



Com han afectat les retallades al personal del sector públic?

25 d'abril de 2017

[Bill Below](#), Departament de Governança Pública de l'OCDE (*OECD Directorate for Public Governance*)

Traducció: [CEMICAL](#)

Les reduccions de personal, les disminucions salarials, la pèrdua de beneficis socials i de les possibilitats de carrera impacten durament en la motivació dels empleats que tenen la fortuna de sobreviure a tot aquest conjunt de retallades. Quan una organització (pública o privada) passa per temps difícils, necessitarà que aquells que encara hi treballen realitzin les tasques dels que ja no hi són, n'acceptin de noves i treballin més hores per menys. Per tot això, aquests empleats experimentaran, segur, tot un reguitzell d'emocions, cap d'elles positiva, les quals afectaran el seu rendiment: angoixa, ressentiment, inseguretat laboral, poca satisfacció derivada de la feina i pèrdua de confiança. Després de tot, quan això succeeix el contracte psicològic es trenca de manera evident, com si el mateix cap estripés els contractes de treball davant els seus empleats. Perquè ser un dels "afortunats" no significa pas una reducció del malestar. Les emocions d'aquests treballadors "supervivents" són tan fortes que els especialistes les caracteritzen com a "malalties", i poden ser paralitzadores no només per a qui les experimenta, sinó també per a la pròpia organització.

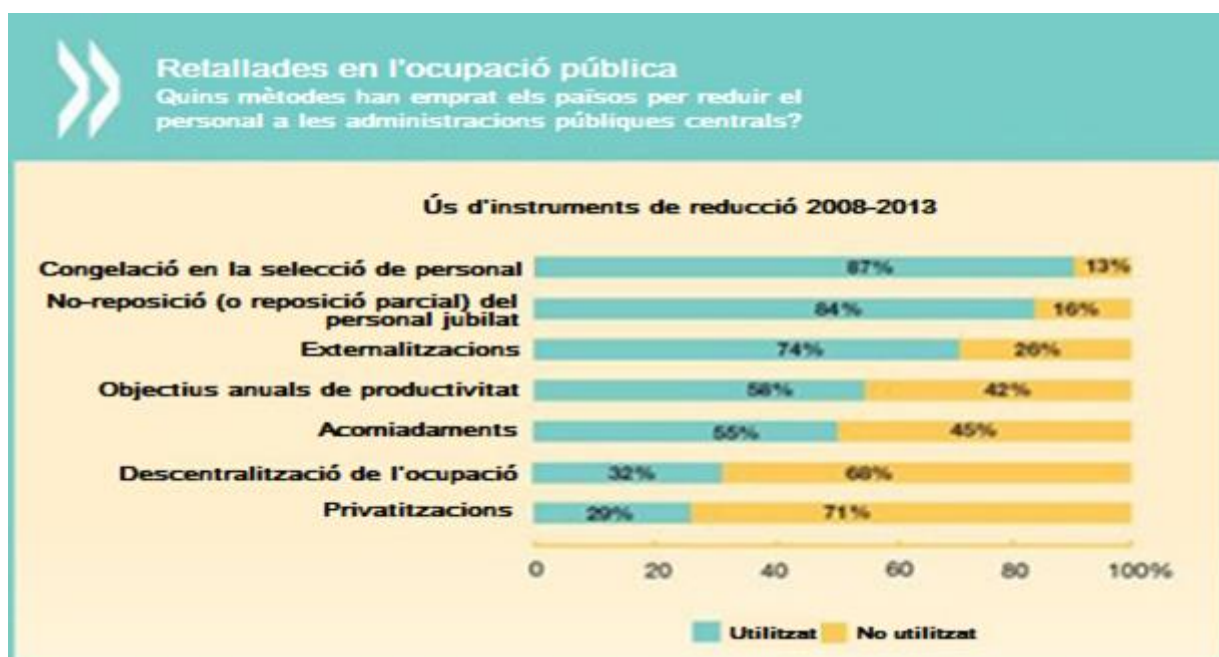
Com afrontar-ho?

Les millors organitzacions entenen aquestes circumstàncies i per això adopten mesures per ajudar el seu personal a preparar-s'hi, treballant tota aquesta "agitació emocional" sorgida d'uns canvis que es poden qualificar de dolorosos. Però no estem parlant d'altruisme: el rendiment futur dependrà de l'habilitat de saber gestionar la situació, tant per minimitzar-ne el trauma com per inspirar el suport en la nova i redimensionada organització. Aquest és el motiu pel qual les companyies punteres del sector privat elaboren plans estratègics per avançat, posen en marxa grups de treball multifuncionals, ajuden els comandaments amb el seu personal i amb les habilitats de comunicació i tenen, enllestits i detallats, plans d'implementació i comunicació. No només això, sinó que continuen amb programes adreçats al personal restant i amb el desenvolupament d'habilitats perquè s'ajustin a les seves noves funcions. I en el cas del sector públic? De manera insuficient, segons l'informe [Comprometre els empleats públics per a una funció pública d'alt rendiment](#) (N. Del T., informe en anglès).

Tractar la qüestió amb delicadesa

Malgrat la gran publicitat amb què s'anuncien, els esforços en la reducció de personal no aconsegueixen millorar els nivells d'eficiència, d'eficàcia, de productivitat i, pel que fa al sector privat, de beneficis. No és, doncs, un bon presagi per als països que esperen alleujar la pressió fiscal amb un enfocament exclusivament centrat en les reduccions de personal, malgrat que les investigacions suggereixen que són molts els que les utilitzen. Entre 2008 i 2013, la major part dels països de l'OCDE va experimentar retallades en el pressupost dedicat a personal. Per exemple, el 75% va reduir o congelar els salaris i el 62% va retallar els pressupostos per formació. Durant aquest període, els esforços en la reducció del sector públic van incloure una àmplia varietat d'instruments (vegeu el gràfic de la pàgina següent). Malgrat la tènue relació entre els acomiadaments i els guanys en productivitat, 14 països van augmentar la productivitat com a conseqüència de les reduccions de personal, sense explicar però de quina manera els objectius de productivitat s'havien acomplert. Les dades mostren que aquests acomiadaments es troben en el 5è lloc d'una llista de 7 instruments, i es van utilitzar més sovint que les descentralitzacions de l'Administració i que les privatitzacions. En el mateix període, les congelacions en la incorporació de nou personal i la no-reposició del personal jubilat són el primer i el segon dels instruments utilitzats en la reducció. Tot i que es poden entendre com a menys agressius, aquests dos últims impliquen costos per les organitzacions, com ara la pèrdua de memòria institucional, pèrdua de confiança, càrregues de

treball més concentrades, i en el cas de la no-incorporació de nou personal, una manca d'entrada d'aire fresc i experiència a l'organització.



Font: OCDE (2014) Qüestió núm. 5 de l'enquesta sobre les limitacions en la gestió pressupostària: implicacions per a la gestió de personal i l'ocupació a les administracions públiques centrals

El dolorós camí que queda per recórrer

Entre el personal que roman en el sector públic, la reducció de remuneracions és la mesura que té un major impacte sobre la motivació, el rendiment, la percepció d'equitat i la qualitat del treball. Les retallades retributives s'han dut a terme de diverses maneres en els diferents països: des de la suspensió dels complements pel rendiment o dels corresponents als períodes de vacances, fins a les disminucions en les retribucions de les hores extraordinàries, arribant també a simples retallades salarials. Les reduccions poden ser temporals o inserir-se en el marc de les reformes en curs del sector públic. Per exemple, Alemanya ja no té en compte l'antiguitat en els càrrecs intermedis i de direcció superior i ha adoptat certs criteris en la remuneració del rendiment, permetent que aquells que més rendeixen arribin més ràpidament a nous nivells.

Una cosa és segura: la vella noció de treball estable a la funció pública està canviant dramàticament: 8 països van informar que van tenir més retallades de personal en l'Administració pública central que en el sector privat; 5 països, que ara és més senzill l'acomiadament d'empleats públics; mentre que 4 països han suavitzat les proteccions per als funcionaris públics. La tendència sembla que continuarà, a jutjar per la resposta a la següent pregunta "Les limitacions pressupostàries i la posterior necessitat d'estabilització de les economies nacionals seran un factor addicional per eliminar l'ocupació pública basada en el model funcional?" Més de la meitat dels 23 països que la van respondre ho van fer amb un "molt" o "bastant".

"Enviar un home a la lluna"

Per ajudar els països a progressar cap a una gestió de personal més eficaç en el sector públic es necessiten eines amb base empírica i científica. Els autors de l'informe analitzen el compromís dels empleats com a indicador clau en el rendiment i com a via de millora. El compromís és el punt clau on els valors personals, els objectius i les motivacions s'alineen amb els de l'organització. Contribueix a orientar el comportament cap a la consecució dels objectius, a un augment de la innovació i a treballar amb major determinació, si bé en nivells regulars i sostenibles que siguin capaços de reduir la incidència del síndrome *burnout*.

L'informe analitza l'ús de les enquestes entre empleats, fent un seguiment del compromís en el sector públic. Mentre una majoria dels països enquestats (21) informaven que mesuren el compromís dels empleats i empleades d'alguna manera, només uns quants utilitzen regularment dades que ofereixen recolzament per a la presa de decisions (com a mínim, ara per ara). Això no és suficient, fet pel qual els responsables de les reformes del sector públic haurien de tenir-ho en compte.

El valor del compromís dels empleats es reflecteix en una anècdota sobre el president Kennedy, als Estats Units, quan l'any 1962 va visitar la NASA després d'anunciar els seus ambiciosos objectius respecte dels vols espacials tripulats. Un cop preguntats diversos enginyers sobre les seves tasques, el president es va adreçar a un conserge que es trobava a la sala i li va plantejar la mateixa pregunta, a la qual va respondre: "Estic ajudant a enviar un home a la lluna!". El compromís és, doncs, trobar-se en sintonia amb els aspectes més amplis del treball (malgrat, cal dir-ho, la moral de la NASA va ser colpejada greument una dècada després quan d'uns pressupostos generosos es va passar a unes retallades sense precedents). Amb tot, la bona notícia és que el compromís correlaciona els rendiments individuals amb els de l'organització. Els empleats compromesos són productius, el que no deixa de ser una intrigant i paradoxal relació considerant que els governs s'esforcen a trobar indicadors funcionals que mesurin la productivitat del sector públic.

Comptar amb bona voluntat

Incitar el personal a connectar amb els aspectes més amplis de la feina que desenvolupen precisa d'una cultura del compromís, el que significa que cal millorar les capacitats de gestió i els processos de RRHH cap a aquells nivells presents en les companyies ben gestionades del sector privat. També significa atraure i retenir els millors i els més brillants. Tot i que molts treballadors competents escullen el sector públic per la vocació envers el servei públic, la bona voluntat per si sola no durà les administracions gaire lluny. Calen noves idees i que es proporcionin un conjunt d'avantatges laborals: estabilitat en el treball, remuneracions adequades, compromís i oportunitats de creixement professional, totes elles lliçons que s'han oblidat per part dels legisladors, ansiosos dels guanys il·lusoris associats a les reduccions de personal.

Enllaços i més informació:

OECD (2016), Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service, <http://oe.cd/HRM>
Informe preparat per Daniel Gerson, basat en els treballs de Cristoph Demmke i Beatrix Behrens

Public Employment and Management, www.oecd.org/gov/pem

OECD Directorate for Public Governance, www.oecd.org/gov