

UNIVERSITATEA “BABEȘ-BOLYAI” CLUJ-NAPOCA
Facultatea de Sociologie și Asistență Socială

TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

Analiza nevoilor funcționarilor publici din
Regiunea de Nord-Vest

Coordonator științific:

Prof. Univ. Dr. Traian Rotariu

Doctorand:

Simona Claudia Creța

Cluj-Napoca, 2010

Cuprins

Introducere	3
Capitolul I Nevoi, valori și motivație	5
I.1. Motivația	5
I.2. Nevoile	8
I.3. Clasificări ale nevoilor	11
I.4. Valorile	14
I.5. Clasificări ale valorilor legate de muncă	15
Capitolul II Nevoile în context motivațional	18
II.1. Clasificări ale teoriilor motivației	19
II.2. Teorii ale motivației	21
II.2.1. Teoria nevoi – presiuni (Henry A. Murray)	22
II.2.2. Ierarhia nevoilor (Abraham Maslow)	24
II.2.3 Teoriile X și Y	26
II.2.4. Teoria ERG (Clayton Alderfer)	28
II.2.5. Teoria nevoilor dobândite (David McClelland)	30
II.2.6. Teoria factorilor duali (Frederick Herzberg)	33
II.2.7. Teoria echității (J. Stacy Adams)	38
II.2.7. Teoria așteptării (Victor Vroom, Lyman W. Porter și Edward E. Lawler)	43
II.2.8. Teoria caracteristicilor postului (Richard Hackman, Edward Lawler, Greg Oldham)	47
II.2.9. Teoria auto-determinării (Edward L. Deci și Richard M. Ryan)	49
II.2.10. Teoria Ajustării Muncii (TWA)	50
II.3. Alte clasificări ale nevoilor angajaților	51
II.4. Motivația sectorului public	54
II.5. Măsurarea nevoilor, valorilor și motivației angajaților	57
Capitolul III Efectul măsurilor de reformă a funcției publice asupra funcționarilor publici	63
III.2. Reforma funcției publice	66
III.3. Reforma funcției publice în România	69
III.3.1. Managementul funcției publice	73
III.3.2. Corpul funcționarilor publici	75
III.3.3. Depolitizarea funcției publice	84
III.3.4 Perfecționarea profesională a funcționarilor publici	86
III.3.5. Recrutarea funcționarilor publici	91
III.3.6 Promovarea funcționarilor publici și evaluarea performanțelor profesionale	94
III.3.7. Salarizarea funcționarilor publici	97
Capitolul IV Analiza nevoilor funcționarilor publici din Regiunea de Nord-Vest	109
IV.1. Identificarea nevoilor	109
IV.2. Analiza nevoilor funcționarilor publici	118
IV.2.1. Selectarea cazurilor	119
IV.2.2. Elaborarea instrumentului	120
IV.2.3. Caracteristicile eșantionului	124
IV.2.4. Analiza nevoilor considerate mai importante de către funcționarii publici	131

IV.2.5. Analiza celor mai importante zece nevoi din prisma factorilor soci- demografici, poziția în instituție și natura muncii	136
IV.2.6. Cele mai importante zece nevoi ale fiecărei categorii de respondenți	139
IV.2.7. Cele mai puțin importante nevoi	146
IV.2.8. Satisfacerea nevoilor.....	148
IV.2.9. Analiza dimensiunilor.....	152
IV.2.10. Clasificarea nevoilor.....	159
Concluzii.....	165
Anexe	175
Anexa 1. Chestionarul.....	175
Anexa 2. Importanța nevoilor	181
Anexa 3. Importanța nevoilor în funcție de anumiți factori socio-demografici și legați de muncă.....	184
Anexa 4. Măsura în care sunt satisfăcute nevoile.....	188
Anexa 5. Gruparea nevoilor pe dimensiuni	191
Bibliografie	193

Introducere

Pornind de la asumptia potrivit căreia o parte din nevoile indivizilor pot fi satisfăcute la locul muncă putem presupune că, încă din momentul alegerii unui loc de muncă, indivizii se orientează spre acele organizații care le permit satisfacerea unor nevoi iar schimbarea locului de muncă este mai puțin probabilă în momentul în care sunt satisfăcute nevoile ce se manifestă cel mai puternic. În lucrarea de față, interesul nostru este îndreptat înspre nevoile angajaților din administrația publică (mai exact ale funcționarilor publici). În condițiile în care, în ultimii 20 de ani, administrația publică a cunoscut un amplu proces de reformă vrem să vedem în ce măsură aceste modificări au vizat și nevoile funcționarilor publici.

Teza de doctorat are ca temă analiza nevoilor funcționarilor publici din Regiunea de Nord-Vest în contextul reformei administrației publice. Am considerat necesar un astfel de studiu dat fiind numărul mic de cercetări referitoare la nevoile angajaților din diferite sectoare, majoritatea studiilor fiind centrate pe motivarea angajaților și tehnicile de motivare pe care ar trebui să le utilizeze managerii. De fapt, alături de identificarea și analiza celor mai importante nevoi ale funcționarilor publici, dorim să vedem în ce măsură reforma funcției publice a răspuns acestor nevoi.

La câteva decenii de la apariția primelor teorii ale nevoilor, după realizarea a numeroase cercetări care în general urmăreau testarea acestora, nevoile angajaților au intrat într-un con de umbră, interesul cercetătorilor îndreptându-se spre alte elemente care influențează motivația angajaților (spre exemplu, percepția echității) sau identificarea factorilor care ar putea spori performanțele angajaților (stabilirea unor scopuri dificile). Cu toate acestea, la sfârșitul secolului trecut nevoile au reintrat în atenția cercetătorilor susținându-se necesitatea analizării lor alături de analize ale mediului în care indivizii își desfășoară activitatea.

De asemenea, a crescut interesul pentru cercetarea diferențelor dintre diferite categorii de angajați (spre exemplu diferențele dintre nevoile angajaților din sectorul public și cel privat), toate acestea culminând cu apariția unei noi teorii referitoare la nevoile specifice ale angajaților din sectorul public.

Pe de altă parte, un sistem public și o administrație publică stabilă și eficientă reprezintă un element esențial în orice stat datorită rolului instrumental pe care îl joacă în funcționarea sistemului economic, reducerea inegalităților sociale, lupta împotriva sărăciei, menținerea statului de drept etc. Dar performanța administrației publice depinde, în cele din urmă, de indivizi astfel încât reformarea funcției publice și a managementului resursei umane sunt vitale.

Teza este structurată pe patru capitole. Primele două capitole sunt teoretice și vizează explicarea unor concepte precum nevoi, valori sau motivație, dar și legătura dintre aceste elemente. Pe de altă parte sunt prezentate principalele teorii ale nevoilor sau teorii ale motivației (cu accent pe importanța nevoilor în procesul motivațional), teorii care includ și diverse clasificări ale nevoilor angajaților.

În Capitolul III sunt analizate principalele măsuri de reformă a funcției publice dar și efectul acestora asupra nevoilor funcționarilor publici iar în Capitolul IV sunt prezentate rezultatele obținute în urma cercetărilor.

Pentru analiza principalelor măsuri de reformă a funcției publice am analizat atât texte legislative cât și rapoarte ale Agenției Naționale a Funcționarilor Publici care furnizează numeroase date referitoare la funcția publică sau funcționarii publici.

După cum spuneam anterior, teza urmărește atât identificarea cât și analiza nevoilor funcționarilor publici astfel încât cercetarea cuprinde două etape – prima etapă vizează identificarea nevoilor prin intermediul interviurilor iar cea de-a doua analiza nevoilor pe baza unui chestionar. De fapt, vrem să vedem dacă alături de nevoi generale exprimate de angajați cu referire la muncă sau locul de muncă întâlnim și nevoi specifice funcționarilor publici.

Întrebările la care dorim să răspundem în această lucrare sunt:

- Care sunt nevoile funcționarilor publici?
- Care dintre aceste nevoi se manifestă mai puternic?
- În ce măsură aceste nevoi sunt satisfăcute?
- În ce măsură există un model care să ne permită gruparea nevoilor?
- Care sunt efectele măsurilor de reformă a funcției publice asupra funcționarilor publici?

Cuvinte cheie

Motivație, nevoile funcționarilor publici, reforma funcției publice

Capitolul I. Nevoi, valori și motivație

Fiecare angajat este motivat într-un fel sau altul la locul de muncă. Fiecare dintre noi alege un anumit domeniu de activitate sau instituție/organizație în care simte că poate să își satisfacă anumite nevoi.

Teoriile inițiale ale motivației puneau un mare accent pe nevoile indivizilor însă treptat s-a renunțat la această abordare. Se susține faptul că teoriile nevoilor sunt depășite. Din punctul nostru de vedere nevoile indivizilor reprezintă un aspect deosebit de important în procesul motivării, un element cheie care, în momentul în care îl ignori, riști să nu înțelegi foarte bine acest proces. Motivația indivizilor la locul de muncă este extrem de complexă fiind influențată de o serie de factori, atât interni cât și externi individului.

Există numeroase definiții ale motivației angajaților, în funcție de abordarea de conținut sau context a motivației, însă toate surprind (mai mult sau mai puțin evident) importanța nevoilor în procesul motivațional. Kanfer (1990) consideră motivația ca fiind o stare internă a indivizilor, care influențează direcția, intensitatea și persistența comportamentului. Aceasta se referă la energia angajaților direcționată spre atingerea anumitor scopuri, alegerea individului de a investi timp și efort într-o activitate, energie generată de așteptările indivizilor că nevoile lor vor fi satisfăcute.

Explicațiile privind motivația s-au schimbat pe parcursul anilor de la modele simple care vizau nevoile (nevoia nesatisfăcută provoacă anumite tensiuni interne care duc la stabilirea unui scop iar atingerea scopului respectiv duce la satisfacerea nevoii și, implicit, la reducerea stării de tensiune) la scheme mult mai complexe în care sunt luate în calcul și valorile individuale și mediul. Practic, în explicarea comportamentului angajaților trebuie să luăm în considerare mult mai mulți factori (Latham, 2007) – nevoile fiziologice și psihologice ale indivizilor, trăsăturile indivizilor, valorile, cultura societății în care individul își desfășoară activitatea, caracteristicile postului, scopurile (influențate de nevoi și valori), recompensele și stimulentele acordate.

Nevoile ne motivează, o nevoie stimulată duce la o anumită tensiune interioară ce ne determină să acționăm într-un anumit sens. Nevoile diferă de la individ la individ; în același timp diferă și modul în care fiecare dintre noi ne satisfacem aceste nevoi. Nevoile indivizilor le modelează comportamentul la locul de muncă, la unii indivizi manifestându-se mai puternic nevoia de dezvoltare profesională, nevoia de realizare, de asumare a riscurilor, nevoia de echitate sau chiar nevoia de evitare a eșecului. Uneori nevoile indivizilor pot intra în conflict, satisfacerea unor nevoi punând în pericol posibilitatea satisfacerii altor nevoi (spre exemplu nevoia de putere, de a-i domina pe alții poate periclita satisfacerea nevoii de afiliere). În asemenea situații indivizii vor acționa în direcția satisfacerii tipului de nevoie care se manifestă mai puternic.

Nu există un consens referitor la o definiție exactă a nevoilor (Sheldon, 2001). Implicit s-a ajuns la numeroase clasificări ale acestora, abordarea nevoilor diferind în funcție de domeniul de interes al celor care le analizează (nevoile au fost abordate în psihologie, științe politice, economie sau sociologie). De asemenea nu există un consens privind caracterul nevoilor – pentru unii autori nevoile sunt universale, inerente naturii umane alții considerând că sunt diferite fiind acumulate încă din primii ani de viață și variind în funcție de cultură.

Teoriile motivaționale bazate pe nevoi (spre exemplu teoriile de conținut) pornesc de la definirea nevoilor umane ca stări de necesitate ce se manifestă prin apariția unei tensiuni, a unei stări de dezechilibru ce determină organismul să acționeze în sensul reinstaurării echilibrului. Pentru a reinstaura echilibrul se stabilește ce anume va satisface nevoia – un scop - și se va selecta comportamentul care va conduce la îndeplinirea aceluși scop.

Pe parcursul secolului trecut au existat numeroase dezbateri referitoare la nevoile umane de bază, referitoare la universalitatea acestora sau la caracterul lor obiectiv.

Se susține că indivizii au aceleași nevoi de bază, universale, dincolo de diferențele date de alte nevoi și dorințe ale indivizilor. Pe baza acestei asumptii s-au încercat diferite clasificări ale nevoilor pornind de la Maslow (1943), Alderfer (1969), Deci și Ryan (1985), Max-Neef, Elizalde și Hopenhayn (1991), Doyal și Gough (1991) etc. Alături de aceste nevoi universale ale indivizilor există și anumite nevoi care variază de la un individ la altul, de la o societate la alta sau în timp, în cadrul aceleiași societăți. Aceste nevoi au fost

denumite instrumentale, respectiv intermediare, vizând de fapt modalitățile de satisfacere a nevoilor fundamentale.

Au fost realizate numeroase clasificări ale nevoilor, însă acestea diferă în funcție de abordarea autorilor (respectiv domeniul de interes – psihologie, economie, sociologie) dar și în funcție de unitatea de analiză a nevoilor (nevoi individuale sau de grup).

Alături de nevoi, și valorile indivizilor le influențează comportamentul. Indivizii preferă să lucreze cu alți indivizi ale căror valori sunt similare căutând astfel organizații și locuri de muncă unde nu sunt obligați să acționeze împotriva valorilor lor.

Valorile sunt reprezentări și transformări cognitive ale nevoilor (Rokeach, 1973); ele mediind între nevoi, scopuri și intenții (Locke, 1991). Dacă nevoile există atât la nivel biologic cât și la nivel cognitiv, valorile sunt în exclusivitate un produs al conștiinței (Locke, 1991) iar nevoile nu pot fi transformate în scopuri și intenții decât prin intermediul valorilor.

Valorile legate de muncă pot fi asociate fie cu conținutul muncii (factori intrinseci, realizare, provocare) fie cu contextul muncii (salarizare, siguranța postului, condiții de muncă, factori extrinseci). Astfel, putem distinge valori intrinseci sau extrinseci, valori cognitive (spre exemplu recunoaștere), instrumentale (beneficii) sau afective (relații cu colegii).

Capitolul II. Nevoile în context motivațional

De-a lungul timpului motivația indivizilor a cunoscut numeroase abordări, unele dintre acestea contradictorii, deoarece teoriile motivaționale urmăresc aspecte diferite, specifice. Dacă la început teoriile motivaționale erau axate pe nevoi, ulterior s-au dezvoltat teorii ce vizau scopurile și intențiile indivizilor, preferințele acestora, percepția echității în acordarea recompenselor, așteptările indivizilor etc.

În timp ce anumite teorii motivaționale s-au axat doar pe caracteristicile indivizilor în încercarea de a le explica comportamentul, altele au considerat mediul drept elementul esențial - spre exemplu, teoriile de întărire. Problema constă în faptul că aceste teorii considerau individul ca fiind un element mai degrabă pasiv. O dată cu ecuația lui Lewin $C=f(P,M)$ (unde C reprezintă comportamentul, P este persoana iar M mediul) care susține că pentru a înțelege comportamentul oamenilor trebuie să luăm în considerare atât

diferențele individuale cât și mediul (Lewin, 1936) a devenit clar faptul că, explicarea comportamentului motivat nu se poate baza doar pe analiza factorilor individuali sau doar a mediului.

Teoriile centrate pe nevoile indivizilor, respectiv ale angajaților, pornesc de la ideea potrivit căreia comportamentul indivizilor este determinat de nevoi. De-a lungul timpului au fost dezvoltate o serie de teorii ale nevoilor angajaților, marea lor majoritate bazându-se pe cercetări empirice. Chiar dacă primele teorii ale nevoilor nu vizau nevoile angajaților, ulterior, pe baza lor, s-a încercat explicarea comportamentului acestei categorii încercându-se aplicarea lor în managementul resurselor umane. Deși, după câteva decenii de la apariția teoriilor lui Maslow (1943, 1954) și Murray (1938) și mai apoi ale lui Alderfer (1969), McClelland (1961), Herzberg și colaboratorii (1959), tot mai mulți autori au început să accepte că interesul pentru teoriile bazate pe nevoi a scăzut foarte mult, au existat în continuare discuții privind caracterul nevoilor sau clasificarea acestora. În urma dezvoltării acestor teorii au rezultat o serie de modele teoretice care ulterior au fost aplicat în diferite domenii.

Tabelul de mai jos prezintă sinteza teoriilor amintite în acest capitol.

Teoria		
Teoria nevoi – presiuni	Henry A. Murray	Comportamentul indivizilor este determinat de combinațiile dintre presiuni și nevoi. Indivizii sunt motivați de dorința de a-și satisface nevoile, fiind motivați de mai multe nevoi în același timp. De cele mai multe ori nevoia este determinată de presiuni la care organismul răspunde, iar presiunile se referă la acele aspecte ale mediului ce facilitează sau împiedică eforturile unei persoane de a atinge un anumit obiectiv.
Ierarhia nevoilor	Abraham Maslow	Nevoile sunt ierarhizate. Nevoile sunt satisfăcute progresiv, indivizii trecând treptat de la un nivel la altul – doar după ce își vor satisface nevoile de la nivelurile inferioare se vor orienta înspre satisfacerea nevoilor de la nivelul imediat superior.
Teoriile X și Y	Douglas McGregor	Există două seturi de asumptii referitoare la comportamentul indivizilor și la natura umană, un set de asumptii negative (Teoria X) și un alt set de asumptii pozitive (Teoria Y), care se regăsesc în

		<p>deciziile și în acțiunile managerilor.</p> <p>Potrivit Teoriei X indivizii sunt orientați către satisfacerea nevoilor de la nivelurile inferioare ale piramidei nevoilor, iar banii vor constitui o sursă extrem de importantă prin care indivizii își vor satisface nevoile, însă într-o manieră limitată.</p> <p>Teoria Y accentuează mai degrabă dorința indivizilor de a-și satisface nevoile de ordin superior.</p>
Teoria ERG	Clayton Alderfer	<p>Indivizii au trei tipuri de nevoi ce le influențează comportamentul – nevoile materiale legate de existență, nevoile de relaționare cu alți indivizi și nevoile de dezvoltare personală.</p> <p>Aceste nevoi nu se află într-o strictă ierarhie.</p> <p>Există o satisfacere progresivă a nevoilor – de la nevoi mai concrete până la nevoi mai incerte.</p> <p>Indivizii investesc mai mult efort în satisfacerea nevoilor de la nivelurile inferioare în situația în care nu reușesc să satisfacă nevoile de la nivelurile superioare, deoarece sunt mai ușor de satisfăcut fiind mult mai clare, mai concrete decât cele de relaționare și implicit decât cele de dezvoltare.</p>
Teoria nevoilor dobândite	David McClelland	<p>Sub influența factorilor externi, anumite motive/nevoi pot fi mutate pe un nivel superior în ierarhia fiecărui individ, exercitând astfel o influență mult mai puternică asupra comportamentului.</p> <p>A analizat trei nevoi, respectiv nevoia de realizare, de afiliere și de putere.</p> <p>Face distincție între motivele explicite (relativ conștiente, care explică comportamentul pe termen scurt, în situații specifice) și cele implicite (explică comportamentul pe perioade îndelungate de timp).</p>
Teoria factorilor duali	Frederick Herzberg și colaboratorii	<p>Satisfacția și insatisfacția în muncă sunt determinate de două seturi de factori, respectiv factorii motivatori și factorii igienici. Factorii igienici vizează contextul în care se desfășoară munca, iar factorii motivatori pot duce la satisfacerea nevoilor superioare ale individului.</p> <p>Majoritatea indivizilor sunt orientați înspre ambele seturi de nevoi, însă domină un set sau altul.</p> <p>Pornind de la ideea că sarcinile plicticoase și repetitive duc la o performanță slabă și la insatisfacție a fost introdus conceptul de îmbogățire a postului.</p>
Teoria echității	J. Stacy Adams	<p>Indivizii percep activitatea lor în cadrul organizațiilor ca pe un proces de schimb, fiind în</p>

		<p>permanență orientată spre obținerea echității în cadrul acestui proces.</p> <p>Angajații furnizează experiență, educație, efort, abilități etc. așteptând în schimb anumite rezultate apreciate de ei – salariu, promovare, recunoașterea meritelor etc.</p> <p>Indivizii sunt motivați de menținerea unor relații echitabile în cadrul organizației.</p>
Teoria așteptării	Victor Vroom, Lyman W. Porter și Edward E. Lawler	<p>Vroom pornește de la ideea că indivizii preferă anumite scopuri/rezultate iar comportamentul lor este rezultat al unei alegeri raționale între mai multe posibilități de acțiune pentru atingerea scopurilor/rezultatelor dorite. Teoria sa se bazează pe trei elemente și anume așteptarea, instrumentalitatea și valența.</p> <p>Porter și Lawler au introdus elemente noi, referitoare la echitate (perceperea recompenselor ca fiind echitabile), satisfacția pe care o simt indivizii (respectiv măsura în care recompensele obținute satisfac sau depășesc nivelul de echitate perceput) sau abilitățile indivizilor (nu toți indivizii dispun de abilitățile necesare pentru realizarea sarcinii). De asemenea, se face o distincție clară și între rezultate, recompensele obținute fiind fie intrinseci fie extrinseci.</p>
Teoria caracteristicilor postului	Richard Hackman, Edward Lawler, Greg Oldham	<p>Pornind de la ierarhia nevoilor a lui Maslow și de la teoria așteptării au fost propuse 5 caracteristici esențiale postului care implică nevoi de nivel înalt. În funcție de percepția indivizilor privind aceste caracteristici și în funcție de așteptările acestora se presupune că vor crește atât performanța cât și nivelul de satisfacere al indivizilor.</p> <p>Caracteristicile postului se referă la autonomie, claritatea sarcinilor, variație, feedback și importanța percepută a sarcinilor.</p>
Teoria auto-determinării	Edward L. Deci și Richard M. Ryan	<p>Realizând o distincție clară între motivația intrinsecă (implicarea într-o activitate din plăcere, pentru activitatea în sine) și cea extrinsecă (implicarea într-o activitate este determinată de factori externi, spre exemplu individul urmărește obținerea unor recompense), cei doi autori consideră că în momentul apariției unor factori motivatori extrinseci se va reduce motivația intrinsecă.</p> <p>Identifică trei nevoi fundamentale ale indivizilor, respectiv nevoia de autonomie, nevoia de competență și nevoia de relaționare.</p>

Teoria Ajustării Muncii	Dawis, Lofquist și colaboratorii	Comportamentul indivizilor poate fi explicat în funcție de combinația factorilor individuali (ai angajaților) și ai celor de mediu (organizație). Teoria se axează pe potrivirea dintre caracteristicile individului și cele ale mediului. În funcție de satisfacerea nevoilor individului și a cerințelor mediului fie se va menține comportamentul, fie se va dori o ajustare a muncii.
Motivația sectorului public	James L. Perry și Lois Recascino Wise	Există o motivație specifică sectorului public, care reprezintă predispoziția unui individ de a răspunde la motive care se întâlnesc în special în organizațiile publice. Motivele, respectiv nevoile, pot fi grupate în trei categorii – raționale (sau instrumentale privind participarea în formularea politicilor, angajamentul față de un anumit program datorită identificării personale și susținerea unui interes), bazate pe norme (dorința de a servi interesul public, loialitate, devotament față de echitatea socială) și afective (angajamentul față de un program pe baza convingerii că este extrem de important din punct de vedere social). Cu cât sunt mai puternice cele trei categorii de motive/nevoi cu atât mai mult individul va căuta să muncească într-un mediu în care să-și poată satisface aceste nevoi, respectiv o instituție publică.

În general nevoile și valorile indivizilor au fost măsurate prin intermediul chestionarelor auto-administrate (Hogan, 2004). Astfel, au fost dezvoltate o serie de instrumente în încercarea de a analiza diferitele nevoi ale angajaților, respectiv importanța acestora.

În România cercetarea valorilor este un domeniu în care avem puține rezultate. Inglehart și Wenzel (2005) pe baza rezultatelor din World Values Survey poziționează România pe harta valorilor ca fiind dominată de valori de supraviețuire (în principal materiale) și având valorile cele mai tradiționale (cum ar fi importanța familiei sau respectul față de autoritate) dintre fostele țări comuniste.

Familia este cel mai important lucru pentru români (EVS 2008, WVS 2005). Munca este situată pe locul doi, cu un ușor avantaj în fața religiei în 2008 (în 2005 situația fiind inversă).

Din analiza factorilor importanți pentru un loc de muncă (European Values Survey, 2008) putem constata că factorul material (deci valorile de supraviețuire) se află pe primul loc, urmat de siguranță și de relațiile cu colegii. Există mai puțini români care să considere ca importante gradul de solicitare sau zilele de concediu

Comșa (2009), interpretând aceste date găsește o orientare ușor extrinsecă la nivelul întregii societăți, cu o tendință spre intrinsec în cazul persoanelor mai bine educate, cu mai multe persoane în subordine și cu o ocupație mai bine poziționată social.

Pe baza Barometrului Opiniei Publice din Noiembrie 2005, care a cuprins (și) întrebările din World Values Survey, cu rezultate asemănătoare față de factorii cei mai importanți legați de muncă (chiar dacă unele întrebări au fost formulate diferit) aflăm care ar fi factorul cel mai important. Astfel, 40.1% consideră salariul ca fiind cel mai important, 26.1% preferă un loc de muncă sigur, 16.2% își doresc ca munca să fie potrivită cu capacitățile sale, 10.3% să poată realiza ceva la locul de muncă. Procentaje mult mai mici (maximum 2.1%) menționează o slujbă interesantă, respectul, responsabilitățile, posibilitatea de a avea inițiativă, programul de lucru sau concediile.

Pe baza acelorași date putem constata că nu avem diferențe semnificative la nivelul importanței nevoilor legate de un loc de muncă între angajații din sectorul public și cei din sectorul privat.

Capitolul III. Efectul măsurilor de reformă a funcției publice asupra funcționarilor publici

În ultimele decenii administrația publică a suferit numeroase schimbări determinate de o serie de factori – căderea regimurilor comuniste care au adus după sine o serie de schimbări dramatice în noile democrații, globalizarea, interdependența, migrația. Practic, reforma administrației publice, pretutindeni în lume, este puternic influențată de asemenea factori - globalizarea, inovația tehnologică, un management eficient al resurselor umane, relația dintre cost și eficiență a serviciilor furnizate etc. iar tendința generală este cea de adaptare a unui sistem din ce în ce mai flexibil de gestionare a personalului din administrație (accentul căzând pe o mai mare mobilitate și recrutarea de profesioniști).

De la începutul anilor '80, când Marea Britanie, Noua Zeelandă și Australia au inițiat primele reforme, numeroase alte state au luat exemplul lor. Până în 1999, 40% dintre cele mai mari 123 de țări au întreprins cel puțin o reformă majoră, iar alte 15% reforme sectoriale (Kamarck, 2000). Între timp, numărul acestora a crescut.

Fiecare proces de reformă efectuat până în prezent a avut caracteristici diferite, în primul rând în funcție de țara și de momentul în care acestea s-au desfășurat. Printre elementele care influențează traiectoria unor reforme trebuie incluse în orice proiect de reformă caracteristicile sociale, economice, politice, culturale și administrative ale țării gazdă. Punctul de pornire, traiectoria și punctul de sosire ale reformei pot varia foarte mult de la țară la țară.

În timp ce în numeroase state tendința a fost încă de la începutul anilor '90 aceea de implementare a NPM (cu ceea ce presupune acesta în privința managementului resurselor umane – preluarea practicilor din sectorul privat) statele din Europa Centrală și de Est au fost orientate în direcția opusă. Accentul a fost pus pe crearea unui serviciu public imparțial, profesionist și, foarte important, neutru din punct de vedere politic. Politizarea serviciului public a împiedicat menținerea unui corp profesionist, în special la nivelurile înalte – schimbarea guvernelor aduceau după sine schimbarea a numeroși angajați din instituțiile statului fapt care, la rândul său, ridica impedimente în calea implementării măsurilor de reformă ale administrației publice.

Efectele reformelor întreprinse în spiritul NPM, prin care se urmărea trecerea de la un sistem de carieră la un sistem de cadre – încadrarea în sectorul public pe poziții bine determinate, în funcție de specializarea inițială, nemaifiind garantată stabilitatea în funcție sau cariera în cadrul sectorului, au fost diverse. Erau puse în balanță interesele funcționarilor publici și interesele cetățenilor, primând cei din urmă. Reformele ce urmăreau implementarea NPM au fost destul de dure, numeroși funcționari publici au fost disponibilizați, serviciul public a fost drastic restructurat iar efectele pe termen scurt au fost nefaste.

Există studii care indică potențiale efecte adverse ale acestui tip de reforme. Morris și Farrell (2007), demonstrează că rezultatele măsurilor de reformă din Marea Britanie au produs de multe ori efecte adverse precum mai multe ore de muncă, scăderea satisfacției în muncă sau o mai mare complexitate. Un studiu mai recent din Statele Unite ale Americii

(Yang și Kassekert, 2010) ne arată că eliminarea protecțiilor specifice sectorului public precum și externalizarea unor servicii proprii administrației duc la o reducere a satisfacției în muncă.

Cu toate că reforma administrației publice a constituit mereu o prioritate, schimbările mult așteptate au fost fragmentare și deosebit de lente. Pentru perioada de început a fost obligatoriu ca guvernul să se concentreze asupra problemelor reformei economice; dar, abia mai târziu, a devenit evident că aplicarea acesteia este imposibilă fără o reformă a administrației publice, ceea ce, de altfel, explică și întârzierile sau distorsiunile produse în aplicarea reformei economice. Treptat, politicienii au realizat faptul că o reformă economică – inițiată în anii ce au urmat revoluției, nu poate fi susținută și implementată corespunzător fără o reformare a administrației mai întâi, în special a resursei umane și a managementului resurselor umane.

În anii de reformă a funcției publice au fost aduse numeroase modificări legislației din domeniu. Nu este un lucru neobișnuit având în vedere faptul că nu există un model european de urmat, fiecare stat optând pentru implementarea unor măsuri de reformă care să corespundă cel mai bine realităților interne. Per ansamblu, chiar dacă prevederile legale au început să răspundă din ce în ce mai mult nevoilor funcționarilor publici, în practică situația a devenit mult mai complicată începând cu criza economică.

Efectele posibile pe care principalele prevederi legale privind funcția publică și funcționarii publici le pot avea asupra nevoilor acestei categorii de angajați din sectorul bugetar sunt:

- **Salarizarea.** În perioada analizată, la indicațiile Uniunii Europene și sub presiunea sindicatelor au fost dobândite importante câștiguri salariale. Acestea nu aveau însă legătură cu cantitatea și calitatea muncii depuse. Mecanismele prin care au fost obținute anumite câștiguri salariale nu au fost coerente și unitare, fiind obținute diferențiat prin contracte colective de muncă, acțiuni în justiție, acorduri cu Guvernul. Rezultatul final a fost faptul că venitul depindea în primul rând de instituția unde era desfășurată activitatea. Legea 330/2009 încearcă restabilirea echilibrului între instituții, dar prin revenirea la un sistem în care plata depinde de studii, poziția deținută și vechimea în muncă.

- **Echitatea.** *Percepția echității în instituția în care își desfășoară activitatea.* O dată cu înființarea Agenției Naționale a Funcționarilor publici aceștia au posibilitatea de a reclama orice abuz sau încălcare a drepturilor lor, de a înainta petiții vizând numeroase aspecte – evaluarea performanțelor profesionale, modificări ale raporturilor de serviciu, promovări, salarizare etc. În practică, sunt percepute în continuare inechități în ceea ce privește promovarea, stabilirea sarcinilor, evaluarea performanțelor, acordarea primelor – mai ales datorită subiectivismului de care dau dovadă șefii ierarhici.

Percepția echității la nivelul sectorului public. Diferențele mari între drepturile salariale existente între angajați care desfășurau același tip de activități dar în instituții diferite a provocat nemulțumiri în rândul funcționarilor publici și a sindicatelor care le reprezentau interesele. S-a încercat rezolvarea acestor probleme prin Legea 330/2009 privind sistemul unitar de salarizare dar implementarea acestei legi va dura până cel puțin în anul 2015.

Percepția echității la nivelul societății. Percepția funcționarilor publici era că sunt mai prost plătiți față de cei din sectorul privat. Reducerile de 25% de la 1 iulie 2010 adresate doar sectorului public întărește această percepție.

- **Promovarea,** respectiv dezvoltarea carierei este mult mai clară. Chiar dacă pentru participarea la concursul de promovare sunt prevăzute în continuare anumite cerințe minime de vechime, există posibilitatea promovării rapide. Practic, promovarea este în continuare destul de lentă, doar puțini funcționari publici beneficiind de promovarea rapidă. De asemenea, promovarea în clasă sau grade profesionale și avansarea în trepte de salarizare nu mai sunt condiționate de existența unui post vacant, pentru funcțiile de conducere realizându-se transformarea postului ocupat – o măsură benefică mai ales pentru funcționarii care își desfășoară activitatea în instituții mici, unde șansele de promovare erau reduse. Eliminarea restricțiilor legate de procentajul maxim de posturi de grad superior a evitat

situațiile în care promovarea era blocată din lipsă de posturi care puteau fi scoase la concurs.

- **Stabilitate.** În condițiile în care în 2004 peste jumătate din funcționarii publici declarau că stabilitatea este principalul factor pentru care au ales să lucreze în sector și deși este prevăzută clar în legislație, stabilitatea (sau cel puțin percepția stabilității) va fi grav afectată de reducerile de personal care se anunță. Pe de altă parte, există corpul de rezervă al funcționarilor publici în care intră funcționarii care au fost eliberați din funcție (pentru motive neimputabile) cu posibilitatea redistribuirii.
- **Supervizarea.** Activitatea din autoritățile și instituțiile publice se bazează pe principiul ierarhiei. Legislația prevede obligația superiorilor ierarhici de a lua în considerare propuneri și opinii venite din partea subordonaților. În practică, activitatea de supervizare se desfășoară mai degrabă în funcție de cultura organizațională proprie societății românești, în care distanța față de putere este mică dar mare. Superiorii sunt în general priviți ca niște „despoți” binevoitori.
- **Dezvoltarea personală.** Prin reforma funcției publice s-a pus accentul pe perfecționarea și dezvoltarea abilităților funcționarilor. Prin noua legislație s-au introdus cerințe sporite de formare inițială și continuă, creându-se obligația ca instituțiile să aibă prevăzute în bugetele proprii sume pentru perfecționarea funcționarilor publici. S-a creat o rețea de instituții de formare (INA și CRFAPL) și s-a dat posibilitatea și altor actor (universități, firme, ONG-uri) să participe pe această piață. Rezultatele încă lasă de dorit, iar în contextul crizei bugetare sumele prevăzute pentru perfecționare au fost primele tăiate.
- **Prestigiul social.** S-a încercat crearea unui corp de profesioniști, investiți cu simbolurile exercitării autorității statului. S-a încercat prin Codul de conduită al funcționarilor publici ridicarea conduitei profesionale la înălțimea cerințelor impuse de acest statut. În realitate, chiar dacă cetățenii percep autoritatea fiecărui funcționar, aceasta nu se traduce într-un prestigiu sporit, ci dimpotrivă.

La nivel formal, reforma funcției publice din ultimii 12 ani a impus o serie de modificări în ceea ce privește regimul funcției publice. Datorită lipsei de coerență precum și a nepotrivirii multor măsuri de reformă cu valorile și cultura prezentă în instituțiile publice și societatea românească, schimbarea reală a fost mai degrabă puțin semnificativă. Importul de modele străine (spre exemplu, Noul Management Public) s-a făcut fără a ține cont de realitățile sociale, politice, economice și culturale. La nivelul rezultatelor obținute până în prezent, putem afirma că reforma funcției publice este încă departe de a-și fi îndeplinit obiectivele. De asemenea, modalitatea de realizare a reformei, respectiv numeroase modificări legislative fără efectuarea în prealabil a unor analize și studii ale nevoilor, a dus la crearea unui adevărat labirint legislativ cu numeroase probleme de implementare.

Capitolul IV. Analiza nevoilor funcționarilor publici din Regiunea de Nord-Vest

Cercetarea noastră s-a desfășurat în două etape, respectiv o primă etapă referitoare la identificarea nevoilor funcționarilor publici și o a doua etapă care a constat în analiza acestor nevoi.

Pentru prima parte a cercetării, respectiv identificarea nevoilor s-a utilizat interviul, pe baza unui ghid de interviu semistructurat. Interviurile au fost realizate în iunie 2007 în județul Bistrița-Năsăud, fiind intervievați 24 de funcționari publici, atât din mediul urban – municipiul Bistrița – cât și mediul rural.

Ghidul de interviu a cuprins 7 întrebări care au urmărit motivația inițială a funcționarilor publici în momentul alegerii actualului loc de muncă (am încercat să vedem dacă se regăsește motivația sectorului public), precum și identificarea nevoilor acestora pe baza modelului teoretic propus de Herzberg și colaboratorii săi.

În urma cercetării efectuate am identificat factori generali care determină atitudinea față de muncă sau locul de muncă (și, implicit, nevoile – fie satisfăcute sau nu) a funcționarilor publici – responsabilitatea, munca în sine, condițiile de muncă, recunoașterea/aprecierea, salarizarea, supervizarea, relațiile interumane, la acestea adăugându-se nevoi specifice ale funcționarilor publici privind cariera și sistemul de promovare, posibilitatea realizării cumulului de funcții, îmbunătățirea și promovarea

imaginii instituțiilor publice și a funcționarilor publici în ochii cetățenilor, limitarea implicării politicului în administrația publică sau nevoia de a opera cu un set normativ clar, consistent, lipsit de ambiguități.

Partea de analiză a nevoilor funcționarilor publici a fost realizată pe baza unui sondaj de opinie în rândul funcționarilor publici din Regiunea de Nord-Vest. Obiectivele au fost:

- Identificarea celor mai importante nevoi;
- Efectul diferitelor variabile socio-demografice sau legate de locul de muncă asupra percepției importanței nevoilor;
- Clasificarea nevoilor pe tipuri majore.

Eșantionarea s-a făcut în două stadii. În primul s-au selectat doar instituțiile. S-a preferat selectarea doar a instituțiilor administrației publice locale, iar dintre primării doar a celor din orașele reședință de județ. Al doilea stadiu de eșantionare a cuprins selectarea aleatorie din fiecare serviciu sau birou (în măsura posibilităților de personal) a unui număr de trei funcționari publici dintre cei prezenți la ora de începere a programului.

Culegerea datelor s-a desfășurat în perioada 26 mai-4 iunie 2010, în instituțiile administrației publice locale (primăriile din orașele reședință de județ, consiliile județene și prefecturile) din județele Bistrița-Năsăud, Cluj, Sălaj și Satu-Mare.

În total au fost solicitați să participe la cercetare 951 funcționari publici, au fost distribuite 612 chestionare și au fost completate 369. Dintre acestea 26 nu au fost introduse în baza de date ca urmare a verificării, rezultând un număr de 343 de chestionare valide. Rata de răspuns a fost de 36.06%.

Pe baza rezultatelor obținute în urma interviurilor realizate, dar și pe baza modelelor teoretice descrise în capitolele anterioare am construit un chestionar care cuprinde 19 întrebări grupate astfel:

- Prima întrebare vizează prioritățile din viața personală a respondenților, respectiv importanța acordată muncii alături de familie, timp liber, religia și prietenii.
- Cea de-a doua întrebare se referă la măsura în care anumite aspecte legate de muncă se regăsesc în organizațiile în care muncesc respondenții noștri. Cuprinde un set de 77 de itemi grupați pe 21 de dimensiuni.

- Cea de-a treia întrebare vizează importanța acestor factori pentru fiecare individ (cuprinde, de asemenea 77 de itemi grupați pe dimensiuni).
- Întrebările 4 – 17 urmăresc aspectele socio-demografice și legate de locul de muncă.
- Întrebarea 18 urmărește măsura în care veniturile obținute la actualul loc de muncă le ajunge pentru acoperirea necesităților.
- Ultima întrebare vizează satisfacția per ansamblu al indivizilor la locul de muncă.

În tabelul de mai jos sunt prezentate cele mai importante zece nevoi ale funcționarilor publici incluși în cercetarea de față.

Tabel 1. Cele mai importante nevoi ale funcționarilor publici

		N	Media	Abaterea standard
1.	Venitul meu să îmi permită să duc o viață decentă	336	9.20	1.51
2.	Legislația să fie clară	342	8.95	1.54
3.	Șeful direct să fie competent	340	8.94	1.49
4.	Superiorul direct să fie corect	341	8.86	1.64
5.	Munca mea să fie bine plătită	341	8.85	1.46
6.	Să am un loc de munca stabil	342	8.84	1.74
7.	Promovările să se bazeze pe merit	336	8.80	1.58
8.	Evaluările personalului să fie corecte	341	8.77	1.55
9.	Venitul meu să fie asemănător cu cel al colegilor care au aceeași vechime și pregătire din instituție	336	8.74	1.87
10.	Angajarea să se facă pe baza competenței	341	8.73	1.57

Se poate remarca faptul că cele mai importante nevoi sunt cele legate de venit (atât instrumental – legate de posibilitatea de a duce o viață decentă, cât și de echitate sau ca valoare absolută). Claritatea cadrului legislativ este considerată ca fiind foarte importantă, subliniind dificultățile cu care se confruntă funcționarii în aplicarea unor legi în continuă modificare. Relațiile cu șeful direct sunt de asemenea foarte importante – acesta trebuie să fie competent și corect. Procedurile instituției legate de promovare, evaluare și angajare sunt privite ca fiind extrem de importante. Stabilitatea postului este o altă nevoie foarte importantă.

Încercăm să vedem în ce măsură nevoile (cele mai importante 10) sunt influențate atât de factori socio-demografici cât și de factori legați de poziția în instituție și de natura

muncii. Acest lucru s-a făcut în două moduri respectiv comparând media valorilor acordate importanței primelor zece nevoi pe grupuri și ierarhia importanței nevoilor pentru fiecare grup.

Comparând mediile pe diferitele grupuri observăm că diferențele semnificative sunt în funcție de județul în care muncește funcționarul public (relație semnificativă cu importanța a nouă nevoi).

Pe de altă parte trei factori, respectiv sexul, funcția deținută și tipul de muncă, explică într-o măsură mult mai mică diferențele privind importanța nevoilor respondenților noștri.

Nivelul de studii influențează importanța a patru din cele zece nevoi – venitul meu să îmi permită să duc o viață decentă, venitul să fie asemănător cu al colegilor cu aceeași vechime și pregătire, angajările să se facă pe baza competenței și șeful direct să fie competent.

Tipul de instituție în care este angajat funcționarul public influențează cinci din cele zece nevoi considerate mai importante – legislația să fie clară, angajările să se realizeze în funcție de competență, munca să fie bine plătită, superiorul direct să fie corect și evaluările personalului să fie corecte.

Domeniul de studii nu influențează nici una din cele zece nevoi, o posibilă explicație fiind faptul că în aceeași poziție și cu aceleași atribuții putem întâlni absolvenți cu specializări diferite.

Importanța a doar trei nevoi este influențată de vârsta respondenților - legislația să fie clară, șeful direct să fie competent și superiorul să fie corect.

Există anumite diferențe în ceea ce privește ordinea nevoilor considerate mai importante pentru diferite grupuri de funcționari.

Pentru funcționarii publici de conducere sunt mai puțin importante locul de muncă stabil, realizarea promovărilor în funcție de merit precum și nevoia ca munca să fie bine plătită. În schimb, sunt mai importante nevoile legate de respectarea atribuțiilor și deținerea controlului asupra lucrurilor legate de muncă precum și a nevoia privind obținerea unui venit asemănător atât cu al colegilor cu aceeași pregătire și vechime din instituție dar și din alte sectoare ale economiei.

Diferențele dintre funcționarii publici care muncesc în trei tipuri diferite de instituții sunt destul de mici – alături de primele zece nevoi ca importanță per totalul eșantionului apar anumite nevoi legate de competență sau, în cazul funcționarilor din primărie, și de autonomie.

În ceea ce privește nivelul de studii, principalele diferențe apar la categoria funcționarilor publici care au absolvit liceul, respectiv nevoia de ordine și nevoia de prestigiu și la categoria celor care au urmat un doctorat – nevoia de recunoaștere și motivația serviciului public.

Din punct de vedere al județului nu avem diferențe majore în ceea ce privește nevoile considerate mai importante – excepție făcând nevoia de a avea un program de lucru de 8 ore pentru cei Satu-Mare și nevoia ca munca să fie apreciată de către șefi menționată de cei din Sălaj.

Din totalul de 77 de variabile, alături de cele mai importante zece nevoi am considerat că este necesar să vedem și care sunt aspectele pe care funcționarii publici le consideră mai puțin importante.

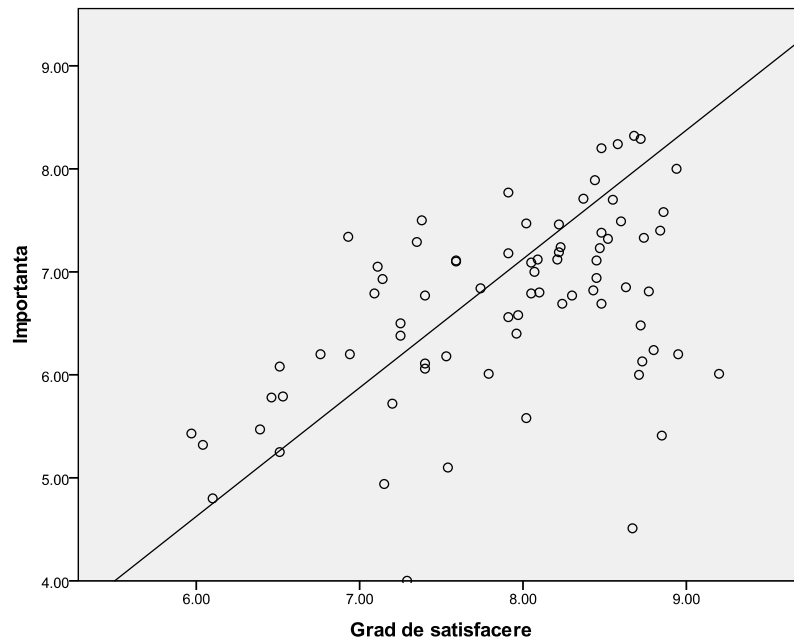
Tabel 2. Nevoile cele mai puțin importante

	Nevoia	N	Minimum	Maximum	Media	Abaterea standard
1.	Să am puține acte și rapoarte de întocmit	341	1.00	10.00	5.97	2.49
2.	Să am autoritate asupra celorlalți	341	.00	10.00	6.04	2.94
3.	Să petrec timp cu colegii și în afara programului	340	1.00	10.00	6.10	2.50
4.	Munca să fie relativ ușoară și să nu necesite un efort excesiv	341	1.00	10.00	6.39	2.22
5.	Postul meu să presupună responsabilitate pentru munca altora	340	1.00	10.00	6.46	2.44
6.	Locul de munca să îmi permită să iau decizii pentru alții	341	1.00	10.00	6.51	2.17
7.	Munca să mă ajute să îmi fac relații	341	1.00	10.00	6.51	2.39
8.	Munca mea să presupună asumarea unor riscuri	340	1.00	10.00	6.53	2.44
9.	Îmi doresc ca locul de munca să fie apropiat de casa	341	1.00	10.00	6.76	2.29
10.	Munca mea să presupună multă responsabilitate	341	1.00	10.00	6.93	2.36

Încercăm să vedem dacă există o relație între importanța unei nevoi și gradul în care aceasta este satisfăcută.

O reprezentare grafică ne arată că avem o relație semnificativă între cele două ($r=0.489$, semnificativ la nivel 0.01, indicând o relație moderată).

Grafic 1. Importanța nevoilor și gradul lor de satisfacere



Relația este însă pozitivă, arătând că de fapt cu cât o nevoie este mai satisfăcută, crește importanța acesteia. Acest lucru nu este adevărat pentru toate nevoile. Nu există legături semnificative în cazul veniturii (atât absolut cât și ca necesitate) sau al nivelului de claritate al legislației.

Din punct de vedere al satisfacerii nevoilor, funcționarii publici consideră că desfășoară o muncă de calitate, într-o instituție respectată, având relații bune cu șefii și colegii și sunt supervizați de superiori competenți și corecți. Problemele apar acolo unde intervin factori exteriori grupului sau organizației. Funcționarii publici nu consideră munca lor ca fiind ușoară, lipsită de stres sau cu puține acte și rapoarte de întocmit; în consecință se plâng de lipsa recompenselor financiare și de lipsa posibilității de a promova. În același timp, se bucură de puțină autoritate și nu sunt implicați în luarea deciziilor.

Deoarece multe dintre nevoile analizate sunt destul de apropiate – diferențele dintre importanța lor pentru funcționarii publici sunt destul de mici, am încercat să vedem care este ordinea importanței acestor nevoi pe dimensiuni.

Tabel 3. Mediile obținute pe dimensiuni

Nr. crt.		N	Media	Abaterea standard
1.	Stabilitate	342	8.84	1.74
2.	Justiție procedurală	336	8.70	1.25
3.	Competență	336	8.67	1.32
4.	Contextul muncii	334	8.58	1.19
5.	Justiție distributivă	335	8.46	1.39
6.	Recompense financiare	335	8.45	1.31
7.	Supervizare	335	8.35	1.23
8.	Ordine	336	8.10	1.26
9.	Recunoaștere	341	8.09	1.21
10.	Viața privată	341	8.07	1.98
11.	Promovare	339	8.02	2.08
12.	Dezvoltare personală	341	8.01	1.50
13.	Prestigiu	336	7.89	1.40
14.	Atractivitate	339	7.81	1.37
15.	MSP	333	7.78	1.43
16.	Realizare	340	7.38	1.74
17.	Condiții de lucru	341	7.35	1.63
18.	Afilieră	339	7.12	1.43
19.	Responsabilitate	337	6.86	1.87
20.	Dificultate	340	6.64	1.71
21.	Putere	340	6.51	1.97
22.	Autonomie	341	6.35	0.91

Am încercat reducerea numărului de factori cuprinși în analiză prin gruparea diferitelor nevoi în tipuri de nevoi, care cuprind una sau mai multe nevoi subsidiare regăsite în itemii din chestionar în ideea de a vedea cum se explică și se satisface tipul de nevoie.

Unele dimensiuni cuprind o singură variabilă, spre exemplu stabilitatea, viața privată sau promovarea, în timp ce alte dimensiuni cuprind mai multe variabile încercând să redăm complexitatea conceptelor (spre exemplu motivația sectorului public). Pe de altă parte, sunt anumite tipuri de nevoi ale căror importanță nu putea fi aflată printr-o singură întrebare legată de tipul respectiv (cât de importantă este nevoia de supervizare).

După cum reiese din tabel, funcționarii publici își doresc un loc de muncă stabil în care să fie tratați corect și unde să fie capabili să își îndeplinească atribuțiile de serviciu în condițiile în care au la dispoziție și mijloacele necesare (inclusiv o legislație clară).

Funcționarii publici își doresc mai puțin autonomie (de fapt, își doresc să se consulte cu șefii față de cele mai mărunte aspecte ale muncii lor), putere și responsabilitate. De asemenea, nu își doresc o muncă ușoară dar acest aspect poate fi explicat de faptul că munca prezentă nu le pune dificultăți mari (sunt satisfăcuți de modul în care își îndeplinesc atribuțiile).

Influența unor factori precum sexul, funcția, tipul de instituție, județul, nivelul și domeniul studiilor sau vârsta asupra importanței acordată diferitelor tipuri de nevoi este doar în unele cazuri semnificativă, dar și atunci mică indicând o omogenitate a respondenților. Vechimea (vechimea totală sau vechimea în instituție) în muncă nu influențează deloc importanța nevoilor.

Pentru a vedea în ce măsură numărul de variabile folosit pentru măsurarea importanței nevoilor poate fi redus la un număr de factori comuni am încercat o soluție mai simplă, în care luăm în calcul dimensiunile (tipurile de nevoi), încercând să reducem din start complexitatea problemei.

Folosind metoda analizei componentelor principale am obținut un indice Kaiser-Meyer-Olkin al adecvării eșantionării de 0.934 și semnificația testului Bartlett de sfericitate 0.000. Ambele ne arată că analiza factorială exploratorie este potrivită pentru studiul problemei. Au fost extrași trei factori care explică 48.0%, 10.14% respectiv 6.51% din variație.

Ca urmare a unei rotații oblice după metoda PROMAX putem vedea care sunt saturațiile fiecărei variabile pe fiecare factor (am păstrat doar saturațiile peste 0.20).

Tabel 4. Saturațiile fiecărei variabile

	Componenta		
	1	2	3
Recompense financiare	.526		.349
Justiție distributivă	.865		
Justiție procedurală	.905		

Ordine	.722		.204
Promovare	.266	.411	
Stabilitate	.720	-.271	
Afilieră		.470	.470
Dezvoltare personală	.542	.352	
Autonomie	.481	.202	
Recunoaștere	.594	.384	
Condiții de lucru			.741
Supervizare	.869		
Putere	-.265	.907	
Realizare		.952	
Prestigiu	.246	.609	
MSP	.308	.694	
Competență	.996		
Contextul muncii	.896		
Atractivitate	.285	.615	
Dificultate			.932
Responsabilitate	-.267	1.017	
Viața privată	.463		

Factorul 1 este cel mai aproape de ceea ce se numește CLIMAT ORGANIZAȚIONAL – configurația comportamentelor, atitudinilor și simțămintelor care caracterizează viața organizațională. Funcționarii publici au nevoie de un climat organizațional optim. Percepția comună a indivizilor dintr-o organizație asupra mediului

Factorul 2 cuprinde nevoile de a dobândi noi responsabilități, de a arăta că sunt mai buni decât alții, de a dobândi putere, prestigiu, de a avea o muncă interesantă, care să le solicite creativitatea, de a putea ajuta pe alții. Pe acest palier se grupează de fapt nevoile legate de CARIERĂ.

Factorul 3 cuprinde CARACTERISTICILE MUNCII – dacă aceasta este ușoară, presupune stres, adecvarea volumului de muncă, dacă mediul de lucru este confortabil sau dacă munca presupune pericole.

Astfel putem constata că de fapt există trei nevoi majore pentru funcționarii publici – necesitatea de a avea un climat organizațional optim, de a avea o carieră și de a avea o muncă cu anumite caracteristici (nu neapărat ușoară sau grea). Examinând importanța nevoilor subsidiare din fiecare categorie precum și modul în care acestea au fost influențate de diferitele caracteristici ale funcționarilor publici vedem că primul factor este cel mai important pentru toți. Nevoile de carieră devin importante doar pentru unii funcționari

publici – cei aflați în poziții de conducere sau pentru cei care vizează astfel de funcții. În cele din urmă avem caracteristicile muncii – acestea nu sunt considerate foarte importante datorită faptului că avem de a face cu nevoi care devin importante doar atunci când nu sunt satisfăcute (atunci când munca ar deveni foarte grea sau ar presupune pericole fizice sau de altă natură).

Concluzii

Analizând principalele măsuri de reformă care au survenit în 20 de ani observăm că principalele prevederi legale privind funcția publică și funcționarii publici au avut o serie de efecte asupra nevoilor acestei categorii de angajați din sectorul bugetar.

Venitul – în perioada analizată, la indicații Uniunii Europene și sub presiunea sindicatelor au fost dobândite importante câștiguri salariale. Acestea nu aveau însă legătură cu cantitatea și calitatea muncii depuse. Mecanismele prin care au fost obținute anumite câștiguri salariale nu au fost coerente și unitare, fiind obținute diferențiat prin contracte colective de muncă, acțiuni în justiție, acorduri cu Guvernul. Rezultatul final a fost faptul că venitul depindea în primul rând de instituția unde era desfășurată activitatea. Legea 330/2009 încearcă restabilirea echilibrului între instituții, dar prin revenirea la un sistem în care plata depinde de studii, poziția deținută și vechimea în muncă.

Venitul asemănător cu al altor angajați cu aceeași pregătire, experiență sau vechime (fie din instituția în care își desfășoară activitatea fie din alte sectoare) – această nevoie nu a fost adresată suficient.

Percepția echității (distributive) la nivelul sectorului public este mai degrabă negativă – diferențele mari între drepturile salariale existente între angajați care desfășurau același tip de activități dar în instituții diferite au provocat nemulțumiri în rândul funcționarilor publici și a sindicatelor care le reprezentau interesele.

Percepția justiției procedurale în instituția în care își desfășoară activitatea – o dată cu înființarea Agenției Naționale a Funcționarilor Publici aceștia au posibilitatea de a reclama orice abuz sau încălcare a drepturilor lor, de a înainta petiții vizând numeroase aspecte – evaluarea performanțelor profesionale, modificări ale raporturilor de serviciu, promovări, salarizare etc. În practică, sunt percepute în continuare inechități în ceea ce

privește angajarea, promovarea, stabilirea sarcinilor, evaluarea performanțelor – mai ales datorită subiectivismului de care dau dovadă șefii ierarhici.

În ceea ce privește angajările, pentru asigurarea realizării acestora pe criterii de competență, s-a încercat întărirea rolului ANFP-ului în desfășurarea concursurilor. În practică, rolul acestei agenții a fost mai degrabă formal.

Supervizarea – activitatea din autoritățile și instituțiile publice se bazează pe principiul ierarhiei. Legislația prevede obligația superiorilor ierarhici de a lua în considerare propuneri și opinii venite din partea subordonaților. Pentru funcționarii publici este foarte important ca șeful să fie competent și corect dar legislația nu a oferit suficiente pârghii pentru satisfacerea acestei nevoi – numirea șefilor se face în continuare și pe alte criterii decât competența (la nivel de vârf chiar s-a încercat legiferarea numirii pe criterii politice prin ordonanțe respinse de Curtea Constituțională). Mecanismele de protecție a funcționarilor publici nu sunt pe deplin funcționale (dovadă numărul mic de petiții). Pe de altă parte, funcționarii publici sunt în continuare mult prea dependenți de șefii ierarhici. Legea, în loc să reducă această dependență, a întărit-o prin instituirea funcției de șef.

Stabilitatea – în condițiile în care în 2004 peste jumătate din funcționarii publici declarau că stabilitatea este principalul factor pentru care au ales să lucreze în sector și deși este prevăzută clar în legislație, stabilitatea (sau cel puțin percepția stabilității) va fi grav afectată de reducerile de personal care se anunță.

La nivel formal, reforma funcției publice din ultimii 12 ani a impus o serie de modificări în ceea ce privește regimul funcției publice. Datorită lipsei de coerență precum și a nepotrivirii multor măsuri de reformă cu valorile și cultura prezentă în instituțiile publice și societatea românească, schimbarea reală a fost mai degrabă puțin semnificativă.

În condițiile în care cele mai importante nevoi ale funcționarilor publici sunt legate de climatul organizațional, considerăm important adresarea acestui aspect în contextul reformei. Nu vor exista schimbări majore fără o schimbare a climatului organizațional. Reforma ar trebui să se desfășoare de jos în sus, prin încurajarea instituțiilor să se reformeze singure.

Apar noi direcții de cercetare referitoare la identificarea elementelor climatului organizațional existent și a modalităților în care se schimbă și poate fi schimbat în direcția dorită. De asemenea, este necesară investigarea influenței valorilor din societatea

românească asupra climatului organizațional astfel încât orice efort de reformă să se adreseze realității românești.

Bibliografie

1. Adams, J. S., 1963, „Toward an understanding of inequity” în *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 67:422-36
2. Adams, J. Stacy, 1963, „Wage Inequities, Productivity, and Work Quality” în *Industrial Relations*, nr. 3, p. 9–16
3. Agenția Națională a Funcționarilor Publici, *Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici*, 2003-2009
4. Alderfer, Clayton. P., 1969, „An empirical test of a new theory of human needs” în *Organizational Behavior and Human Performance*, nr. 4, p. 142–175
5. Bach, Stephen, 2001, *HR and New Approaches to Public Sector Management: Improving HRM Capacity*, World Health Organization,
6. Bekke, Hans A.G.M, James L. Perry, Theo A.J. Toonen, 1996, *Civil Service Systems in Comparative Perspective*, Indiana University Press
7. Bradshaw, Jonathan, 1972, „A taxonomy of social need” în *New Society*, martie, p. 640-643
8. Brewer, G. A., S. C. Seldon și R. L. Facer, 2000, „Individual conceptions of public service motivation” în *Public Administration Review*, nr. 60(3), p. 254-264
9. Buford, J. A., A. G. Bedeian și J. R. Lindner, 1995, *Management in Extension*, ed. a III-a, Columbus: Ohio State University Extension
10. Campbell, J. P. și R. D. Pritchard, 1976, „Motivation theory in industrial and organizational psychology” în M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally, p. 63–130
11. Christensen, Tom, Per Lægheid (ed.), 2007, *Transcending new public management: the transformations of public sector reforms*, Ashgate
12. Comșa, M. (responsabil număr), 2009, „Etica Muncii” în *Valorile Românilor*, nr. 4, Institutul pentru Cercetarea Calității Vieții
13. Cooper, Cary L., Sue Cartwright și Christopher Earley, 2001, *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, Chichester: John Wiley & Sons
14. Corning, Peter A. 2005. *Holistic Darwinism: Synergy, Cybernetics and the Bioeconomics of Evolution*. Chicago: University of Chicago Press.
15. Crewson, P. E., 1997, „Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect” în *Journal of Public Administration Research and Theory*, nr. 4, p. 499-518
16. DAI Europe Ltd., 2006, *Opțiuni pentru un sistem unitar și durabil de salarizare a funcționarilor publici din România*, elaborat la comanda ANFP

17. Dawis, R. V. și L. H. Lofquist, 1984, *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis: University of Minnesota Press
18. Dawis, René V., 2005, „The Minnesota Theory of Work Adjustment” în Steven D. Brown și Robert W. Lent, *Career development and counseling: putting theory and research to work*, Hoboken: John Wiley & Sons, p. 3-23
19. Deci, Edward L. și Richard M. Ryan, 1985, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum
20. Dodu, Marius și Ciprian Tripon, 2000, *Managementul resurselor umane în administrația publică*, Civitas: Cluj-Napoca
21. Doyal, Len și Ian Gough, 1991, *A Theory of Human Need*, London: Macmillan
22. Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler, 2006 “New public management is dead. Long live digital-era governance” în *Journal of public administration research and theory*, nr. 16 (3). p. 467-494
23. Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler, 2006, *Digital era governance: IT corporations, the state and e-government*, Oxford University Press
24. Earley, P. Christopher și Miriam Erez, 1997, *The Transplanted Executive*, New York: Oxford University Press
25. Erez, Miriam, Uwe Kleinbeck și Henk Thierry (ed.), 2001, *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
26. Erez, Miriam. și P. Christopher Earley, 1993, *Culture, self-identity, and work*, New York: Oxford University Press
27. European Comission, *Romania 2005 Comprehensive Monitoring Report*, SEC (2005)
28. Farrell, Catherine și Jonathan Morris, 2007. “The Post-Bureaucratic Public Sector Organization. New Organisational Forms and HRM in ten UK Public Sector Organisations” în *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, Nr. 9, p.1575-1588
29. Festinger, L., 1954, „A theory of social comparison processes” în *Human Relations*, nr. 7, p. 117–140
30. Festinger, L., 1957, *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: Stanford University Press
31. Frankfurt, Harry G., 1999, *Necessity, volition, and love*, Cambridge: Cambridge University Press
32. Furnham, Adrian, 2008, *Personality and Intelligence at Work. Exploring and explaining individual differences at work*, Hove: Routledge
33. Gabris, G. T. și G. Simo, 1995, „Public sector motivation as an independent variable affecting career decisions” în *Public Personnel Management*, nr. 24(1), p. 33-51.
34. Gumm, David R., 1987, *The Effects of Vocational Needs, Pre-dialysis Work History and Job Demands on the Job Tenure of Patients Undergoing Hemodialysis*, teză de doctorat
35. Guvernul României, *Strategia actualizată pentru accelerarea reformei administrației publice 2004-2006*, 2004
36. Hackman, J. R. și G. R. Oldham, 1980, *Work Redesign*, Reading: Addison-Wesley

37. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner și Barbara S. Snyderman, 1993, *The Motivation to Work*. New York: Wiley
38. Higgins, J. M., 1994, *The management challenge*, ed. a II.a, New York: Macmillan
39. Hogan, Robert și Rodney Warrenfeltz, 2003, „Educating the Modern Manager” în *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 2, Nr. 1, p. 74–84
40. Hondeghem, A, J. L. Perry, 2009, “EGPA symposium on public service motivation and performance: Introduction” în *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), p. 5-10.
41. Hood, Cristopher, 1991, “A public management for all seasons” în *Public Administration*, nr. 69 (1), p. 3-19
42. Houston, D. J., 2000, „Public-Service Motivation: A multivariate test” în *Journal of Public Administration Research & Theory*, nr. 10(4), p. 713-727.
43. Huit, W., 2007, „Maslow's hierarchy of needs” în *Educational Psychology Interactive*, Valdosta: Valdosta State University
44. Hull, C. L., 1943, *Principles of behavior*, New York: Appleton-Century-Crofts
45. Huseman, Richard C., John D. Hartfield și Edward W. Miles, 1987, „A New Perspective on Equity Theory. The Equity Sensitivity Construct” în *Academy of Management Review*, vol. 12, nr. 2, p. 222-234
46. Kano, N. , N. Seraku, F. Takahashi, și S. Tsuji, 1984, “Attractive quality and must-be quality”, în *Hinshitsu* nr., 14, p. 39-48.
47. Iluț, Petru, 1997, *Abordarea calitativă a sociumanului. Concepte și metode*, Polirom: Iași
48. Inglehart, R. și C. Welzel, 2005, *Modernization, Cultural Change and Democracy*. Cambridge University Press
49. Institutul Național de Administrație, *Raportul Institutului Național de Administrație pe anul 2006*
50. Institutul Național de Statistică, *Anuarul Statistic al României*, 2008
51. Institutul Național de Statistică, *Buletin Statistic Lunar 2008-2009*
52. Institutul pentru Politici Publice, *Barometrul funcției publice în România*, 2004
53. James, W., 1890, *The principles of psychology*, New York: Holt
54. Jurkiewicz, C. L., T. K. Massey și R. G. Brown, 1998, „Motivation in public and private organizations: A comparative study” în *Public Productivity & Management Review*, nr. 21(3), p. 230-250
55. Kamarck, Elaine Ciulla, 2000, „Globalization and Public Administration Reform” în Joseph S. Nye și John D. Donahue (ed.), *Governance in a Globalizing World*, Brookings
56. Kanfer, R., 1990, "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology," în M.D. Dunnette și L.M. Hough (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. a II-a, vol. 1, Palo Alto: Consulting Psychologists Press
57. Kanfer, Ruth, Gilad Chen și Robert D. Pritchard (ed.), 2008, *Work motivation: past, present, and future*, New York: Routledge

58. Karl, K. A. și C. L. Sutton, 1998, „Job Values in Today’s Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees” în *Public Personnel Management*, nr. 27, p. 515–527
59. Kettl, David, 2005, *The Global Public Management Revolution: a Report on the Transformation of Governance*, Brookings Institute
60. Khojasteh, M., 1993, „Motivating the private vs. public sector managers” în *Public Personnel Management*, nr. 22(3), p. 391-401
61. King, Ronald F., 2005, *Strategia cercetării. Treisprezece cursuri despre elementele științelor sociale*, Iași: Polirom
62. Kreitner, R., 1995, *Management*, ed. a VI-a, Boston: Houghton Mifflin Company
63. Kulik, Carol T. și Maureen L. Ambrose, 1992, „Personal and Situational Determinants of Referent Choice” în *Academy of Management Review*, nr. 17, 212–37.
64. Lafaye, Claudette, 1998, *Sociologia organizațiilor*, Polirom: Iași
65. Latham, G. P. și C. C. Pinder, 2005, “Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century”, *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
66. Latham, Gary P., 2007, *Work motivation: history, theory, research, and practice*, Thousand Oaks: Sage
67. Latham, Gary, 2009, *Becoming the evidence-based manager: making the science of management work for you*, Boston: Nicholas Brealey Publishing
68. Lawler, Edward E. și David A. Nadler, 1989, „Motivation: a Diagnostic Approach” în Harold J. Leavitt, Louis R. Pondy, David M. Boje, *Readings in Managerial Psychology*, Chicago: University of Chicago Press
69. Lawler, Edward E. și Lyman W. Porter, 1967, “The Effect of Performance on Job Satisfaction” în *Industrial Relations*, nr. 7, 20–28
70. Levin, K., 1936, *Principles of topological psychology*, New York: McGraw-Hill.
71. Locke, E. A., 1976, "The Nature and Causes of Job Satisfaction," în M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally
72. Locke, E. A., 1991, „The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core” în *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, nr. 50:288-299
73. Locke, Edwin A., 2000, *The Prime Movers: Traits of the Great Wealth Creators*, New York: AMACOM.
74. Locke, Edwin A., 2007, „Motivation”, în *International Encyclopedia of Organization Studies*, Sage Publications
75. Mărginean, Ioan, 2000, *Proiectarea cercetării sociologice*, Iași: Polirom
76. Maslow, A. H., 1943, „A theory of human motivation” în *Psychological Review*, nr. 50, 370–396
77. Max-Neef, Manfred A., Antonio Elizalde, Martin Hopenhayn, 1991, *Human scale development: conception, application and further reflections*, New York: Apex
78. McClelland, David C., John W. Atkinson, Russell A. Clark și Edgar L. Lowell, 1953, *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts

79. McClelland, David C., 1961, *The Achieving Society*, Princeton: Van Nostrand
80. McClelland, David C, 1985, „How Motives, Skills, and Values Determine What People Do” în *American Psychologist*, nr. 40, 812–25
81. McClelland, David C., 1987, *Human Motivation*, New York: Press Syndicate of the University of Cambridge
82. McClelland, David C., Richard Koestner și Joel Weinberger, 1989, “How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ?” în *Psychological Review*, nr. 96, 690–702
83. McGregor, D., 1960, *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill
84. Mendonca, Manuel, 1994, *Work motivation: models for developing countries*, New Delhi: Sage Publications
85. Miner, John B., 2005, *Organizational Behavior 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York: M. E. Sharpe
86. Mumford, Enid, 2003, *Redesigning Human Systems*, Hershey: Information Science Publishing
87. Murray, Henry, 2008, *Explorations in Personality*, Ed. Aniversară, New York: Oxford University Press
88. Nohria, N., P. Lawrence și E. Wilson, 2001, *Driven: How human nature shapes our choices*. San Francisco: Jossey-Bass.
89. OECD, 2001, “Government of the future”, *OECD Public Management Policy Brief* nr. 9
90. OECD, 2005, *Modernising Government: The Way Forward*, OECD Publications
91. Ozgediz, Selcuk, 1983, „Managing the public service in developing countries: issues and prospects”, *Word Bank Staff Working Paper* Nr. 54
92. Perry, J. L. și L. W. Porter, 1982, „Factors affecting the context for motivation in public organizations” în *Academy of Management Review*, nr. 7(1), p. 89-98
93. Perry, J. L., 1996, „Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity” în *Journal of Public Administration Research and Theory*, nr. 7(1), p. 5-22
94. Perry, James L. și Lois Recascino Wise, 1990, „The Motivational Bases of Public Service” în *Public Administration Review*, Nr. 50, p. 367-373
95. Pinder, Craig C., 1998, *Work Motivation in Organizational Behavior*, Upper Saddle River: Prentice-Hall
96. Pine, G. J. și G. Innis, 1987, „Cultural and individual work values” în *Career Development Quarterly*, nr. 35, 279-287
97. Pollitt, Christopher și Geert Bouckaert, 2004, *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, ed. a II-a, Oxford: Oxford University Press
98. Pollitt, Cristopher, Geert Bouckaert, 2000, *Public Management Reform: a comparative Analysis*, Oxford University Press
99. Porter, L. W., 1962, „Job Attitudes in Management: Perceived Deficiencies in Need Fulfillment as a Function of Job Level” în *Journal of Applied Psychology*, nr. 46, p. 375–384
100. Porter, L. W., Lawler, E.E., 1968, *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin

101. Porter, L. W. și R. M. Steers, 1973, „Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism” în *Psychological Bulletin*, nr. 80, p.151–176
102. Pritchard, Robert și Elissa Ashwood, 2008, *Managing motivation : a manager's guide to diagnosing and improving motivation*, New York: Routledge
103. Profiroiu, Marius, Tudorel Andrei, Dragoș Dincă, Radu Carp, 2006, *Reforma administrației publice în contextul integrării europene*, Institutul European din România – Studii de impact III
104. Rainey, H. G., 1983, „Private agencies and private firms: Incentive structures, goals and individual roles” în *Administration & Society*, nr. 15(2), p. 207-242
105. Rainey, Hal G., 2009, *Understanding and Managing Public Organizations, ed. a IV-a*, San Francisco: Jossey-Bass
106. Robbins, Stephen P., 1996, *Organizational Behavior. Concepts, controversies, applications*, ed. a VII-a, Prentice Hall
107. Rokeach, M., 1973, *The Nature of Human Values*, New York: Free Press
108. Ronen, S., 1978, „Personal values: A basis for work motivational set and work attitude” în *Organizational Behavior and Human Performance*, nr. 21, p. 80-107.
109. Ronen, S., 1986, *Comparative and multinational management*, New York: Wiley.
110. Ronen, S., A. I. Kraut, J. C. Lingoș și N. Aranya, 1979, „A Nonmetric Scaling Approach to Taxonomies of Employee Work Motivation” în *Multivariate Behavioral Research*, vol. 14, p. 387-401
111. Rotariu, Traian (coord.); Gabriel Bădescu; Irina Culic; Elemér Mezei și Cornelia Mureșan, 1999, *Metode statistice aplicate în științele sociale*, Iași: Polirom
112. Rotariu, Traian și Petru Iluț, 2001, *Ancheta sociologică și sondajul de opinie. Teorie și practică*, Polirom: Iași
113. Rotariu, Traian, 1994, *Curs de metode și tehnici de cercetare sociologică*, Cluj-Napoca
114. Rounds, James B. și Patrick Ian Armstrong, 2005, „Assessment of Needs and Values” în Steven D. Brown și Robert W. Lent, *Career development and counseling: putting theory and research to work*, Hoboken: John Wiley & Sons, p. 305-329
115. Sagie, A., D. Elizur și M. Koslowski, 1996, “Work values: A theoretical overview and a model of their effects” în *Journal of Organizational Behavior* nr. 17 p. 503-514
116. Șandor, Sorin Dan, 2005, *Analiză și cercetare în administrația publică*, Cluj-Napoca: Accent
117. Șandor, Sorin, Ciprian Tripon, 2008, “Citizens’ Perception About Public Administration Reforms in Romania” în *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 24E/2008, p. 111-122
118. Sandu, Dumitru, 1999, *Spațiul social al tranziției*, Iași: Polirom
119. Schuler, Randall și Nikolai Rogovsky, 1998, „Understanding compensation practices variation across firms: The impact of national culture” în *Journal of International Business Studies*, nr. 29, p. 159-177
120. Schuster, J. R., 1974, „Management-compensation policy and the public interest” în *Public Personnel Management*, nr. 3, p. 510-523

121. Schwartz, S. H., 1992, „Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries” în M. Zanna (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 25 , p. 1-65, Orlando: Academic Press
122. Shah, James Y și Wendi L. Gardner, 2008, *Handbook of Motivation Science*, New York: The Guilford Press
123. Sheldon, Kennon M, Andrew J. Elliot, Youngmee Kim și Tim Kasser, 2001, „What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs” în *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 80, Nr. 2, p. 325-339
124. Shweder, R. și LeVine, R., 1984, *Culture theory*. New York: Cambridge University
125. Spitzer, Dean R. , 1995, *SuperMotivation: A Blueprint for Energizing Your Organization From Top to Bottom*, New York: AMACOM
126. Stackman, Richard W., Craig C. Pinder și Patrick E. Connor, 2000, “Values Lost. Redirecting Research on Values in the Workplace” în *Handbook of Organizational Culture and Climate*, ed. Ashkanasy, Wilderom și Peterson, Thousand Oaks: Sage Publications p. 37-54
127. Steers, R. M. și L. W. Porter, 1991, *Motivation and work behavior*, ed. a V-a, New York: McGraw-Hill
128. Super, D.E., 1969, *The Work Values Inventory*, Boston: Houghton Mifflin
129. Thomson, Garrett, 1987, *Needs*, London: Routledge
130. Thorndike, E. L., 1911, *Animal intelligence*, New York: Macmillan
131. Tietjen, Mark A. și Robert M. Myers, 1998, “Motivation and job satisfaction” în *Management Decision* 36/4, p. 226–231
132. Vroom, Victor, 1964, *Work and Motivation*, New York: Wiley
133. Westwood, R. I., 1992, „Culture, Cultural Differences and Behavior”, în R. I. Westwood (ed), *Organizational Behavior: Southeast Asian Perspectives*, p. 27-62, Hong-Kong, Longman
134. White, R.W., 1959, „Motivation reconsidered: The concepts of competence” în *Psychological Review*, nr. 66, 297–333
135. Wiggins, David, 1987, *Needs, Values, Truth. Essays in the Philosophy of Values*, Oxford: Oxford University Press
136. Wittmer, D., 1991, „Serving the people or serving for pay: Reward preferences among government, hybrid sector and business managers” în *Public Productivity & Management Review*, nr. 14(4), p. 369-383
137. Wright, Bradley E., 2003, „Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation”, lucrare prezentată la 7th National Public Management Research Conference, Georgetown Public Policy Institute, Georgetown University, Washington, October 9-11

138. Yang, Kaifeng, Anthony Kassekert, 2010, „Linking Management Reform with Employee Job Satisfaction: Evidence from Federal Agencies” în *Journal of Public Administration Research and Theory*, nr. 20, p. 413-436
139. Zlate, Mielu, 2007, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. al II-lea, Iași: Polirom
140. Zlate, Mielu, 2008, *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, vol. I, Iași: Polirom
141. *** Legea 154/1998, publicată în Monitorul Oficial nr. 266 16 iulie 1998
142. *** Legea 161/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 266 din 16 iulie 1998
143. *** Legea 188/1999 cu modificările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 600 din 8 decembrie 1999
144. *** Legea 330/2009, publicată în Monitorul Oficial nr. 762 din 9 noiembrie 2009
145. *** Legea 40/1991 cu modificările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 23 din 31 ianuarie 1996
146. *** Legea 7/2004 cu modificările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 525 din 2 august 2007
147. *** Ordonanța de Urgență nr. 63/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 462 din 28 iunie 2003
148. *** Hotărârea Guvernului nr. 1084/2001 publicat în Monitorul Oficial nr. 707 din 7 noiembrie 2001
149. *** Hotărârea Guvernului nr. 1209/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 757 din 29 octombrie 2003
150. *** Hotărârea Guvernului nr. 611/2008 publicată în Monitorul Oficial, nr. 530 din 14.07.2008
151. *** Hotărârea Guvernului nr. 624/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 410 din 11 iunie 2003
152. *** Hotărârea Guvernului nr. 699/2004, publicată în Monitorul Oficial nr. 542 din 17 iunie 2004
153. *** Hotărârea Guvernului nr. 749/1998, publicată în Monitorul Oficial nr. 407 din 27 octombrie 1998