**ANALIZA MOTIVAȚIEI PENTRU MUNCĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI-TEORIA EXPECTANȚEI. EVIDENȚE DIN ROMÂNIA**

**Abstract**

*Cercetarea de față analizează nivelul motivației pentru muncă al funcționarilor publici din Primăria Cluj-Napoca. Pe baza teoriei motivaționale enunțată de către Victor Vroom, sunt analizate aspectele legate de contextul muncii și al carierei funcționarilor publici care le influențează expectanța, instrumentalitatea și valențele. Studiul are la bază o metodologie de cercetare cantitativă. Rezultatele arată că deși există și influențe pozitive totuși nivelul motivației pentru muncă este unul mediu. Studiul prezintă importanță pentru conducerea instituțiilor publice locale, a managerilor din sectorul public și privat precum și a altor părți interesate.*

**Key words**: motivația pentru muncă, funcționari publici, teoria expectanței, expectanță, instrumentalitate, valență

**JEL classification: D23, M12, M54**

1. **INTRODUCERE**

Importanţa cunoaşterii modalităţilor de motivare şi de punere în practică a acestora, este unul din subiectele de actualitate în ceea ce priveşte administraţia publică centrală şi locală. Din păcate, legislația prezintă carențe cu privire la motivarea funcţionarilor publici așadar aspectele referitoare la aceasta sunt lăsate la latitudinea conducerii instituțiilor publice respectiv a managerilor din sectorul public. Întrucât în ultima perioadă a crescut şi interesul funcţionarilor publici pentru motivare, datorată faptului că aceștia consideră că performanţa lor în muncă nu este recompensată în mod corespunzător, există din ce în ce mai multe preocupări pentru îmbunătățirea aspectelor legate de motivare.

1. **STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE**

În sectorul public motivaţia este deseori asociată cu înalta performanţă (Perry& Hondeghem, 2008). Este important de reținut că performanţa diferă în instituţiile publice de performanţa în cadrul firmelor. În cadrul firmelor performanţa individuală este văzută de cele mai multe ori în termeni financiari. În sectorul public performanţa vizează mai mult partea de responsabilitate şi asigurarea echităţii în prestarea serviciilor publice. Conform mai multor studii din literatură, ultimele abordări ale motivaţiei fac referire la termenul de motivaţie pentru serviciul public, care reprezintă o specificitate a sectorului public, fiind proprie organizaţiilor şi instituţiilor din sectorul public. Trebuie făcută distincţia între motivaţia pentru muncă ca şi angajat într-un anumit domeniu, în cazul nostru-administraţia publică, cu trăsăturile specifice acesteia şi motivaţia pentru serviciul public.

Motivaţia pentru serviciul public (Brewer &Selden, 1998), ia diferite forme în funcţie de instituţia publică (Rainey, 1997), şi este definită ca forţa motivaţională care induce indivizii să întreprindă cu sens, un serviciu public, comunitar sau social punând accent pe implicaţiile comportamentale şi aplicabilitatea lor dincolo de sectorul public. Studiile (Giauque et al., 2008) au arătat că indivizii optează pentru un loc de muncă în sectorul public, în funcţie de nişte criterii particulare corespunzătoare unor elemente de natură intrinsecă: dorinţa de a lucra pentru interesul general, interesul personal pentru realizarea unei politici publice, munca în folosul comunităţii având un sentiment de realizare mai mare decât al angajaţilor din sectorul privat (Crewson, 1997). Tema abordată în cercetarea de față nu face referire la motivaţia pentru serviciul public ci la motivarea funcţionarilor publici în munca lor, definită ca ansamblul proceselor de management (Androniceanu, 2008), prin care el, managerul public, reuşeşte să determine funcţionarii publici să participe la realizarea obiectivelor folosind pentru aceasta un instrument variat de cointeresare.

1. **TEORIA MOTIVAŢIONALÃ A EXPECTANȚEI**

Ideea de bază a teoriei expectanței enunțată de către Vroom sau modelului VIE, este că oamenii aleg să acţioneze într-o manieră hedonistă (Vroom, 1964), având preferinţă pentru acţiunile care le vor aduce cea mai mare utilitate subiectivă aşteptată. Potrivit modelului VIE, forţa motivaţională depinde de expectanţa că efortul va produce performanţă, instrumentalitatea că performanţa va produce recompense şi valoarea atribuită recompenselor. Primele două variabile sunt invers proporţionale cu dificultatea sarcinei de îndeplinit. Ca urmare teoria presupune o relaţie negativă între dificultatea sarcinii de îndeplinit şi motivaţia de a realiza sarcina respectivă (Klein, 1990). Lipsa oricărui element al relaţiei va duce la lipsa motivaţiei.

M= E×I×V

unde: M- motivaţia; E-expectanţa; I-instrumentalitatea; V-valenţa

Matematic, într-o formă mai dezvoltată, această teorie se mai poate exprima astfel:



unde: E este efortul/ intensitatea efortului depus/forţa motivaţională

A este aşteptarea/expectanţa că efortul depus va duce la performanţă

Iij este instrumentalitatea unei performanţe i pentru obţinerea unui rezultat de ordinul II j

Vj este valenţa rezultatului de ordinul II

n reprezintă numărul de rezultate de ordinul II

**Expectanţa**

Expectanţa reprezintă aşteptarea în raport cu efortul individual care trebuie depus, cu alte cuvinte şansele de reuşită atribuite în funcţie de propriile capacităţi, pentru a ajunge la performanţă. Angajaţii sunt, în general, motivaţi să se implice serios în muncă, dacă ei ajung să creadă că eforturile pe care le depun se vor reflecta în înalta performanţă. Expectanţa depinde de: claritatea obiectivelor în ceea ce priveşte performanţa; stima de sine (Gaignard, 2003); stima/încrederea acordată de către alte persoane; competenţele/ abilităţile angajatului date de experienţă, cunoştinţe, etc.; susţinerea pe care o poate obţine din partea colegilor sau a superiorilor; resursele de care dispune (echipamente adecvate, informaţii relevante, materiale, timp). Organizaţia/instituţia poate influenţa expectanţa unui individ dacă nu-i pune la dispoziţie resursele necesare ducerii unei sarcini la bun sfârşit. Expectanţa este percepută în mod subiectiv, chiar dacă se referă la elemente obiective. Dacă angajatul are resursele necesare depunerii efortului, dar el nu se simte în stare pentru aceasta, expectanţa va fi redusă.

Elementele (Eraly, 2009), prin care organizaţia/instituţia poate influenţa nivelul expectanţei sunt:

* organizarea muncii, în măsura în care permite învăţarea progresivă, dezvoltarea competenţelor, etc.;
* delegarea de putere;
* politica de formare;
* mobilitatea internă, deoarece permite angajaţilor acumularea de experienţă, dobândirea de noi competenţe, etc. pe alte posturi, în alte compartimente, etc.;
* atitudinea şefilor, întrucât poate afecta încerderea în sine;
* coachingul ca şi formă de supraveghere dar care urmăreşte dezvoltarea oamenilor sub diverse forme.

**Instrumentalitatea**

Cel mai studiat factor al modelului VIE este instrumentalitatea şi a fost factorul cel mai confirmat atât de experimentele practice cât şi de cele teoretice. Instrumentalitatea reprezintă probabilitatea pentru un individ ca un efort să fie sau nu însoţit de o recompensă. Spre exemplu, oamenii lucrează mult mai repede dacă obţin recompense financiare sau dacă ei consideră că modul în care îşi fac munca le afectează posibilităţile de promovare. Nivelul instrumentalităţii se poate determina prin răspunsul la întrebarea: Ce am de câştigat? Ca şi în cazul expectanţei, şi instrumentalitatea poate fi atât subiectivă cât şi obiectivă. Instrumentalitatea este obiectivă datorită unor elemente ale mediului de lucru ca: sistemul de apreciere, remunerare, promovare. Ea poate fi subiectivă în măsura în care indivizii nu sunt informaţi corect despre elementele menţionate, şi tind a fi optimişti sau pesimişti cu privire la acestea. Instrumentalităţii trebuie asociată şi noţiunea de echitate, întrucât instrumentalitatea adeseori este deseori percepută printr-o comparaţie socială cu ceilalţi indivizi.

Asupra instrumentalităţii angajaţilor se poate acţiona prin intermediul:

* politicii de promovare;
* sistemului de apreciere;
* politicii de salarizare;
* atitudinii şefilor;
* elementelor de meritocraţie;
* informaţiilor date angajaţilor cu privire la elementele enunţate anterior;
* gradului de veridicitate ale acestor informaţii.

**Valenţa**

Valenţa reprezintă valoarea subiectivă, ataşamentul sau preferinţa pe care fiecare individ o atribuie recompensei. Ea nu există ca atare, ci numai în relaţie cu un anumit rezultat: creşterea salariului, promovarea, transferul într-un nou loc de muncă, mai multă responsabilitate în muncă, etc. Nu este suficient ca recompensele să fie corect percepute ci trebuie ca individul să vrea cu adevărat să le obţină (să aibă valoare pentru el). Valenţele pot fi pozitive (plata, promovările, sarcinile interesante, etc.) sau negative (mustrările, sancţiuni, transferuri, etc). Nivelul valenţei se poate determina prin răspunsul la întrebările:

* mă interesează?
* este important pentru mine?

Organizaţia/instituţia poate influenţa valenţele prin tipul de recompense oferite şi valorificarea acestora cu ajutorul:

* valenţelor negative (sancţiuni, pedepse, concedieri, etc) ;
* valenţe extrinseci (politica de salarizare, promovare, etc)
* valenţe intrinseci (interes pentru muncă,etc) care să vizeze creşterea nivelului de implicare.

Pentru ca motivaţia să funcţioneze ca şi proces, trebuie ca aceşti trei parametrii să funcţioneze împreună, întrucât dacă unul din factori lipseşte sau este nul, motivaţia ca şi ansamblu va fi nulă. În același timp valori scăzute ale celor trei elemente vor duce la o valoare scăzută a motivației.

Numeroase studii susţin teoria lui Vroom: (Glabarith & Cumings; Georgopoulis, Mahoney & Jones; Graen ; Lawler; Lawler şi Porter; Vroom şi Deci, etc) şi corelează cele 3 variabile independente în mod pozitiv. Modelul previzionează efortul deoarece este controlabil, spre deosebire de performanţă şi atunci când expectanţa şi instrumentalitatea sunt raportate la sine (Landy &Trumbo, 1983). Privite însă subiectiv expectanţa şi instrumentalitatea se pot corela cu efortul nu pentru că îl cauzează ci mai ales pentru că reprezintă raţionalizarea post deciziei de a face efortul. Teoria VIE presupune hedonism, raţionalitate, (Behling et al., 1974; Locke, 1968), necolinearitate (Behling & Starke, 1973) şi o măsură nesigură de validitate în construcţie (Miner, 1980). Principalele limite ale modelului VIE fac referire la tendința ei de fi idealistică, dificultatea operaționalizării conceptelor și al abordării limitate.

1. **METODOLOGIA DE CERCETARE**

Pentru a putea înţelege ipotezele care au stat la baza cercetării noastre empirice, este nevoie să facem câteva menţiuni, aşa cum au fost ele enunţate de către profesorul Eraly (Eraly, 2009), cu privire la modelul VIE elaborat de către Victor Vroom:

* dacă oricare din factorii modelului este nul, şi motivaţia va fi nulă;
* modelul se aplică pentru o acţiune anume, motivaţia de face ceva (în cazul nostru-motivaţia pentru muncă) şi nu face referire la motivaţie în general;
* raţionalitatea modelului este limitată de faptul că expectanţa şi instrumentalitatea sunt reprezentări şi nu realităţi şi că valenţele sunt susceptibile de planificări contingente;
* acest model poate sta la baza unei analize-diagnostic a unei organizaţii, prin găsirea răspunsurilor la mai multe întrebări:
* nivelul expectanţei este suficient? Cum se poate întări? (printr-o formare mai eficientă, mobilitatea ridicată, delegare de putere, etc);
* instrumentalitatea este suficientă: sistemul de remunerare, promovare, apreciere, informare a personalului, echitate, etc.;
* cum sunt construite valenţele? Nu există prea multe valenţe extrinseci, negative?

Pe baza celor menţionate mai sus, principalul obiectiv al cercetării de faţă a constat într-o analiză-diagnostic a Primăriei Cluj-Napoca, cu privire la modul în care anumite aspecte legate de munca și cariera acestora, influenţează motivaţia lor pentru muncă. Practic am urmărit, printre altele să găsim răspunsurile la întrebările enunţate mai sus, şi explicarea rezultatelor. Altfel spus, am căutat să evidenţiem care este nivelul expectanţei, a instrumentalităţii a valenţelor, pentru ca apoi să măsurăm nivelul general al motivaţiei pentru muncă şi să îl explicăm pe baza rezultatelor obţinute pentru fiecare element din modelul VIE.

Ca urmare, **ipotezele** de la care am pornit în efectuarea prezentei cercetări sunt:

*Ipoteza 1.* Nivelul expectanţei funcţionarilor publici din cadrul Primăriei Cluj-Napoca este ridicat.

*Ipoteza 2.* Nivelul instrumentalităţii funcţionarilor publici din cadrul Primăriei Cluj-Napoca este ridicat.

*Ipoteza 3*. Tipurile de valenţe existente influenţează în mod pozitiv motivaţia pentru muncă.

*Ipoteza 4.* Motivaţia pentru muncă este ridicată în cazul funcţionarilor publici din cadrul Primăriei Cluj-Napoca.

**Instrumentul de cercetare**

Studiul se bazează pe o cercetare cantitativă realizată printr-un chestionar de tip *omnibus*. La nivel de conţinut al chestionarului, la baza realizării întrebărilor chestionarului au stat cadrul legislativ în vigoare, în principal Statutul Funcţionarilor Publici precum celelalte prevederi legislative cu privire la cariera şi activitatea funcţionarilor publici. Chestionarul a fost structurat pe zece secţiuni: perioada de stagiu a funcţionarilor publici debutanţi, promovarea, pregătirea/perfecţionarea profesională, evaluarea performanţelor profesionale, mobilitatea, recompensare/salarizare, sancţiuni, cariera în administraţia publică locală, mediul de lucru şi motivaţia pentru muncă. Pentru a nu fi redundantă informația, întrebările din chestionar au fost transformate în variabile în cadrul analizei răspunsurilor, ca urmare vor fi prezentate în partea empirică a studiului, urmând ca mai jos să fie prezentate dor motivele care au stat la baza aplicării lor.

***Analiza nivelul expectanţei***

Pentru a măsura nivelul expectanţei, am ţinut cont în realizarea chestionarului de cele enunţate anterior cu privire la elementele prin care o instituţie/organizaţie poate influenţa nivelul expectanţei. Pentru studiul nostru, am considerat relevante următoarele: stagiul, pregătirea/perfecţionarea profesională, mobilitatea şi evaluarea.

*Stagiul* ajută funcţionarii publici debutanţi să acumuleze cunoştinţe, să se familiarizeze cu sarcinile, atribuţiile postului, mediul de lucru şi totodată le verifică aptitudinile profesionale. Ca urmare influenţează percepţia acestora asupra propriei persoane, asupra aptitudinilor pe care le au, asupra stimei de sine în vederea depunerii efortului în muncă. Aceasta se întâmplă doar dacă: funcţionarii publici debutanţi urmează o astfel de perioadă de stagiu; scopul perioadei de stagiu este atins în realitate și funcţionarii publici consideră că perioada stagiului a fost una utilă.

*Pregătirea/perfecţionarea profesională* are menirea de a ajuta individul la acumularea de noi cunoştinţe şi dobândirea de competenţe, pe de o parte, precum şi la creşterea încrederii în propriile forţe de a depune efortul necesar obţinerii performanţei (în cazul nostru, de a efectua munca). Cele de mai sus se realizează dacă:există sau se organizează cursuri de formare profesională şi funcţionarii publici le urmează; accesul la acestea este facil şi permis tuturor categoriilor de funcţionari publici; funcţionarii publici participă la cursuri din propria voinţă sau din obligativitate; aceste cursuri îşi găsesc aplicabilitate practică şi sunt utile în munca de zi cu zi.

Diversele forme de *mobilitate* în instituţiile publice locale sau între ele influenţează de asemenea nivelul expectanţei. Funcţionarii publici au posibilitatea de a acumula noi cunoştinţe prin posibilitatea mobilităţii. Aici poate fi vorba de: mutarea temporară în cadrul unui alt compartiment al instituţiei, realizarea unor stagii practice în cadrul altor autorităţi sau instituţii publice, relevante din punctul de vedere al specificului activităţii sau mutarea temporară în cadrul unui alt compartiment al autorităţii sau instituţiei publice în vederea dezvoltării cunoştinţelor, abilităţilor şi competenţelor funcţionarilor publici.

Toate acestea influenţează percepţia asupra posibilităţii propriei persoane de a depune efortul, şi ca urmare şi asupra expectanţei, în măsura în care: formele de mobilitate sunt permise şi accesibile tuturor categoriilor de funcţionari publici; funcţionarii publici le consideră utile; nu există dificultăţi în obţinerea unei forme de mobilitate; politicul nu influenţează posibilitatea mobilităţii.

*Evaluarea performanţelor profesionale* poate influenţa de asemenea stima de sine şi percepţia asupra propriei persoane în depunerea efortului. O evaluare pozitivă va avea o influenţă pozitivă asupra funcţionarului public, pe când una negativă, poate avea o influenţă pozitivă sau negativă, după caz.

Evaluarea performanţelor profesionale influenţează expectanţa dacă: au loc evaluări, şi acestea respectă prevederile legii în privinţa intervalului şi a procedurilor; pentru funcţionarii publici este important să fie evaluaţi; evaluările pozitive şi negative influenţează atitudinea funcţionarului public în ceea ce priveşte munca sa.

***Măsurarea nivelul instrumentalităţii***

Pentru a putea determina nivelul intrumentalităţii, pe baza teoriei prezentate anterior, am considerat relevante aspectele legate de: promovare, recompensare/salarizare, mediul de lucru şi evaluare care o pot influenţa. La nivel practic, este dificilă identificarea aspectelor care ţin strict numai de unul sau altul din elementele modelului VIE, datorită complexităţii lor şi mai ales pentru că unele din ele pot influenţa mai multe elemente, în funcţie de unghiul din care sunt observate.

Este şi cazul *promovării*, pe care o vom regăsi ca şi influenţă atât la instrumentalitate precum şi la valenţă. În cazul instrumentalităţii, este vorba de promovare ca mijloc pentru a atinge alte rezultate precum: recompense, stimă, etc. În chestionarul aplicat am urmărit să vedem dacă există diferenţe în ceea ce priveşte promovarea între cadrul legislativ şi practică, întrucât ca şi instrumentalitate nivelul acesteia este influenţat de aplicarea regulilor. Instrumentalitatea poate fi influenţată şi de sentimentul de echitate perceput de către angajaţi. Totodată am dorit să vedem şi care este influenţa factorului politic asupra promovărilor ca instrumentalitate. În ceea ce priveşte *recompensarea/salarizarea*, am urmărit de asemenea să evidenţiem sentimentul de echitate perceput. Să nu uităm de aprecierea muncii şi de formele de recompensare, care de asemenea influenţează instrumentalitatea. Spre exemplu, obţinerea unei prime poate fi instrumentală în creşterea stimei pe care colegii şi şefii o au pentru angajat. La fel ca în cazul promovării, unele aspecte legate de recompensare le vom regăsi ca factor de influenţă şi asupra valenţelor. De asemenea atitudinea şefilor se regăsește ca factor de influenţă asupra instrumentalităţii.

***Analiza valenţelor***

Prin chestionarul aplicat, am căutat să descoperim cum la nivel de instituţie publică locală valenţele sunt influenţate prin tipul de recompense oferite, valorificarea acestora, etc. Astfel am urmărit aspectele legate de promovare, evaluarea performanţelor, sancţiuni şi recompensare.

După cum aminteam puţin mai sus, *promovarea* poate influenţa atât instrumentalitatea cât şi valenţele. În cazul valenţei, intenţia obţinerii unei promovări poate constitui un scop în sine şi nu mijlocul de a ajunge la alte rezultate. Importanţa acordată *evaluării performanţelor* de către instituţia publică influenţează de asemenea valenţele, în mod pozitiv (prin evaluări pozitive) sau negativ (evaluări negative). *Sancţiunile* pot acţiona ca şi valenţe negative de aceea chestionarul a cuprins și întrebări legate modul în care se aplică sancţunile la nivel de instituţie publică. Întrucât *recompensele* în sine, constituie valenţe extrinseci, funcționarilor publici le-au fost adresate și întrebări legate de acestea.

***Analiza nivelului motivaţiei pentru muncă***

Pentru a putea determina nivelul motivaţiei pentru muncă (partea stângă a modelului VIE), în chestionarul nostru am ales mai multe întrebări care măsoară direct gradul de motivaţie. Acestea din urmă vin să explice rezultatul pentru nivelul motivaţiei pentru muncă prin explicarea factorilor care o influenţează.

*Metodologia de analiză* a cuprins tehnici de statistică inferenţială şi analiză multidimensională a datelor. Pe lângă variabilele cantitative și calitative utilizate, în chestionar s-au folosit şi variabile ordinale. Acestea au fost construite fie ca variabile ordinale simple fie ca itemi Likert, cu scală de la 0 la 5 (Nu răspund, Nu ştiu, Deloc, În mică măsură, În mare măsură, În foarte mare măsură).

În vederea obţineri unor rezultate cât mai fidele, respondenţilor li s-a dat posibilitatea de a se abţine de la răspuns, prin bifarea variantei „Nu răspund” sau în cazul în care nu cunosc răspunsul, alegerea variantei „Nu ştiu”. Datele au fost prelucrate cu ajutorul SPSS v.17 utilizându-se Testul χ2  şi coeficientul de corelaţie a lui Kendall.

**Populaţia studiată**

În urma obţinerii aprobării Primăriei Cluj-Napoca de a distribui chestionarele funcţionarilor publici angajaţi, eşantionul iniţial a fost construit în mod aleatoriu. Astfel din fiecare birou au fost aleşi în mod aleatoriu funcţionarii publici care să participe la studiul nostru. Pentru Primăria Cluj-Napoca s-a construit un eşantion de 150 de persoane-funcţionari publici, cărora le-au fost distribuite chestionare. Au fost returnate, completate 115 chestionare, ca urmare rata de răspuns a fost de 76%. Datorită numărului mare de non răspunsuri, eşantionul final analizat are volumul de 96 funcţionari publici. Cercetarea s-a realizat în anul 2011.

*Caracteristicile demografice ale respondenţilor*

Cei mai mulţi funcţionari publici, care au răspuns chestionarului nostru au o vârstă cuprinsă între 36-45 ani, adică 34.7% din totalul celor intervievaţi. Peste jumătate din respondenţi sunt femei, adică un procent de 54.26%, iar în ceea ce priveşte nivelul de pregătire, peste 80% din funcţionarii publici respondenţi au cel puţin studii superioare de lungă durată. Dintre respondenţi, 43.16 % au o vechime în administraţia publică locală cuprinsă între 5 şi 14 ani, iar peste 90 % ocupă o funcţie publică de execuţie.

1. **REZULTATE ȘI DISCUȚII**

**Rezultatele privind nivelul expectanţei**

***Stagiul***

Dintre funcţionarii publici care au răspuns dacă au urmat o perioadă de stagiu ca şi debutanţi, doar un sfert confirmă parcurgerea unei astfel de perioade, părerea generală a respondenţilor fiind că nu toţi funcţionarii urmează o perioadă de stagiu înainte de numirea în funcţie.

Cu toate că în teorie scopul stagiului este de forma practic funcţionarii publici debutanţi şi de a le verifica aptitudinile profesionale, realitatea diferă, fapt confirmat de peste jumătate dintre respondenți (67.49%). Aproximativ o treime (30.43%) din respondenți consideră perioada stagiului ca fiind una formală. În acest caz este interesant de observat că aproape o treime dintre respondenţi nu şi-au exprimat părerea, alegând să nu răspundă, iar aproape 20% dintre ei susţin că nu ştiu răspunsul la întrebare. Referitor la stagiu şi importanţa acestei perioade în determinarea influenţei asupra expectanţei, cea mai reprezentativă întrebare am considerat a fi cea legată de utilitatea acestuia pentru munca de apoi. Doar 38.4% dintre funcționari susțin că stagiul le-a fost folositor pentru munca de apoi.

Am dorit să vedem ce fel de legături există între această variabilă şi cele prin care este posibil a fi explicate rezultatele obţinute. Astfel s-a observat că între variabilele *Stagiul a fost util pentru munca desfăşurată apoi* şi *Fiecare funcţionar urmează o perioadă de stagiu înainte de numirea în funcţie,* există legătură (valoarea sig=0.000 < 0.05), iar aceasta este directă şi de intensitate medie (coeficientul de corelaţie a lui Kendall este 0.554). Din motive de spatiu vom prezenta grafic doar prima prelucrare din partea statistica, urmând ca pentru celelalte sa fie prezentate doar cifrele.

**Tabelul 1. Corelații între variabilele: *Stagiul a fost util pentru munca desfăşurată apoi* şi *Fiecare funcţionar urmează o perioadă de stagiu înainte de numirea în funcţie***

| **Chi-Square Tests** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Value | df | | Asymp. Sig. (2-sided) | |
| Pearson Chi-Square | | 99.653a | 25 | | .000 | |
| Likelihood Ratio | | 81.207 | 25 | | .000 | |
| Linear-by-Linear Association | | 39.358 | 1 | | .000 | |
| N of Valid Cases | | 92 |  | |  | |
| a. 32 cells (88.9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .43. | | | | | | |
| **Symmetric Measures** | | | | | | | | | |
|  |  | | | Value | | Asymp. Std. Errora | | Approx. Tb | Approx. Sig. |
| Nominal by Nominal | Contingency Coefficient | | | .721 | |  | |  | .000 |
| Ordinal by Ordinal | Kendall's tau-b | | | .554 | | .061 | | 8.475 | .000 |
| N of Valid Cases | | | | 92 | |  | |  |  |
| a. Not assuming the null hypothesis. | | | | | | | | | |
| b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis. | | | | | | | | | |

Cu alte cuvinte utilitatea perioadei de stagiu se poate explica, printre altele şi prin faptul că fiecare funcţionar public urmează o astfel de perioadă şi astfel are posibilitatea de a învăţa lucruri noi, utile pentru munca sa. Dacă nu ar exista obligativitatea stagiului, numai o parte dintre funcţionarii publici debutanţi (cei interesaţi de urmarea stagiului) ar reuşi să acumuleze noi cunoştinţe şi să le fie verificate aptitudinile.

Contradicţia vine din faptul că majoritatea respondenţilor consideră că nu toţi funcţionarii publici debutanţi urmează o astfel de perioadă. Cât privește utilitatea stagiului, aproximativ aceeaşi peste 40% din respondenți consideră stagiul ca nefiind util.

Acest lucru ne face să credem că o proporție însemnată a respodenţilor (peste 40 %) nu au urmat o astfel de perioadă şi ca urmare ei sunt cei care au răspuns negativ cu privire la utilitatea stagiului, iar cei care au considerat stagiul ca fiind într-adevăr o perioadă utilă, au fost cei care au urmat o astfel de perioadă. O altă explicaţie mai poate fi legată şi de sinceritatea răspunsurilor primite, care ridică unele întrebări, datorită celor expuse mai sus.

Între variabilele *Stagiul a fost util pentru munca desfăşurată apoi* şi *Scopul stagiului este de a forma practic debutanţii şi de a le verifica aptitudinile, dar realitatea este diferită,* există legătură directă (sig=0.000 < 0.05), însă de intensitate slabă (Coeficientul de corelaţie a lui Kendall este 0.077). Cu alte cuvinte utilitatea stagiului pentru majoritatea respondenţilor nu se poate explica, decât într-o foarte mică măsură prin faptul că în realitate scopul stagiului nu se verifică. Considerăm acest fapt ca fiind contradictoriu. În realitate, funcţionarii publici nu acumulează noi cunoştinţe iar aptitudinile lor nu sunt verificate, dar cu toate acestea majoritatea susţin că această perioadă le-a fost utilă. În opinia noastră fie respondenţii nu au dat dovadă de sinceritate în răspunsurile lor, fie se confirmă cele spuse mai sus cu privire la faptul că stagiul a fost util doar celor care au urmat o astfel de perioadă, nefiind însă cazul majorităţii.

Faptul că majoritatea respondenţilor consideră că stagiul nu a fost o perioadă dificilă (43% dintre respondenţi) a influenţat de asemenea legătura cu utilitatea lui. Valoarea sig=0.000 < 0.05, adică există legătură între variabilele *Stagiul a fost util pentru munca desfăşurată apoi* şi *Perioada stagiului a fost una dificilă.*Coeficientul de corelaţie a lui Kendall este 0.504, rezultând o legătură directă de intensitate medie între cele 2 variabile.

Este interesant de observat că deşi majoritatea respondenţilor susţin că perioada stagiului este una formală, afirmă totuşi că stagiul le-a fost util. Sig=0.000 < 0.05, adică există legătură între variabilele *Stagiul a fost util pentru munca desfăşurată apoi* şi *Perioada stagiului este una formală.* Coeficientul de corelaţie a lui Kendall este 0.121, adică legătura este directă de intensitate slabă.

Acest lucru ne face să credem că perioada stagiului nu a fost utilă pentru munca de apoi, tocmai pentru că este una formală şi nu ajută la dobândirea de noi cunoştinţe sau abilităţi.

Am dorit să verificăm această ipoteză prin măsurarea legăturii între variabilele *Scopul stagiului este de a forma practic funcţionarii publici debutanţi şi de a le verifica aptitudinile profesionale, dar realitatea este diferită* şi *Perioada stagiului este una formală.* Sig=0.000 < 0.05, adică există legătură între variabile, iar aceasta este de intensitate medie (coeficientul de corelaţie a lui Kendall este 0.35).

Acest lucru înseamnă că într-adevăr perioada stagiului este una formală, care în realitate nu-şi atinge scopul.

După cum se poate observa, condiţiile enunţate anterior, pentru ca stagiul să contribuie la creşterea expectanţei funcţionarilor publici, nu sunt respectate. Doar o parte dintre aceştia urmează o perioadă de stagiu şi tot ei sunt cei care o consideră utilă. Majoritatea respondenţilor consideră stagiul ca fiind o perioadă formală, iar scopul ei real în practică nu este atins, decât în foarte puţine cazuri. Cu alte cuvinte,stagiul influenţează în mod *negativ* expectanţa în sensul *reducerii* nivelului acesteia.

***Pregătirea/perfecţionarea profesională***

În cazul pregătirii profesionale, majoritatea celor interogaţi (80%), au urmat cel puţin un curs de formare profesională. Cu privire la accesul la cursurile de formare, părerile sunt împărţite. Aproximativ aceeaşi proporţie dintre respondenţi (38.95%) consideră că este facil să aibă acces la cursuri de formare, respectiv dificil (37.9%).

**Figura 1. Răspunsurile populaţiei chestionate**

Sursa : *prelucrări proprii în SPSS*

În privinţa celor care urmează cursurile de pregătire profesională, majoritatea respondenţilor (43.15%) consideră că nu toţi angajaţii urmează astfel de cursuri, dar aproape toti funcţionarii publici chestionaţi (77.89%) consideră motivant participarea la cursuri de pregătire/formare profesională. O treime din respondenţi (31.58%) consideră participarea la cursuri de formare ca fiind obligatorie pentru a putea avansa, în timp ce aprope jumătate (48.42%) nu sunt de acord. Peste jumătate din respondenţi (58.95%) consideră conţinutul cursurilor de formare şi pregătire profesională ca având aplicabilitate practică pentru munca lor.

O mare parte dintre respondenţi (67.02%) consideră cursurile urmate ca utile pentru munca lor. Totuşi aproape un sfert dintre respondenţi consideră cursurile urmate ca fiind utile într-o măsură mică sau deloc.

Între variabilele *Cursurile urmate mi-au fost utile în munca de zi cu zi* şi *Consider că dacă nu aş urma cursuri de perfecţionare mi-ar fi afectată capacitatea de lucru,* există o legătură directă de intensitate medie  *(*Sig=0.000 < 0.05 ; k=0.411). Ca urmare cei chestionaţi consideră că neparticiparea la cursuri de formare profesională le-ar afecta capacitatea de lucru.

Între variabilele *Am urmat cel puţin un curs de pregătire/perfecţionare profesională* şi *În instituţia în care lucrez este obligatoriu să urmez cursuri de pregătire profesională pentru a putea avansa în carieră* nu există legătură (Sig=0.94› 0.05). Aşadar nu se poate afirma că motivul pentru care funcţionarii publici urmează astfel de cursuri este de a avansa în carieră.

Ceea ce reiese însă din analiza noastră este faptul că majoritatea celor ce urmează aceste cursuri o fac din propria lor voinţă (Între variabilele *Am urmat cel puţin un curs de pregătire/perfecţionare profesională* şi *Pentru mine este motivant să urmez astfel de cursuri* există o legătură directă de intensitate medie (Sig=0.000< 0.05 ; k=0.454).

Un aspect demn de luat în seamă este cel referitor la legătura între variabilele *Cursurile urmate mi-au fost utile în munca de zi cu zi* şi *Ceea ce se învaţă la aceste cursuri are aplicabilitate practică.* Sig=0.000< 0.05 ; k=0.454, adică între cele două variabile există o legătură directă de intensitate medie. Cu alte cuvinte utilitatea cursurilor urmate se datorează aplicabilităţii practice pe care acestea o au.

Între variabilele *Cursurile urmate mi-au fost utile în munca de zi cu zi* şi *accesul la cursuri de pregătire profesională este dificil* există legătură inversă de intensitate mică (sig=0.049 < 0.05, k=-0.013) ceea ce înseamnă că accesul la cursurile de pregătire profesională nu este dificil, fapt confirmat încă o dată.

Ca urmare a acestor rezultate, per ansamblu, aspectele legate *pregătirea/perfecţionarea profesională* contribuie la *creşterea expectanţei* funcţionarilor publici, fiind îndeplinite condiţiile necesare, amintite mai devreme.

***Mobilitatea***

În cazul mobilităţii, modala ia valoarea 4, ceea ce înseamnă că cei mai mulţi repondenţi consideră *că posibilitatea mobilităţii este importantă* în mare măsura.

Între variabilele *Consider că este importantă posibilitatea mobilităţii* şi *În instituţia în care lucrez, formele de mobilitate sunt frecvente* existăo legătură directă de intensitate mică ( sig=0.000 < 0.05 ; k=0.235).

Aproape 34% dintre respondenţi consideră că transferurile/mutările sunt văzute în mod negativ în intituţia în care lucrează, pe când aproape 40% consideră ca nu este cazul sau că se întâmplă într-o mică măsură. Cu toate acestea modala are valoarea 1, adică cei mai mulţi respondenţi nu ştiu răspunsul la această întrebare.

Între variabilele *În instituţia în care lucrez, formele de mobilitate sunt frecvente* şi *Consider că transferul, mutarea în instituţia în care lucrez sunt văzute cu ochi răi.*, există o legătură directă de intensitate mică ( sig=0.000 < 0.05 ; k=0.285), adică deşi sunt frecvente formele de mobilitate nu toate sunt văzute în mod negativ.

Legătura dintre variabilele *În instituţia în care lucrez, formele de mobilitate sunt frecvente* şi *cred că majoritatea formelor de mobilitate se aplică mai ales în cazul unor angajaţi care lucrează mai puţin bine* este deintensitate mică ( sig=0.000 < 0.05 ; k=0.201). Aceasta înseamnă că formele de mobilitate sunt frecvente dar nu se aplică neaparat doar în cazul unor angajaţi care lucrează mai puţin bine.

Peste jumătate dintre respondenţi susţin că nu au urmat o formă de mobilitate deloc.

Doar 9% dintre respondenţi consideră uşor obţinerea unui transfer, în timp ce peste 30% dintre ei consideră că nu le-ar fi aprobată o cerere de transfer/mutare. Legătura între cele două variabile este directă de intensitate medie ( sig=0.000 < 0.05 ; k=0.570), ceea ce confirmă că nu este uşor accesul la formele de mobilitate.

Aproximativ o treime dintre respondenţi (38.95%) susţin că politicul are influenţă asupra mobilităţii. Cu toate că este relativ uşoară obţinerea unei forme de mobilitate, acestea sunt de multe ori influenţate de factori politici ( sig=0.001 < 0.05 ; k=0.272).

Ca urmare a celor expuse mai sus, se poate observa că şi în cazul *mobilității* influența exercitată asupraexpectanţei este una *negativă* în sensul reducerii celei din urmă. Şi în acest caz mai multe dintre condiţiile necesare unui nivel ridicat al expectanţei nu sunt îndeplinite.

***Evaluarea performanţelor profesionale***

Conform majorităţii respondenţilor (71.58%), aceştia sunt evaluaţi anual, conform legii, iar pentru jumătate din ei (55,79%) este important să fie evaluaţi.O evaluare pozitivă motivează peste jumătate (65,26%) dintre funcţionarii publici respondenţi să lucreze mai bine, în timp ce o evaluare negativă îi demotivează doar pe jumătate (50,53%) dintre aceştia. Explicaţia constă în faptul că nu întotdeauna criticile sunt percepute ca fiind un lucru negativ, ci din contră, unii funcţionari apreciază când li se atrage atenţia asupra unor greşeli pentru a le putea corecta.

Drept consecinţă, *evaluarea* în cazul studiului nostru contribuie la creşterea expectanţei funcţionarilor publici într-un mod *pozitiv* contribuind la creșterea ei.

Din aspectele prezentate până acum, se poate vorbi de un **nivel mediu al expectanţei** funcţionarilor publici din Primăria Cluj-Napoca. Acesta se datorează influenţei negative pe care o au aspectele legate de stagiu şi de mobilitate. Totuşi este de remarcat că atât pregătirea cât şi evaluarea influenţează în mod pozitiv expectanţa.

**Rezultatele privind nivelul instrumentalităţii**

***Promovarea***

O parte importantă a respondenţilor (62,77%) consideră că în practică, în primăria în care lucrează, există diferenţe faţă de reglementările legale în ceea ce priveşte promovarea. Majoritatea respondenţilor consideră că acest lucru se întâmplă într-o foarte mare măsură (modala are valoarea 5).

De asemenea, majoritatea respondenţilor consideră că promovările nu sunt corecte în in instituţia în care lucrează (modala are valoarea 3).

Legătura între variabilele *În instituţia în care lucrez există diferenţe între reglementări şi practică în ceea ce priveşte promovarea* şi *Consider că promovările sunt corecte în instituţia în care lucrez* este de intensitate directă slabă ( sig=0.000 < 0.05; k=0.150). Ceea ce reiese este că datorită existenţei de diferenţe între reglementări şi practică, promovările nu sunt percepute ca fiind corecte.

Majoritatea celor care au răspuns acestei întrebări consideră că promovările sunt influenţate de factorul politic într-o foarte mare măsură (modala are valoarea 5). Ca urmare percepţia asupra corectitudinii promovările mai este influenţată şi de faptul că acestea sunt afectate de factorul politic (sig=0.001 < 0.05, k=0.017) , de unde rezultă o legătură de intensitate slabă între variabilele *Consider că promovările sunt corecte în instituţia în care lucrez* şi *promovările sunt influenţate de culoarea politică.*

În consecinţă, aspectele legate de *promovare* influenţează nivelul instrumentalităţii *în mod negativ*, în sensul reducerii acestuia.

***Recompensarea***

Cu o modală care ia valoarea 2, majoritatea respondenţilor la această întrebare consideră că remunerarea funcţionarilor publici în instituţia din care fac parte nu este corectă.

Aproape 80% dintre respondenţi susţin că de obicei, munca lor nu este recompensată decât prin mijloace băneşti. Totuşi peste jumătate dintre respondenţi (59.58%) consideră motivant să fie recompensaţi prin a li se mulţumi pentru felul în care îşi fac treaba.

Cu toate acestea însă, nu există legătură între cele două variabile (sig =0.561), ceea ce de fapt indică doar o singură formă de recompensare şi anume cea bănească.

Majoritatea funcţionarilor publici (85.26%) care au răspuns acestei întrebări consideră că existenţa unui sistem de prime bazat pe performanţă ar fi mult mai motivant.

Dificultatea unei astfel de acţiuni constă în definirea performanţei, când aproape jumătate dintre respondenţi consideră că în cazul în care ar fi plătiţi mai bine ar lucra şi mai mult (52.63%) şi mai bine (54.74%). Practic este vorba de o creştere a efortului depus atât cantitativ cât şi calitativ.

În consecinţă, *recompensarea* influenţează *negativ* instrumentalitatea, întrucât funcţionarii publici nu percep un sentiment de echitate în privinţa recompenselor şi consideră că ar fi motivante şi alte forme de apreciere a muncii lor ( ex. recunoaşterea meritelor prin mulţumiri pentru munca depusă, existenţa unui sistem de prime bazat pe performanţă).

***Sentimentul de echitate***

Cei mai multi repondenţi (66.32%) susțin ca li s-a întâmplat rareori să se simtă defavorizaţi în raport cu alţi colegi.

Legătura de intensitate slabă între variabilele *Mi s-a întâmplat să mă simt defavorizat în raport cu alţi colegi* şi *Este motivant să am o relaţie de serviciu bună cu colegii mei* (*sig=* 0.001 < 0.05, k=0.099) indică faptul că respondenţii au o relaţie de serviciu bună cu colegii lor şi aceasta ajută la percepţia sentimentului de echitate dintre ei şi colegii lor.

De asemenea, legătura de intensitate slabă (*sig=* 0.001 < 0.05, k=0.284) existentă între variabilele *Mi s-a întâmplat să mă simt defavorizat în raport cu alţi colegi* şi *Acest lucru a influenţat motivaţia mea de a muncii*, indică faptul că majoritatea respondenţilor nu se simt defavorizaţi în raport cu colegii lor şi ca urmare motivaţia lor de a muncii nu este influenţată de acest lucru.

Ca urmare*,* faptul că angajaţii percep un *sentiment de echitate* în raport cu alţi colegiinfluenţează *pozitiv* instrumentalitatea în sensul creșterii nivelului acesteia.

***Atitudinea şefilor/Evaluarea***

Atitudinea superiorilor este considerat a fi un alt factor de influenţă asupra instrumentalităţii. Majoritatea respondenţilor susţin că se simt evaluaţi de către superiori, în mod neoficial, într-o mică măsură (modala=3), dar aproape toţi respondenţii (89.48%) consideră important să poată discuta cu superiorii despre munca lor neconsiderând demotivante observaţiile făcute de către superiori.

Cu toate că majoritatea respondenţilor (97.87%) consideră important să aibă o relaţie de serviciu bună cu superiorul direct şi că de asemenea majoritatea (63,15%) discută deseori aspectele legate de muncă cu aceştia, faptul că nu există legătură între cele două variabile (sig=0.146 > 0.05) ne face să credem că nu este motivant ca respondenţii să aibă o relaţie de serviciu bună cu superiorul direct pentru a putea discuta aspectele muncii lor. De aici reiese că, spre exemplu, o bună relaţie cu superiorii ajută în alte privinţe, cum ar fi cazul promovărilor.

Pentru că între variabilele *Discut deseori cu superiorul meu despre munca mea* şi *Mă simt deseori evaluat neoficial de către superiorul meu,* nu există legătură (sig=0.123 > 0.05), înseamnă, în opinia noastră, că datorită faptului că funcţionarii publici chestionaţi discută deseori cu superiorii lor despre munca efectuată, aceştia nu consideră că sunt evaluaţi neoficial de către superiori, fie pozitiv sau negativ.

Între variabilele *Discut deseori cu superiorul meu despre munca mea* şi *Pentru mine e important să pot discuta cu superiorul meu despre munca mea,* există legătură directă de intensitate medie (sig=0.000 < 0.05; k=0.469), ceea ce confirmă încă o dată importanţa posibilităţii de a discuta cu superiorii despre munca depusă, percepută de către respondenţi.

Faptul că nu există legătură (sig=0.206 > 0.05) între variabilele *Discut deseori cu superiorul meu despre munca mea* şi *Dacă superiorul meu îmi face observaţii despre modul cum îmi fac treaba, acest lucru mă demotivează*, confirmă de asemenea cele spuse anterior cu privire la percepţia pozitivă a angajaţilor asupra observaţiilor primite de la superiori.

Ca urmare *atitudinea şefilor/superiorilor* influenţează în mod *pozitiv* instrumentalitatea la nivelul Primăriei Cluj-Napoca.

Ca şi în cazul expectanţei, se poate observa un **nivel mediu al instrumentalităţii**. Dacă sentimentul de echitate este resimţit de către angajaţi, iar atitudinea şefilor faţă de aceştia este tot pozitivă, nu se poate spune la fel şi despre aspectele legate de promovare şi recompensare, care influenţează intrumentalitatea în mod negativ.

**Rezultatele privind valenţele**

***Promovarea ca şi valenţă***

La nivel de instituţie promovarea este văzută ca fiind foarte importanţă pentru peste jumătate dintre respondenţi fiind astfel percepută de către aceştia ca o valenţă. Totuși aproape o treime dintre respondenţi nu consideră promovarea ca fiind foarte importantă. Aceasta se poate datora unor motive personale (valenţele fiind probabil cel mai subiectiv elemente din modelul VIE) sau altor cauze. Una dintre acestea poate fi faptul că în practică există diferenţe faţă de legislaţie în privinţa promovărilor întrucât între cele două variabile există o legătură directă de intensitate slabă (sig=0.023 < 0.05; k=0.026). O altă explicaţie poate fi legată de percepţia corectitudinii promovărilor. Inexistenţa unei legături (*Pentru mine este foarte important să fiu promovat* şi *Consider că promovarile sunt corecte în instituţia în care lucrez* sig=0.090 > 0.05) între cele două variabile confirmă că promovările nu sunt considerate importante deorece nu sunt percepute ca fiind corecte. Cu alte cuvinte, nu funcţia este importantă ci persoana.

Cu sig=0.065 > 0.05, se poate observa că nu există legătură nici între variabilele *Pentru mine este foarte important să fiu promovat* şi *promovările sunt influenţate de culoarea politică.* Aceasta înseamnă că intervenţia politicului este o altă cauză pentru care, o parte a respondenţilor nu consideră promovările importante. Ca urmare, ei nu le consideră relevante pentru a putea caracteriza munca unei persoane, ci le percep adeseori ca fiind subiective.

Per ansamblu însă *promovările sunt percepute ca valenţe*de către respondenţi, ca urmare infleunțează în mod pozitiv motivația pentru muncă.

***Evaluările ca valenţe***

Majoritatea celor chestionaţi susţin că pentru ei este important să fie evaluaţi. Interpretată sub formă de valenţă, evaluarea îi ajută pe aceştia să ştie dacă munca depusă a fost de calitate sau nu şi totodată îi ajută să ştie unde se situează în raport cu colegii lor. Nu trebuie să uităm însă, că la baza avansării în carieră se ţine cont şi de evaluarea performanţelor, un motiv în plus pentru a i se acorda atenţie de către funcţionarii publici. Faptul că între variabilele *Pentru mine e important să fiu evaluat* şi *În instituţia în care lucrez am fost evaluat anual* (sig=0.032 < 0.05, k=0.103 ) există o legătură de intensitate slabă ne îndeamnă să credem că din cei aproximativ 90% de respondenţi care susţin că au fost evaluaţi anual, doar aproximativ jumătate consideră importantă evaluarea. Afirmaţia anterioară este confirmată de faptul că jumătate din respondenţi consideră că lipsa unei evaluări nu le influenţează motivaţia pentru muncă. De asemenea legătura de intensitate medie între variabilele *Pentru mine e important să fiu evaluat* şi *dacă nu sunt evaluat, îmi este afectată motivaţia de a munci* (sig=0.000 < 0.05, k=0.493) demonstrează acelaşi lucru. Pentru cei mai mulţi dintre funcţionarii publici chestionaţi, o evaluare pozitivă îi motivează în mare măsură pentru a munci mai bine (modala are valoarea 4), în timp ce aproximativ aceeaşi proporţie consideră că o evaluare negativă îi demotivează în foarte mare măsură (modala are valoarea 5).

Ceea ce atrage atenţia însă, este faptul că între variabilele *Pentru mine e important să fiu evaluat* şi *O evaluare pozitivă mă motivează să îmi fac treaba bine* există o legătură de intensitate medie (sig=0.000 < 0.05, k=0.389), iar între variabilele P*entru mine e important să fiu evaluat* şi *O evaluare negativă mă demotivează* nu există deloc *(*sig=0.061 > 0.05). De aici reiese că atâta timp cât evaluările sunt pozitive, respondenţii le consideră importante. În cazul unor evaluări negative le consideră demotivante şi mai puţin importante. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că evaluările negative afectează nu numai stima de sine ci şi percepţia celorlalţi (colegi, şefi) asupra propriei persoane.

Din cele expuse până acum, reiese că *evaluările* sunt percepute ca *valenţe numai în măsura în care sunt pozitive,* influențând astfel în mod negativ motivațiapentru muncă.

***Sancţiunile ca valenţe***

În cazul sancţiunilor, aproape toţi respondenţii sunt conştienţi de posibilitatea de a fi sancţionaţi în instituţia în care lucrează, însă numai jumătate dintre ei consideră că sancţiunile se aplică frecvent în instituţia lor. Dintre respondenţi, doar 4% au fost sancţionaţi, majoritatea considerând că sancţiunile se aplică doar în cazul unor fapte grave (modala are valoarea 4).

Sancţiunile nu reprezintă motivul pentru angajaţii lucrează bine, întrucât foarte puţini susţin că au fost sancţionaţi. Între cele două variabile există o legătură de intensitate slabă (sig=0.000 < 0.05, k=0.163). Astfel funcţionarilor publici respondenţi nu le este frică de sancţiuni, întrucât majoritatea nu au fost sancţionaţi. În concluzie reiese că aceştia depun o muncă de calitate sau pur şi simplu abaterile nu au fost destul de grave încât să necesite aplicarea de sancţiuni.

Am dorit să vedem în ce măsură unele forme de mobilitate sunt considerate formă de sancţionare. Legătura de intensitate medie (sig=0.000 < 0.05, k=0.470) între variabilele *Consider că transferul, mutarea în instituţia în care lucrez sunt văzute cu ochi răi* şi *Cred că majoritatea formelor de mobilitate se aplică mai ales în cazul unor angajaţi care lucrează mai puţin bine* vine să confirme că nu este cazul. Formele de mobilitate nu sunt văzute ca şi sancţiuni şi ca urmare nu sunt privite în mod negativ.

În concluzie, în ceea ce priveşte *sancţiunile*, acestea reprezintă valenţe negative pentru respondenţi, însă aceasta este un fapt normal. Prin faptul că există posibilitatea sancţionării, angajaţii sunt mai conştiincioşi în munca lor. Acesta este un aspect *pozitiv***,** mai ales că aplicarea sancţiunilor nu este exagerată încât să existe prea multe valenţe negative. Ca urmare influențează motivația pentru muncă în sensul creșterii acesteia.

***Formele de recompensare***

După cum aminteam la partea teoretică, *formele de recompensare* pot fi interpretate şi ca valenţe. Peste 70% din respondenți consideră motivant faptul că li se mulțumește pentru felul în care își fac treaba în timp ce pentru peste 80% remunerația contribuie la motivația pentru muncă, ca urmare rezultă că atât recompensele materiale (salar, prime, bonusuri, etc.) cât şi cele nemateriale (mulţumiri, aprecierea munci, recunoştinţa) constituie valenţe pentru majoritatea respondenţilor. Ca urmare acestea influențează în mod *pozitiv* motivația pentru muncă.

**Rezultatele privind motivaţia pentru muncă**

Doar jumătate (51.57%) dintre funcționarii publici respondenți se simt motivați în munca pe care o fac (modala are valoarea 4).

Majoritatea funcţionarilor publici respondenţi consideră că sunt motivaţi în mare sau foarte mare măsură de faptul că au un loc de muncă stabil (74.74%) şi că au autonomie în luarea deciziilor legate de munca lor (74. 21%). Între variabilele *În general, mă simt motivat în munca pe care o fac* şi *Mă motivează faptul de a avea un loc de muncă stabil* există legătură directă de intensitate slabă (sig=0.000 < 0.05 , k= 0.258) respectiv de intensitate medie (sig=0.000 < 0.05, k=0.31) între variabilele *În general, mă simt motivat în munca pe care o fac* şi *Mă motivează posibilitatea de a avea autonomie în luarea deciziilor legate de munca mea.*

Majoritatea (71.28%) respondenţilor sunt motivaţi dacă abilităţile, aptitudinile şi meritele lor sunt apreciate şi recunoscute şi respectiv dacă au sarcini creative şi nu repetitive (79.95% dintre respondenți).

Cu toate acestea, în cadrul instituţiei lor realitatea este alta.Valoarea sig= 0.122> 0.05 arată că între variabilele *În general, mă simt motivat în munca pe care o fac* şi *Mă motivează faptul ca abilităţile, aptitudinile şi meritele mele sunt apreciate şi recunoscute* nu există legătură, ceea ce înseamnă, în opinia noastră, că respondenţii nu se simt apreciaţi la locul de muncă.

Aceeaşi situaţie o regăsim şi în ceea ce priveşte variabilele *În general, mă simt motivat în munca pe care o fac* şi *Mă motivează un loc de muncă în care sarcinile sunt creative şi nu repetitive,* între care, de asemenea nu există legătură(sig= 0.184> 0.05). Considerăm astfel că ipotetic respondenţii ar fi motivaţi de sarcini creative dar că nu este cazul în realitate.

Un alt factor care contribuie la motivaţia pentru muncă a celor chestionaţi este mediul de lucru (amenajarea biroului). Acesta este motivant pentru puțin peste jumătate din respondenţi (57.9%) , legătura de intensitate slabă (sig=0.000 < 0.05 , k=0.21) între variabilele *În general, mă simt motivat în munca pe care o fac* şi *Mediul de lucru (amenajarea biroului) mă motivează în munca pe care o depun* considerăm că arată că în realitate amenajarea biroului este plăcută majorităţii respondenţilor.

Cu toate acestea aproape jumătate dintre cei chestionaţi nu consideră motivant acest factor. Aceasta se poate datora faptului că de cele mai multe ori, funcţionarii îşi desfăşoară activitatea în spaţii restrânse, fiind nevoiţi să împartă un birou minim cinci persoane. De asemenea din lipsa spaţiului de depozitare al clădirilor, adesea birourile funcţionarilor publici se transformă în arhive pentru numărul mare al dosarelor existente.

Pe lângă factorii prezentaţi care influenţează motivaţia pentru muncă, nu trebuie să uităm şi de *remuneraţie* care contribuie la motivaţia pentru muncă într-o măsură mare pentru aproape 80% dintre respondenţi.

Din răspunsurile la întrebările directe care au vizat motivaţia pentru muncă, s-a constatat un ***nivel de motivaţie pentru muncă mediu*** datorită aspectelor care țin de stabilitatea locului de muncă, autonomia în luarea deciziilor şi de cele mai multe ori amenjarea biroului.

1. **CONCLUZII**

În concluzie la cercetarea noastră empirică, vom reveni asupra ipotezelor formulate iniţial.

Astfel ***Ipoteza 1***: *Nivelul expectanţei funcţionarilor publici din cadrul Primăriei Cluj-Napoca este ridicat* nu se verifică, întrucât în urma analizei noastre nivelul rezultat pentru expectanţă este unul mediu.

***Ipoteza 2***: *Nivelul instrumentalităţii funcţionarilor publici din cadrul Primăriei Cluj-Napoca este ridicat*, de asemenea nu se verifică în practică, nivelul acesteia fiind de asemenea unul mediu.

***Ipoteza 3***: *Tipurile de valenţe existente influenţează în mod pozitiv motivaţia pentru muncă* este singura care se confirmă în practică. Valenţele, atât pozitive cât şi negative, influenţează în mod pozitiv motivaţia pentru muncă.

În ceea ce priveşte nivelul motivaţiei pentru muncă, reflectat de ***Ipoteza 4***: *Motivaţia pentru muncă este ridicată în cazul funcţionarilor publici din cadrul Primăriei Cluj-Napoca* , acesta este unul mediu, ca urmare nici această ipoteză nu se verifică.

Pe baza teoriei lui Vroom, nivelul ridicat al elementelor din model (Expectanţă, Intsrumentalitate şi Valenţă) ar fi rezultat într-un nivel ridicat al motivaţiei pentru muncă. Ca urmare este firesc, ca rezultatul obţinut de noi, un nivel mediu a două dintre elemente (Expectanţa şi Instrumentalitatea) să ducă la un nivel mediu al motivaţiei pentru muncă, chiar dacă la nivel de valenţe-al treilea element, s-a înregistrat o influenţă pozitivă ridicată.

Cu toate că rezultatele obținute nu sunt dintre cele mai bune considerăm că există numeroase modalități prin care poate fi crescut nivelul celor trei elemente ale modelului VIE și astfel și cel al motivației pentru muncă.

În cazul *expectanței* se pot întreprinde următoarele măsuri:

* urmărirea de către autorităţile ierarhice superioare a îndeplinirii stagiului de către toţi funcţionarii publici debutanţi;
* exercitarea de presiuni asupra îndrumătorilor de stagiu de a urmări îndeaproape activitatea stagiarilor pentru a se asigura acumularea deprinderilor practice şi pentru a se verifica aptitudinile acestora;
* prezentarea atribuţiilor de serviciu, a modalităţilor de îndeplinire a acestora, precum şi eventualele dificultăţi ce pot fi întâmpinate, astfel încât la terminarea stagiului, funcţionarul public să considere cu adevărat utilă această perioadă;
* accesul la cursurile de formare/pregătire profesională trebuie să fie facil tuturor categoriilor de funcţionari publici (atât formare continuă cît şi specializată);
* facilizarea accesului la formele de mobilitate, prin reducerea birocraţiei, a influenţei politicului, etc;
* urmărirea modului în care se fac evaluările, pentru a reflecta o imagine fidelă a perfomanţelor funcţionarilor publici;

Pentru a creşte nivelul *instrumentalităţii*, considerăm necesare cele ce urmează:

* respectarea, în practică, a reglementărilor legislative cu privire la promovare, care va avea ca şi rezultat, printre altele, şi modificarea percepţiei asupra corectitudinii promovărilor;
* eliminarea influenţelor politicului în cazul promovărilor (una din metode ar putea fi interzicerea dezvăluirii „preferinţelor politice” între angajaţi, deşi în practică o astfel de acţiune este foarte dificilă);
* instituirea unui sistem de prime bazat pe performanţe, caz în care discuţia se leagă de ce înseamnă performanţa în administraţia publică, cum poate fi definită şi măsurată- lucru dificil de realizat şi de altfel subiectul a numeroase controverse;
* aprecierea de către superiori a muncii depuse de către angajaţi şi prin alte forme de recompensare decât cele băneşti (mulţumiri, zile/ore libere, etc.). Un exemplu ar fi acordarea titlului de „angajatul lunii”, după modelul adesea întâlnit în ţările occidentale şi SUA, care ajută la motivarea angajaţilor.

Chiar dacă în urma cercetării a reieșit o influență pozitivă a *valențelor* asupra motivației pentru muncă, ar putea fi luate în considerare și aplicarea următoarelor măsuri pentru a crea mai multe valențe:

* modificarea unor aspecte în ceea ce priveşte evaluările, astfel încât cele şi cele negative să fie percepute ca valenţe;
* luarea la cunoştinţă de către superiori a importanţei recompenselor (materiale şi nemateriale) ca valenţe şi încercarea de a le oferi sub cât mai multe şi diverse forme.

În cazul *motivației pentru muncă* considerăm că pentru a ajunge la un nivel ridicat al motivaţiei, trebuie făcute mai multe eforturi în ceea ce priveşte creativitatea sarcinilor (lucru de altfel greu de obţinut, întrucât administraţia publică este un domeniu care nu permite prea multă creativitate, sarcinile fiind deseori repetitive şi influenţate de birocraţie) precum şi recunoaşterea meritelor angajaţilor.

**BIBLIOGRAFIE**

Perry, J.,& Hondeghem, A., (2008), Motivation in Public Management, Brewer Gene, *Employee and Organizational Performance*, Oxford University Press, New York

Brewer G.A.&Selden S.C. (1998), Whistle blowers in the federal civil service: New Evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (3), pg 413-39

Rainey, H.G. (1997), *Understanding and managing public organizations* (2nd ed.), San Francisco:Josey-Bass, citat în Brewer G.A , Employee and Organizational performance apărut în vol. Motivation in Public Management

Giauque D., et al., (2008), Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l’importance d’un pilotage participativ, *Revue français d’administration publique*, 2008/4 , no.128, p.785-798.

*Crewson P. E. (1997), Public service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect . Journal of Public Administration Research and Theory, 7 (4), p.499-518*

Androniceanu, A., (2008), *Noutăţi în Managementul Public*, Ed.Universitară, Bucureşti

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York

Gaignard, L., (2003), Legerete d’etre et estime de soi, *Travailler*, 2003/2, Nr.10, p.77/92 accesat baza de date CAIRN, Febr.2010

Klein, I.J., (1990), Feasibility theory : A resource-Munifience Model of Work Motivation and Behavior, *The Academy of Management Review*, vol.15, no.4,p.646-665, accesat JSTOR febr.2010

Landy, F.J &Trumbo D.A. (1983) *Instrumentality theory* citat în ,Klein I.J., (1990), Feasibility theory : A resource-Munifience Model of Work Motivation and Behavior, The Academy of Management Review, vol.15, no.4,p.646-665, accesat JSTOR febr.2010

Behling, O.,Schriesheim C& Tolliver J. (1974), Present trends and new directions in theories of work effort.*APA Journal supplement abstract service*.Manuscript nr. 385, citat în Klein I.J., (1990), Feasibility theory : A resource-Munifience Model of Work Motivation and Behavior, The Academy of Management Review, vol.15, no.4,p.646-665, accesat JSTOR febr.2010

Locke E.A. (1968), Toward a theory of task motivation and incetives.*Organizational Behavior and human performance*, 3, 157-189 citat în Klein I.J., (1990), Feasibility theory : A resource-Munifience Model of Work Motivation and Behavior, The Academy of Management Review, vol.15, no.4,p.646-665, accesat JSTOR febr.2010

Behling O, Starke F.A. (1973), The postulates of expectancy theory, *Academy of Management Journal*, 16, 373-388 citat în Klein I.J., (1990), Feasibility theory : A resource-Munifience Model of Work Motivation and Behavior, The Academy of Management Review, vol.15, no.4,p.646-665, accesat JSTOR febr.2010

Miner J.B., (1980), *Theories of organizational behavior*, Hinsdale, IL : Dryden Press citat în Klein I.J., (1990), Feasibility theory : A resource-Munifience Model of Work Motivation and Behavior, The Academy of Management Review, vol.15, no.4,p.646-665, accesat JSTOR febr.2010

Legea administraţiei publice locale nr.215/2001 republicată şi actualizată

Legea nr.188/1999, privind Statutul Funcţionarilor Publici republicată şi actualizată

Legea nr. 251/2006 pentru modificarea şi completarea Legii nr. 188/1999 privind Statutul functionarilor publici

Legea nr. 286/2006 pentru modificarea şi completarea Legii Administraţiei Publice Locale nr. 215/2001

H.G. nr. 611/2008 pentru aprobarea normelor privind organizarea şi dezvoltarea carierei funcţionarilor publici-actualizată