

DECIZIILE ÎN DOMENIUL SALARIZĂRII ÎN SECTORUL PUBLIC¹

Simona CREȚA
Sorin Dan ȘANDOR

Simona CREȚA

Asist. univ. dr., Departamentul de Administrație Publică,
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
Tel.: 0040-264-431.361
E-mail: creta@apubb.ro

Sorin Dan ȘANDOR

Conf. univ. dr., Departamentul de Administrație Publică,
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
Tel.: 0040-264-431.361
E-mail: sandor@apubb.ro

-
- 1 Publicarea acestui articol a fost posibilă prin finanțarea CNCIS, UEFISCU, în cadrul Programului IDEI, Proiectul nr. 2595 „Modele de luarea a deciziilor în instituțiile publice din România de la nivel local și județean”.



Revista Transilvană
de Științe Administrative
3 (27)/2010, pp. 30-40

Decision-Making Process in the Public Sector Payment System

Abstract

Public compensation schemes are an important part of public administration reforms in Romania. In the last twenty years, the system has changed in many ways. From a rigid system based on seniority it changed into a system in which wages became very different from one institution to another, in which there was no equal pay for equal work. The economical crisis led to an impetus for new regulations in the field, including serious pay cuts.

The decisions taken in the field of public compensation are largely corresponding to the incremental model of decision-making, in which negotiation is the way in which decisions are made and the main criteria is the adoption of a “good policy”. The definition of a good policy had differed from period to period, from assuring a steady functioning of public institutions to budgetary cuts.

Key words: public sector, payment sector, reform, Romania, decision-making process, decisions

Sistemul de salarizare a reprezentat un element cheie în reforma funcției publice. Articolul 29 din Legea privind statutul funcționarilor publici prevedea că funcționarii au dreptul la salariul de bază, sporul de vechime și suplimente¹. Sistemul de salarizare lua în calcul clasificarea posturilor și gradele deținute de funcționari. Sporul de vechime putea ajunge până la 25% după 20 de ani de muncă. Potrivit textului actual, funcționarii publici au dreptul la un salariu compus din salariul de bază și sporul pentru vechime în muncă. Prin Legea nr. 330/2009 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice au fost abrogate alineatele referitoare la suplimentul postului și suplimentul gradului. Totuși, funcționarii publici pot beneficia de prime și alte drepturi salariale (spre exemplu, pentru a diminua scăderile salariale din ultima perioadă în unele localități funcționarii beneficiază de suplimente dintre cele mai ciudate – suplimentul pentru medicamente și vitamine). Între 2003 și 2009 numărul sporurilor acordate funcționarilor publici a crescut, ele depășind și 100% din salariu; unele dintre acestea fiind considerate ilegale, deoarece au fost acordate pe baza contractelor colective de muncă, funcționarii au fost obligați să restituie sumele încasate. Printre sporurile primite de funcționarii publici se numără sporul de stres, sporul de relații cu publicul, sporul de ecran, sporul de toxicitate, sporul de mobilitate, sporul de pensionare, sporul de zâmbet, sporul de fidelitate, sporul de confidențialitate, tichete cadou sau prime de sărbători.

De asemenea, pentru orele lucrate peste durata timpului de lucru, în sărbătorile legale sau în zilele nelucrătoare funcționarii publici au dreptul la recuperare sau la plata majorată cu un spor de 100% din salariul de bază. La aceasta se adaugă și indemnizația de concediu, precum și dreptul de a beneficia de o primă egală cu salariul de bază din luna anterioară plecării în concediu.

În 2003 existau diferențe mari de salarizare atât între instituții, cât și în cadrul instituțiilor, deși indivizii realizau același tip de muncă și aveau același grad (un consilier juridic în cadrul aparatului Administrației Prezidențiale, Parlamentului etc. avea un salariu de bază de 13.238.000 lei, iar un consilier juridic în cadrul unui minister un salariu maxim de 8.470.000 lei. Un consilier juridic care își desfășura activitatea în aparatul propriu al prefecturii avea un salariu de 8.200.000 lei iar consilierul juridic din cadrul aparatului propriu al consiliilor local de 7.176.000 lei (Raportul ANFP, 2003). Diferențe între salarii existau și pentru celelalte funcții publice. Tendința la acea vreme era de micșorare a ponderii salariului de bază în venitul net, estimându-se că în numeroase cazuri bonusurile și suplimentele puteau reprezenta între 30% și 80% în anumite instituții (Președinție, Cabinetul Primului Ministru).

Principalele probleme care au fost identificate pe parcursul anului 2004 cu privire la funcționarii publici se refereau la lipsa unui sistem de salarizare unitară a acestora

1 Pentru activitatea desfășurată, funcționarii publici au dreptul la un salariu compus din: **a)** salariul de bază; **b)** sporul pentru vechime în muncă; **c)** suplimentul postului; **d)** suplimentul gradului. Funcționarii publici beneficiază de prime și alte drepturi salariale, în condițiile legii.

precum și deficiențe ale sistemului de recrutare, promovare și evaluare în funcția publică. Dacă în ceea ce privește recrutarea, evaluarea și promovarea s-au făcut anumiți pași – ANFP a elaborat două ghiduri practice ce se doreau să ducă la o anumită standardizare a procedurilor, legea salarizării unitare s-a lăsat așteptată ceva mai mult timp. Potrivit studiilor efectuate de ANFP la acea dată, sistemul de salarizare a funcționarilor publici în anul 2004 s-a caracterizat prin:

- Nivelul scăzut al salariilor funcționarilor publici, ceea ce nu permitea atragerea și menținerea în sistem a unui personal performant;
- Absența unor instrumente de motivare alternativă, corelată cu regimul strict al incompatibilităților, funcția publică fiind o opțiune de carieră puțin atractivă;
- Utilizarea inadecvată a sistemului de stimulente, ceea ce a determinat apariția unor discrepanțe între funcționarii publici care exercitau același tip de atribuții în cadrul autorităților și instituțiilor publice;
- Inexistența unor compensații care să țină cont de nivelul cheltuielilor suplimentare, în funcție de locația geografică (marile aglomerări urbane în raport cu alte localități).
- Evoluția salariilor din administrația publică și ordinea publică a evoluat în raport cu salariul mediu net pe economie destul de sinuos, crescând spectaculos în două momente – în 1998² și în perioada 2005-2007.³

Pentru perioada de după 1990 salarizarea în domeniul public a fost reglementată inițial prin Legea nr. 40/1991 care stabilea salariile pentru membrii Guvernului, precum și pentru personalul din aparatul Președinției, Guvernului și administrației publice centrale și locale. Sistemul cuprindea aceleași principii pentru toate sectoarele bugetare, salariul depinzând de natura postului ocupat, existând un număr limitat de sporuri care puteau fi acordate.

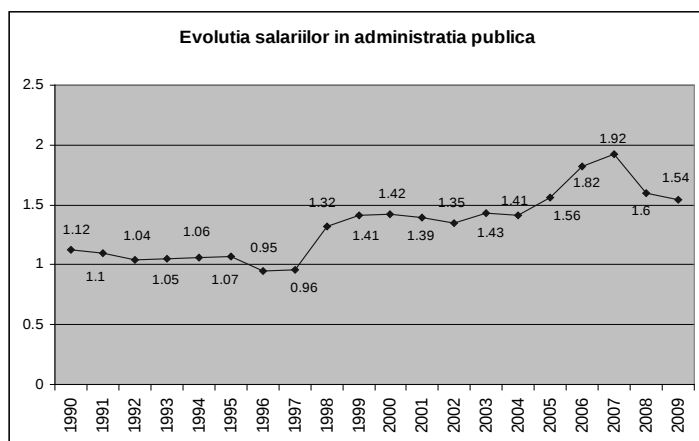


Figura 1: Evoluția salariilor în administrația publică

2 Moment în care au fost introduși în această categorie angajații din sectorul ordine publică.
3 Pentru 1990-2007 datele provin din Anuarul Statistic 2008, pentru 2008 și 2009 din buletinele statistice lunare ale Institutului Național de Statistică.

Pentru aparatul propriu din administrația publică locală (Legea 40/1991, Anexa 9) funcțiile erau împărțite după nivelul studiilor⁴ – pentru studii superioare existau consilieri sau inspectori de specialitate, salarizarea făcându-se pe grade profesionale (de la IA la IV plus debutant) și pe gradații (de la 1 la 4), salariul cel mai mare avându-l categoria IA/4, iar pentru studii medii existau referenți sau inspectori, cu grade profesionale (de la IA la IV plus debutant) și gradații (de la 1 la 4). Trecerea dintr-o gradație în alta se putea face pe baza calificativelor acordate rezultatelor în muncă și la o vechime minimă de doi ani în respectiva gradație. Avansarea în grad se făcea pe bază de concurs, din nou cerință de vechime fiind de doi ani.

Celelalte instituții ale administrației publice aveau un sistem de funcții legat de specificul fiecărui minister, dar supuse aceluiași condiții, grade și gradații ca și celelalte funcții din administrație⁵. Toate funcțiile din administrație aveau un anumit coeficient de ierarhizare, salarizarea făcându-se corespunzător coeficientului respectiv.

În principiu sistemul asigura, în condițiile obținerii unor rezultate în muncă bune, o creștere lentă a salariului asigurată atât prin avansarea în grad/gradație, cât și prin modificarea sporului de vechime.

Pentru un absolvent de studii superioare care dorea să devină inspector de specialitate într-o instituție a administrației publice locale evoluția salarială (în condițiile unor performanțe medii) este reprezentată mai jos.

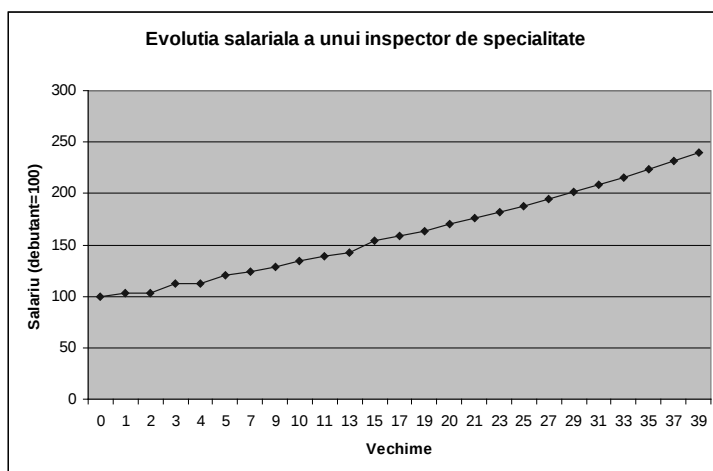


Figura 2: Evoluția salarială a unui inspector de specialitate

Se poate observa că pentru a ajunge la treapta maximă de salarizare (IA/4) ar fi fost nevoie de 39 de ani de vechime – corespunzând unei vârste minime de 61 de

4 Până atunci existau funcții care puteau fi ocupate de către persoane cu niveluri diferite ale studiilor.

5 O.G. nr. 92/2004 a simplificat sistemul prin introducerea a trei grade profesionale – superior, principal și asistent, fiecare prevăzută cu trei trepte de salarizare. Funcțiile depind în continuare de studii.

ani. Legea nr. 40/1991 prevedea ca (în situații excepționale) avansarea în grad sau gradație se putea face fără respectarea condițiilor de vechime, doar pe baza acordului conducătorului instituției, astfel încât graficul putea fi accelerat.

Nivelul salariilor de bază a fost modificat în repetate rânduri, uneori doar în anumite sectoare de activitate, numărul și nivelul sporurilor de bază crescând în permanență și în funcție de instituție.

Legea nr. 154/1998 introduce un nou sistem de salarizare. Salariul nu mai este fix pentru fiecare funcție, ci sunt stabilite, în funcție de evaluarea performanțelor profesionale, între o sumă minimă și maximă (pentru același exemplu, cel al unui inspector de specialitate din administrația publică locală raportul dintre suma maximă și cea minimă este de 2.00).

Salariul final urma să fie stabilit în funcție de coeficientul obținut ca urmare al evaluării și de coeficientul postului. Salariul maxim urma astfel să fie obținut de către cei care aveau performanțe maxime pe un post cu cerințe maxime.

Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici a prevăzut „crearea unui sistem unitar de salarizare aplicabil tuturor funcționarilor publici” (art. 21, lit. e).

În realitate lucrurile s-au îndreptat în sensul contrar. Faptul că salarizarea din sistemul bugetar prevedea posibilitatea existenței unui număr mare de sporuri a fost speculat din plin, fiecare instituție publică acordând un număr diferit de sporuri. Diferite ministere au încercat să găsească modalități de stimulare a angajaților proprii, inclusiv prin acordarea unor sporuri specifice. După ce Legea nr. 52/2003 a dat posibilitatea funcționarilor publici să se organizeze în sindicate, acestea au presat în permanență pentru acordarea de creșteri salariale, atât la nivelul fiecărei instituții (pentru acordarea unor sporuri și prime), cât și la nivel național, unde s-a ajuns să se acorde indexări diferite pentru fiecare sector bugetar.

În aprilie 2004, ANFP a elaborat un proiect al Legii privind salarizarea unitară a funcționarilor publici. Proiectul de lege prevedea existența a 5 grade de salarizare pentru fiecare funcție de conducere, respectiv 7 grade de salarizare pentru fiecare grad profesional în cazul funcțiilor de execuție. Se mai prevede și un supliment al postului acordat în funcție de nivelul și complexitatea atribuțiilor, precum și de gradul de responsabilitate implicat în exercitarea funcției publice.

Proiectul nu a trecut de primele etape ale dezbaterii publice, sindicatele funcționarilor publici considerându-l ca fiind prea subiectiv și permițând șefilor să acorde salarii după bunul lor plac (AMOS News, 9 iunie 2004) - referire la suplimentul postului care putea depăși 50%.

ANFP a continuat, cu sprijinul Băncii Mondiale, eforturile de elaborare a unei legi unitare de salarizare. Opțiunile de bază ale elaborării reies dintr-un studiu elaborat la comanda Agenției (DAI Europe Ltd., 2006):

- Introducerea sporurilor în salariul de bază;
- Salarizarea bazată pe performanță – care poate fi realizată prin evaluarea postului;

- Decompresia salariilor (creșterea raportului dintre salariul maxim și cel minim).
- Proiectele au fost respinse datorită opoziției sindicatelor. Aceștia solicitaseră (Valer Suci, președinte al Federației Naționale a Sindicatelor din Administrația Publică Locală citat de Rompres, 12 Octombrie 2006) introducerea sau păstrarea unor sporuri specifice funcției publice – spor de dispozitiv⁶ de 25%, spor de fidelitate cuprins între 5-20%, spor de confidențialitate de 15%, primă de vacanță, alocația de hrană și un salariu mediu pentru funcționarii din Administrația Publică Locală de 1400 RON – pentru compensarea regimului de incompatibilități introduse prin Legea nr. 161/2003 (prin care funcționarii publici nu mai aveau voie să desfășoare alte activități aducătoare de venituri).

Evoluția haotică a salariilor a continuat în următorii ani, fără să fie rezolvate unele probleme fundamentale. De exemplu Comisia Europeană observa că „Salariile de bază ale angajaților debutanți sunt încă la un nivel foarte scăzut, astfel încât absolvenții de facultate care intră în serviciul public au tendința să îl părăsească după câștigarea unei anumite experiențe și cunoștințe profesionale” (Raportul Comisiei pe anul 2005, p. 9), dar s-a continuat cu plata debutanților la salariul minim pe economie.

Raportul dintre salariul minim din sectorul bugetar și salariul maxim din același sector, a ajuns la un raport de peste 1/38 în anul 2009 (potrivit Notei de fundamentare la Legea Cadru privind Salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice), în ciuda presiunilor făcute de sindicate, ale căror membri aveau câștiguri mici. Ponderea sporurilor din venitul total a fost estimată la 51%.

Ca urmare, și pentru a încerca să corecteze aceste aspecte a fost adoptată Legea nr. 330/2009, referitoare la salarizarea unitară. Legea a fost adoptată pe fundalul crizei economice și a constrângerilor asumate prin acordul cu FMI. Astfel se stabilesc ținte privitoare la ponderea salarizării bugetarilor pentru 2010-2015 (ca procentaj din PIB) după cum urmează:

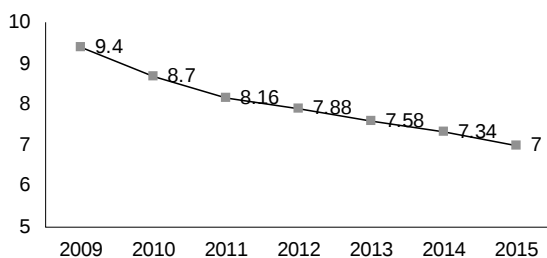


Figura 3: Ponderea salarizării bugetarilor

După cum se observă scopul principal este diminuarea ponderii acestor cheltuieli în bugetul național.

⁶ Acordat pentru disponibilitatea de a munci la sfârșit de săptămână sau peste program.

Principalele modificări aduse de lege sunt:

- Reducerea numărului de sporuri și limitarea cuantumului acestora la 30% din salariul brut;
- Dispare influența evaluării profesionale asupra salarizării;
- Raportul de compresie se reduce la 1/12;
- Plata se face în funcție de gradul profesional, de treapta de salarizare și de tranșa de vechime în care se încadrează funcționarul;
- Promovarea se face în funcție de vechime, de rezultatele evaluării profesionale și (în cazul celei în nivel profesional) și se bazează pe examen.
- Apariția funcțiilor de conducere ca poziție separată în grilă (nu plătită prin intermediul acordării unui spor de conducere).

Coeficienții de bază pentru cele mai des întâlnite poziții⁷ din administrația centrală⁸ sunt:

Tabelul 1: Coeficienți de salarizare

Educație	Treapta salarizare	Debutant	Treapta 3	Treapta 2	Treapta 1
	Grad profesional				
Studii superioare	Superior	-	3.25-4.00	3.45-4.20	3.55-4.30
	Principal	-	2.50-3.10	2.60-3.15	2.70-3.30
	Asistent	1.75	1.90-2.10	2.00-2.40	2.10-2.50
SSD	Superior	-	2.20-2.60	2.30-2.75	2.40-2.85
	Principal	-	1.80-2.20	1.90-2.30	2.00-2.40
	Asistent	1.30	1.60-2.00	1.70-2.10	1.75-2.15
Liceu	Superior	-	1.85-2.25	1.90-2.30	1.95-2.35
	Principal	-	1.65-2.05	1.70-2.10	1.80-2.20
	Asistent	1.20	1.45-1.70	1.55-1.90	1.60-2.00

Venitul rezultat din aplicarea coeficienților respectivi și acordarea sporurilor rămase este inferior celui avut înainte de aplicarea legii în care se prevedea acordarea unei sume compensatorii pe toată perioada de implementare a legii (până în 2015).

Ca urmare a deficitului mare bugetar înregistrat în primele luni din 2010 și sub presiunea acordului cu FMI, la sfârșitul lunii mai 2010 se propune scăderea cheltuielilor cu salariile bugetarilor și guvernul își asumă răspunderea pe Legea nr. 118/2010 care prevede reducerea tuturor drepturilor salariale ale personalului din sectorul bugetar cu 25%.

Grilele de salarizare au cunoscut o permanentă schimbare. Raportul de compresie a fost schimbat de la 1/12 la 1/15. Pentru fiecare post se acordă punctaje, care se transformă ulterior în coeficienți din grila de salarizare. Pentru cunoștințe și experiență

⁷ Consilier, expert, inspector.

⁸ Aici se întâlnesc cele mai mari salarii – un consilier/expert/inspector poate ajunge până la un coeficient de 4.30, la nivelul teritorial maximumul este de 4.00 și la nivelul local doar până la 3.60.

profesională punctajul maxim este de 260, pentru complexitate și creativitate 170 de puncte, judecată și decizie 140, influență și supervizare 120, incompatibilități și regimuri speciale 120, condiții de muncă 110, contacte și comunicare 80. În total se propun 110 clase de salarizare (propunerea Ministerului Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, august 2010).

Pentru anul 2011 Legea respectivă încă nu se va aplica, datorită necesității economiilor bugetare. La data scrierii articolului (18 noiembrie 2010) guvernul își propunea să-și asume răspunderea pe o variantă de lege a salarizării unitare și pe o lege de aplicare pe 2011, urmărind ca salariile pe 2011 să fie cu 13.75% mai mici decât cele din iunie 2010.

Analizând toate aceste decizii putem constata că există trei perioade de timp în care salarizarea a fost discutată:

I. Salarizarea de tip carieră (1990-2000), caracterizată prin sporuri bazate pe studii și vechime și o avansare lentă;

II. Salarizarea ca rezultat al negocierilor multiple (2000-2008) – de la nivel central la nivel local, caracterizată prin acorduri la nivel de ramură bugetară, dar și prin negocieri la nivelul instituțiilor pentru acordarea unor sporuri specifice;

III. Salarizarea de criză – în care sub presiune bugetară sunt eliminate diferitele sporuri acordate în perioada anterioară, se reduce quantumul salariilor și se modifică sistemul de ierarhizare (într-o primă fază prin revenirea la vechile criterii, educație și vechime, într-o a doua prin includerea complexității postului în ierarhizare).

Actorii implicați în decizii sunt diferiți în fiecare moment, observându-se o multiplicare a numărului de actori, de la unul singur (Guvernul) în prima perioadă la patru în următoarele perioade.

Tabelul 2: Actorii implicați în luarea deciziilor

Perioada	Actor	Poziția respectivului actor
I	Guvernul	Mentținerea salariilor
II	Guvernul	Creșterea salariilor în vederea creșterii performanțelor
	Instituțiile publice	Creșterea salariilor în vederea creșterii performanțelor
	Sindicatele	Creșterea salariilor
III	Uniunea Europeană	Creșterea salariilor în vederea creșterii performanțelor
	Guvernul	Scăderea salariilor pentru economii bugetare
	Instituțiile publice	Mentținerea salariilor
	Sindicatele	Mentținerea salariilor
	Uniunea Europeană+FMI	Scăderea salariilor pentru economii bugetare

Numărul de actori cu influență în luarea deciziilor cu privire la salarizare este de fapt mult mai mare, alți actori cu o anumită influență fiind:

1. Parlamentul – chiar dacă guvernul a ocolit cel mai adesea Parlamentul în luarea deciziilor, prin emiterea de ordonanțe sau prin asumarea răspunderii, în Parlament s-a susținut ideea creșterilor salariale, existând multe exemple de legi care acordă astfel de majorări (probabil cea mai spectaculoasă fiind

Legea nr. 221/2008 prin care se prevedea majorarea cu 50% a personalului din învățământ, lege care nu a mai ajuns să fie pusă în aplicare);

2. Justiția – Curtea Constituțională a fost prima baricadă de luptă în ceea ce privește adoptarea Legii nr. 118/2010 privitoare la reducerea salariilor din sectorul bugetar. Referitor la această lege doar sindicatul Sed Lex a anunțat peste 80.000 de acțiuni în instanță (România Liberă, 12.11.2010). În Perioada II multe dintre câștigurile salariale au fost obținute prin acțiuni în instanță. În Perioada III există un număr destul de mare de hotărâri judecătorești privitoare la menținerea unor drepturi care au obligat Guvernul să decidă ca achitarea acestora să se facă doar eşalonat, în perioada 2012-2014.
3. Opinia publică – a început să fie interesată cu privire la salarizarea din întreg sistemul public doar la începutul anului 2009 (după o perioadă în care era favorabilă creșterilor din învățământ și sănătate). În general reacția a fost de dezaprobare, mai ales vizavi de salariile foarte mari din sistem. După reducerile datorate Legii nr. 118/2010 reacția s-a modificat (în majoritatea cazurilor) într-una de compătimire a celor cu salarii mici din sistemul bugetar.

Modul de luare a deciziilor față de sistemul de salarizare din domeniul public corespunde în cea mai mare măsură modelului incremental propus de Lindblom (1959). Astfel, spre deosebire de modelul rațional, deciziile se iau mai puțin pe baza unor analize temeinice, ci pe baza unor negocieri între actorii implicați în vederea ajungerii la o politică bună. În perioadele II și III constatăm astfel de negocieri între actorii implicați pentru atingerea celei mai bune politici. Modul în care este văzută cea mai bună politică cu puțință diferă între perioadele II și III. În perioada II guvernele, având la dispoziție mijloacele financiare necesare, au pus accentul pe funcționarea fără probleme a instituțiilor publice, în perioada III, asigurarea resurselor financiare (tranchele din împrumutul FMI și UE) devine prioritatea politică și reducerea salariilor este văzută ca principala pârghe pentru asigurarea unui deficit bugetar sustenabil. În această fază sindicatele își pierd influența în procesul de negociere (fapt datorat atât eșecului grevei generale din mai 2010 cât și amplexării reduse a protestelor din septembrie 2010) iar principalul partener de negociere devine FMI. În perioada III o să putem constata că un aspect al modelului incremental pare a nu fi respectat – cel al pașilor mărunți. În realitate, chiar dacă schimbările par radicale, putem constata că de fapt până la luarea deciziilor finale (care nici nu au fost întotdeauna finale) s-a mers cu o mulțime de variante intermediare. Doar presiunea FMI (datorată deseori insuccesului unor decizii) a contribuit la o accelerare a procesului.

Sistemul public de salarizare este departe de a fi finalizat. Deciziile care au fost luate până în această fază (în toate cele trei perioade de timp) au păcătuț în principal prin stabilirea nu foarte fericită a obiectivelor care trebuie urmărite printr-o astfel de reglementare – s-a mers pe asigurarea funcționării liniștite sau pe economiile bugetare, neglijând buna funcționare a instituțiilor publice. Deciziile în general sunt puțin fundamentate, datorită lipsei analizelor care ar fi putut ghida mai bine decizia.

Bibliografie:

1. Agenția Națională a Funcționarilor Publici, *Raport privind managementul funcțiilor publice și al funcționarilor publici*, 2003-2009.
2. DAI Europe Ltd., *Opțiuni pentru un sistem unitar și durabil de salarizare a funcționarilor publici din România*, elaborat la comanda ANFP, 2006.
3. European Comission, *Romania 2005 Comprehensive Monitoring Report*, 2005, [Online] disponibil la adresa http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/control_prev/comprehensive_rep_ro_051025.pdf, accesat în data de 12.10.2010.
4. Guvernul României, *Strategia actualizată pentru accelerarea reformei administrației publice 2004-2006*, adoptată prin Hotărârea Guvernului nr. 699/2004, publicată în Monitorul Oficial nr. 542 din 17.06.2004.
5. Hotărârea Guvernului nr. 1084/2001, publicată în Monitorul Oficial nr. 707 din 07.11.2001.
6. Hotărârea Guvernului nr. 1209/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 757 din 29.10.2003.
7. Hotărârea Guvernului nr. 611/2008, publicată în Monitorul Oficial, nr. 530 din 14.07.2008 .
8. Hotărârea Guvernului nr. 624/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 410 din 11.06.2003.
9. Hotărârea Guvernului nr. 749/1998, publicată în Monitorul Oficial nr. 407 din 27.10.1998.
10. Institutul Național de Administrație, *Raportul Institutului Național de Administrație pe anul 2006*.
11. Institutul Național de Statistică, *Anuarul Statistic al României*, 2008.
12. Institutul Național de Statistică, *Buletin Statistic Lunar 2008-2009*.
13. Institutul pentru Politici Publice, *Barometrul funcției publice în România*, 2004.
14. Khojasteh, M., „Motivating the Private vs. Public Sector Managers”, 1993, *Public Personnel Management*, vol. 22, nr. 3, pp. 391-401.
15. Legea nr. 118/2010, publicată în Monitorul Oficial nr. 441 din 30.06.2010.
16. Legea nr. 154/1998, publicată în Monitorul Oficial nr. 266 din 16.07.1998.
17. Legea nr. 161/2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 266 din 16.07.1998 .
18. Legea nr. 188/1999 cu modificările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 600 din 8.12.1999.
19. Legea nr. 330/2009, publicată în Monitorul Oficial nr. 762 din 9.11.2009.
20. Legea nr. 40/1991 cu modificările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 23 din 31.01.1996 .
21. Legea nr. 7/2004 cu modificările ulterioare, publicată în Monitorul Oficial nr. 525 din 02.08.2007.
22. Lindblom, C.E., „The Science of Muddling Trough”, 1959, *Public Administration Review*, vol. 19, nr. 2, pp. 79-88.
23. Ministerul Muncii, Solidarității Sociale și Familiei, *Proiect de LEGE-CADRU privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice*, august 2010,

[Online] disponibil la <http://www.mmuncii.ro/ro/articole/2010-08-24/proiect-de-lege-cadru-privind-salarizarea-unitara-a-personalului-platit-din-fonduri-publice-versiune-in-care-sunt-incluse-observatiile-formulate-de-mfp-1688-articol.html>, accesat în data de 17.11.2010.

24. Profiroiu, M., Tudorel A., Dragoș D. și Carp, R., *Reforma administrației publice în contextul integrării europene*, Institutul European din România – Studii de impact III, 2006.
25. Wittmer, D., „Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences Among Government, Hybrid Sector and Business Managers”, 1991, *Public Productivity & Management Review*, vol. 14, nr. 4, pp. 369-383.
26. World Bank, *Romania – Public Expenditure and Institutional Review*, 2010.