

Motivarea funcționarilor publici din România în contextul crizei economice

Amalia CRISTESCU

Academia de Studii Economice din București
cristescu_amalia@yahoo.com

Larisa STĂNILĂ

larisa.stanila@incsmpps.ro

Mădălina Ecaterina ANDREICA

Academia de Studii Economice din București
madalina.andreica@gmail.com

Rezumat. *Problemă controversată a managementului public, motivarea funcționarilor din acest domeniu întâmpină în România o serie de dificultăți, mai ales că s-a trecut de la o societate de tip socialist la o societate care a adoptat mai degrabă forma instituțională democratică, dar nu și esența ei individualistă în ceea ce privește evaluarea performanțelor angajaților din sectorul public. Valoarea unui sistem administrativ public constă nu atât în mijloacele materiale și financiare de care dispune, cât mai ales în potențialul său uman, astfel este explicabilă atenția deosebită care trebuie acordată motivării funcționarilor publici.*

În cadrul acestui articol am realizat o anchetă în rândul funcționarilor publici din România având ca obiectiv evaluarea motivării angajaților din administrația publică, centrală și locală. Am construit, de asemenea, și un model logit în scopul investigării gradului de impact al principalilor factori care afectează șansele unui angajat român din sectorul public să devină mai motivat la locul de muncă.

Cuvinte-cheie: management public; motivare; model logit; anchetă.

Clasificare JEL: J45, H83.

Clasificare REL: 13C, 13K.

1. Introducere

Una dintre cele mai controversate probleme ale managementului public este motivarea funcționarilor publici. Adesea, funcționarii publici își exprimă nemulțumirea față de lipsa de interes a reprezentanților sistemului administrativ din România în ceea ce privește problema motivării.

De altfel, într-un studiu referitor la modalitățile de creștere a motivării funcționarilor din cadrul Primăriei sectorului 2 din București (2006) s-a concluzionat că problemele cu care se confruntă primăria din cauza nivelului scăzut de salarizare sunt: calitatea slabă a serviciilor, nivelul scăzut al productivității și performanței, problemele de recrutare și reținere în corpul funcționarilor publici, mai ales a tinerilor calificați, corupția. În cadrul primăriei sectorului 2, motivarea se realizează prin avansarea pe post sau pe funcție, prin acordarea unui salariu mai mare și a unor prime și prin posibilitățile de formare continuă de care dispun funcționarii publici.

Astfel, una din principalele cauze pentru disfuncționalitățile sistemului administrativ din România o reprezintă precaritatea politicilor de personal care nu stimulează funcționarii publici să se implice în realizarea obiectivelor generale și specifice. Ei sunt preocupați în primul rând de realizarea la un nivel uneori acceptabil a propriilor sarcini, neînțelegând sau nefiind stimulați să înțeleagă rolul lor în cadrul sistemului administrativ. Devine evidentă necesitatea efectuării unor schimbări în sistemul de motivare a funcționarilor publici.

În consecință, în sistemul administrativ din România există doar câteva forme de motivare a salariaților (existența unor sporuri, avansarea), însă și acestea prezintă unele probleme.

Teoria economică sugerează că salariile legate de performanță sunt cel mai bun mod de a-i determina pe angajați să acționeze la cel mai înalt nivel. În realitate, plata corelată cu performanța presupune că performanța, în principiu, poate fi măsurată (Marsden, Belfield, 2006, Metawie, Gilman, 2005). Măsurarea performanțelor în domeniul public este mai complicată decât în sectorul privat, din următoarele motive:

- Nu există mereu în sectorul public un rezultat perfect identificabil, ca în cazul domeniului privat. Calitatea acestui rezultat este un element important de care trebuie să se țină cont.
- Același rezultat se poate datora diferitelor servicii sau departamente; poate fi produs de un set diferit de intrări.
- Același departament poate produce diferite rezultate, poate participa la producerea diferitelor seturi de rezultate.
- Rezultatele pot fi complementare sau substituibile.
- Departamentele pot produce atât rezultate pozitive, cât și negative.

- Rezultatele nu sunt vândute pe piață sau, dacă este cazul, nu la valoarea lor de piață.

Știința administrației publice, constând în relația dintre motivația stimulentele materiale și performanță, este bazată de obicei pe ideea că indivizii care lucrează în sectorul public au anumite caracteristici speciale. După Wise (2004) caracterizarea funcționarilor publici presupune următoarele trăsături:

- Anumiți indivizi sunt predispuși la un set particular de motivații.
- Variația intensității dintre diferite motivații pentru a munci sunt legate de sectorul de angajare, dar și de caracteristici personale.
- Factorii contextuali afectează intensitatea diferitelor motivații pentru a munci.
- Indivizii sunt complecși, au motivații variate și competitive în ceea ce privește atitudinea față de muncă.

Există deja un acord asupra faptului că stimulentele materiale nu duc întotdeauna la mărirea efortului. Există o literatură în rapidă dezvoltare, în legătură cu relațiile dintre motivație, stimulente materiale și efort în sectorul public, literatură ce s-a dezvoltat din mișcarea pentru inițierea reformelor în majoritatea țărilor OECD cu scopul de a face sectorul public mai eficient și își propune să măsoare cu o mai mare precizie performanța activităților publice.

Sousa-Poza și Sousa-Poza (2000) au analizat nivelul satisfacției în muncă și determinanții săi, la nivel național, în 21 de țări. Rezultatele lor au relevat, printre altele, că muncitorii din Danemarca au cele mai înalte niveluri de satisfacție, iar cei din Ungaria prezintă cel mai jos nivel; surprinzător este faptul că muncitorii din Japonia au obținut al 3-lea cel mai mic nivel. De remarcat și faptul că în general nivelul de satisfacție în muncă este relativ ridicat, autorii fiind surprinși de faptul că muncitorii din Rusia sau Ungaria sunt aproape la fel de satisfăcuți ca și cei din țările dezvoltate din Europa. Printre determinanții cei mai importanți ai satisfacției au reieșit relațiile bune cu managementul și un loc de muncă interesant, dar și un câștig ridicat sau independența muncii.

Adrian Ritz (2009) a măsurat performanța organizațională, studiind percepția eficienței interne în Elveția. El a testat empiric efectele motivației din sectorul public, angajamentului organizațional și satisfacției la locul de muncă asupra performanței în guvernul federal elvețian, pe baza unui sondaj de 13.500 de angajați.

Motivația în muncă în sectorul public a fost descrisă prin două dimensiuni: angajamentul pentru interesul public și atracția pentru elaborarea politicilor publice. El a descoperit că numai prima dimensiune a avut o relație semnificativă cu performanța percepută. Cu toate acestea, orientarea spre obiective s-a dovedit a avea cea mai mare influență asupra eficienței interne. Prin urmare, el a ajuns la concluzia că pentru a crește performanța sunt necesare ambele aspecte: atât

lucrători care să-și arate angajamentul față de interesul public, precum și buna gestiune publică.

Turkyilmaz, Akman, Coskun și Pastuszak (2011) au încercat să identifice factorii care determină nivelul de satisfacție al angajaților publici cu scopul de a crea un sistem de management eficient în sectorul public din Turcia (ca țară în curs de dezvoltare). Ei au observat că remunerarea și recunoașterea meritelor, munca în echipă, training-ul și dezvoltarea individuală, condițiile de muncă, dar și împuternicirea și gradul de participare în luarea deciziilor influențează semnificativ satisfacția muncii angajaților din cadrul instituției de asigurări sociale din Istanbul. Studiul acestora a relevat faptul că training-ul și dezvoltarea personală este cel mai important factor, în vreme ce condițiile de lucru sunt al doilea cel mai important factor, iar remunerarea și recunoașterea meritelor este al treilea.

2. Rezultatele sondajului în rândul funcționarilor publici din România

Ancheta în rândul funcționarilor publici din România a fost realizată prin intermediul IMAS Marketing și Sondaje și s-a desfășurat în luna martie 2012⁽¹⁾. Obiectivul general al acestei anchete a fost evaluarea motivării angajaților din administrația publică, centrală și locală. Astfel, chestionarul a fost conceput pentru a se adresa funcționarilor publici care lucrează în instituțiile din administrația publică centrală și locală – ministere, prefecturi, primării municipale/orășenești, primării comunale, iar metoda de aplicare să fie interviul față-în-față cu respondentul.

Eșantionul a cuprins 355 de persoane (tabelul 1), alegerea instituțiilor făcându-se în mod aleatoriu, astfel încât dispersia interviurilor să fie maximă (nu au fost incluse toate județele datorită faptului că numărul de instituții selectate este mai mic decât cel al județelor). Eroarea maximă de eșantionare a fost de $\pm 5,2\%$.

Tabelul 1

Structura eșantionului (observată)

Tipul instituției	Număr de instituții incluse în studiu	Număr total de respondenți	Respondenți cu funcții de conducere	Respondenți cu funcții de specialitate și cu alte funcții	Număr mediu de chest. / instituție
Minister	5	70	20	50	14
Prefectură	8	53	14	39	6
Primărie municipală/orășenească	20	167	40	127	8
Primărie comunală	10	65	19	46	7
Total	43	355	93	262	8

Structura respondenților

Dintre respondenți, 80% sunt funcționari publici definitivi. Restul sunt manageri publicii (5,9%), personal contractual (4,5%), înalți funcționari publici (2,8%), personal administrativ (2,3%), funcționari publici debutanți (2%). Ponderea extrem de mică a funcționarilor debutanți în totalul respondenților poate fi explicată prin numărul redus al acestor funcționari din sistem, datorat blocării posturilor din sistemul public (figura 1).

În ceea ce privește vechimea la locul de muncă s-a constatat că cea mai mare pondere a respondenților (29,9%) au o vechime cuprinsă între 5 și 10 ani. Cei cu o vechime de 10-15 de ani au și ei o pondere destul de mare (22%), fiind urmași de cei cu o vechime de 15-20 de ani (15,2%) (figura 2). Această situație arată că sporul de vechime acordat acestor categorii este unul cuprins în intervalul 10-20% la salariul de bază, iar acest lucru va trebui corelat și cu faptul că 37,8% dintre respondenți au spus că acest spor chiar se acordă de către instituția unde lucrează. Procentul celor ce au o vechime mai mică de trei ani (9,9%) nu este de neglijat, deoarece acest aspect arată că aceștia au ajuns în instituție chiar și după începerea programului de restructurare a personalului din administrația publică.

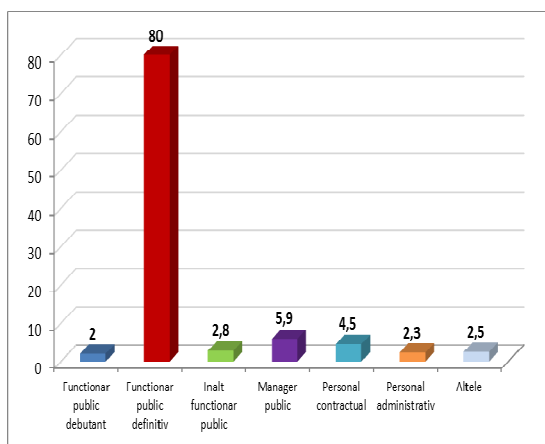


Figura 1. Structura respondenților în funcție de statut (%)

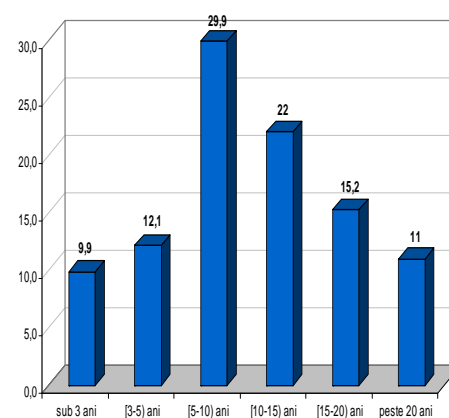


Figura 2. Vechimea la actualul loc de muncă

Una dintre primele întrebări referitoare la locul de muncă, adresate funcționarilor publici selectați pentru această anchetă, a fost legată de gradul de mulțumire față de actualul loc de muncă. Astfel, aproximativ 88% dintre respondenți au răspuns că sunt mulțumiți (66,8%) și foarte mulțumiți (20,8%). Un procent foarte mic a răspuns că sunt nemulțumiți (8,5%), iar 3,7% au declarat că sunt chiar foarte nemulțumiți (figura 3).

Dintre cei care s-au declarat mulțumiți de locul de muncă, peste 70% nu ar schimba mai nimic la locul de muncă (ei au fost întrebați dacă ar schimba șeful, colegii, echipamentele, programul și salariul), cu o singură excepție: salariul - circa 83% ar face o schimbare legată de salariu dacă ar avea ocazia. Deși procentul celor nemulțumiți este mic, trebuie menționat că într-o proporție destul de mare nici aceștia nu ar schimba șeful sau colegii, în schimb 88% dintre ei ar schimba tot salariul.

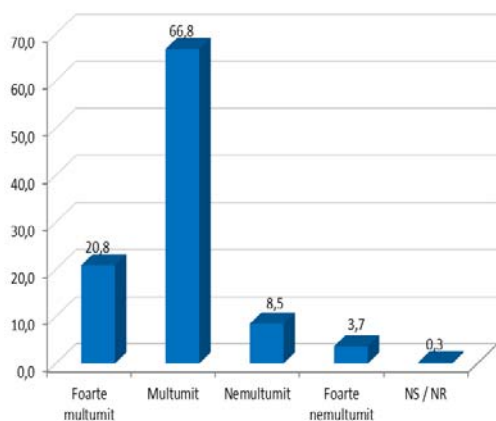


Figura 3. Măsura în care funcționarii publici sunt mulțumiți de actualul loc de muncă

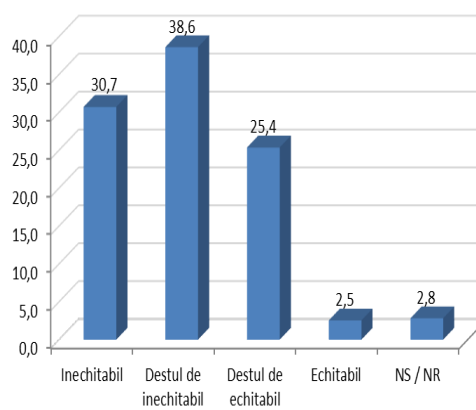


Figura 4. Cât de echitabil este considerat sistemul unic de salarizare introdus prin Legea nr. 284/2010

Sistemul unic de salarizare

Întrebați cât de echitabil consideră sistemul unic de salarizare introdus prin Legea nr. 284/2010, funcționarii publici intervievați au răspuns în proporție de 38,6% că acest sistem este destul de inechitabil. De altfel, 30,7% dintre ei au spus chiar că acest sistem este inechitabil. Totuși, un sfert dintre respondenți consideră sistemul unic de salarizare introdus în anul 2010 ca fiind destul de echitabil (figura 4).

Pentru a afla evoluția salariilor funcționarilor publici în urma introducerii sistemului unic de salarizare, aceștia au fost întrebați ce s-a întâmplat cu salariile lor. 68,2% dintre respondenți au declarat că salariile lor s-au redus. Un procent foarte mic (3,4%) a declarat că salariile au crescut în urma introducerii sistemului unic de salarizare. Aproape un sfert dintre respondenți (22,8%) au declarat că salariile nu s-au modificat.

În ceea ce privește funcția ocupată de respondenți, 26% dintre aceștia au funcție de conducere și 74% au funcție de execuție. Corelând funcția ocupată cu întrebarea „Cum evaluați performanța dumneavoastră la locul de muncă în comparație cu cea a colegilor dumneavoastră?”, a reieșit faptul că 36% dintre cei cu funcție de conducere și 26% dintre cei cu funcție de execuție apreciază că

performanța lor este mai bună decât cea a colegilor. În același timp, 54% dintre cei cu funcție de conducere și 70% dintre cei cu funcție de execuție consideră că au performanțe la fel de bune cu ale colegilor.

Restructurările personalului din administrația publică și corupția în administrația publică

În anul 2011 restructurările de personal în cadrul instituțiilor publice nu au fost atât de numeroase, dovadă fiind faptul că 65,9% dintre respondenți au spus că nu au existat restructurări la nivelul instituției în care lucrează (figura 5). Acest lucru se poate datora și faptului că majoritatea restructurărilor de personal au avut loc în 2010, acestea fiind impuse de acordul stand-by din 2009 cu FMI privind reducerea cheltuielilor bugetare.

La întrebarea „În ultimii cinci ani, schimbările la nivel politic au generat schimbări la nivelul personalului din instituția dumneavoastră?” aproape jumătate din respondenți (44%) consideră că schimbările la nivel politic nu au generat schimbări la nivelul personalului din administrația publică. 31,3% dintre respondenți au declarat că în instituțiile în care lucrează au avut loc schimbări de ordin politic la nivelul personalului, însă aceste modificări nu au fost semnificative.

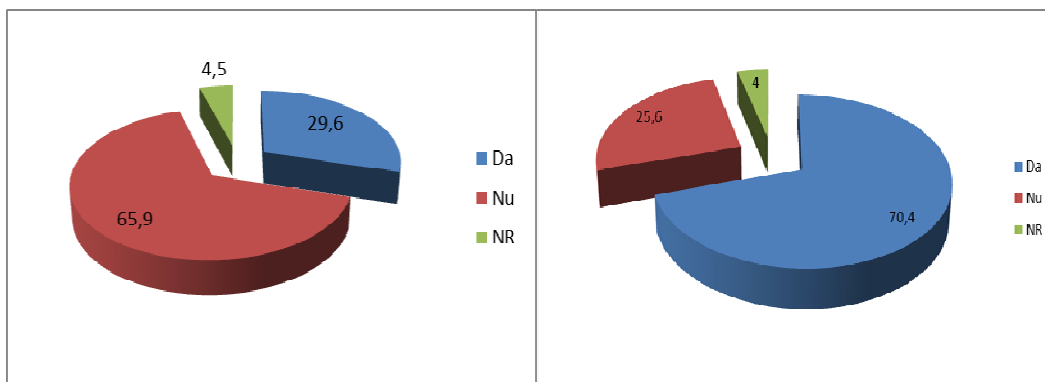


Figura 5. Existența restructurărilor de personal în cadrul instituției publice (%)

Figura 6. Corupția reprezintă o problemă a Administrației Publice din România (%)

Dintre respondenți, 70,4% consideră că una dintre problemele Administrației Publice din România este corupția, în timp ce 25,6% sunt de părere că aceasta nu reprezintă o problemă specifică sectorului public (figura 6). Dintre angajații care consideră că una dintre problemele administrației publice din România o reprezintă corupția (adică 250 respondenți), 89,2% sunt de părere că unul dintre factorii care favorizează corupția este sistemul de salarizare.

78,8% din angajați consideră că moralitatea funcționarilor publici este un factor favorizant al corupției existente în Administrația Publică din România. Presiunea din partea mediului economic constituie un element ce favorizează corupția existentă din sectorul public din România, conform unui procent de 63,6% dintre respondenți

Un alt factor favorizant al corupției este considerat de 72% dintre respondenți a fi presiunea sistemului politic. Aproape jumătate consideră că și comportamentul cetățenilor constituie un factor ce favorizează corupția existentă în Administrația Publică din România; totuși 21,6% resping total această cauzalitate.

Stimulente acordate în instituțiile publice

49,3% dintre respondenți consideră cursurile de perfecționare ca fiind cel mai acordat stimulent de către instituția publică, urmat de creșterea salariului în funcție de vechime (37,2%). Perspectiva de avansare este folosită ca factor de motivare, însă este menționată de doar 12,4% dintre respondenți. În categoria altor stimulente acordate s-au regăsit stimulentele pentru condiții vătămătoare; aprecierea eforturilor de către conducere; sporuri egale pentru echipele de proiect. S-a constatat însă și că 13,5% dintre respondenți susțin că în instituția lor nu se acordă stimulente.

Factorii motivatori extrinseci și intrinseci

Respondenții au fost, de asemenea, întrebați în ce măsură consideră, la momentul actual, a fi importanți diverși factori motivatori, ce au fost grupați în două mari categorii. În categoria A au fost considerați factorii motivatori extrinseci, precum: stabilitatea locului de muncă, salariul, perspectiva avansării pe scara ierarhică, asigurarea unui suport logistic corespunzător (telefon de serviciu, mașină, laptop etc.), prime și bonusuri, acordarea de distincții, diplome, gradații, confortul la locul de muncă, existența unei competiții în cadrul instituției, comunicarea în cadrul echipei și statutul sau prestigiul profesional. Răspunsurile au fost sintetizate în tabelul 2.

Tabelul 2

Importanța factorilor motivatori extrinseci (%)

CATEGORIA A	Foarte important	Important	Puțin important	Neimportant	NȘ / NR
1 Stabilitatea locului de muncă	76,1	21,1	1,7	0,8	0,3
2 Salariul	81,1	17,7	0,6	0,3	0,3
3 Perspectiva avansării pe scara ierarhică	32,7	40,0	17,7	9,0	0,6
4 Asigurarea unui suport logistic corespunzător (telefon de serviciu, mașină, laptop etc.)	31,8	36,9	22,3	8,7	0,3
5 Prime și bonusuri, acordarea de distincții, diplome, gradații	45,6	41,1	8,7	3,1	1,4
6 Confortul la locul de muncă	51,0	41,4	6,8	0,6	0,3
7 Existența unei competiții în cadrul instituției	23,9	48,7	20,6	5,1	1,7
8 Comunicarea în cadrul echipei din care faceți parte	76,6	21,7	1,1	0,3	0,3
9 Statutul/prestigiul profesional	64,5	29,6	4,5	0,8	0,6

Se constată faptul că printre cei mai importanți factori motivatori extrinseci se dovedesc a fi salariul (în proporție de 98,8% din respondenți îl consideră important sau chiar foarte important), comunicarea în cadrul echipei din care fac parte (98,3%), stabilitatea locului de muncă (97,2%), statutul sau prestigiul profesional (94,1%), confortul la locul de muncă (92,4%), precum și primele și bonusurile, distincțiile, diplomele și gradațiile (în proporție de 86,7%).

Într-o mai mică măsură sunt apreciate perspectivele avansării pe scara ierarhică (72,7%), existența unei competiții în cadrul instituției (72,6%), precum și asigurarea unui suport logistic corespunzător (telefon de serviciu, mașină, laptop etc.) (în proporție de doar 68,7%).

În *categoria B* au fost considerați următorii factori motivatori intrinseci: atractivitatea muncii prestate, dezvoltarea profesională, satisfacția de a face lucruri utile pentru cetățenii comunității, participarea la diferite activități în cadrul instituției, libertatea de a avea inițiative la locul de muncă, sentimentul de împlinire (realizare personală) oferit de locul de muncă, echilibrul între viața personală și cea profesională, autoritatea, responsabilitatea pe post, precum și autonomia pe post, conform tabelului 3.

Tabelul 3

Importanța factorilor motivatori intrinseci (%)

CATEGORIA B	Foarte important	Important	Puțin important	Neimportant	NȘ / NR
1 Atractivitatea muncii prestate	66,2	30,1	2,8	0,3	0,6
2 Dezvoltarea profesională	67,9	29,0	2,3	0,6	0,3
3 Satisfacția de a face lucruri utile pentru cetățenii comunității	66,2	31,3	2,0	0,3	0,3
4 Participarea la diferite activități în cadrul instituției	37,5	49,6	10,1	2,3	0,6
5 Libertatea de a avea inițiative la locul de muncă	51,8	43,4	3,9	0,8	0,0
6 Sentimentul de împlinire (realizare personală) oferit de locul de muncă	63,7	33,8	2,3	0,3	0,0
7 Echilibrul între viața personală și cea profesională	73,8	23,7	1,7	0,6	0,3
8 Autoritatea, responsabilitatea pe post	61,1	34,1	3,7	0,8	0,3
9 Autonomia pe post	52,1	41,7	5,1	0,6	0,6

În această situație, printre cei mai importanți factori motivatori intrinseci se dovedesc a fi în egală măsură satisfacția de a face lucruri utile pentru cetățenii comunității, sentimentul de împlinire (realizare personală) oferit de locul de muncă și echilibrul între viața personală și cea profesională (în proporție de 97,5% din respondenți le consideră importante sau chiar foarte importante).

De asemenea, sunt considerate destul de importante și dezvoltarea profesională (96,9%), atractivitatea muncii prestate (96,3%), precum și libertatea de a avea inițiative la locul de muncă (95,2%) în egală măsură cu autoritatea și responsabilitatea pe post, autonomia pe post (93,8%).

În urma răspunsurilor reiese că factorii extrinseci sunt cei mai motivatori pentru 69,9% dintre funcționarii publici, în timp ce pentru 27,9% factorii intrinseci sunt cei care îi motivează mai mult. Predomină, astfel, motivarea extrinsecă ce se bazează pe o relație individ-organizație, având drept conținut satisfacerea așteptărilor salariatului față de reacțiile organizației vizavi de el, firește în raport cu eforturile, comportamentul și rezultatele sale. Motivarea intrinsecă ce este centrată pe individ, fiind o relație între așteptările, percepțiile și simțămintele sale, pe de o parte, și conținutul concret al muncii și comportamentul lui, pe care nemijlocit le realizează, pe de altă parte, este aleasă de către mai puțini respondenți.

În ceea ce privește evoluția motivării la locul de muncă se pare că aceasta a rămas la fel, comparativ cu anul anterior, pentru 66,8% dintre respondenți. Motivarea a scăzut pentru 18% dintre funcționari, iar pentru doar 13,5% dintre aceștia motivarea a crescut.

Întrebați ce anume i-ar motiva la locul de muncă, 0,8% din angajați au declarat că sunt suficient de motivați și nu necesită stimulente suplimentare. Cel mai important factor motivațional pentru angajații din Administrația Publică este creșterea implicării colegilor în activitățile de la locul de muncă (23,9%) – figura 9, urmat îndeaproape de atmosfera de la locul de muncă (22,5%). Pe locul trei în ierarhia factorilor motivaționali se regăsește aprecierea din partea superiorului direct (17,2%) și ulterior investirea angajaților de către șefi cu mai multă autoritate și încredere (16,3%). Contrar așteptărilor, creșterile salariale sunt considerate cel mai important factor motivațional doar de 9% dintre angajații din domeniul public.

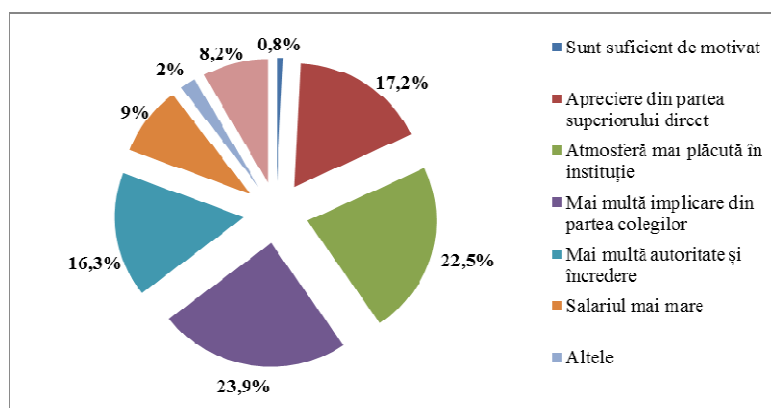


Figura 7. Principalii factori motivaționali (%)

Corelând postul ocupat de respondenți cu diverse aspecte legate de locul de muncă au reieșit câteva situații interesante.

De exemplu, indiferent de postul ocupat, peste jumătate dintre respondenți au declarat că nu și-au căutat un alt loc de muncă în ultimele șase luni (niciun funcționar public debutant, 80% din funcționarii definitivi, 67% dintre înalții funcționari și 55% dintre managerii publici).

Referitor la aspectele care îi nemulțumesc, din nou se constată că, aproape indiferent de postul ocupat, respondenții sunt nemulțumiți de salariu, celelalte elemente menționate în chestionar (atitudinea colegilor, a șefilor, lipsa oportunităților de promovare, condițiile de lucru) nefiind considerate ca nemulțumitoare. De la această situație reprezintă excepție categoria managerilor publici, deoarece doar 36% dintre aceștia sunt nemulțumiți de salariu.

Referitor la performanța fiecăruia în comparație cu a celorlalți, majoritatea consideră că au performanțe asemănătoare cu ale colegilor, indiferent de postul ocupat.

În ceea ce privește factorii care îi motivează, extrinseci sau intrinseci, există o mică diferență atunci când se corelează aceste răspunsuri cu postul ocupat de respondenți. Astfel, circa 71% dintre funcționarii publici debutanți se simt mai motivați de factorii intrinseci. În contrast, funcționarii publici definitivi (74%), managerii publici (55%) și înalți funcționarii (67%) se simt mai motivați cu precădere de factorii extrinseci.

Referitor la planurile de viitor, funcționarii publici debutanți se văd peste cinci ani în proporție de circa 50% tot în administrație publică. Funcționarii publici definitivi se văd ocupând aceeași funcție peste cinci ani în proporție de 40%, restul considerând că vor avansa în funcție, că se vor pensiona sau că vor activa în mediul privat. O treime dintre managerii publici consideră că peste cinci ani vor lucra tot în administrație însă pe o funcție superioară și tot o treime se văd în mediul privat.

3. Model de tip logit

În scopul investigării gradului de impact al principalilor factori care afectează șansele unui angajat român din sectorul public să devină mai motivat la locul de muncă, am decis să construim un model logit, care reprezintă, de fapt, un model de regresie pentru date binare ce permite explorarea modului în care fiecare variabilă explicativă influențează probabilitatea de realizare a unui eveniment (Long, Freese, 2006).

Conform lui Shumway (2001), modelul logit este un model de clasificare uniperioadă pentru care estimările se bazează pe o funcție de verosimilitate maximă în vederea determinării probabilității condiționate a unui respondent de a aparține unei categorii în funcție de anumite variabile independente. Modelul logit descrie o relație între variabila binară Y , ce ia valorile 1 sau 0, și k variabile explicative x_1, x_2, \dots, x_k . Modelul logit este descris astfel:

$$p_i = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{i,j})}}$$

Dacă se aplică o transformare logistică ecuației se obține relația liniară dintre $\text{logit}(p_i)$ și variabilele explicative:

$$\text{logit}(p_i) = \log\left(\frac{p_i}{1 - p_i}\right) = \beta_0 + \sum_{j=1}^k \beta_j x_{i,j}$$

Această ecuație poartă numele de forma logit a modelului, unde $\text{logit}(p_i)$ este logaritmul probabilității de realizare a unui eveniment în raport cu variabilele explicative $x_{i,1}, x_{i,2}, \dots, x_{i,k}$.

În studiul nostru, am considerat ca variabilă dependentă variabila binară corespunzătoare percepției angajaților cu privire la gradul lor de motivare la locul de muncă. Pentru aceasta am folosit variabila intitulată *motivation*, care ia valoarea 1 în cazul în care angajații se consideră mai motivați și 0 în cazul în care motivația lor nu a crescut comparativ cu anul precedent.

Mai multe variabile explicative au fost alese ca factori motivaționali, precum: răspunsul angajaților privind cât de interesantă își consideră munca pe care o desfășoară (*IQ6A*), opinia lor cu privire la necesitatea unui regulament intern mai transparent în cadrul organizației lor (*IQ21A*), vechimea lor în muncă (*Q40ANI*) și salariile lor lunare nete (*Q44*). Rezultatele estimării modelului logit sunt prezentate în figura 8, în timp ce modificările procentuale ale probabilităților sunt prezentate în figura 9.

Logistic regression	Number of obs	=	341
	LR chi2(4)	=	22.11
	Prob > chi2	=	0.0002
Log likelihood = -127.50816	Pseudo R2	=	0.0798

motivation	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
_IQ6A_2	-1.222499	.4623356	-2.64	0.008	-2.12866	-.3163377
_IQ21A_1	.8504305	.447936	1.90	0.058	-.0275079	1.728369
Q40ANI	-.0640909	.0259159	-2.47	0.013	-.1148851	-.0132967
Q44	.2049249	.102193	2.01	0.045	.0046303	.4052195
_cons	-1.784746	.473014	-3.77	0.000	-2.711836	-.8576553

Figura 8. Rezultatele estimării modelului logit

Deși valoarea lui McKelvey & Zavoina's R^2 este de numai 20%, nivelul de 0,71 al testului Goodness of fit Test (H-L Statistics) confirmă validitatea modelului. Mai mult decât atât, criteriile informaționale Akaike și Schwartz sunt mici, iar semnele coeficienților variabilelor explicative sunt în conformitate cu teoria economică.

Odds of: 1 vs 0

motivation	b	z	P> z	%	%StdX	SDofX
_I Q6A_2	-1.22250	-2.644	0.008	-70.6	-42.4	0.4518
_I Q21A_1	0.85043	1.899	0.058	134.1	30.3	0.3115
Q40ANI	-0.06409	-2.473	0.013	-6.2	-44.4	9.1618
Q44	0.20492	2.005	0.045	22.7	37.6	1.5593

Figura 9. Modificările procentuale ale probabilităților

În cazul în care respondenții își schimbă percepția lor de la acord parțial la dezacord parțial cu faptul că munca lor este interesantă în comparație cu cei ce sunt în acord total cu faptul că munca lor este cu adevărat interesantă, șansele de a deveni mai motivați se reduc cu 70,6%, în condițiile menținerii tuturor celorlalte variabile constante.

Cu toate acestea, în cazul în care are loc o modificare a așteptărilor respondenților care doresc un regulament intern mai transparent comparativ cu cei ce consideră că nu este necesar un regulament intern mai transparent, șansele de a deveni mai motivați la locul de muncă se așteaptă să devină de 2,34 ori mai mari, în condițiile menținerii tuturor celorlalte variabile constante.

Mai mult decât atât, în cazul unei creșteri a salariului lunar al unui angajat din sectorul public din România, se așteaptă o creștere cu 37,6% a șanselor de a deveni mai motivați la locul de muncă, în condițiile menținerii tuturor celorlalte variabile constante.

În mod surprinzător, în cazul unei creșteri cu un an a vechimii respondenților din sectorul public din România, se așteaptă ca șansele de a deveni mai motivați să se reducă de 6,2 ori în condițiile menținerii tuturor celorlalte variabile constante.

Un regulament intern cât mai transparent va avea impactul cu cea mai mare pondere pozitivă pentru cei care lucrează în sectorul public, în timp ce impactul cel mai demotivant asupra angajaților este dat de avansarea lor în vechime și mai apoi de impresia că munca lor nu este cu adevărat interesantă.

4. Concluzii și propuneri de îmbunătățire a motivării funcționarilor publici

Integrarea României în Uniunea Europeană necesită, printre altele, un amplu proces de modernizare a sectorului administrației publice. Compatibilizarea spațiului economic și social românesc cu cel comunitar presupune un rol mai activ al administrațiilor publice atât la nivel central, cât și la nivel local, în procesul de coordonare a eforturilor de catching-up în raport cu nivelul mediu de dezvoltare din UE. Mai mult, sprijinul financiar acordat României prin fondurile structurale și fondul de coeziune este condiționat de existența unor structuri parteneriale

locale între reprezentanții mediului de afaceri, ai administrației publice și ai cetățenilor. Astfel, în condițiile în care inițiativa privată s-a dezvoltat într-un ritm accelerat în ultimii 20 de ani în România, îi revine sectorului privat misiunea de a lansa și coaliza structurile parteneriale locale destinate utilizării finanțării comunitare a eforturilor de dezvoltare regională.

Modernizarea sectorului public este impusă și de procesul de restructurare demarat ca urmare a acordurilor României cu Fondul Monetar Internațional, proces prin care se urmărește realizarea unor importante economii bugetare, pe fondul utilizării mai eficiente a resurselor din sistemul administrației publice.

Desigur, toate aceste transformări radicale ale sectorului administrației publice nu pot fi realizate fără o motivare corespunzătoare a lucrătorilor. Astfel, modernizarea sectorului public presupune înainte de toate un alt tip de funcționar public, deschis către nevoile și doleanțele cetățeanului, cu spirit de inițiativă și o viziune, cel puțin pe termen mediu, asupra orizonturilor de dezvoltare ale comunității locale, respectiv ale României.

Abordarea problemei modernizării sectorului public din România presupune existența mai multor puncte de vedere: al funcționarilor publici, al populației, al reprezentanților mediului de afaceri și al inițiatorului reformei (guvern ori partide politice). Din această perspectivă echipa de cercetare înțelege că orizontul de generalizare a rezultatelor sondajului de opinie este limitat și oarecum partizan, dar consideră în același timp că demersul cognitiv reprezintă un prim pas, absolut necesar, în fundamentarea strategiei de modernizare a sectorului public din România. În acest sens, considerăm că cercetarea ar trebui continuată cu investigarea opiniei publice și a mediului de afaceri, respectiv cu prezentarea concluziilor pe cele trei sondaje de opinie (inclusiv cel prezent) reprezentanților puterii politice pentru a obține un punct de vedere coerent al acestora. Într-o etapă următoare ar putea fi demarat un dialog între reprezentanți ai acestor grupuri sociale pentru a putea schița și supune dezbaterilor publice problema reformei reale și radicale a sectorului public din România. Până atunci autorii acestui studiu formulează o serie de propuneri de îmbunătățire a stării de fapt, propuneri care pot contribui la o deschidere sinceră a dialogului cu părțile interesate în procesul de reformă:

- Este evidentă necesitatea reparațiilor materiale și morale în privința câștigurilor salariale ale funcționarilor publici. Din această perspectivă recente inițiative ale partidelor politice de creștere a salariilor bugetarilor sunt mai mult decât bine-venite. Totuși, procesul trebuie însoțit de o evaluare pe principii economice a schemelor de personal de la toate nivelele funcționale ale administrației publice, astfel încât să nu se rateze țintele de deficit bugetar, să existe realmente o eficiență funcțională a structurilor administrației publice și să nu se demotiveze personalul prin finanțarea unor scheme de personal paralele și inutile.

- Sistemul de stimulente și instrumente motivaționale să combine eficient mijloacele de tip extrinsec (prime, bonusuri, avantaje nonmonetare etc.) cu cele intrinseci (satisfacția și împlinirea profesională, bunele relații cu comunitatea locală, bunul renume etc.) astfel încât acestea să acționeze atât la nivel general, cât și selectiv cu scopul de a încuraja competiția pozitivă între funcționarii publici.
- Încurajarea atitudinilor privind responsabilitatea funcționarilor publici de la toate nivelurile ierarhice față de starea de dezvoltare economică și socială a populației, paralel cu stimularea vigilenței opiniei publice față de calitatea ofertei de bunuri publice și comportamentul civic al funcționarilor publici.
- Problema corupției reprezintă un factor major de blocaj al inițiativelor privind proiectele de modernizare a sectorului public. Totuși, rezolvarea problemei nu ține doar de îmbunătățirea profilului profesional al funcționarului public. Atitudinea populației și a mediului de afaceri este hotărâtoare pentru diminuarea proporțiilor acestui fenomen care pune în pericol însăși progresul societății românești.
- Numai prin măsuri și acțiuni concertate ale principalelor grupuri de interese din societatea românească se poate realiza o reformă reală a sectorului administrației publice cu beneficii reale și sustenabile pentru toți cetățenii.

Notă

- ⁽¹⁾ Sondaj efectuat în cadrul PN 09-420303 - Politicile de motivare și performanțele resurselor umane la nivelul administrației publice

Bibliografie

- Long, J.S., Freese, J. (2006). *Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata*, Stata Press
- Marsden, D., Belfield, R. (2006). *Pay for performance where output is hard to measure: the case of performance pay for school teachers*, London: LSE Research Online
- Metawie, M., Gilman, M. (2005). "Problems with the Implementation of Performance Measurement Systems in the Public Sector where Performance is linked to Pay: A Literature Review drawn from the UK", *3rd Conference on Performance Measurements and Management Control*
- Ritz, A. (2009) "Public service motivation and organizational performance in Swiss federal government", *International Review of Administrative Sciences*, <http://ras.sagepub.com/content/75/1/53>
- Shumway, T. (2001). "Forecasting bankruptcy more accurately: A simple hazard model", *Journal of Business*, Vol. 74, No. 1, pp. 101-124
- Sousa-Poza, A., Sousa-Poza, A. (2000). „Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction”, *Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, pp. 517-538

- Turkyilmaz, A., Akman, G., Coskun, O., Pastuszak Z. (2011). „Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111, Nr. 5, pp. 675-696
- Wise, L.R. (2004). „Bureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior”, *Public Administration Review*, Vol. 64, Nr. 6, pp. 669-680
- *** 2006, „Modalități de creștere a gradului de motivare a funcționarilor publici din cadrul Primăriei Sectorului 2”, <http://www.scritube.com/administratie/MODALITTI-DE-CRESTERE-A-GRADUL75634.php>