	Decentramento Medio	Decentramento Elevato
Dirigenti	<i>Australia</i> <i>Canada</i> <i>Irlanda</i> <i>Nuova Zelanda</i> <i>Regno Unito</i> <i>Stati Uniti</i>	Finlandia	Danimarca Svezia
Non dirigenti	Germania Ungheria Corea Svizzera	<i>Australia</i> Finlandia Spagna Regno Unito <i>Stati Uniti</i>	Danimarca <i>Nuova Zelanda</i> Svezia

Lump-sum bonus vs merit increment

Lump-sum bonus (one-off bonus)

Premio monetario una tantum erogato a fine anno, di solito non pensionabile.

Merit increment

Premio aggiunto alla retribuzione fissa mensile. Può essere irreversibile o temporaneo e solitamente è pensionabile.

Lump-sum bonus vs merit increment (continua)

- I merit increment sono stati introdotti inizialmente nei sistemi position-based, ma si sono diffusi anche nei sistemi career-based.
- I sistemi merit increment puri sono rari. Sono più comuni i sistemi che si basano esclusivamente su bonus.
- Alcuni paesi (es. Corea) hanno un sistema duale: merit increment per la dirigenza e lump-sum bonus per i non dirigenti.
- Sono comuni i sistemi che combinano merit increment e lump-sum bonus (Canada, Finlandia, Germania, Corea, Nuova Zelanda, Svizzera).
- I merit increment tendono ad essere minori rispetto agli one-off bonus, spesso al di sotto del 5% della retribuzione di base.
- I tetti dei merit increment variano tra il 3% negli USA ed il 50% in Finlandia.
- I bonus arrivano fino al 40-50% della retribuzione di base.

Vantaggi**Svantaggi****Merit Increment**

- Possibilità di premiare crescita professionale e consistenza della performance su un orizzonte ultra-annuale.

- Alto rischio di automatismo.
- Minore visibilità rispetto al bonus.
- Rischio di irrigidimento della spesa del personale.
- Maggiori costi nel lungo termine rispetto al bonus.

Bonus

- Diretta correlazione con la performance.
- Alto valore simbolico.
- Reversibilità e flessibilità.
- Minore rischio di automatismo rispetto al merit increment.

- Forte pressione sul sistema di valutazione.

Implementazione

- Makinson consiglia che i premi pesino per almeno il 5% della retribuzione di base. Due caveat:
 1. La performance dei manager è più semplice da misurare rispetto a quella degli esecutivi.
 2. Incentivi più elevati possono generare tensioni.

- Trade-off:
 - a) Premi più consistenti per pochi (es. infermiere USA ed insegnanti inglesi).
 - b) Premi più ridotti per un numero più elevato di impiegati.

- La seconda alternativa può facilitare l'uso della PRP come leva per il cambiamento organizzativo e manageriale.

	Merit increment	Bonus
Australia		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonus annuali per i segretari generali di dipartimento e direttori di agenzie governative.
Canada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per qualifiche manageriali, progressioni del 5% all'anno fino ad un massimo di 3 anni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per qualifiche manageriali, 10-25% lump-sum bonus.
Repubblica Ceca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 categorie di inquadramento, ciascuna con 5 posizioni economiche. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonus fino al 100% per le categorie 9-12 e fino al 40% per le categorie 1-8. ▪ I bonus pesano in media per il 25% della retribuzione totale (ampia variabilità tra istituzioni). ▪ Massima discrezionalità dei vertici aziendali, i quali non sono tenuti a comunicare al valutato l'esito della valutazione.
Danimarca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomamente determinati da ciascuna organizzazione. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomamente determinati da ciascuna organizzazione.
Finlandia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massimo merit increment (per ultra-performance) tra il 25% ed il 50% della retribuzione di base. ▪ In media 13-20% a seconda della organizzazioni. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Results based rewards (RBR) per team. ▪ RBR medio 1.7% della retribuzione totale (range 1-8.3%).

Merit increment

Bonus

Francia

- "Indennità" medie 17% della retribuzione totale (notevole variabilità).
- Maggiori indennità per i dirigenti (circa il 40% della retribuzione).
- In 2004, avviata la sperimentazione di PRP fino al 20% della retribuzione di base per la dirigenza apicale in sei ministeri pilota (Finanze, Difesa, Interno, Infrastrutture, Agricoltura, Pubblica Amministrazione).

Germania

- Ciascuna organizzazione può riconoscere performance step a non più del 15% del personale civile e militare inquadrato nello schema retributivo A che non abbia raggiunto il tetto retributivo della categoria di appartenenza.
- Ciascuna organizzazione può riconoscere performance allowances a non più del 15% del personale civile e militare inquadrato nello schema retributivo A
- I bonus non possono eccedere la retribuzione di base della categoria di inquadramento
- Performance allowances shall not exceed 7% of the initial basic salary.

Ungheria

- Merit increments fino a 20% della retribuzione.

	Merit increment	Bonus
Irlanda		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonus per gli assistant secretaries fino al 20% della retribuzione. Il fondo per i premi agli assistant secretaries è il 10% della spesa per le remunerazioni degli assistant secretaries di tutti i dipartimenti (cross departmental basis).
Corea	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Per gli impiegati valutati eccellenti i merit increment pesano per quasi metà della retribuzione annua. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bonus annuali per gli impiegati delle categorie medie ed inferiori. Lump sum bonus variano tra il 40% ed il 100% della retribuzione di base mensile. ▪ I bonus legati alla performance possono essere individuali, per organizzazione, o una combinazione dei due.
Olanda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gli impiegati con performance non soddisfacenti non ricevono un aumento annuale. Impiegati valutati come più che soddisfacenti possono ricevere un extra-aumento. Una volta raggiunto il tetto della categoria di appartenenza, l'impiegato può ricevere il salario della categoria successiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Non esistono limiti sui bonus erogati alla fine dell'anno. L'ammontare medio è di circa € 1.200.

Merit increment**Bonus****Nuova
Zelanda**

- Merit increment determinati dalle singole organizzazioni all'interno di fasce definite in accordi volontari con i sindacati.

- Bonus definiti a livello decentrato da ciascuna organizzazione. Il governo incoraggia l'abbandono di questo strumento.

**Repubblica
Slovacca**

- Bonus individuali a fronte di risultati straordinari: 30-70% della retribuzione massima all'interno della categoria salariale di appartenenza.

Spagna

- Bonus per individui o team. I bonus incidono sulla spesa per il personale per circa il 10%.
- Per gli impiegati degli istituti pensionistici, i bonus rappresentano in media il 22% della retribuzione totale.

	Merit increment	Bonus
Svezia	<ul style="list-style-type: none">▪ Ogni impiegato è inserito in una fascia salariale. Movimenti all'interno della fascia sono basati sulla valutazione delle prestazioni.▪ Ciascun impiegato discute valutazioni ed aumenti con il diretto superiore. Generalmente queste negoziazioni decentrate producono aumenti annuali. In molti casi le negoziazioni individuali si svolgono all'interno di framework determinati per gruppi, professioni, organizzazioni, ma non è obbligatorio.	<ul style="list-style-type: none">▪ Meno del 10% delle organizzazioni pubbliche erogano bonus.
Svizzera	<ul style="list-style-type: none">▪ Tra 4.1% e 6% per performance outstanding (A+ +).▪ 3% per performance buona (A).	<ul style="list-style-type: none">▪ Bonus fino al 12% della retribuzione per performance outstanding. In caso di cattiva performance nessun bonus e dopo due anni riduzione della retribuzione al 94% della retribuzione prevista per la fascia di inquadramento.
Regno Unito	<ul style="list-style-type: none">▪ Merit increment all'interno di fasce salariali.	<ul style="list-style-type: none">▪ Bonus non consolidati per impiegati che performano al di sopra di un livello soddisfacente.▪ Notevole variabilità tra organizzazioni diverse.

Stati Uniti

Merit increment

- Quality Step Increases (QSIs): gli impiegati inquadrati nel sistema retributivo General Schedule possono essere promossi allo step successivo (aumento di circa il 3%) in caso di prestazioni outstanding.
- Quality Step Increases (QSIs) finanziati al di fuori del budget delle spese per il personale.
- Merit increment basati sulla valutazione della performance annuale e sull'attuale step di inquadramento.
- In caso di valutazione "unacceptable", gli impiegati sono esclusi dagli aumenti generali.

Bonus

- Per il personale non dirigenziale, bonus finanziati al di fuori del budget del personale che pesano l'1-2% della retribuzione per performance al di sopra della media.
- Presidential Rank Award of Distinguished Executive (35% dello stipendio annuale) a non più dell'1% dei SES.
- Presidential Rank Award of Meritorious Executive (20% della retribuzione annuale di base) a non più del 5% dei SES.

Finanziamento dei sistemi PRP

- In alcuni paesi (es. Australia, Danimarca, Ungheria e USA) non esistono fondi speciali per la retribuzione incentivante; questa deve essere finanziata all'interno del budget generale di ente.
- In altri paesi (es. Canada, Finlandia, Irlanda, Italia, Corea e Spagna) esistono fondi speciali per la retribuzione incentivante.

Forma ed ammontare della PRP

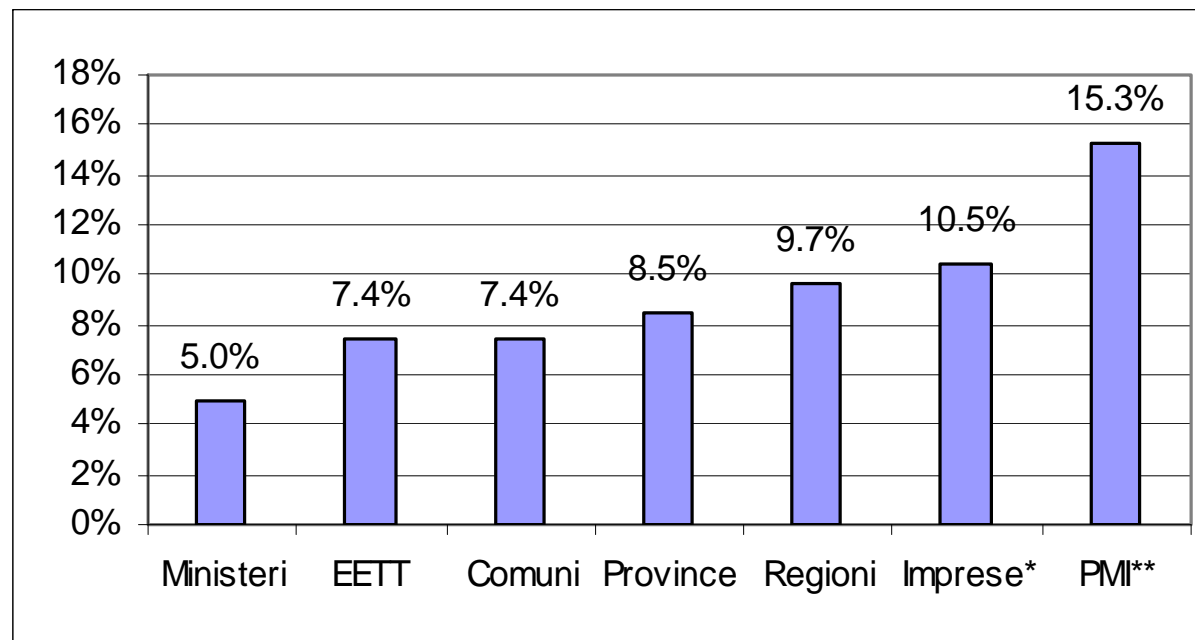
- Non in tutti i paesi OCSE i sistemi PRP sono collegati formalmente ai sistemi di valutazione delle prestazioni.
- Nel caso in cui i due sistemi siano collegati, l'ammontare PRP è determinato in due modi:
 1. semplice scaling dei premi sulla base dei punteggi di valutazione;
 2. algoritmi che scontano sia il punteggio di valutazione, sia la fascia salariale del valutato.

- I premi possono essere:
 1. somme fisse;
 2. percentuali della retribuzione.

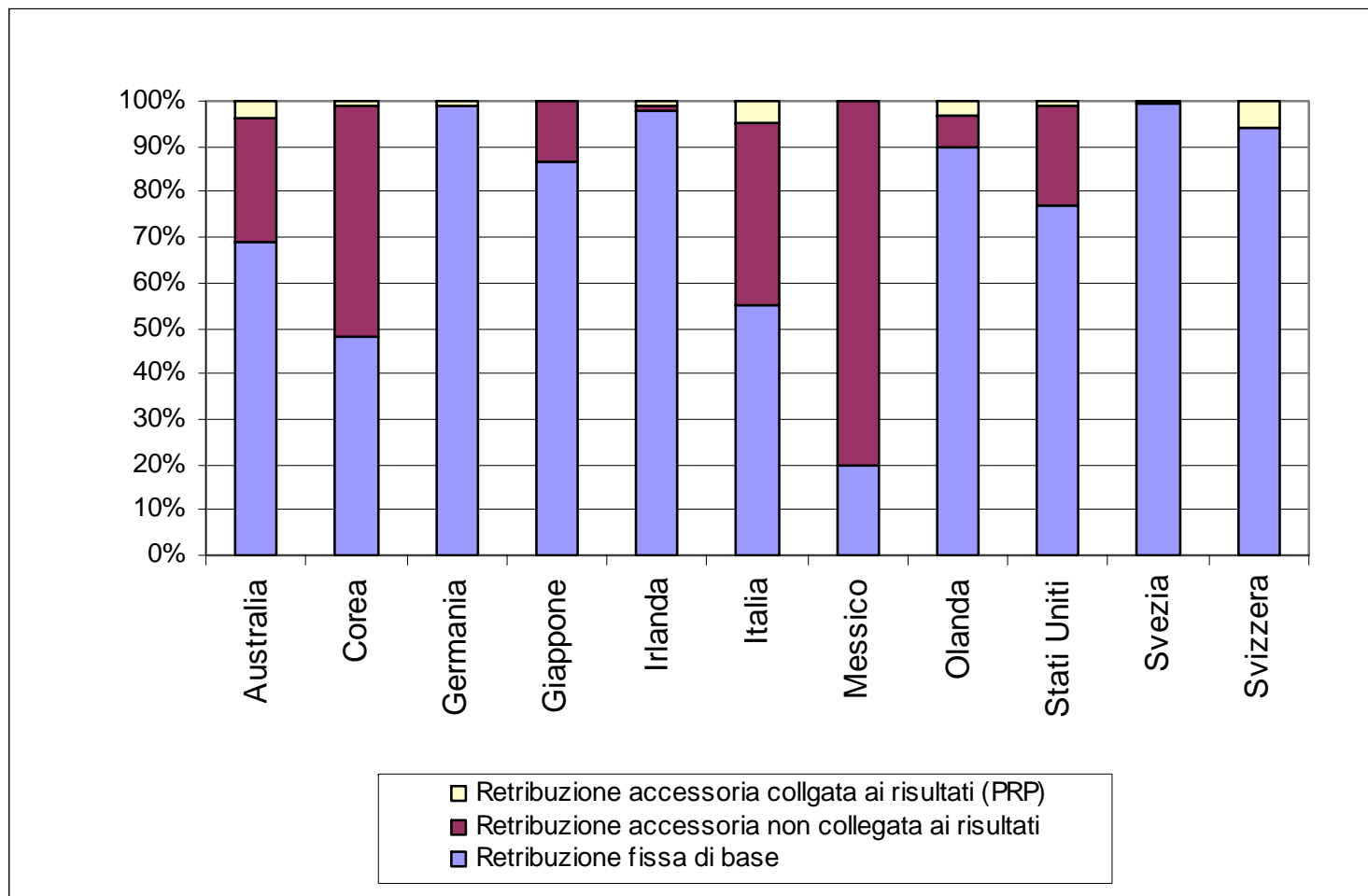
3[^] tendenza: performance-related pay (PRP)

- Due terzi dei paesi OCSE hanno adottato sistemi PRP.
- Progressiva estensione dei sistemi PRP dalla dirigenza alla non-dirigenza.
- In generale, modesta incidenza della PRP:
 - in aggregato, i PRP pesano per meno del 10% della retribuzione di base;
 - per i manager, i PRP pesano in media per il 20% della retribuzione di base.
- Ampia variabilità inter-nazionale ed intra-nazionale.

Incidenza della PRP in diverse categorie di organizzazioni italiane



Composizione della retribuzione dirigenziale in 11 paesi OCSE



4[^] tendenza: evoluzione e semplificazione dei sistemi di valutazione

- Anni '90: elaborazione di sistemi di valutazione sofisticati e dettagliati.
- Mentre la performance è più facilmente misurabile per gli estremi – i migliori ed i peggiori – è assai complesso differenziare all'interno della maggioranza dei mediamente performanti.
- La mancata differenziazione tra eccellenti e mediamente performanti è stata il tallone di Achille dei sistemi di valutazione del passato:
 - negli anni '80, più del 95% dei manager del governo federale USA era valutato "fully satisfactory or better" (OECD, 1993);
 - una survey dello US Office of Personnel Management ha concluso che la classificazione in 5 livelli di performance è troppo rigida, complessa e demotivante:
 - *"better performance [did] not lead to more pay for top performers as opposed to average ones, as they were effectively lumped together. The focus should be on the distinction between the average majority and the very good and the bad performers."*

Trend:

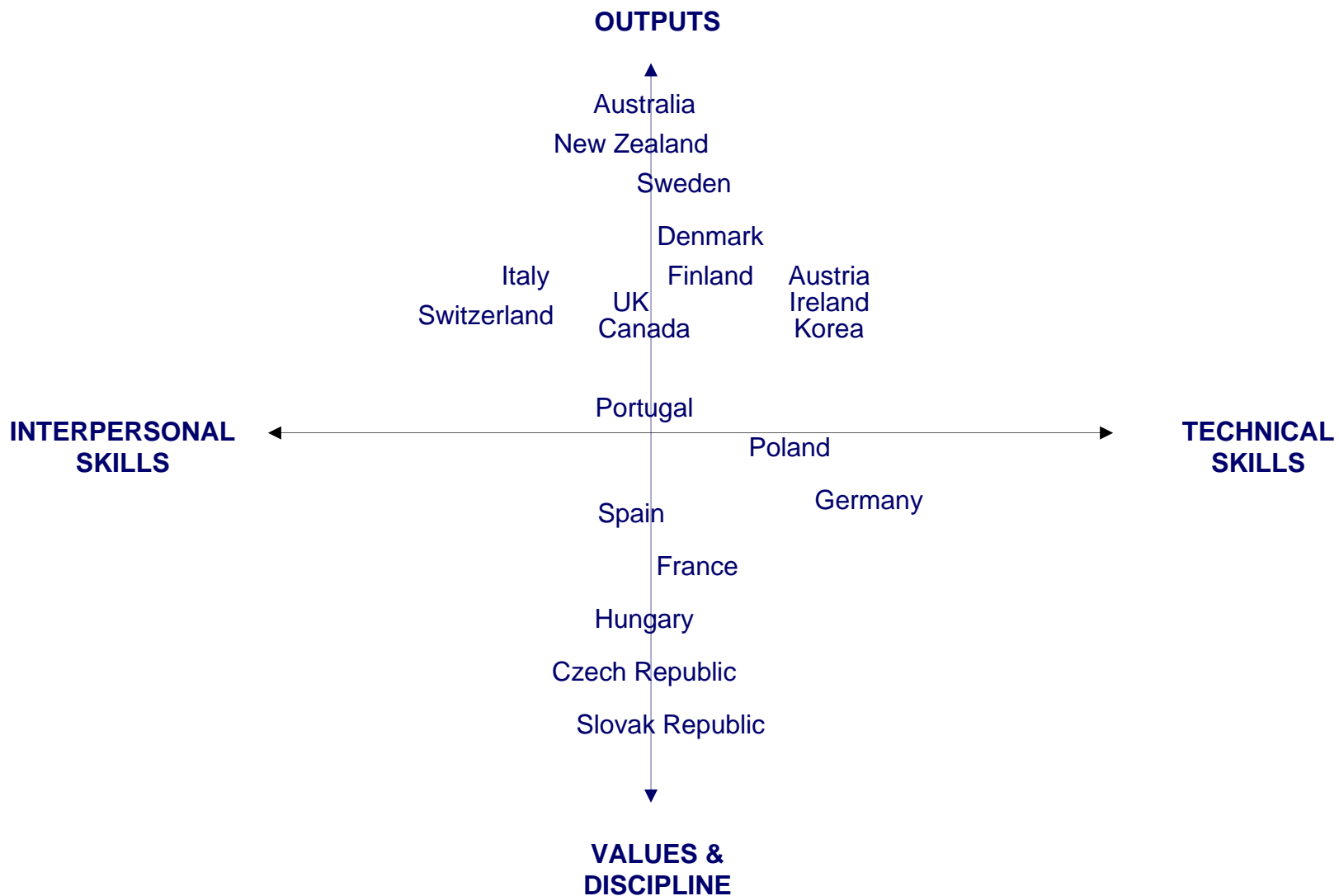
- Semplificazione dei sistemi di valutazione.
- Aggregazione delle fasce di classificazione.

Sistemi di valutazione della performance: livelli ed oggetti

- 2 principali livelli:
 - Team
 - Individui

- 4 principali criteri di misurazione:
 - Outputs
 - Values & discipline
 - Technical skills
 - Interpersonal skills

Criteri di valutazione



Oggetti di valutazione della performance

1. Policy priorities
2. Strategic Goals
3. Measures/standards of service quality
4. Annual targets

5^ tendenza: quote e distribuzioni forzate

- Quote per i “top performers”:
 - Canada, Germania, Corea, Regno Unito e Stati Uniti. Ad esempio:
 - Germania: non più del 15% dei dipendenti può ricevere PRP;
 - Stati Uniti: non più dell'1% dei Senior Executive Servant può ricevere il *Presidential Rank Award of Distinguished Executive* (35% dello stipendio annuale) e non più del 5% il *Presidential Rank Award of Meritorious Executive* (20% della retribuzione annuale di base);
 - Canada: non più del 20% “fully satisfactory”; almeno il 5% “unsatisfactory”.
- Distribuzioni forzate:
 - Svizzera: distribuzione gaussiana delle valutazioni (5% A ++, 25% A+, 55-60% A, 7-12% B, 3% C).

5[^] tendenza: quote e distribuzioni forzate (continua)

- **Punti di forza:**
 - Obbligano a differenziare
 - Agevolano il controllo della spesa del personale

- **Punti di debolezza:**
 - Rischio di irrigidimento del sistema di valutazione
 - Potenziale demotivazione della maggioranza dei valutati (Germania)
 - Potenziale conflittualità e rischio di arbitrarietà
 - Distribuzioni forzate obbligano a difficili differenziazioni, in particolare all'interno di team ridotti
 - Esistono modalità di aggiramento (es. strategia di rotazione)

6^ tendenza: valutazione e PRP team-based

- *"The existing public service PRP schemes, which were mostly based on individual reward for individual performance, had failed to motivate, and had left many employees disenchanted."* (The Makinson report, 2000)
- Diffusione di team-based PRP o di combinazioni di individual-based e team-based PRP
- **Vantaggi:**
 - ❑ Incentivazione cooperazione
 - ❑ Motivazione tra pari
 - ❑ Riduzione rischio competizione distruttiva
 - ❑ Riduzione rischio di errori da parte del valutatore
- **Svantaggi:**
 - ❑ Rischio di free riding

Impatto del sistema PRP: il caso dell'Istituto Nazionale di Previdenza in Spagna

- I bonus di produttività rappresentano il 22% del monte retributivo
- PRP universale
- Premi collettivi collegati al risultato dell'ufficio provinciale di appartenenza
- Il tempo medio di evasione delle pratiche pensionistiche è diminuito 100 giorni (nel 1989) a dieci giorni

7^ tendenza: valutazione 360°

- Due terzi dei paesi OCSE hanno adottato o progettano di adottare sistemi 360°. Tra questi molti di quelli all'avanguardia nell'introduzione dei sistemi PRP:
 - Australia
 - Austria
 - Canada
 - Danimarca
 - Finlandia
 - Francia
 - Germania (Ministero degli Interni)
 - Corea
 - Messico
 - Nuova Zelanda
 - Norvegia
 - Svezia
 - Svizzera
 - USA

8^ tendenza: valutazione e PRP a supporto del cambiamento organizzativo e manageriale

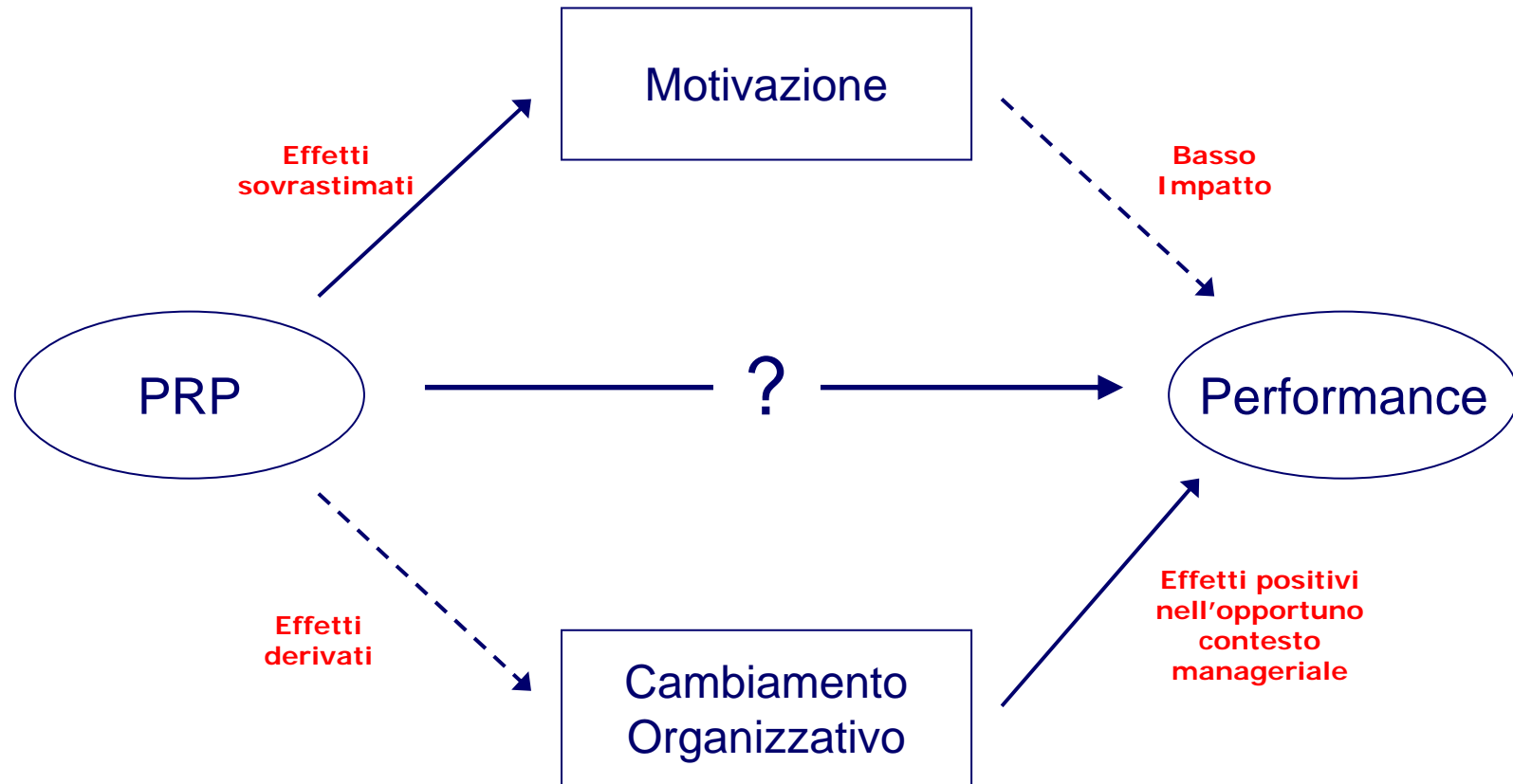
- Osservatorio del Centre for Economic Performance of the London School of Economics sulle opinioni sulla PRP dei dipendenti delle organizzazioni pubbliche britanniche.
 - Una minoranza dei dipendenti dichiara di essere motivato dal sistema PRP:
 - 32% NHS
 - 18% Inland Revenue
 - 8% insegnanti
 - I manager tendono a valutare più favorevolmente l'impatto dei PRP sul livello di impegno dei dipendenti:
 - 52% NHS
 - 42% Inland Revenue
 - 28% Employment Service
 - La maggioranza dei dipendenti dichiara che il sistema PRP mina la cooperazione:
 - 86% Inland Revenue
 - 61% NHS
 - 58% insegnanti
- Una survey condotta nel 2002 dallo US Office of Personnel Management rileva che solo il 47% dei dipendenti federali ritiene che i premi siano collegati alla performance. Solo 1/3 dei dipendenti si dichiara motivato dal sistema PRP.
- "PRP was the least or second least preferred item on a list of work characteristics that included degree of challenge in the job, base salary, job security, training and development opportunities and recognition for work achievements." (OECD, 2005).

Impatto dei sistemi PRP nel settore privato

Survey dell'Institute of Personnel and Development (IPD) su HR management 5000 organizzazioni private nel Regno Unito:

- ❑ Il 21% ritiene che i sistemi PRP abbiano un impatto positivo sulla motivazione degli "high performers"
- ❑ Il 4% ritiene che i sistemi PRP abbiano un impatto positivo sulla motivazione degli "average performers"
- ❑ Il 74% ritiene che i sistemi PRP abbiano un impatto positivo sulla performance
- ❑ Il 69% ritiene che i sistemi PRP siano efficaci nel comunicare l'importanza della performance organizzativa

8[^] tendenza: valutazione e PRP a supporto del cambiamento organizzativo e manageriale



Strategie di implementazione

- I paesi Scandinavi, che hanno introdotto i sistemi PRP gradualmente attraverso accordi collettivi, esprimono elevati livelli di soddisfazione.
- E' importante comunicare che solo un piccolo numero di collaboratori – quelli poco performanti – saranno penalizzati dal sistema PRP.
- Il costo di implementazione e gestione dei sistemi PRP è spesso sottostimato; può essere tra l'1% ed il 5% della spesa del personale.
- In Danimarca, il 56% dei rappresentanti sindacali ed il 70% dei manager identifica l'eccesso di adempimenti amministrativi quale punto debole del sistema PRP.
- Alcuni paesi hanno imposto il vincolo che i sistemi PRP non comportino ulteriori spese del personale. Ciò può avvenire, per esempio, sostituendo gli scatti di anzianità con le progressioni economiche collegate alla performance oppure tagliando le retribuzioni dei meno performanti.
 - In Svizzera, la retribuzione degli impiegati che ricevono una valutazione B per due anni consecutivi è ridotta al 94% della retribuzione massima della categoria di appartenenza.
- I sistemi PRP possono essere anche finanziati con gli aumenti della produttività.
 - In Finlandia, un terzo di ogni recupero di efficienza è destinato ai "results-based rewards".

1 ^ raccomandazione OCSE

“La progettazione dei sistemi PRP è un trade-off tra opzioni che deve tenere conto del background culturale di ciascuna organizzazione e paese. Non esiste una soluzione universale. Nel progettare un nuovo sistema, il management dovrebbe adottare soluzioni accettabili dalla maggioranza dei collaboratori. PRP team-based possono essere introdotti in modo meno distruttivo e sembrano capaci di produrre risultati più positivi rispetto a schemi PRP esclusivamente individuali. Il bilanciamento tra PRP individuali e team-based è un elemento cruciale.”

2^ raccomandazione OCSE

“Il processo di valutazione delle prestazioni è il cuore dell’intero sistema. Si raccomanda di basare la valutazione delle prestazioni sul goal setting piuttosto che su criteri standard. Il performance rating non dovrebbe essere troppo dettagliato né rigido. Il processo di valutazione dovrebbe essere la base per un dialogo continuo durante l’anno tra il superiore ed il collaboratore. Gli esiti della valutazione dovrebbero essere spiegati e dettagliati. La trasparenza è un fattore chiave di successo. Il successo del sistema PRP dipende più dalla credibilità della misurazione della performance che dalla erogazione delle risorse monetarie.”

3^ raccomandazione OCSE

“Occorre prevedere i problemi di implementazione. Ciò richiede coordinamento con i collaboratori ed i sindacati, la formazione del top management e del management di linea, l’accurata previsione dei costi collegati al sistema PRP, della modalità di finanziamento, del tempo e del lavoro necessari per l’implementazione ed il monitoraggio del sistema.”

4^ raccomandazione OCSE

“L’efficacia dei sistemi PRP va di pari passo con la delega delle funzioni HR. Un certo livello di delega è essenziale. Ciò per lo stretto collegamento tra goal setting e PRP. I sistemi più efficaci sembrano basarsi su una stretta integrazione tra queste due funzioni, a differenza dei modelli più tradizionali che tendevano a collegare gli incentivi alla soddisfazione di criteri standard. È più semplice articolare obiettivi individuali ed organizzativi in modo significativo se il management di linea ha un’adeguata autonomia per adattare il sistema PRP ai propri bisogni gestionali.”

5[^] raccomandazione OCSE

“Il sistema PRP deve essere valutato e revisionato regolarmente.”

6^ raccomandazione OCSE

“Non si dovrebbero sovrastimare il significato e l’impatto del sistema PRP. Il sistema PRP è di secondaria importanza nello stimolare la motivazione. Variabili quali i contenuti di lavoro, possibilità di carriera ed autonomia nell’organizzazione del lavoro hanno un impatto motivazionale assai superiore. L’evidenza suggerisce l’opportunità di un approccio più ampio al miglioramento del performance management invece di una focalizzazione sui sistemi PRP.”

7^ raccomandazione OCSE

“I sistemi PRP dovrebbero essere introdotti in un ambiente che promuove relazioni di lavoro improntate alla fiducia. In un tale ambiente c’è un bilanciamento tra processi formali ed informali, ed il dialogo continuo, la condivisione di informazioni, la negoziazione, il rispetto reciproco sono prioritari. I sistemi PRP richiedono un sistema di pubblico impiego maturo e consolidato ed un contesto politico e di policy stabili.”

8^ raccomandazione OCSE

“I sistemi di PRP dovrebbero essere utilizzati, in primo luogo, quale stimolo e leva per un più ampio cambiamento manageriale ed organizzativo piuttosto che come semplice strumento per motivare. I sistemi PRP dovrebbero essere essenzialmente visti come strumenti manageriali. Gli obiettivi del sistema PRP dovrebbero essere definiti di conseguenza.”

Canada – Informazioni generali

- 1964: introduzione di incrementi retributivi collegati ad una valutazione formalizzata della performance e delle competenze piuttosto che a progressioni automatiche.
- 1967: passaggio dal sistema originario (Senior Officers Pay Regulations) al Management Category Salary Administration Plan.
- 1998: avvio del Performance Management Program for Executives e di un programma separato per deputy minister finalizzato a stimolare il reclutamento e la retention di talenti.
- Progressioni economiche lungo la scala retributiva attraverso una serie di aumenti variabili collegati alla valutazione.
- Lump-sum bonus collegati al raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Retribuzioni di dirigenti e deputy minister, compresi i bonus, parametrati al settore privato per posizioni omologhe.

Canada – Flessibilità e controllo

- Sistema altamente standardizzato.
- Linee guida per merit increment e bonus.
- Il budget per i sistemi PRP è limitato al 7% della spesa per il personale.
- Linee guida suggeriscono che non più del 20% dei dipendenti ottenga una valutazione di superamento obiettivi assegnati e che almeno il 5% riceva una valutazione di non raggiungimento degli obiettivi assegnati.
- Prima che l'agenzia governativa centrale autorizzi il pagamento dei premi, un comitato di revisione interno deve certificare il processo PRP.

Canada – Copertura del programma PRP

- Deputy minister e dirigenti esclusi dalla contrattazione collettiva.
- Vertici delle agenzie e i CEO delle imprese pubbliche (di nomina governativa).
- In aggiunta al PRP, è attivo un programma di riconoscimento formale che attribuisce premi ad individui e team. Tali premi sono conferiti durante la settimana del National Public Service.

Canada – Impianto generale del sistema PRP

- La performance dei manager pubblici è misurata rispetto obiettivi annuali che discendono dai business plan di dipartimento e dagli obiettivi governativi.
- Progressioni di circa il 5% all'anno. Occorrono circa tre anni di valutazioni positive per raggiungere il tetto della categoria.
- In aggiunta, i manager pubblici possono ottenere un lump sum bonus tra il 10% ed il 25% della loro retribuzione di base a seconda del livello di inquadramento e dalla performance.

Canada – Sistema di valutazione della performance

- Dal 1979 i dipartimenti sono soggetti alla Treasury Board policy sulla valutazione. In precedenza, ciascun dipartimento sviluppava autonomamente il proprio sistema di valutazione.
- Criteri di valutazione:
 - risultati;
 - competenze di leadership, valori, etica;
 - contributo al dipartimento o al civil service (corporate contribution).
- Linee guida per la valutazione e definizione di un sistema con quattro livelli sono distribuiti ai dipartimenti che possono adattarle ai loro bisogni.
- Feedback sia orale, sia scritto.
- Alcune organizzazioni hanno adottato sistemi 360°.

Canada - PRP

- Controllo accentrato dei finanziamenti (entro il 7% della spesa per il personale manageriale del dipartimento).
- Una volta che i fondi sono trasferiti ai dipartimenti, questi ne controllano l'allocazione.
- Il budget di dipartimento deve essere approvato dal ministero del Treasury Board.

Canada – Implementazione

- Il sistema PRP ha rafforzato l'orientamento alla performance e la capacità di declinare gli obiettivi del governo in obiettivi per i manager.

Canada – Criticità

- La misurazione degli aspetti soggettivi della performance (leadership, valori, etica) risulta spesso arbitraria.
- Le linee guida riducono l'autonomia e la flessibilità.
- Difficile legare la prestazione individuale a quella organizzativa in parte per l'assenza di sistemi per monitorare quest'ultima.

Canada – Lezioni

- Bisogno di stabilire indicatori di performance significativi nel contesto pubblico e sotto il controllo del valutato.
- Per tenere conto delle componenti soggettive della performance è opportuno che il sistema sia flessibile.
- Una corretta comunicazione ai media ed al pubblico è importante per assicurare una chiara comprensione del programma e dei suoi obiettivi.

UK – Informazioni generali

- Politiche retributive degli impiegati statali distinte da quelle del resto del settore pubblico (amministrazioni locali, NHS, etc.)
- Due caratteristiche distintive del sistema retributivo:
 1. delega della retribuzione, classificazione e valutazione a dipartimenti ed agenzie;
 2. PRP su base individuale.
- Delega delle funzioni HR a partire dai primi anni '90 contestualmente all'introduzione di PRP. Piena delega nel 1996.
- Circa il 60% dei dipendenti pubblici è sindacalizzato.
- Il sistema di retribuzione e performance management è monitorato centralmente dal Cabinet Office.

UK – Copertura del programma PRP

- Tutte le categorie del governo centrale.
- La retribuzione della dirigenza è gestita direttamente dal Cabinet Office.
- PRP applicate sia a livello individuale sia di team (raro).

UK – Impianto generale del sistema PRP

- Differenze significative tra organizzazioni.
- Condizione per la delega è che i dipartimenti e le agenzie garantiscano uno stretto collegamento tra retribuzione e performance.
- Gli attuali sistemi retributivi includono tipicamente fasce retributive (min-max) definite per categoria, target rate e bonus non consolidati.
- Per la dirigenza, combinazione di merit increment e lump sum bonus

UK - PRP

- Bonus non consolidati per i dipendenti che preformano ad un livello più che soddisfacente.
- Ampia variabilità nell'ammontare dei bonus nelle diverse organizzazioni.

Per i dirigenti statali (circa 3800)

- Il range dei bonus è raccomandato al governo dal Senior Salaries Review Body (SSRB).
- I merit increment annuali medi per il SCS sono di circa il 3.5% e i bonus costituiscono circa il 4% del monte retributivo.
- Le decisioni finali su merit increment e bonus sono prese in febbraio.
- Il 25% più performante progredisce rapidamente verso il tetto retributivo e beneficia di bonus tra il 5% ed il 20% della retribuzione di base.
- Il peggior 5-10% non progredisce lungo la scala retributiva o subisce perdite in termini reali. Questo gruppo deve migliorare od uscire dal sistema.
- Il 15% dei SCS che ha raggiunto il tetto retributivo beneficia solo dei bonus eventuali.
- Il tetto retributivo corrisponde a circa l'80-90% della retribuzione mediana nel settore privato.
- La retribuzione del SCS pesa per meno dell'1% della spesa del personale.

Danimarca – Informazioni generali

- 1987: introduzione PRP.
- 1989: due sistemi PRP – uno per tutti i dipendenti pubblici ed uno solo per la dirigenza.
- 1997: avvio introduzione progressiva di un sistema retributivo radicalmente nuovo; all’inizio solo per gli accademici con contratto collettivo; impreparazione dei sindacati.
- Accordo quadro con la Federazione Centrale Danese delle Organizzazioni degli Impiegati Statali per una sperimentazione del nuovo sistema dal 1 gennaio 1998 al 31 marzo 2001.
- 2002: adesione della maggior parte dei sindacati al nuovo sistema retributivo.

Danimarca – Flessibilità e controllo

- Dal 1969, “pay runs” (numero di anni per aumenti automatici) determinati centralmente sulla base del livello gerarchico, contenuto del lavoro, istruzione; seniority criterio dominante.
- Nel nuovo sistema retributivo, “pay runs” accorciati e retribuzione definita in larga misura a livello decentrato.
- Struttura retributiva determinata centralmente, nell’ambito di contrattazioni tra il Ministero delle Finanze e le organizzazioni dei dipendenti pubblici.
- Sistema PRP decentrato.
- PRP non definito per legge, ma da accordi collettivi decentrati con le organizzazioni dei dipendenti pubblici.
- Decentramento compensato da un controllo centrale di ciascuna istituzione che usa il nuovo sistema – per evitare competizione per il lavoro tra organizzazioni pubbliche e spiazzamento del mercato del lavoro privato.
- Per monitorare i trend retributivi, la State Employer’s Authority ha sviluppato un software statistico online (ISOLA). Le singole istituzioni possono utilizzare ISOLA per comparare le proprie retribuzioni a quelle di organizzazioni omologhe.

Danimarca – Copertura del sistema PRP

- Tutti i dipendenti.
- Per alcune categorie, il passaggio al nuovo sistema retributivo è volontario. Per altre, obbligatorio.
- PRP applicato sia a livello individuale sia di team a discrezione delle singole organizzazioni.

Danimarca – Impianto generale del sistema retributivo

- ❑ Indennità di funzione/posizione
- ❑ Indennità di qualifica/competenza
- ❑ PRP
- ❑ Contratti di risultato tra ministro competente e top management di ciascuna organizzazione; di solito annuali, definiscono specifici obiettivi di organizzazione.
- ❑ Contratti con il top management che includono i risultati dell'organizzazione (almeno 50%), obiettivi strategici e di sviluppo (almeno il 10%) ed obiettivi manageriali e di HRM (almeno 10%).

Danimarca – PRP

- Non esiste un modello PRP unico nelle diverse organizzazioni. Tuttavia, nella maggior parte dei sistemi ricorrono 3 componenti :
 - retribuzione di base negoziata centralmente tra il Ministero delle Finanze e organizzazioni dei dipendenti;
 - “sovrastuttura” negoziata centralmente/localmente per remunerare funzioni speciali, titoli e performance. Questa componente mira anche ad allineare impieghi pubblici ed omologhi privati;
 - **PRP** negoziata a livello di singola organizzazione e collegata ad obiettivi quantitativi e qualitativi predefiniti.
- Sovrastuttura e PRP dovrebbero pesare fino al 20% della spesa per il personale statale.
- Premi non determinati centralmente.
- I controlli sul nuovo sistema retributivo sono molto meno stringenti rispetto al passato. Le singole organizzazioni possono disporre liberamente dei fondi ad esse allocati.

Danimarca – Sistema di valutazione

- Tutti i premi determinati sulla base della valutazione individuale.
- Colloquio annuale tra collaboratore e manager (intervista annuale sulla performance). Gli accordi sono condivisi e firmati dal manager e dal rappresentante sindacale.
- Alcune organizzazioni utilizzano una balanced scorecard, ma in genere la valutazione è molto più informale.
- Il Ministero delle Finanze ha elaborato uno strumento per l'intervista annuale sulla performance. Lo strumento comprende una descrizione di come integrare gli obiettivi dell'istituzione, le politiche del personale, le politiche retributive e gli obiettivi individuali.
- Nessun controllo formale sulla correttezza della valutazione. Ma il sistema si basa sulla trasparenza sulle motivazioni dei premi. Il sistema di negoziazione dà adeguato spazio ai dipendenti ed ai rappresentati sindacali.

Danimarca – Lezioni

- Rilevanza della delega ai manager di linea.

Danimarca – Criticità

Principali critiche da parte dei sindacati:

- ❑ assenza di fondi adeguati;
- ❑ mancanza di reale volontà di decentrare le funzioni HR;
- ❑ inadeguatezza del management di linea;
- ❑ disinformazione sul sistema PRP.

Principali problemi riscontrati dal Ministero delle Finanze:

- ❑ scarsa delega ai manager di linea;
- ❑ inadeguatezza del line management e scarsa volontà di differenziare.

Sul piano istituzionale, le criticità più ricorrenti sono:

- ❑ le politiche retributive non sono abbastanza chiare ed operative;
- ❑ mancanza di un legame chiaro tra obiettivi organizzativi retribuzione individuale;
- ❑ ridotto dialogo tra manager e dipendenti.

Principali criticità rilevate dai dipendenti: :

- ❑ inadeguatezza dei premi;
- ❑ eccessiva focalizzazione sulla dimensione monetaria.

Spagna – Informazioni generali

- Due componenti retributive:
 - Retribuzione di base uguale in tutte le amministrazioni pubbliche
 - Retribuzione complementare:
 - Indennità
 - Generale (livello gerarchico della posizione)
 - Specifica (livello di difficoltà tecnica, responsabilità, rischio, etc.)
 - Bonus di produttività (per performance e comportamenti)
- Il bonus di produttività non è negoziato con i sindacati
- Il monte bonus per la produttività costituisce circa il 10% delle retribuzioni:
 - 8% nei ministeri;
 - 8% nelle organizzazioni autonome;
 - 11% nelle imprese pubbliche;
 - 22% negli istituti pensionistici.
- Nessuna valutazione centrale dei risultati.

Spagna – Flessibilità e controllo

- All'inizio dell'anno fiscale, il Ministero delle Finanze assegna un fondo per la produttività a ciascun dipartimento ed organismo autonomo.
- Durante l'anno, il fondo per la produttività può essere modificato in base alle dinamiche del personale.
- Nell'ambito del fondo assegnato, le singole organizzazioni definiscono liberamente i sistemi PRP.

Spagna – Copertura dei sistemi PRP

- I bonus per la produttività possono essere utilizzati in tutte le pubbliche amministrazioni – centrali, autonome e locali – ma sono prevalentemente utilizzati nelle amministrazioni centrali.
- Disomogeneità tra settori: i sistemi PRP sono particolarmente diffusi in alcuni settori (istituti pensionistici, ospedali, polizia, carceri, ispettorati del lavoro, università, centri di ricerca pubblici, ufficio statale per il commercio).
- Disomogeneità tra categorie del pubblico impiego: mentre un'elevata percentuale di dipendenti dei gruppi A e B concorre ai bonus di produttività, la percentuale è molto più bassa tra i gruppi C e D (ed i bonus non collegati alla valutazione, ma agli straordinari).
- Due importanti eccezioni: tutti i dipendenti degli istituti pensionistici e della polizia sono coperti da sistemi PRP per obiettivi collegati alla valutazione team-based.

Spagna – Impianto generale del sistema PRP

- Singole organizzazioni indipendenti nella progettazione e sviluppo dei sistemi PRP
- Prevalenza di sistemi di valutazione team-based
- Il bonus per la produttività ricompensa performance speciali, straordinari ed iniziative meritevoli
- Il monte bonus non può eccedere una certa percentuale della spesa per il personale della specifica organizzazione
- L'ammontare dei bonus deve essere noto a tutti i dipendenti dell'organizzazione ed ai rappresentanti sindacali
- Linee guida generali per i bonus di produttività:
 - ❑ straordinari = più del 50% del monte bonus;
 - ❑ special performance (affects specific sectors) = 32% del monte bonus;
 - ❑ altre finalità = 14% del monte bonus.

Spagna – Sistema di valutazione delle prestazioni

- Non esiste uno standard. Ciascuna organizzazione sviluppa autonomamente il proprio.

Spagna – PRP

- Bonus di produttività

Spagna - Criticità

- Bonus per performance speciale limitati ad alcuni settori e gruppi.
- Nella maggior parte dei casi, i bonus remunerano gli straordinari (automatismo).

Germania – Informazioni generali

- In passato:
 - retribuzione determinata da un lato da circostanze individuali (stato di famiglia, età e seniority) e, dall'altro, da caratteristiche della mansione;
 - scatti salariali all'interno della classe di inquadramento unica forma retributiva incentivante;
 - una volta raggiunto il tetto della classe, la promozione era l'unica leva premiale.
- Nel 1997, un emendamento alla legge sul pubblico impiego (*Gesetz zur Reform des öffentlichen Dienstrechts*) autorizza il governo federale ed i Land autorizzati ad introdurre
 - indennità di performance e bonus per prestazioni straordinari;
 - performance step nella retribuzione di base.

Germania – Flessibilità e controllo

- Le linee guida generali per i sistemi PRP (bonus e performance step) definiti a livello federale.
- Le singole organizzazioni definiscono il loro sistema di valutazione.

Germania – Copertura del sistema PRP

- Tutte le categorie
- Sia individual-based sia team-based.

Germania – Impianto generale del sistema PRP

- PRP introdotto nel 1997.
- Lump-sum bonus fino alla retribuzione mensile di base.
- Performance allowance per max 12 mesi e fino al 7% della retribuzione di base; può essere revocata.

Germania – Sistema di valutazione

- La legge stabilisce che comportamenti e risultati dei dipendenti pubblici devono essere valutati almeno ogni cinque anni
- Linee guida del Ministero Federale dell'Interno:
 - Valutazione almeno triennale;
 - Criteri
 - risultati (qualità; puntualità; efficacia);
 - conoscenze specialistiche;
 - Comportamenti di lavoro (autonomia; iniziativa; competenza; orientamento al servizio; espressione orale; espressione scritta);
 - Competenze interpersonali (senso di responsabilità; affidabilità; spirito di cooperazione; spirito di squadra; capacità di gestire i conflitti);
 - Leadership (organizzazione; istruzione e supervisione; delega; motivazione; sostegno ai colleghi)

Schema di punteggio del Ministero dell'Interno

- Fascia 1: 9 punti: supera le attese con una performance eccezionale e continuativa
- Fascia 2: 8 punti: supera le attese con una performance generalmente eccezionale; 7 punti: supera le attese con una performance frequentemente eccezionale
- Fascia 3: 6 punti: soddisfa le attese con una performance occasionalmente eccezionale; 5 punti: soddisfa le attese; 4 points: generalmente soddisfa le attese;
- Fascia 4: 3 punti: soddisfa parzialmente le attese, ma mostra alcune lacune; 2 punti: soddisfa solo parzialmente le attese e mostra alcune serie lacune;
- Rating 5: 1 punto: non soddisfa le attese
- La fascia 1 può essere attribuita solo al 5% e la fascia 2 solo al 10%.

Germania – PRP

Performance step

- Progressioni economiche orizzontali basate su anzianità e performance. Fino al quinto step ad intervalli di due anni, fino al nono step ad intervalli di tre anni, step successivi ad intervalli di quattro anni.
- Il numero di performance step in un anno non può superare il 15% dei dipendenti inquadrati nello schema A.
- Decisione ratificata dal vertice dell'organizzazione e comunicata per iscritto.

Performance bonus/performance allowance

- Il numero performance bonuses e performance allowance in un anno non può eccedere il 15% del personale inquadrato nello schema A; non sono pensionabili; rinnovabili; decisione ratificata dal vertice dell'organizzazione e comunicata per iscritto

Altri incentivi

- Indennità temporanee per incarichi speciali

Germania - Implementazione

- Utilizzo dei sistemi PRP molto disomogeneo tra i *Land*

Germania – Criticità

- Uno studio del governo tedesco ha evidenziato :
 - Demotivazione della maggior parte dei dipendenti a causa delle quote;
 - Debolezza dei criteri di valutazione e determinazione della performance;
 - Carezza di informazioni sul sistema PRP;
 - Assenza di trasparenza sul processo;
 - Assenza di adeguati finanziamenti;
 - Impossibilità di ottenere performance step una volta raggiunto il tetto della categoria.

Francia – Informazioni generali

- Retribuzione dei dipendenti pubblici definita nell'Atto 83-634 del 13 luglio 1983: salario, indennità di residenza, integrazione al reddito familiare e, in alcune circostanze, un sistema di bonus introdotto nel 1991 ed ogni altra indennità prevista per legge.

Retribuzione primaria: salario indice secondo uno schema comune a tutti i dipendenti pubblici; il salario dipende dal gruppo occupazionale ("corps") di appartenenza, dal livello e dagli scatti o dalla posizione.

Elementi variabili: compensano straordinari, particolari disagi, abilità, competenze, output, etc. Bonus ed indennità legati al merito (es. "output bonus") generalmente assegnati per team

- 2003: introduzione di sistemi PRP individuali per l'alta dirigenza dell'amministrazione centrale con una componente variabile fino al 20% della retribuzione.
- Implementazione graduale nel 2004-05 ai direttori ministeriali, sulla base del rapporto Silicani del 2004.
- Dal 2004, sperimentazione in sei ministeri pilota (Finanze, Difesa, Interno, Infrastrutture, Agricoltura, Pubblica Amministrazione). PRP sottoforma di bonus, fino al 20% della retribuzione di base. È prevista l'estensione a tutti gli alti dirigenti (*chefs de bureau*) ed a tutti i dipendenti pubblici.

Francia – Flessibilità e controllo

- Il Ministero delle Finanze fornisce una dotazione per PRP bonus alle varie amministrazioni e gruppi professionali. La dotazione di ciascuna amministrazione è il prodotto tra bonus medi per ciascuna categoria, il numero di dipendenti in ciascuna categoria. La dotazione bonus è indicizzata al trend salariale generale. Limitati controlli sull'utilizzo della dotazione. Ciascun ministero libero di definire i criteri di distribuzione ed integrare il fondo con risorse proprie.
- I principali metodi di monitoraggio sono le verifiche dei controllori finanziari, audit dell'ispettorato generale delle finanze e supervisione del parlamento.
- Comitati tecnici bi-partisan hanno un ruolo consultivo sui criteri per la distribuzione dei bonus di output (che costituiscono una porzione ridotta di delle indennità).

Francia – Copertura

- Pochi dipendenti pubblici (in particolare alti dirigenti) ricevono bonus consistenti.
- Solo il 10% ottiene bonus pari al 30% della retribuzione di base
- Per il 50%, i bonus pesano per meno del 10%.
- Gli insegnanti non hanno un bonus sistem.
- Una quota della retribuzione degli alti dirigenti è legata alla posizione secondo lo schema bonus-point NBI).

Francia – Impianto generale del sistema PRP

- In media, i premi pesano per il 17% della retribuzione, con ampia variabilità tra ministeri e gruppi
- Nei casi estremi, i premi possono uguagliare la retribuzione primaria (tra il 40% ed il 60%)
- I premi sono definiti da regolamenti pubblicati sul *Journal Officiel*.
- Di solito attribuzione per team con limitate differenze individuali

Francia – Sistema di valutazione

- Colloquio obbligatorio
- I rapporti di valutazione devono essere controfirmati dal dipendente e dal superiore diretto.
- Criteri di valutazione:
 - professionalità e competenze tecniche: conoscenza tecnica del lavoro, conoscenze professionali, capacità di scrivere in modo chiaro, capacità persuasiva, interesse al progresso professionale;
 - Metodi e risultati: senso di appartenenza, metodo di lavoro, capacità di supervisione e coordinamento, senso di responsabilità e capacità decisionale, capacità di impegnarsi.
 - Qualità personali ed interpersonali: buona presenza e autocontrollo, natura amichevole e socievole, disponibilità e coinvolgimento, spirito di iniziativa, autodisciplina, puntualità.

Francia - PRP

- Per la maggior parte, bonus pensionabili

Nuova Zelanda – Informazioni generali

- 1988: avvio di una radicale riforma del pubblico impiego
- Ciascun dipartimento o ministero è diventato un datore di lavoro autonomo secondo il diritto privato
- Controlli sugli input (es tetto alle assunzioni, retribuzioni) sostituiti da output budgeting
- Nuova Zelanda pioniera nell'introduzione dei sistemi PRP insieme al Regno Unito

Nuova Zelanda – ragioni dell'introduzione dei sistemi PRP

- Dare autonomia e flessibilità ai dipartimenti;
- Favorire la mobilità tra mercato del lavoro pubblico e privato;
- Incrementare efficienza, efficacia ed accountability del management pubblico

Nuova Zelanda – Flessibilità e controllo

- Non esiste un PRP standard
- Dipartimenti liberi di definire il loro sistema all'interno di ampi vincoli
- Dipartimenti finanziano PRP con il proprio budget
- Nessuna supervisione centrale del sistema PRP
- Controllo attraverso la complessiva accountability finanziaria del CEO

Nuova Zelanda – Copertura del sistema PRP

- Universale
- Sanità ed educazione non sono coperti da un contratto collettivo nazionale (ma lo sono alcuni gruppi al loro interno)

Nuova Zelanda – Impianto generale del sistema PRP

- I Dipartimenti collaborano con la State Services Commission
- I Dipartimenti definiscono i livelli retributivi in base a fattori quali:
 - i. dinamiche del mercato del lavoro;
 - ii. recruitment e retention;
 - iii. sostenibilità finanziaria;
 - iv. allineamento retributivo intradipartimentale;
 - v. politiche governative in tema di pubblico impiego;
 - vi. altri fattori specifici del singolo dipartimento.
- Le politiche retributive dei CEO sono definite dalla State Services Commission insieme al governo e mirano a:
 - allineare le retribuzioni dei CEO del civil service a quelle di figure omologhe all'interno del più ampio settore pubblico;
 - collegare la retribuzione alla performance.

Nuova Zelanda – Sistemi di valutazione

- In genere includono sia obiettivi, sia competenze
- Progettazione decentrata a livello di dipartimento

Nuova Zelanda – PRP

- Merit increment determinati da ciascun dipartimento all'interno di un range definito per posizioni
- Lump-sum bonus
- The government's bargaining parameters include the following.
- In general terms:
 1. Lump-sum bonus non possono premiare prestazioni ordinarie
 2. Progressioni salariali riconosciute agli impiegati che producono performance superiore alla norma in modo consistente nel corso degli anni
 3. Dipartimenti con contratti in essere che regolano i lump-sum bonus (a parte le eccezioni seguenti) dovrebbero adottare una strategia per rinegoziare/uscire
- Eccezioni:
 - Lump-sum payments per premiare prestazioni eccellenti o eccezionali oppure contributi straordinari all'organizzazione (es. altissimi carichi di lavoro). Solo una piccola proporzione di dipendenti dovrebbe ricevere tali premi.
 - Indennità contrattuali per Contractually based higher duties or extra duties allowances.
 - Lump-sum bonus annuali per riconoscere miglioramenti di performance e consolidamento nel salario se la performance è consistente nell'arco di due-tre anni.
 - Lump sum bonus ai dipendenti che hanno raggiunto il tetto retributivo come strategia di retention.

Nuova Zelanda – Insegnamenti e prospettive

- Basare la retribuzione sulla performance o sulle competenze (o un mix) è stata positiva.
- Solo la Polizia sta tornando ad un sistema più basato sull'anzianità di servizio
- Nel corso dell'ultimo quinquennio, c'è stata un'enfasi crescente sulle competenze ed alcune organizzazioni hanno abbandonato schemi puramente basati sulla performance
- L'esperienza dei bonus è stata più controversa. Alcune agenzie hanno mantenuto questo strumento, alcune lo utilizzano solo per alcune posizioni, altre lo utilizzano molto raramente.
- La politica governativa è di abbandonare i bonus, anche a seguito di alcuni scandali.

Svezia – Informazioni generali

- Fino alla fine degli anni '80:
- inquadramento e struttura retributiva rigidi
- La contrattazione centralizzata e aumenti salariali applicati all'intero civil service
- Gap tra settore pubblico e privato: impiegati pubblici poco qualificati guadagnavano troppo e quelli qualificati troppo poco → tensioni pubblico-privato
- 1978: introduzione di un elemento di negoziazione decentrata (fino all'1% al livello locale). +
- 1985: il parlamento approva il Government's Personnel Policy Bill → focus su risultati ed efficienza
- 1980-89: introduzione di un nuovo sistema di budget → verifica delle performance e frame budget (caps limit) sostituiscono il sistema delle appropriation dettagliate.
- 1989: abolizione del sistema di inquadramento universale ed introduzione graduale di un sistema retributivo a livello di agenzia.
- Primi anni '90: grave crisi economica → tagli alla spesa pubblica
- Negli ultimi 15 anni 20% di esuberi
- 1994: piena autonomia per le politiche di impiego ai vertici delle agenzie. In Svezia non esiste un percorso di carriera pubblico. La stessa legislazione vale per il settore pubblico e privato, fatta eccezione per alcune procedure di assunzione e licenziamento ed azioni disciplinari contenute nel Public Employment Act
- Dal 1990: sistema retributivo negoziato centralmente individuale e differenziato
- PRP non uniforme
- Assenza di un sistema di valutazione standard

Svezia

- The Swedish Agency for Government Employers (SAGE) rappresenta le agenzie pubbliche nella contrattazione collettiva
- SAGE è un'agenzia pubblica alla quale il governo ha delegato le funzioni di datore di lavoro dal 1965. Dal 1994 SAGE agisce per conto delle agenzie seguendo le direttive.
- SAGE è diretta da un Employers' Council eletto dalle agenzie e formalmente nominato dal governo. L'Employers' Council decide l'orientamento delle politiche di impiego e stabilisce le spese di membership – da cui SAGE è finanziata – in proporzione alle spese del personale delle agenzie.
- Il Board di SAGE è l'organo esecutivo supremo che gioca il ruolo centrale nelle negoziazioni con i sindacati. Il direttore generale, come vertice esecutivo, è nominato dal board.
- SAGE definisce le politiche del personale e offre consulenza alle agenzie.
- Tutte le agenzie pubbliche, incluso il Government Office, sono membri dei SAGE

Svezia – Flessibilità e controllo

- La legislazione del lavoro è in larga misura discrezionale e basata su contratti collettivi
- Sistema retributivo fortemente decentrato
- Agenzie pressochè completamente autonome nel decidere retribuzioni, carriera, assunzioni, licenziamenti, etc. Il solo vincolo è il possesso delle competenze per realizzare gli outcome governativi
- TNS dal 1991 e BESTA dal 2003 (strumenti statistici di classificazione delle occupazioni) consentono analisi e comparazioni tra organizzazioni pubbliche.
- Dal 1997, il governo monitora le politiche del personale attraverso report annuali su pianificazione delle competenze, livelli salariali, distribuzione di genere ed anagrafica, turnover, etc.

Svezia – Copertura degli schemi PRP

- La maggior parte dei dipendenti pubblici sono inquadrati in un sistema di retribuzione individuale, fatta eccezione per il senior government officials – inclusi professori universitari e direttori generali che sono esclusi dal sistema di contrattazione collettiva (i loro salari sono stabiliti su base individuale da un review board o direttamente dal governo).
- Impiegati di tutti i livelli possono essere coperti da sistemi PRP come parte dei loro contratti collettivi decentrati. Ci sono alcune eccezioni (polizia, forze armate, giudici).

Svezia – Impianto generale del sistema PR

- Ciascuna retribuzione individuale è negoziata localmente e resa pubblica
- Retribuzione determinata individualmente e differenziata sulla base di fattori quali la difficoltà del lavoro, la performance, il valore di mercato della professionalità
- Le agenzie locali classificano le diverse posizioni in base a funzione, responsabilità, etc. conducendo spesso pay survey ed analisi di mercato
- La retribuzione di base è la componente principale della retribuzione. Straordinari e liquidazione di ferie e compensi per orari disagiati costituiscono una parte minoritaria della retribuzione mensile. Gruppi ridotti percepiscono indennità speciali per la natura del lavoro, ma è raro

Svezia – Sistema di valutazione

- Non esiste un sistema standard di valutazione
- Quasi tutte le agenzie utilizzano un colloquio annuale per discutere obiettivi e risultati con il direttore generale
- Tutte le agenzie tenute a mantenere un dialogo tra dipendente e supervisore. La maggior parte delle agenzie utilizza un
- I superiori sono tenuti a comunicai ai loro collaboratori eventuali aumenti salariali collegandoli alla performance

Svezia – PRP

- Tre tipi di accordi negoziati a livello di agenzia all'interno di pochi accordi quadro validi per l'intero civil service.
- Il contratto di base ed il contratto generale sono negoziati tra SAGE e sindacati centrali.
- Il contratto di base definisce la procedura negoziale. Il contratto generale definisce i livelli salariali complessivi ed altre condizioni generali.
- Accordi decentrati determinano la retribuzione individuale e sono negoziati tra il management dell'agenzia ed i rappresentanti sindacali.
- Non esistono scale retributive o schemi determinati centralmente.
- Aumenti basati sulla valutazione delle qualifiche, dei risultati di ciascun dipendente.
- Agenzie pienamente responsabili per i risultati e le conseguenze dei loro contratti collettivi.
- Retribuzione individuale definita direttamente in un colloquio tra line manager e collaboratori.
- PRP tra 0 e 30% della retribuzione di base

Svezia – Nodi aperti

- **Rischio di inflazione se le agenzie iniziano a scommettere che il governo non può tagliare gli organici**

Quattro anelli deboli nei sistemi di valutazione

- Mancanza di un processo di valutazione efficace
- Mancanza di delega ai manager di linea
- Mancanza di dialogo tra collaboratori e manager di linea
- Mancanza di trasparenza

Sistemi PRP nei paesi in via di sviluppo

- Alcuni paesi in via di sviluppo (es. Nigeria) hanno adottato sistemi PRP nei quali i bonus pesano per più del 60% della retribuzione di base.
- Alcuni studi evidenziano
 - ❑ un incremento dei problemi di corruzione e nepotismo
 - ❑ Insoddisfazione dei dipendenti
 - ❑ Fuga dei talenti dal settore pubblico

Study	Allan & Rosenberg (1986)	Andersen & Pallesen (2008)	Andersen (2007)	Bebchuk & Fried (2004)
Sample	2000 New York City police managers	27 Danish research centers	Danish dentists and doctors	Fannie Mae employees
Study Focus	Effects of managerial traits on performance appraisals and merit pay	Effects of merit pay on publications of Danish researchers	Effects of performance-related pay on Danish dentist and doctor performance	Effects of performance-related pay on executive compensation
Institution Type	Public safety/military	Educational	Medical	Financial
Pay Type	Added to base	Bonus	Not specified	Bonus
Governmental Level	Municipal	Nongovernmental	National	National
Research Design	Time series	One group pre/posttests	One group posttest	Case study
Job Status	Managers	Non-management professionals	Non-management professionals	Managers
Relevant Results	Performance appraisals and pay were correlated, but this correlation decreased over the course of the study.	Perception of the financial incentive is important for motivational-crowding theory. The amount of the incentive is also important.	When strong professional norms existed, then incentives were not important. The inverse was also true.	Performance-related pay resulted in perverse incentives and decreased transparency.

Study	Bertelli (2006)	Brown (2001)	Brudney & Condrey (1993)	Bullock (1983)
Sample	1,058 IRS and 782 Comptroller employees	3,335 employees of a large, Australian public sector research organization	910 Performance Management and Recognition System employees in four federal agencies	380 employees of an engineering division of a southeastern public utility
Study Focus	Effects of performance-related pay on intrinsic motivation	Effects of performance appraisals and situational factors on the level of support for merit pay	Effects of managerial characteristics on performance-related pay motivation	Effects of pay plan on pay and job satisfaction
Institution Type	Financial	General government	General government, public safety/military, regulatory	Technical
Pay Type	Added to base	Not specified	Added to base	Added to base
Governmental Level	National	National	National	Regional
Research Design	Non-equivalent groups with posttest only	Randomized experiment	One group posttest	Time series
Job Status	Managers	Not specified	Managers	Managers and non-managers
Relevant Results	IRS reward structures crowd in motivation for those with low levels of intrinsic motivation but crowd out intrinsic motivation for those with high intrinsic motivation.	Perceptions of procedural justice had the strongest relationship with support for merit pay, followed by market comparability, job security, and supervisory appraisal ratings.	The effectiveness of performance-related pay as a motivational tool was moderated by attitude toward merit pay, organizational trust, organizational commitment, salience of monetary rewards, perceived fairness of the plan, and closeness of link between pay and performance.	Merit award status did not significantly predict changes in pay satisfaction but did significantly predict increases in job satisfaction.

Study	Condrey & Brudney (1992)	Daley (1987)	Davidson et al. (1992)	Deadrick & Scott (1987)
Sample	4 federal agencies in southeast U.S.	315 mid-level managers and senior executives	80 primary care physicians	222 mass transit directors
Study Focus	Impact of agency characteristic on the effectiveness of performance-related pay	Effects of federal merit pay systems on motivation	Effects of performance-related pay on health-care services provided	Effects of performance-related pay on public sector productivity
Institution Type	General government, technical	General government	Medical	Transit
Pay Type	Added to base	Bonus	Piece rate	Added to base
Governmental Level	National	National	Nongovernmental	National
Research Design	One group posttest	Non-equivalent groups with posttest only	Randomized experiment	One group posttest
Job Status	Managers	Managers	Non-management professionals	Managers
Relevant Results	Performance-related pay was more effective at agencies with high levels of trust, adequate rewards, effective performance appraisals, and close geographic proximity. In general, negative attitudes existed towards performance-related pay.	Intrinsic satisfaction and equity are the same regardless of pay scheme; perceived performance-reward relationship significantly greater for recipients of merit pay.	Patients received better treatment as measured by a number of measures with performance-related pay than with flat-rate payment.	Financial incentive programs are being used within the transit industry and these programs are for the most part evaluated positively.

Study	Deckop, Mangel, & Cirka (1999)	Dowling & Richardson (1997)	Egger-Peitler, Hammerschmid, & Meyer (2007)	Fletcher & Williams (1996)
Sample	Eight utility companies in the United States	114 managers at the National Health Service	1,417 Austrian municipal employees in 14 departments	Eight organizations with 800 private and 300 public employees
Study Focus	Effects of performance-related pay on organizational citizenship behavior	Effects of performance-related pay and levels of challenge and motivation	Effects of attitudes towards work motivation on incentives	Relative impact of performance-related pay in public and private organizations
Institution Type	Public services	Medical	General government	General government
Pay Type	Not specified	Added to base	Not specified	Not specified
Governmental Level	Nongovernmental	National	Municipal	Municipal
Research Design	One group posttest	One group posttest	One group posttest	One group posttest
Job Status	Non-managers	Managers	Managers and non-managers	Managers and non-managers
Relevant Results	Performance-related pay had a negative impact on extra role behaviors for employees low in value alignment but not for employees high in value alignment.	Performance-related pay was challenging for employees but not motivating. In general, money was not a primary source of motivation.	Employees had a high degree of dissatisfaction with performance-related pay execution, handling, and transparency, yet 81 percent say it should be retained.	Performance-related pay led to clear goals, a short-term work orientation, and peer conflict. Effort appears to have no relationship to performance-related pay.

Study	Gabris & Mitchell (1986)	Gabris & Mitchell (1988)	Gabris (1986)	Gabris & Ihrke (2000)
Sample	City employees in Biloxi, MS	160 city employees in Biloxi, MS	280 city employees in Biloxi, MS	125 professional employees of Midwestern county government
Study Focus	The effect of participation in policy adoption on perception of performance-related pay	Effects of performance scores on opinions of performance-related pay	Effects of employees' attitudes towards supervision based on the introduction of performance-related pay	Changes in professional attitudes' impact on merit pay implementation
Institution Type	General government	General government	General government	General government
Pay Type	Bonus	Bonus	Bonus	NA
Governmental Level	Municipal	Municipal	Municipal	Municipal
Research Design	One group posttest	One group posttest	One group posttest	One group pre/posttests
Job Status	Managers and non-managers	Managers and non-managers	Managers and non-managers	Managers and non-managers
Relevant Results	Merit council participants were more satisfied with performance-related pay and perceived supervisors more fairly than non-participants.	Employees with low performance scores perceive performance-related pay as unfair and have negative views of management.	Supervisors have more favorable perceptions of performance-related pay than non-supervisors and consider it more accurate. A minority of supervisors and non-supervisors find it effective.	Leadership credibility and leader motivation to change significantly increase employee acceptance of performance appraisal and merit pay.

Study	Gaertner & Gaertner (1985)	Gaertner, Gaertner, & Akinnusi (1984)	GAO (1984)	Greiner et al. (1977)
Sample	Five units in two federal agencies	213 management employees	Three federal agencies	Orange County police
Study Focus	The relationship between performance standards and performance-related pay	The implementation of personnel reforms in the federal government	Evaluation of federal performance-related pay plans	Effects of performance-related pay on performance
Institution Type	Regulatory	Regulatory	General government, profession, public safety/military	Public safety/military
Pay Type	Added to base	Added to base	Added to base	Added to base
Governmental Level	National	National	National	Municipal
Research Design	One group pre/posttests	One group posttest	One group posttest	Case study
Job Status	Managers	Managers	Managers	Non-managers
Relevant Results	Most employees were invested in their performance standards and that contributed to more positive perceptions of performance-related pay. Seventy-five percent say it is not an improvement over previous non-performance-related pay systems.	Managers in more responsive organizations were significantly less positive than managers in the mechanistic organizations.	Problems with consistency, distribution, and agency formulas. Five to ten years needed for implementation.	Adoption of performance-related pay decreased crime and improved job satisfaction and union relations.

Study	Greiner et al. (1977)	Greiner et al. (1977)	Hatry, Greiner, & Gollub (1981)	Heckman, Heinrich, & Smith (1997)
Sample	Waste collectors in Flint, Michigan	Philadelphia water repair workers	Municipal departments in four cities	16 job training centers
Study Focus	Effects of performance-related pay on performance	Effects of performance-related pay on performance	Effects of performance-related pay on performance and satisfaction	Effects of organizational merit incentives on outputs
Institution Type	Public service	Public safety/military	Public service, general government, human services	Human services
Pay Type	Bonus	Bonus	Bonus and added to base	Bonus
Governmental Level	Municipal	Municipal	Municipal	National
Research Design	Case study	Case study	Case study	Time series
Job Status	Non-managers	Non-managers	Managers	Non-managers
Relevant Results	Adoption of performance-related pay increased productivity and lowered cost but had an unclear impact on customer service and mildly negative impacts on safety.	Adoption of performance-related pay increased performance, job satisfaction, and quality of union relations.	Performance measures were used prior to performance-related pay without negative consequence, but the addition of pay yielded problems regarding sufficient compensation, objective measures, and perceived fairness. No impact on performance.	Introduction of performance-related pay resulted in a more short-term orientation, "gaming," and cream skimming for job coaches.

Study	Heery (1998)	Heinrich (2007)	Heneman, Greenberger, & Strasser (1988)	Heneman & Young (1991)
Sample	Local officials around London	State Department of Human Resources	104 nursing, technical, professional, and managerial employees of Midwest hospital	100 Midwest administrators
Study Focus	Effects of performance-related pay on performance and motivation	Effects of state-level reforms on social worker performance	Relationship of performance-related pay perceptions and pay satisfaction	Implementation of a merit pay plan
Institution Type	General government	Human services	Medical, technical, professional	Educational
Pay Type	Not specified	Bonus	Not specified	Bonus
Governmental Level	Municipal	State	Regional	Municipal
Research Design	One group posttest	Time series	One group posttest	One group pre/posttests
Job Status	Non-managers	Managers and non-managers	Managers	Managers
Relevant Results	Little effect on performance or motivation.	Financial incentives must be sufficient to impact performance. Employee bonuses were too low to impact performance.	Positive relationship between pay-for-performance perceptions and pay satisfaction.	Implementation of performance-related pay resulted in unfavorable perceptions of merit pay by managers.

Study	Hickson, Altemeier, & Perrin (1987)	Hutchison et al. (1996)	Ingraham (1993b)	Kellough & Nigro (2002)
Sample	18 medical residents	116 physicians	20 state personnel directors	350 personnel managers in 30 states
Study Focus	Effects of performance-related pay on services provided	Effects of performance-related pay on medical service provided	Performance-related pay use by the states	Performance-related pay use by the states
Institution Type	Medical	Medical	General government	General government
Pay Type	Piece rate	Piece rate	Not applicable	Not specified
Governmental Level	Nongovernmental	Nongovernmental	State	State
Research Design	Randomized experiment	Randomized experiment	One group posttest	One group posttest
Job Status	Non-management professionals	Non-management professionals	Managers	Managers
Relevant Results	Introduction of performance-related pay resulted in improved performance as measured by more contacts, less emergency treatment, and more visits with physicians.	Performance-related pay has no impact on hospitalization.	Many states have decreased use of performance-related pay. State HR directors approve of performance-related pay. Adoption is most commonly initiated by the governor.	Performance-related pay had a mild effect on motivation and performance, decreased confidence, and was perceived as administered ineffectively. It did help clarify goals and communication. Political appointees are most supportive.

Study	Kellough & Selden (1997)	Kessler & Purcell (1992)	Kouides et al. (1998)	Krasnik et al. (1990)
Sample	2,500 nonsupervisors and 450 supervisors in Georgia state government	Seven public and two private organizations	54 solo or group medical practitioners	265 primary care physicians
Study Focus	Effects of performance-related pay on job satisfaction, trust, and confidence in human resources	Challenges to implementing performance-related pay	Effects of performance-related pay on medical services provided	Effects of performance-related pay on medical service provided
Institution Type	General government	Not specified	Medical	Medical
Pay Type	Added to base	Not specified	Piece rate	Piece rate
Governmental Level	State	Not specified	Nongovernmental	Nongovernmental
Research Design	One group pre/posttests	Case study	Randomized experiment	Randomized experiment
Job Status	Managers and non-managers	Not specified	Non-managers	Non-managers
Relevant Results	Employees and managers lack trust in performance ratings and perceive politics as being involved. Many believe ratings are changed and that they do not reflect performance. Seventy percent disagree that performance-related pay is motivating.	Fifty-four percent considered performance-related pay fairer but listed many challenges in implementation, including specifying objectives, evaluating performance, managing paperwork and constraints, and confidence in the relationship between management and pay.	Better immunization rates were achieved with performance-related pay than traditional compensation methods.	Patients received better treatment with performance-related pay than traditional compensation methods.

Study	Langbein (2006)	Lovrich (1987)	Marsden & Richardson (1994)	Marsden (2004)
Sample	Over 7,000 courses at American University	400 Washington state employees	2,423 employees in the Inland Revenue Service	Employees and managers at six British public agencies (income, health, job placement, and education)
Study Focus	Effects of performance-related pay on faculty behavior	Effects of performance-related pay on motivation	Effects of performance-related pay on motivation	Effects of performance-related pay on job renegotiation
Institution Type	Education	General government	Financial, human services, education, medical	Financial
Pay Type	Added to base	Not specified	Added to base	Added to base
Governmental Level	Nongovernmental	State	National	National
Research Design	One group posttest	One group pre/posttests	One group posttest	One group posttest
Job Status	Non-managers	Not specified	Managers and non-managers	Non-managers
Relevant Results	Tying faculty pay to student evaluations resulted in grade inflation.	Workplace participation is the only significant motivator of performance. Performance-related pay has no influence on motivation.	Most employees support the idea of performance-related pay but considered implementation ineffective.	Job setting and performance appraisals helped renegotiate jobs and influenced motivation. Yet many considered performance-related pay divisive.

Study	Mesch & Rooney (In Press)	Murnane & Cohen (1986)	Nachmias & Moderacki (1982)	Nigro (1981)
Sample	2,439 fundraising professionals	Six school districts with large merit-related bonuses for more than five years	463 managers and non-managers in the IRS in Wisconsin	14,500 participants in the Office of Personnel Management and 2,068 in the Navy
Study Focus	Effects of performance-related pay on performance differences	Performance-related pay effectiveness for teachers	Effects of performance-related pay on satisfaction	Public employee opinions about merit pay
Institution Type	Nonprofits	Educational	Financial	General government, technical, public safety/military
Pay Type	Bonus	Added to base	Added to base	Added to base
Governmental Level	Nongovernmental	Municipal	National	National
Research Design	One group posttest	Case study	One group posttest	One group posttest
Job Status	Non-managers	Non-managers	Managers and non-managers	Non-managers
Relevant Results	Correlation between compensation method and performance.	Schools where merit pay is successful are different than most schools and use merit pay in nontraditional ways.	Perceptions of performance-related pay were generally negative but women and lowest grade levels were most supportive.	Managers expressed dissatisfaction with pre-CSRA appraisal system but are uncertain about the new system. They do not believe it improves performance.

Study	Orvis, Hosek, & Mattock (1993)	O'Toole & Churchill (1982)	Pearce & Perry (1983)	Pearce, Stevenson, & Perry (1985)
Sample	Department of Defense test site	EPA managers	Five divisions of the SSA	Five federal units in the Social Security Administration
Study Focus	Effects of gain sharing on productivity	Implementation issues with the adoption of performance-related pay	Effects of performance-related pay on performance	Federal attitudes towards performance-related pay plans
Institution Type	Military/public + safety	Regulatory	General government	General government
Pay Type	Bonus	Added to base	Added to base	Added to base
Governmental Level	National	National	National	National
Research Design	Time series	Case study	Non-equivalent groups with posttest only	Time series
Job Status	Managers and non-managers	Managers	Managers	Managers
Relevant Results	Gain sharing resulting in improved work-life quality, sustained production quality, and in-creased productivity.	Performance-related pay inhibits risk taking and increases red tape, conflict, and competition. Managers cite implementation problems (timing, who is involved, clarity of goals).	Performance-related pay had no impact on performance and was perceived as poorly implemented. Managers were concerned about long-term consequences of financial rewards.	Performance-related pay had no effect on organizational performance.

Study	Perry, Petrakis, & Miller (1989)	Schay (1988)	Shaw et al. (2003)	Siegel (1987)	Wisdom & Patzig (1987)
Sample	Randomly selected managers from the General Services Administration	2,072 employees in scientific, technical, administrative, and clerical positions in the Navy	157 employees of Midwestern university hospital	Employees at the Naval Weapons Center	26 public sector managers, 1,130 private sector managers
Study Focus	Performance Management and Recognition System	A comparison of two models of performance-related pay systems	Effects of performance-related pay on employee attitudes	Effects of performance-related pay on administrative performance	Merit systems and employee expectations about pay and performance
Institution Type	General government	Public safety/ military	Medical	Public safety/ military	General government, medical
Pay Type	Added to base	Added to base	Added to base	Added to base	Not specified
Governmental Level	National	National	Nongovernmental	National	National
Research Design	Time series	Time series	One group pre/posttests	Non-equivalent groups with post-test only	Simple descriptives
Job Status	Managers	Managers and non-managers	Not specified	Managers and non-managers	Managers
Relevant Results	Rankings were inconsistent across departments. Most employees ranked high so there was no discrimination. Performance-related pay was significant for the first round but not the second.	Performance-related pay perceptions increased for the experimental groups and did not change for the control groups. Pay satisfaction did not change for the experimental groups and decreased for the control groups.	Merit increases were significantly related to pay level satisfaction, pay raise affect, and pay raise behavioral intentions.	Most performance-related pay has implementation problems, but if properly implemented, then it is effective.	Perceptions of employee performance were higher for private than public sector managers.