

COORDONATOR:
ADINA BERCIU-DRĂGHICESCU

**MANUAL DE
SECRETARIAT
ȘI ASISTENȚĂ
MANAGERIALĂ**



***Manual de Secretariat
și
Asistență managerială***

Adina Berciu-Drăghicescu

Ionel Enache

Oana Iucu

Maria Pariza

Magdalena Platis

Rodica Tanțău

Nina Vârcolici

01 209 67

**Manual
de
Secretariat
și
Asistență managerială**

Coordonator: *Adina Berciu-Drăghicescu*



Editura Universității din București

– 2003 –

9408/03

© Editura Universității din București
Șos. Panduri 90-92, București – 050663; Tel./Fax: 410.23.84
E-mail: editura@unibuc.ro
Internet: www.editura.unibuc.ro

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Manual de secretariat și asistență managerială / coord.: Adina Berciu-Drăghicescu. – București: Editura Universității din București, 2003

Bibliogr.

ISBN 973-575-783-4

I. Berciu-Drăghicescu, Adina (coord.)

651.4

B.C.U. Bucuresti



C20036508

Tehnoredactare computerizată: *Constanța Titu*

*Tiparul s-a executat sub cda 1056/2003
la Tipografia Editurii Universității din București*

Cuprins

BIROTICĂ – Lector univ. dr. Ionel Enache	7
1. Conceptul de birotică	7
2. Locul sistemului birotic în cadrul firmei	11
3. Funcțiile și structura sistemului birotic	19
4. Comunicațiile și telecomunicațiile în cadrul birourilor	28
5. Ergonomia locului de muncă în birou	40
6. Sistemul integrat de birou	53
7. Biroul viitorului	57
TEHNICI DE SECRETARIAT – Lector univ. Nina Vârgolici	63
1. Rolul și locul secretariatului în structura unei organizații	
2. Rolul și locul secretarei (asistentei manager) în lumea profesională contemporană	73
3. Rolul secretariatului în stabilirea relațiilor interpersonale	86
4. Corespondența ca activitate a secretariatelor	90
FUNCȚIILE SECRETARIATULUI MODERN – Lector univ. drd Maria PARIZA	113
0. Considerații generale privind evoluția meseriei de secretar	113
I. Funcția de tratare a informației	117
II. Funcția de documentare	132
III. Funcția secretariatului de legătură și „filtru” în contactele conducerii	154
IV. Funcția de asistare directă a managerului	160
V. Funcția de reprezentare	178
ORGANIZAREA ȘI PRELUCRAREA ARHIVEI CONTEMPORANE – Prof. univ. dr. Adina Berciu-Drăghicescu, Prof. Maria Petre	183
Legea Arhivelor Naționale – 1996	206
MANAGEMENT ȘI MARKETING – Prof. univ. dr. Magdalena Platis	223
1. Management	223
2. Procesul de management	225
3. Întreprinderea și mediul de afaceri	233
4. Organizarea procesuală și structurală	236

5. Managerul și stilul de conducere	241
6. Marketingul într-o instituție	243
7. Promovarea și politica de promovare	247
MANAGEMENTUL ȘI STILUL DE CONDUCERE –	
<i>Conf. univ. dr. Rodica Maria Tanțău</i>	253
Etica în contextul aplicării conflictelor	256
NOȚIUNI GENERALE DE DREPT ADMINISTRATIV –	
<i>Lector univ. Oana IUCU</i>	261
1. Sistemul autorităților publice consacrat de constituția României din 1991 ..	261
2. Definiția și trăsăturile administrației publice	263
3. Normele de drept administrativ	266
4. Raporturile de drept administrativ	268
NOTIUNI GENERALE DE DREPT COMERCIAL	
1. Noțiunea de drept comercial	271
2. Faptele de comerț	273
3. Comercianții	278
4. Societățile comerciale	281
ELEMENTE DE PROTOCOL	
1. Rolul protocolului	287
2. Eticheta	287
3. Organizarea meselor, cocktail-urilor, recepțiilor și întâlnirilor prietenești ..	297
4. Uzanțe de ceremonial și protocol diplomatic practicate în România	303

INTRODUCERE

În actuala revoluție tehnico-științifică informatica, telecomunicațiile, producerea și comunicarea informației au devenit priorități incontestabile dar cu largi aplicații în viața științifică, economică și socială. În acest context a apărut o disciplină relativ recentă: birotica – termenul fiind introdus în limbajul cotidian în jurul anului 1976. Birotica vizează automatizarea activităților administrative și de birou depășind cadrul tehnic al proceselor administrative.

Birotica este un nou mod de utilizare a calculatoarelor electronice și a devenit posibilă o dată cu răspândirea pe scară largă a microcalculatoarelor care au pătruns în orice birou și în orice secretariat al unei organizații sau instituții sporind considerabil productivitatea și calitatea muncii administrative.

Birotica s-a născut din necesitatea integrării mijloacelor și tehnicilor muncii administrative și de birou cu tehnicile de comunicație și de prelucrare automată a datelor, urmărind creșterea performanței și calității muncii de secretariat și de birou în toate domeniile de activitate.

Pe de altă parte biroul în general, secretariatul în special a devenit unul dintre cele mai importante locuri de muncă în societatea contemporană; secretariatul a căpătat funcții și roluri multiple și complexe comparativ cu deceniile anterioare. Aceste transformări sunt valabile și în cazul societății românești.

Principalele funcții care revin secretariatului în prezent sunt următoarele: prelucrarea informațiilor, documentarea, funcția de reprezentare, funcția de filtru și legătură pentru solicitări de contacte cu conducerea, funcția de asistare directă a managementului.

După cum se poate observa în activitatea de secretariat și în aceea a secretarelor (asistent manager) predomină procesele informaționale și decizionale, informația oferind suportul pentru decizia managerială, iar comunicarea de informații și de decizii ocupând o pondere importantă într-o organizație.

În literatura de specialitate, secretariatul este definit ca un nucleu cu activități, atribuții și sarcini individuale complexe. În zilele noastre activitatea de secretariat presupune un complex de activități și tehnici de lucru specifice (activități de documentare, corespondență, protocol, arhivare de documente ș.a.).

Prezentul volum, pornind de la aceste considerente, conține noțiuni teoretice, dar și practice, referitoare la activitatea de secretariat și asistență managerială.

Astfel acesta furnizează noțiuni teoretice referitoare la: conceptul de birotică, managementul și marketingul, într-o organizație, noțiuni de drept administrativ și comercial. Totodată lucrarea cuprinde, în cea mai mare parte, noțiuni practice legate de activitatea de secretariat: tehnici de secretariat, funcțiile secretariatului modern, organizarea și prelucrarea arhivei contemporane, elemente de protocol, norme românești de drept administrativ și comercial.

Am considerat util să furnizăm celor interesați atât noțiuni teoretice cât și practice, deoarece în prezent nu există în România o astfel de lucrare, respectiv un *Manual de secretariat și asistență managerială adaptat la realitățile românești*.

Lucrarea a avut drept obiectiv să trateze principalele activități ale secretarelor (asistent manager) și ale secretariatului.

Desigur, fiind la prima editare, *Manualul* va fi îmbunătățit pe măsura atenționării noastre de către specialiști.

Autorii sunt, cei mai mulți, cadre didactice universitare de la Colegiul Universitar de Administrație și Secretariat din cadrul Facultății de Litere a Universității din București.

Desigur, prezentul manual nu epuizează problematica propusă, dar autorii nădăjduiesc că prezentul *Manual de secretariat și asistență managerială* va fi un prețios instrument de lucru care va contribui la îmbunătățirea și modernizarea activității de birou, în special a secretariatelor și a secretarelor (asistent manager).

Autorii

BIROTICĂ

Lector univ. dr. Ionel Enache

Colegiul Universitar de Administrație și Secretariat
Facultatea de Litere – Universitatea din București

1. CONCEPTUL DE BIROTICĂ

În contextul actualei revoluții tehnico-științifice, în care informatica și telecomunicațiile, producerea și comunicarea informației sunt priorități incontestabile, cu largi aplicații în întreaga viață economică, științifică și socială, definirea biroticii este o problemă necesară dar dificilă.

Birotica vizează automatizarea activităților administrative și de birou, cu toate acestea, obiectul ei depășește cadrul tehnic al proceselor administrative. Astfel, prin asocierea cu cele mai noi servicii de telecomunicații, cu noile mijloace de stocare și de transmitere a informației audiovizuale, cu tehnicile cele mai performante de reproducere optică și electronică și în special cu noile realizări în materie de echipamente și de programe informatice, birotica oferă noilor tehnici de procesare a informației valențe profesionale și economice cu multiple efecte sociale.

Birotica este un nou mod de utilizare a calculatoarelor electronice și a devenit posibilă odată cu răspândirea pe scară largă a microcalculatoarelor care, prin costul lor relativ redus și prin accesibilitatea utilizării lor, au pătruns în orice birou sporind considerabil productivitatea și calitatea muncii administrative.

Birotica este un cuvânt intrat în limbajul cotidian relativ recent prin preluarea termenului francez *bureautique* care, la rândul său, este echivalentul termenului englezesc *office automation*. Termenul a fost introdus în limba franceză de P. Berger și L. Nauges, după Convenția Informatică din anul 1976. Ambele termene, dar mai ales cel englezesc, sugerează domeniul biroticii – BIROUL – și obiectivul fundamental al acesteia – AUTOMATIZAREA BIROULUI.

Se poate spune că termenul a început să circule în Franța după 1982 când, într-o publicație de specialitate (Jurnal Oficial), găsim următoarea definiție: “Birotica: ansamblu de tehnici și de mijloace utilizate în automatizarea activităților de birou, în special a aspectelor legate de comunicație prin cuvânt, prin scris sau prin imagine”.

În timp au apărut numeroase încercări de a defini birotica.

În esență birotica studiază ansamblul activităților de producere, de distribuție și de exploatare a informației din perspectiva muncii de birou, fără însă a se substitui disciplinelor înrudite: informatica, telecomunicațiile, telematica.

Birotica s-a născut, deci, din necesitatea integrării mijloacelor și tehnicilor muncii administrative și de birou cu tehnicile de comunicație și de prelucrare automată a datelor, urmărind creșterea performanței și calității muncii de birou în orice domeniu de activitate.

Într-o altă perspectivă, mai recentă, adaptată la coordonatele societății informaționale spre care ne îndreptăm, birotica se conturează ca un proces de automatizare flexibilă aplicat la cel mai important loc de muncă al societății de azi, și mai ales de mâine: BIROUL. Sistemele birotice facilitează procesarea, diseminarea și coordonarea informației, materia primă a oricărei activități de birou. Prin aceasta se încearcă înlăturarea coșmarului birocratic.

Astăzi birourile au trei roluri organizaționale importante:

1. Coordonează și conduc munca lucrătorilor dintr-o organizație.
2. Integrează munca realizată pe toate nivelurile cu funcțiile din organizațiile respective.
3. Cuplează organizația cu mediul, integrând informațional clienții și furnizorii.

Pentru a îndeplini aceste roluri, în general, birourile desfășoară cinci mari activități:

1. Managementul documentelor.
2. Introducerea informațiilor în fișiere.
3. Conducerea proiectelor.
4. Coordonarea personalului.
5. Repartizarea pe sarcini a indivizilor și a grupurilor.¹

Prima dintre acestea consumă aproximativ 40% din efortul total, celelalte activități ocupă restul de 60% în mod egal.

Pentru a defini mai exact conceptul de birotică se impune sublinierea particularităților și tendințelor muncii de birou, indiferent de conținutul său economic.

Astfel, o primă particularitate o constituie predominanța proceselor informaționale și decizionale. Informația, materia primă a oricărei activități de birou, oferă suportul deciziei manageriale în orice sistem și organizație economico-socială.

O altă particularitate o reprezintă ponderea mare pe care o ocupă comunicarea de informații și de decizii, prin cele două forme ale sale: orală și scrisă.

¹ I. NĂFTĂNĂILĂ, *Birotica și performanța managerială*, București, 2000, p. 7.

În România, termenul de birotică a căpătat o circulație largă după 1989. Acest fenomen poate fi explicat prin influența combinată a următoarelor circumstanțe:

- Transformarea socială care a permis dezvoltarea proprietății private, fenomen ce a dus la crearea întreprinderilor mici și mijlocii. Acestea și-au bazat dezvoltarea pe utilizarea profesională a calculatoarelor personale (PC).
- Evoluția tehnologică mondială care a permis descentralizarea accesului la informație prin creșterea extraordinară a numărului de calculatoare personale și a celorlalte echipamente informatice.
- Liberalizarea importurilor de materiale de birou, inclusiv tehnică de calcul, consumabile, echipamente de birou (telefoane, faxuri, copiatoare).²

În prezent în dezvoltarea biroticii există două tendințe majore:

- Una de natură tehnologică ce implică o creștere a capacității de intercomunicare (telefoane, radio, TV).
- Una de natură organizațională care se referă la tendința de a dezvolta structuri de tip rețea.

În multe cazuri, în mod greșit, birotica este asimilată cu munca de secretariat, locul unde se intersectează cele mai importante fluxuri informaționale ale întreprinderii, dar secretariatul reprezintă numai unul din birourile care fac obiectul de studiu al biroticii.

În viitor, birotica va urmări crearea biroului electronic, bazat pe utilizarea calculatoarelor, echipamentelor de comunicație și a altor dispozitive electronice, care tinde spre eliminarea consumului uriaș de hârtie din biroul clasic.

Obiectivele biroticii

Obiectivul general al biroticii este creșterea calității, productivității și flexibilității muncii de birou prin automatizarea activităților. Cele mai importante activități de birou se referă la introducerea, la prelucrarea, la memorarea și la extragerea informațiilor. În societatea contemporană cantitatea de informație ce trebuie prelucrată este tot mai mare.

Productivitatea muncii în acest sector a cunoscut o creștere mult mai lentă în comparație cu celelalte sectoare. De aceea speranța creșterii productivității muncii este legată de dezvoltarea biroticii.

² *Ibidem*, p. 10.

Informatizarea muncii de birou, în afară de creșterea calității și productivității muncii administrative, determină și alte efecte economice și sociale cum ar fi:

- Eliminarea efortului fizic sau diminuarea considerabilă a acestuia.
- Eliminarea efortului fizic și intelectual solicitat de prelucrarea manuală a informației.
- Eliminarea efortului solicitat de lectura și de controlul exactității documentelor primite sau expediate.
- Reducerea timpului de recepție, de prelucrare și de transmitere a informației în activitatea administrativă.
- Creșterea exactității proceselor informaționale, a capacității de memorare și a vitezei de regăsire a informației.
- Scăderea considerabilă a costului informației și a deciziei pe care aceasta din urmă se fundamentează.

Principiile biroticii³:

1. Principiul specificității. Munca de tip administrativ desfășurată în birou reprezintă obiectul de studiu al biroticii. Deși conținutul muncii în birou diferă în funcție de nivelul ierarhic într-o organizație și de caracteristicile generale ale acesteia, există o trăsătură comună: lucrul cu documente și cu informații.
2. Principiul frecvenței de apariție a diferitelor tipuri de activități. Birotica se oprește numai asupra celor mai utilizate proceduri și acțiuni pentru a obține efectul maxim prin simplificare, prin automatizare și prin integrare.
3. Principiul simplificării. Activitățile care apar frecvent sunt – în prima etapă – analizate, simplificate și apoi în etapa a doua automatizate și integrate.
4. Principiul automatizării flexibile. Repetitivitatea relativă a unor activități permite automatizarea flexibilă a unor sarcini, adică automatizarea realizată direct de către utilizator.
5. Principiul integrării. Acest principiu se referă la partajarea (utilizare în comun) datelor și informațiilor dintr-o organizație. Integrarea reprezintă etapa finală a procesului birotic optimizat în care colaborarea dintre utilizatorul mijloacelor birotice și informaticieni este inevitabilă.

³ *Ibidem*, p. 11.

2. LOCUL SISTEMULUI BIROTIC ÎN CADRUL FIRMEI

2.1. Sistemul informațional

Dacă sistemul decizional reprezintă “sistemul nervos” al unei organizații, sistemul informațional este “sistemul circulator”. El oferă materia primă (informația) necesară în stabilirea și îndeplinirea obiectivelor manageriale, a sarcinilor, competențelor și responsabilităților atât manageriale, cât și de execuție din cadrul organizațiilor socio-economice.

Sistemul informațional poate fi definit ca ansamblul datelor, informațiilor, fluxurilor și circuitelor informaționale, procedurilor și mijloacelor de tratare a informațiilor menite să contribuie la stabilirea și la realizarea obiectivelor organizației⁴.

În continuare vom defini fiecare componentă a sistemului informațional.

Datele și informațiile reprezintă componentele primare ale sistemului informațional.

Definiții ale **informației** sunt multe în literatura de specialitate.

Norbert Wiener, părintele ciberneticii, spunea că “informația este informație, nici materie, nici energie”. Pornind de la ideea că informația este una dintre cele trei forme de manifestare a materiei, încercarea de o defini este un nonsens.

Din punct de vedere al teoriei comunicațiilor, informația este un mesaj, un semnal ce reflectă starea unui sistem sau a mediului în care acesta funcționează și care aduce receptorului un spor de cunoaștere.

Informația economică reprezintă acele date care aduc receptorului un spor de cunoaștere privind întreprinderea respectivă, ce îi furnizează elemente noi, utilizabile în realizarea sarcinilor în cadrul firmei respective.

Informațiile se obțin în general din prelucrarea datelor, ele nu se confundă însă cu acestea.

Data reprezintă o înșiruire de caractere numerice sau alfa numerice, care au o anumită semnificație. Datele economice descriu acțiuni, procese, fapte, fenomene referitoare la firmă sau la procese din afara acesteia.

În concluzie se poate spune că orice informație este o dată dar nu orice dată este o informație, ci numai aceea care are pentru receptor un caracter de noutate.

În literatura de specialitate se întâlnesc diverse criterii de **clasificare a informațiilor**. Iată câteva dintre acestea:

1. după modul de exprimare: orale, scrise, audio-vizuale;
2. după gradul de prelucrare: primare, intermediare, finale;

⁴ O. NICOLESCU, I. VERBONCU, *Management*, București, Editura Economică, 1997, p. 241.

3. după direcție: descendente, ascendente, orizontale;
4. după proveniență: exogene, endogene;
5. după destinație: interne, externe;
6. după obligativitate: imperative, nonimperative
7. după natura proceselor reflectate: cercetare-dezvoltare, comerciale, producție, financiar-contabile, personal.

Această clasificare se referă la informația economică utilizată în procesele manageriale pentru fundamentarea deciziilor.

Alte criterii de clasificare pot fi:

1. după formă: analogică, digitală;
2. după natura sa: date, texte, imagini fixe, secvențe audio, secvențe video;
3. după suport: magnetice, optice, opace, transparente.

Procese informaționale⁵

În raport cu natura lor specifică, informațiile se procesează diferit, fapt pentru care se disting mai multe tipuri de procese informaționale:

a) Procesarea **datelor** se caracterizează prin tratarea informației numerice, după reguli matematice și logice, și este larg răspândită în activitățile care solicită un mare volum de calcule, de situații și de rapoarte: economie, proiectare, management, statistică etc.

Prelucrarea datelor în sisteme informatice se realizează în mod diferit, în funcție de modul de organizare a acestora în colecții de date.

Datele organizate sub forma **fișierelor de date** se procesează cu ajutorul unor programe de firmă, denumite interpretoare sau compilatoare care diferă în funcție de limbajul de programare pentru care acestea sunt elaborate: BASIC, FORTRAN, COBOL, PASCAL etc.

Datele organizate sub forma **bazelor de date** sunt exploatate cu ajutorul unor pachete de programe denumite sisteme de gestiune a bazelor de date (SGBD), dintre care cele mai răspândite sunt: BASE IV, FOXPRO, PARADOX, ACCESS, APROACH etc.

Datele organizate sub forma **foilor de calcul electronic** se prelucrează fie folosind pachete soft specializate cum sunt procesoarele de tabele: LOTUS 1-2-3, EXCEL, QUATTRO, fie folosind funcțiile de procesare a tabelor din cadrul pachetelor de programe cu posibilități integrate de tratare a informației (texte, tabele, baze de date, grafică etc.) cum sunt sistemele integrate: WORKS, FRAMEWORK, OPEN ACCESS etc.

Din punct de vedere birotic, prelucrarea datelor organizate sub forma foilor de calcul electronic prezintă un interes deosebit datorită ușurinței cu care

⁵ A. PANĂ, B. IONESCU, V. MAREȘ, *Birotică*. București, Editura All, 1996, p. 7.

pot fi utilizate procesoarele de tabele și a îmbinării procesării datelor cu procesarea de texte în cadrul foii de calcul electronic.

b) Procesarea **textelor** reprezintă un ansamblu de operații specifice lucrului cu texte. Obiectul procesării, textul, structurat în pagini, în paragrafe, în fraze și în cuvinte, este supus unor operații vizând forma caracterelor și mărimea acestora, forma și mărimea paginii, modul de așezare a textului în pagină.

Procesarea textelor presupune, de asemenea, operații lingvistice cum sunt: despărțirea automată a cuvintelor în silabe, controlul gramatical, lexical și ortografic al textului analizat. În urma acestor operații rezultă un document de tip text care poate fi consultat prin afișare pe ecran ori imprimat pe hârtie sau pe microfilm în vederea arhivării.

Procesarea textelor se realizează fie cu programe specializate cum sunt procesoarele de texte WORDSTAR, WORD, WORDPERFECT, fie cu componente pentru tratare text ale unor sisteme de programe având altă destinație principală, spre exemplu editorul de texte WRITE al sistemului grafic de operare WINDOWS, editoarele de texte ale procesoarelor de tabele (LOTUS 1-2-3) și ale sistemelor integrate (WORKS).

c) Procesarea **documentelor** reprezintă un mod de utilizare modern și eficient a tehnicilor informatice și electronice în vederea receptării, memorării și prelucrării grafice a imaginilor conținute în documente.

Un document poate conține informații provenite din surse diferite: situații și rapoarte rezultate din procesarea datelor, documente conținând texte obținute în urma procesării textelor, tabele și reprezentări grafice realizate de un procesor de tabele, schițe și desene tehnice, grafică bidimensională sau tridimensională realizată cu ajutorul unor programe speciale de grafică, desene alb-negru sau color, simboluri grafice la alegerea utilizatorului, imagini și fotografii scanate (citite optic cu dispozitivul scanner) etc.

Procesarea informației vizuale, organizate sub forma documentelor, se realizează de către programe specializate pentru procesarea documentelor (VENTURA, PAGE MAKER, QUARK XPRESS, COREL DRAW) sau de către funcții specializate ale procesoarelor de texte sau de tabele (WORD, WORDPERFECT, LOTUS 1-2-3, EXCEL, WORKS).

Documentele astfel procesate se memorează pe suporturi tehnice de date având o anumită organizare pentru a putea fi apoi ușor regăsite, consultate la terminal, imprimate pe hârtie sau pe microfilm, comunicate la distanță sau introduse într-un nou proces de prelucrare grafică.

d) Procesarea **sunetului** îmbracă forme foarte variate, de la vocea umană (mesaje, convorbiri telefonice, întâlniri, conferințe) la sunete obținute prin sinteză electronică, la sunete naturale sau la sunete muzicale. Aceste multiple izvoare de informație sonoră sau auditivă, percepută analogic și convertită în formă digitală, oferă "materia primă" ce urmează a fi procesată digital cu ajutorul unor

echipamente și programe specializate în tratarea informației sonore, cum este sistemul SOUND BLASTER care poate funcționa cuplat la orice calculator personal. Se realizează în acest mod o interfață acustică a sistemului informatic cu sistemele audio analogice uzuale (casetofon, magnetofon, compact-disk etc.), precum și cu dispozitivele de comunicație acustică de genul: telefon, interfon etc.

e) Procesarea de **imagini** (imagini în mișcare) completează gama de posibilități oferite de celelalte genuri de tratare a informației și constituie una din realizările cele mai moderne ale electronicii și informaticii.

Informația vizuală dinamică este rezultatul afișării și percepției unui număr de imagini succesive pe unitatea de timp (minimum 25 de imagini pe secundă), generând privitorului uman senzația vizuală de mișcare. Sursele de informație video (imagini în mișcare) sunt diverse: realitatea, surprinsă cu tehnică de filmat (cameră de luat vederi alb-negru sau color), imagini transmise (analogic sau digital) prin sistemele de comunicații video de natură profesională, precum și imagini (animație profesională, filme de specialitate) realizate pe calculator cu ajutorul unor dispozitive fizice și logice.

În mod curent prelucrarea informației vizuale este însoțită și de prelucrarea informației sonore, după cum imaginea este însoțită de sunet sau de voce umană.

Însemnătatea acestei clasificări, a tipologiei tratării informației, rezidă în aceea că ultimele patru tipuri de procesare a informației sunt specifice domeniului biroticii. În cadrul acestora, deși s-a plecat de la automatizarea și de la informatizarea prelucrării textelor, care ocupă un loc important în activitatea de birou, se remarcă o tendință de creștere a ponderii operațiilor de prelucrare video și sunet, dar dinamica cea mai înaltă o înregistrează sistemele de comunicare și de procesare a imaginilor fixe și mobile asistate de calculator.

Circuite și fluxuri informaționale

Toate aceste categorii de informații circulă în cadrul unității între persoane și între compartimente, precum și între unități socio-economice, formând circuite informaționale.

Circuitul informațional reprezintă drumul pe care îl parcurge informația între emițător și receptor (destinatar). O secțiune prin acest circuit informațional formează un flux informațional.

Fluxul informațional reprezintă cantitatea de informații care circulă între emițător și beneficiar. Fluxul informațional este caracterizat prin: conținut, sens, frecvență, lungime, viteză, fiabilitate, cost.

Circuitele și fluxurile informaționale pot fi **clasificate** după mai multe criterii:

1. după direcție: verticale, orizontale, oblice;
2. după frecvență: periodice, ocazionale;
3. după locul unde iau naștere: interne, externe.

Proceduri informaționale

O componentă a sistemului informațional ce tinde să capete un rol preponderent în firmele moderne o constituie procedurile informaționale.

Prin **proceduri informaționale** desemnăm ansamblul elementelor prin care se stabilesc modalitățile de culegere, de înregistrare, de transmitere și de prelucrare a informațiilor cu precizarea operațiilor de efectuat și succesiunea lor, a suporturilor, modelelor și mijloacelor de tratare.

Caracteristicile procedurilor informaționale în prezent sunt:

- au un caracter detaliat;
- din ce în ce mai sofisticate;
- grad ridicat de formalizare (standardizare);
- caracter operațional.

Mijloace de tratare a informațiilor:

1. Manuale: mașini de dactilografiat, mașini de calcul manual, mașini de contabilizat și de facturat.
2. Mecanizate: echipamente mecanografice (mașini cu cartele perforate).
3. Automate: calculatoare.

Funcțiile sistemului informațional

Sistemul informațional al structurilor comerciale îndeplinește cumulativ trei funcții:

1. Decizională. Această funcție exprimă rolul sistemului informațional în asigurarea elementelor necesare luării deciziilor.
2. Operațională. Sistemul informațional are drept scop declanșarea acțiunilor necesare realizării obiectivelor societății comerciale.
3. Documentare. Sistemul informațional permite dezvoltarea și perfecționarea personalului prin îmbogățirea cunoștințelor.

Deficiențele sistemului informațional

1. Distorsiunea – constă în modificarea parțială, neintenționată a conținutului mesajului unei informații.
2. Filtrajul – constă în modificarea parțială sau totală a mesajului în mod intenționat.
3. Redundanța – constă în culegerea, în prelucrarea și în transmiterea repetată a unor informații.
4. Supraîncărcarea circuitelor informaționale – constă în depășirea capacității de transport a circuitelor, ceea ce duce la blocarea sau la întârzierea ajungerii mesajului la receptor.

Parametrii calitativi ai informației

Informația constituie materia primă a sistemului informațional. În consecință, pentru a asigura o percepere realistă a proceselor la care se referă, informațiile trebuie să îndeplinească o serie de condiții: să fie reale, multilaterale, sintetice și concise, precise și sigure, să ajungă la beneficiar în timp util, să aibă

un caracter dinamic, orientare prospectivă și să fie adaptate nivelului de înțelegere a personalului implicat.

Principiile sistemului informațional

1. Subordonarea conceperii și funcționării sistemului informațional cerințelor managementului firmei.
2. Corelarea sistemului informațional cu cel decizional și organizatoric.
3. Unitatea metodologică în tratarea informațiilor.
4. Concentrarea asupra abaterilor esențiale.
5. Asigurarea unui timp corespunzător de reacție sistemului decizional.
6. Asigurarea de maximum de informații finale din fondul de informații primare.
7. Flexibilitatea.
8. Eficacitatea și eficiența.

Toate aceste elemente (deficiențe, parametrii calitativi ai informației și principiile) stau la baza procesului de proiectare, de reproiectare a sistemului informațional și indirect a sistemului birotic.

Tendințe în conceperea și în funcționarea sistemelor informaționale:

1. perfecționările tehnice și creșterea numerică a mijloacelor de tratare a informațiilor;
2. modificarea raportului dintre soft și hard în privința prețului în favoarea primului;
3. utilizarea calculatoarelor în rețea;
4. organizarea de baze de date, în special de baze de date specializate;
5. schimbări în mentalitatea managerilor în sensul înțelegerii necesității introducerii calculatoarelor în firmele pe care le conduc.

2.2. Sistemul informatic

Sistemul informatic reprezintă partea automatizată a sistemului informațional. Raportul dintre sistemul informațional și cel informatic este de întreg-parte.

Sistemul informatic este acea parte a sistemului informațional în care operațiile de culegere, de prelucrare, de stocare și de transmitere a datelor se realizează cu ajutorul calculatorului.

Componentele sistemului informatic sunt:

1. Componenta fizică (hard) – este constituită dintr-un ansamblu de echipamente pentru culegerea, pentru prelucrarea, pentru transmiterea și pentru stocarea datelor și informațiilor.
2. Componenta logică (soft) – cuprinde sistemul de operare și programele de aplicații.

3. Baza de date – cuprinde un ansamblu de colecții de date și descrierea legăturile dintre acestea.

4. Resursele umane – cuprinde personalul de specialitate (operatori, programatori, analiști, ingineri de sistem).

5. Cadrul organizatoric – cuprinde cadrul legal necesar funcționării sistemului informatic (stații de calcul, oficiu de calcul, centru de calcul).

Prin intermediul acestor componente sistemul informatic realizează procesul de prelucrare automată a datelor cu scopul obținerii de informații în vederea fundamentării deciziilor sau realizării producției.

2.3. Sistemul birotic

Întreaga gamă de instrumente hard și soft utilizate în activitățile de birou sunt integrate rațional în cadrul sistemelor informatice de birou (sisteme birotice) care dispun de un nucleu informatic, de interfețe specifice cu toate tipurile de periferice, precum și de echipamente de stocare și de transmitere a informației sub diferite forme (analogică sau digitală) sau genuri (date, texte, documente, sunet și imagini).

Figura 1 sugerează fluxurile informaționale care pun în evidență locul și rolul sistemului birotic în cadrul unei organizații. Din figură rezultă o serie de concluzii referitoare la rolul biroticii în activitatea unei întreprinderi sau organizații și raporturile acesteia cu sistemele decizionale și operaționale, pe de o parte, și cu sistemele informatice și de comunicații, pe de altă parte.

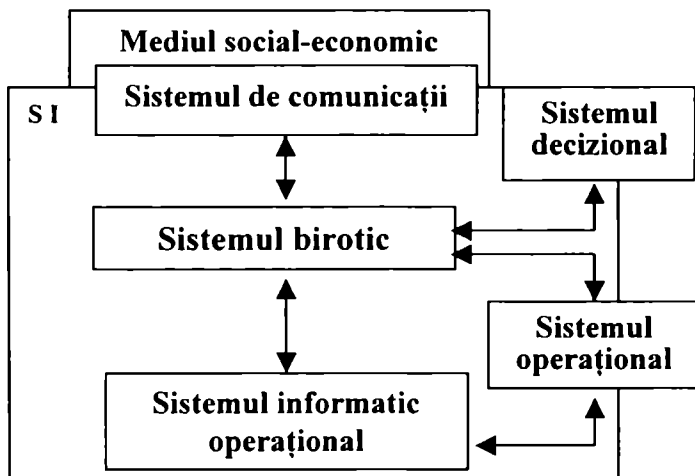


Fig. 1. Locul sistemului birotic în cadrul firmei

Sistemul birotic este parte integrantă a sistemului informațional al unității și în această postură sarcinile sale se înscriu în cadrul obiectivelor și sarcinilor generale ale întregului sistem informațional.

Astfel, deciziile și reglementările provenite din sfera sistemului decizional sunt preluate și transmise prin intermediul sistemului informațional (sistemul informatic, sistemul birotic și sistemul de comunicații intern) tuturor compartimentelor de execuție care formează sistemul operațional.

În sens invers, informațiile referitoare la modul de execuție a deciziilor și la celelalte aspecte esențiale privind situația din sistemul operațional sunt percepute de sistemul informațional, selectate, analizate, puse în formă adecvată și transmise operativ cadrelor de conducere din sistemul decizional.

Toate acestea reprezintă fluxurile informațional-decizionale interne ale sistemului întreprinderii.

Sistemul informațional realizează, însă, și funcția de relații informaționale ale sistemului întreprinderii cu mediul social – economic: organe financiare și bancare, alte organizații de stat și private, organele ierarhic superioare și cele subordonate (filiale și agenții), parteneri de afaceri, furnizori, clienți, acționari. Această funcție externă, de legătură permanentă cu mediul, ar fi de neconceput, în condițiile de astăzi, fără valorificarea avantajelor oferite de sistemele moderne de comunicare a informației (scrise și orale, vizuale și auditive), în cadrul cărora sistemele de telecomunicații asistate de calculator ocupă un loc central.

Din observarea acestor fluxuri informaționale se poate afirma că sistemele birotice joacă tot mai mult un rol de interfață între:

- Sistemul întreprinderii și mediul social-economic.
- Sistemul decizional și sistemul operațional.
- Sistemul de comunicații (extern) și sistemul informatic operațional al întreprinderii.⁶

Funcțiile și structura sistemului birotic vor fi tratate pe larg în capitolele următoare.

2.4. Sistemul decizional

Din cele prezentate rezultă că informațiile au un rol determinant în procesul de fundamentare a deciziilor, în realizarea unei conduceri științifice a activității dintr-o unitate economică.

Decizia poate fi definită ca o informație de comandă pentru sistemul condus.

Decizia are caracter obligatoriu pentru sistemul condus. Sistemul informațional este subordonat procesului decizional, ca urmare, calitatea deciziilor depinde de calitatea informațiilor. De aceea trebuie să existe o preocupare permanentă din partea factorilor de conducere pentru perfecționarea continuă a sistemelor informaționale și decizionale.

⁶ *Ibidem*, p. 12.

Una dintre căile principale pentru realizarea acestui obiectiv o constituie utilizarea calculatoarelor în procesul de prelucrare a datelor, deci implementarea sistemelor birotice.

Ansamblul deciziilor adoptate și aplicate, structurate corespunzător sistemului de obiective urmărit și configurației ierarhiei manageriale, alcătuiesc **sistemul decizional**⁷.

Numărul, natura și caracteristicile deciziilor încorporate în sistem prezintă o mare varietate.

Astfel, tipurile de decizii pot fi **clasificate** după 6 criterii:

1. după orizont: strategice, tactice, curente;
2. după eșalonul managerial: superior, mediu, inferior;
3. după frecvență: periodice, aleatorii, unice;
4. după posibilitatea anticipării: anticipate, imprevizibile;
5. după amploarea sferei decizionale: integrale, avizate;
6. după sfera de cuprindere: participative, individuale.

În vederea îndeplinirii în mod eficient a multiplelor funcții ce-i revin, decizia

– la fel ca și informația – trebuie să întrunească câteva cerințe cum ar fi:

- să fie fundamentată științific;
- să fie asumată;
- să fie integrată (armonizată în ansamblul deciziilor adoptate);
- să se încadreze în perioada optimă de elaborare și de aplicare;
- să fie formulată corespunzător.

Având în vedere complexitatea mediului ambiant decizional, adoptarea deciziilor a devenit tot mai dificilă. Din această cauză managerii apelează la modele, la metode și la tehnici decizionale, multe dintre acestea având la bază calculatorul și programe specifice. Iată câteva dintre acestea: ELECTRE, tabelul decizional, simularea decizională, arborele decizional.

3. FUNCȚIILE ȘI STRUCTURA SISTEMULUI BIROTIC

3.1. Funcțiile generale ale sistemului birotic

Funcțiile sistemului birotic decurg atât din obiectivele de automatizare și de informatizare a activității de birou, dar și din mijloacele pe care electronica, informatica și comunicațiile le oferă în vederea realizării acestor obiective.

Un sistem birotic îndeplinește următoarele funcții generale:

1. Funcția de introducere a informației în sistem.

⁷ O. NICOLESCU, I. VERBONCU, *op. cit.*, p. 140.

2. Funcția de memorare și de regăsire a informației.
3. Funcția de prelucrare.
4. Funcția de ieșire.
5. Funcția de comandă și de control.⁸

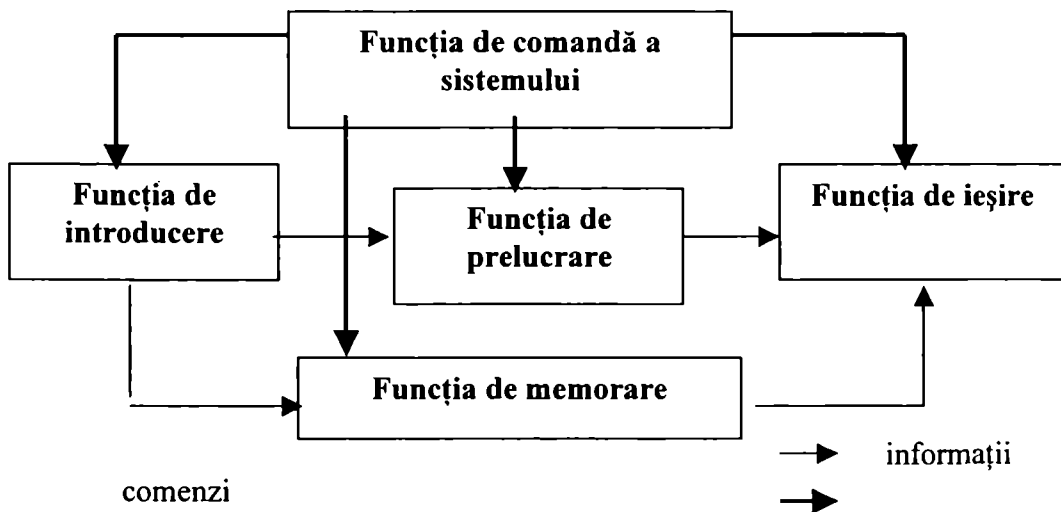


Fig. 2. Funcțiile sistemului birotic

Funcția de introducere a informației în sistem se exercită într-o varietate de modalități, cum sunt:

- preluarea informației provenite din rețelele de comunicații naționale sau internaționale, publice sau private;
- preluarea informației provenite din rețeaua locală de date;
- introducerea manuală a datelor și textelor sau înregistrarea cu echipament adecvat a convorbirilor, imaginii și sunetului.

Informația odată introdusă în sistem fie se prelucrează imediat, în timp real, fie se memorează pentru prelucrări ulterioare, nefiind exclusă nici posibilitatea transferării ei, la ieșire, fără a fi memorată sau prelucrată de către sistem.

Funcția de memorare și de regăsire a informației joacă un rol important în funcționarea unui sistem birotic. Capacitatea de stocare a informației și viteza de acces la date constituie criterii fundamentale de apreciere a performanțelor unui sistem birotic.

Informațiile se pot păstra astfel:

- în memoria internă, pentru datele în curs de prelucrare;
- în memoria externă, pentru datele care se consultă periodic;
- arhiva electronică, pentru informațiile care se consultă rar.

⁸ A. PANĂ, *op. cit.*, p. 19.

Informația aflată în memoria unui sistem birotic poate fi valorificată prin consultare locală ori comunicată solicitanților prin intermediul rețelelor de comunicații.

Funcția de prelucrare se referă la o mare varietate de operații și de procese:

- conversia informației din formă analogică în formă digitală, necesară memorării și procesării ei cu mijloace informatice, precum și operația de conversie din digital în analogic;
- transferul informației de pe un tip de suport (magnetic, optic, grafic) pe altul (conversie de suport);
- copierea informației pe același tip de suport (operație de reproducere a informației);
- crearea și încărcarea bazei informaționale a sistemului birotic. Presupune un ansamblu de proceduri prin care se generează structura și modul de organizare a informației pe suportul tehnic, încărcarea bazelor de date, astfel create, cu informația provenită din memoria externă sau internă din rețelele de comunicație ori manual, de la terminale;
- actualizarea bazei informaționale. Această operație presupune eliminarea și introducerea informațiilor și modificarea informațiilor deja existente;
- tratarea propriu-zisă a informației, care constă în efectuarea celor mai variate operații care pot privi:
 - fie forma – în cazul prelucrării textelor, documentelor și imaginilor;
 - fie conținutul – în cazul prelucrării datelor.
- informația prelucrată trebuie consultată în timp real. Acest lucru se realizează cu ajutorul unor programe care permit căutarea, selectarea și transmiterea informației solicitate la un dispozitiv periferic de ieșire (monitor, imprimantă etc.);
- punerea în formă a informației solicitate la ieșire presupune operații diferite în raport de natura informației solicitate. În cazul prelucrării textelor, documentelor și imaginii punerea în formă este una din operațiile principale la care acest gen de informații sunt supuse.

Funcția de ieșire a informației din sistem trebuie să satisfacă mai multe cerințe având în vedere mai multe aspecte, după cum urmează:

- natura informației transferate la ieșire: date, texte, documente, secvențe sonore, secvențe vizuale;
- conținutul efectiv al informațiilor solicitate la ieșire;
- natura suportului tehnic sau grafic pe care urmează a fi transferată informația la ieșire;
- forma, digitală sau analogică, a informației transmise;
- destinatarul și mijlocul de comunicare adecvat.

Funcția de comandă și de control a sistemului birotic deține toate atributele necesare pentru dirijarea și pentru reglarea funcționării întregului

sistem, a tuturor funcțiilor sale, alocarea optimă a resurselor sistemului referitoare la echipamente, la memoria internă, la baza de programe și la baza informațională. Tot aici are loc controlul proceselor de intrare, de prelucrare și de ieșire a informației în funcție de natura lor, de destinația și de modul de transmitere a rezultatelor.

3.2. Structura sistemului birotic

Sistemul birotic este un concept informatic ce cuprinde un ansamblu interconectat de echipamente și de programe, de mijloace hard și soft, având ca obiectiv procesarea informației în activitatea de birou și care își exercită funcțiile sale în interdependență atât cu sistemele informatice operaționale, cât și cu sistemele de telecomunicații, între care creează un ansamblu de legături funcționale⁹.

Din această definiție rezultă cele trei componente ale sistemului: **echipamentul, programele și informațiile**. Acestea au roluri diferite în economia sistemului birotic. Astfel, echipamentul (hard-ul) constituie componenta fizică a sistemului, programele (soft-ul) reprezintă componenta logică a acestuia, în timp ce informațiile oferă obiectul supus procesării cu ajutorul mijloacelor amintite. Toate acestea sunt reprezentate în figura 3.

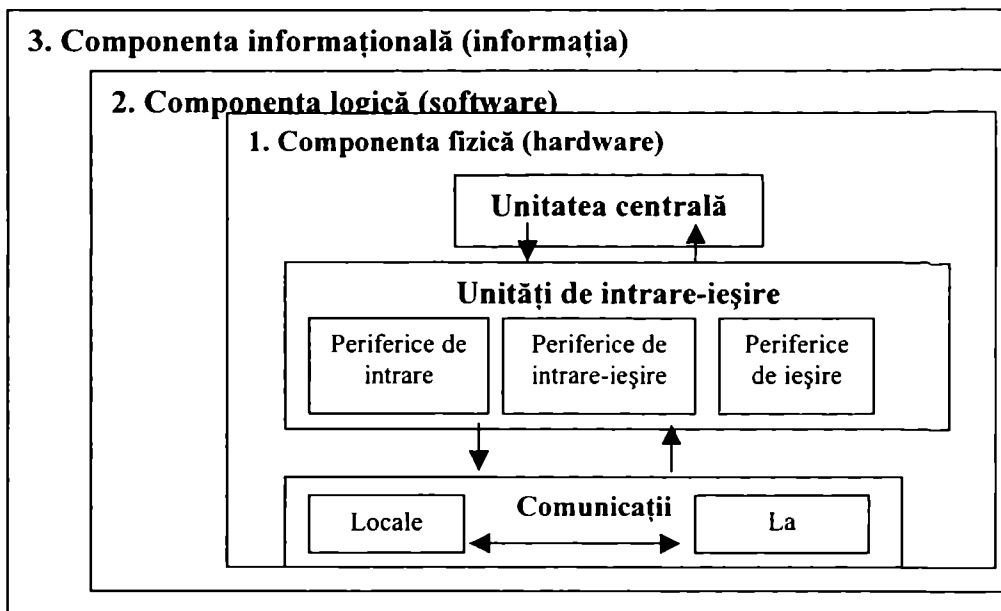


Fig. 3. Structura sistemului birotic

⁹ *Ibidem*, p. 23.

1. **Componenta fizică** a sistemului birotic reprezintă ansamblul de echipamente format din următoarele subdiviziuni:

a. **Unitatea centrală** a sistemului. Este reprezentată de cele mai multe ori de unitatea centrală a unui calculator personal dispunând de un microprocesor din clasa Pentium (III sau IV) cu o frecvență de ordinul GHz (1-3), o memorie internă de 128 sau de 256 MB și o memorie externă cu un disc fix (HDD) cu o capacitate de ordinul zecilor de GB (20-100) - vezi figura 4.

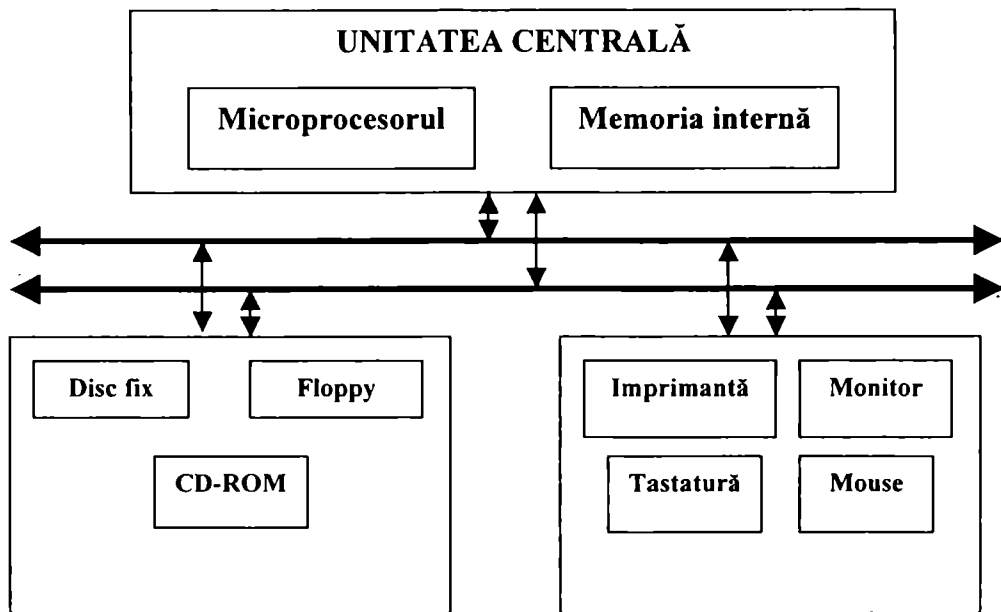


Fig. 4. Structura standard a unui calculator personal

b. **Unitățile de intrare – ieșire** ale sistemului birotic conțin atât periferice comune cu celelalte sisteme informatice, cât și periferice specifice tratării textelor, documentelor, imaginii și sunetului.

Dintre **perifericele de intrare** necesare unui sistem birotic amintim:

- Scanner;
- Aparatul telefonic și interfață telefonică;
- Aparatul telefax și interfață telefax;
- Interfață de intrare telecopiator;
- Interfață video;
- Microfonul și interfața pentru sunet adecvată;
- Camera de luat vederi și interfața audio-video necesară;
- Lectorul optic de microfilme și interfața specifică.

Perifericele de ieșire ale unui sistem informatic de birou sunt:

- Imprimanta;
- Plotter-ul;
- Aparatul telefonic și interfața sa cu sistemul informatic;
- Aparatul telefax și interfața sa specifică;
- Interfața de ieșire telecopiator;
- Imprimanta pentru microfilm și interfața sa;
- Interfața video;
- Interfața audio.

Perifericele de intrare-ieșire întâlnite în configurația unui sistem birotic sunt, în principal, următoarele:

- Terminalul informatic, compus din monitor alb-negru sau color și tastatura alfanumerică;
- Unitățile digitale de disc magnetic (discuri fixe și discuri flexibile);
- Unitățile audio-analogice de bandă magnetică și interfața acestora;
- Unități video-analogice de bandă magnetică și interfața lor.

c) Echipamentul pentru comunicații include totalitatea dispozitivelor tehnice de conectare, de codificare, decodificare, de transmitere și de recepție locală sau la distanță a informației utilizate în activitatea de birou.

Structura și funcționalitatea acestuia depinde de mai mulți factori: echipamentul informatic de birou utilizat, natura informației prelucrate, tipul de comunicații practicate (locale sau la distanță), natura rețelelor de telecomunicații utilizate.

Echipamentele folosite în telecomunicații vor fi tratate pe larg în capitolul următor.

2) Indiferent de gradul de complexitate a configurației fizice a unui sistem birotic, acesta nu poate funcționa fără existența subsistemului de programe care constituie **componenta logică** (soft) a sistemului birotic.

Soft-ul reprezintă ansamblul programelor care asigură funcționarea calculatorului sau a unor aplicații informatice. Acesta este compus din:

- A. Soft de bază (sistem de operare)
- B. Soft de aplicații

A. Sistemul de operare reprezintă totalitatea programelor de control care asigură accesul optim la resursele hard și soft ale unui calculator sau ale unui grup de calculatoare.

Sistemul de operare în raport cu numărul de utilizatori și cu numărul de programe pe care le poate executa la un moment dat se poate împărți în mai multe categorii:

1. Monoutilizator și monotasking (DOS, MS-DOS). Permite rularea aplicațiilor una după alta; fiecare utilizator folosește resursele în mod serial.
2. Monoutilizator și multitasking (Windows 3x). Admite rularea aplicațiilor pentru un singur utilizator în paralel.
3. Multiutilizator și multitasking (Windows 95, 98, Unix). Aplicațiile mai multor utilizatori folosesc în comun sau separat resursele aflate în diferite puncte ale unei rețele de calcul.
4. Sisteme de operare pentru rețea (Novell/Netware). Permite accesul utilizatorilor de la mai multe calculatoare (terminale), la fișiere comune sau individuale.

B. Softul de aplicații este un program destinat rezolvării unor anumite probleme. Și acesta se împarte în mai multe categorii:

1. Soft-ul specializat – este un produs “la cheie”, specializat în rezolvarea anumitor sarcini pentru clientul care l-a comandat. Este mai costisitor fiind realizat de obicei ca un unicat, dar prezintă avantajul că este protejat împotriva pirateriei, el putându-se folosi doar cu echipamentul respectiv.
2. Soft semigeneralizat – pachete de programe realizate de firme specializate care au o arie de cuprindere mare din punct de vedere al utilizatorului. În România există o bancă națională de programe pe lângă Institutul de Cercetare în Informatică unde sunt stocate pachete de programe din această categorie. Utilizarea acestui tip de programe este mai ieftină și reduce considerabil durata de proiectare/implementare a noilor sisteme de birou. Ele asigură în același timp compatibilitatea diferiților utilizatori, ceea ce favorizează prelucrarea unor date folosite de mai multe firme.
3. Softul generalizat – programele din această categorie pot fi folosite de orice utilizator fără nici o adaptare. Utilizatorul solicită programul de la firmele specializate în funcție de tipul calculatorului, de capacitatea sa de memorie, de datele ce trebuie prelucrate. Tendința în realizarea acestor programe este de automatizare a foarte multor funcții, în condițiile în care utilizatorul nu este un specialist în informatică.

Soft-ul generalizat pentru birotică este format din următoarele grupe mari de programe:

- Procesoare de text și de imagine fixă, tip document: WORD, WORDSTAR, WORDPERFECT, VENTURA PUBLISHER, PAGEMAKER, EXPRESS PUBLISHER.

- Procesoare pentru desen și pentru reprezentări grafice: CORELDRAW, HARVARD GRAPHICS.
- Procesoare de tabele: LOTUS 1-2-3, EXCEL, QUATTRO.
- Programe de gestiune a bazelor de date: ACCESS, APPROACH
- Procesoare integrate: WORKS, FRAMEWORK, OPEN ACCESS, SYMPHONY.
- Procesoare pentru comunicații și pentru rețele de date.

Unul dintre cele mai utilizate pachete de programe în activitatea de birou este **Microsoft Office**. Pachetul cuprinde o suită de programe de aplicații produse de compania Microsoft, în care sunt incluse programele: Word, Excel, PowerPoint, Access.

Word este un procesor de texte care permite crearea și gestionarea fișierelor de tip text precum și schimbul de date cu alte programe.

Funcțiile realizate de acesta sunt:

- crearea de fișiere;
- deschiderea unor fișiere existente;
- selectarea textului;
- editarea textului (mutări, copieri, ștergeri);
- formatarea documentului (formatarea caracterelor și a paragrafelor);
- crearea de tabele;
- inserarea de imagini și de grafice;
- corectarea automată lexicală și gramaticală;
- tipărirea la imprimantă a documentelor.

Excel este un program de calcul tabelar. Funcțiile realizate sunt:

- crearea fișierelor tip foaie de calcul tabelar;
- formatarea foii de calcul;
- copierea, mutare, ștergerea datelor;
- crearea de serii numerice și calendaristice;
- calcule pe baza unor funcții;
- inserarea graficelor pe baza datelor din tabele;
- crearea unor baze de date simple;
- tipărirea la imprimantă a foilor de calcul.

Access este un program de gestiune a bazelor de date care permite:

- crearea fișierelor tip bază de date (definirea câmpurilor, introducerea datelor);
- modificarea informațiilor din baza de date;
- adăugarea sau ștergerea unor câmpuri;
- sortarea bazei de date după diverse criterii;
- interogarea bazei de date;
- crearea de formulare;

- crearea de rapoarte, de macrouri și de module;
- tipărirea rapoartelor.

PowerPoint este un program de grafică, de prezentare atractivă și convingătoare a unor date și informații.

3) Sistemul de informații al sistemului birotic oferă obiectul supus prelucrării (elemente de intrare) în activitatea de birou asistată de calculator și în același timp conține multitudinea de rezultate intermediare precum și rezultatele finale ale activității de birou (elemente de ieșire).

Informațiile de intrare pot proveni din mai multe surse: direct din realitate, introduse prin tastare (date, texte), scanare (documente, faxuri), înregistrare audio (microfon) sau video (camera de luat vederi):

- Preluate din rețelele de date și de comunicații, locale sau la distanță (date, texte, documente, sunet și imagine).
- Rezultate intermediare ale unor prelucrări anterioare sau în curs de desfășurare.
- Memoria externă și arhiva electronică sau pe microfilm a sistemului birotic.

Informațiile de ieșire ale sistemului birotic au mai multe destinații:

- Consultare on-line, prin afișare imediată la terminal (date, grafice, texte, documente), desenare la plotter (desene, schițe, planuri), redare audio (speaker), redare video (monitor, ecran).
- Transmitere, locală sau la distanță, prin sistemele de comunicații locale și prin telecomunicații de date, de texte, de sunet și de imagine.
- Păstrare temporară în memoria internă sau externă în vederea unor prelucrări imediate.
- Păstrare pe termen mediu în memoria externă (disc magnetic) pentru consultări ulterioare.
- Păstrare pe termen îndelungat, prin arhivare pe suport magnetic (disc flexibil) sau grafic (microfilm).

Din cele de mai sus se poate concluziona că funcționarea unui sistem informatic de birou este posibilă numai prin funcționarea sincronă și intercorelată a celor trei subsisteme ale acestuia: echipamentele, programele și informațiile.

4. COMUNICAȚIILE ȘI TELECOMUNICAȚIILE ÎN CADRUL BIROURILOR

4.1. Comunicațiile

4.1.1. Definirea comunicației

Comunicarea dintre manager și subordonați reprezintă elementul dinamizator al proceselor manageriale și în același timp condiție a unui climat organizațional și motivațional adecvat realizării obiectivelor organizației.

Comunicarea este un proces de transmitere a informațiilor, sub forma mesajelor simbolice, între două sau mai multe persoane, unele cu statut de emițător, altele cu statut de receptor, prin intermediul unor canale specifice¹⁰.

Rolul deosebit al comunicării în asigurarea funcționalității și eficacității activităților este generat, în special, de activitatea managerială. Este unanimă aprecierea potrivit căreia un manager afectează aproximativ 80% din timpul său pentru a comunica.

Rolurile managerului în cadrul firmei sunt:

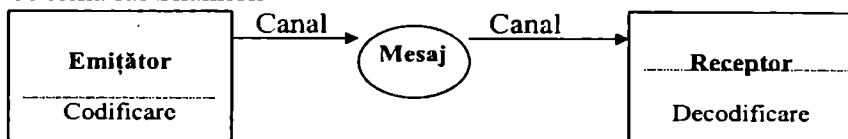
1. un rol interpersonal (simbol, lider, agent de legătură);
2. un rol informațional (observator activ, difuzor, purtător de cuvânt);
3. un rol decizional (întreprinzător, regulator, repartitor de resurse, negociator).

4.1.2. Principalele reprezentări ale procesului comunicării

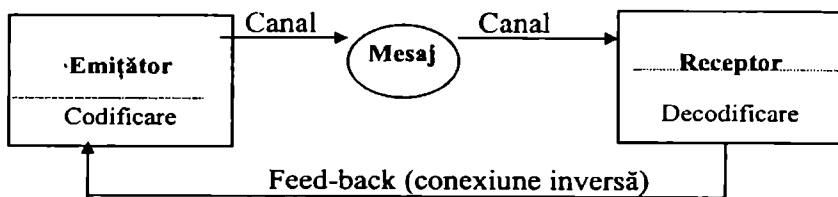
a) Schema lui Laswell



b) Schema lui Shannon



c) Schema lui Wiener



¹⁰ O. NICOLESCU și I. VERBONCU, *op. cit.*, p. 464.

4.1.3. Componentele procesului de comunicare

Emițătorul – persoana care inițiază comunicația (manager sau executant).

Mesajul – forma fizică a informației transmise de emițător spre receptor.

Canalul – calea de transmitere a informației, strâns legată de mesaj.

Receptorul – persoana sau grupul de persoane beneficiare a mesajului informațional (executant sau manager).

4.1.4. Tipologia comunicațiilor¹¹

Varietatea comunicațiilor întâlnite în cadrul firmei este justificată de existența mai multor criterii de clasificare:

a) canalul de comunicare

- comunicații formale
- comunicații informale

b) direcție (sens)

- comunicații verticale descendente
- comunicații verticale ascendente
- comunicații orizontale
- comunicații oblice

c) conținut

- comunicații operatorii
- comunicații opționale
- comunicații generale
- comunicații motivaționale

d) mod de transmitere

- comunicații verbale
- comunicații non-verbale

Tipuri de rețele de comunicații:

- a) rețele descentralizate (în “cerc” sau în “lanț”);
- b) rețele centralizate (în “Y” sau în “stea”).

4.1.5. Deficiențe majore în procesul de comunicare

Cele mai semnificative **bariere comunicaționale** se referă la:

a) bariera de limbaj, de exprimare

- folosirea necorespunzătoare a unor elemente ale procesului de comunicare (tonul folosit, gesturi, expresia feței, poziția corpului etc.);
- incapacitatea emițătorului de a-și stăpâni emoțiile în transmiterea mesajului informațional;
- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru anumite persoane.

¹¹ *Ibidem*, p. 467.

b) bariere de recepție

- tendința de a auzi numai ceea ce ne-am obișnuit să auzim;
- ignorarea informațiilor care sunt în dezacord cu ceea ce cunoaștem;
- evaluarea subiectivă de către receptor a sursei obiective (emițătorul) de transmitere a mesajului;
- recepționarea, în moduri diferite, de către diferite persoane din cadrul firmei, a aceluiași mesaj.

c) bariere contextuale

- perceperea diferită a mesajelor funcție de presiunile exercitate de mediu asupra receptorului (zgomot, climatul organizațional etc.).

d) bariere mixte

- discernerea insuficientă a mesajelor relevante transmise sau primite de cele cu semnificație redusă sau nulă.

Aceste bariere declanșează o serie de deficiențe în sistemul de comunicații:

- filtrajul
- distorsiunea
- supraîncărcarea canalelor de comunicare cu informații inutile

4.1.6. Modalități de amplificare a eficacității comunicațiilor**a) motivarea adecvată a comunicării prin:**

- determinarea cu exactitate a scopului fiecărei comunicații;
- clasificarea ideilor înainte de debutul procesului de comunicare;
- stabilirea oportunității comunicațiilor, a celui mai prielnic moment pentru efectuarea acestora.

b) asigurarea unei comunicări clare, concise în sensul:

- cunoașterii detaliate a simbolurilor utilizate în codificarea mesajelor informaționale;
- utilizării unui limbaj simplu și direct, fără prea multe detalii care pot diminua curiozitatea și interesul receptorului;
- folosirii, cu prioritate, a comunicațiilor directe, reducându-se la minimum distorsiunea;
- asigurării unui nivel corespunzător de redundanță în ceea ce privește transmiterea mesajelor complexe, complicate și de mare importanță, în sensul repetării acestor mesaje în moduri diferite și folosirea unor canale diferite.

c) perfecționarea managerilor, îndeosebi în ceea ce privește comunicațiile și mecanismele de transmitere și de receptare a acestora în interiorul firmei, cadrul și climatul organizațional ș.a.

- d) **perfecționarea capacității de exprimare și de ascultare**, îndeosebi la manageri, corelarea organizării formale cu organizarea informală.
- e) **promovarea cu predilecție a unor stiluri participative de management** ce reclamă folosirea pe scară largă a ședinței și delegării, concomitent cu o puternică descentralizare a procesului decizional.
- f) **perfecționarea structurii organizatorice**, atât în ceea ce privește flexibilizarea, cât și în ceea ce privește aplatizarea sa.

4.2. Telecomuncațiile

Telecomunicațiile reprezintă partea procesului de comunicare în care mesajul este transmis la distanță (“tele” în limba greacă înseamnă departe) prin intermediul unor mijloace specifice.

Posibilitatea de comunicare la distanță a devenit o necesitate din cele mai vechi timpuri*.

Până la sfârșitul secolului al XIX-lea numărul telefoanelor era de aproximativ 1.000.000 (în prezent sunt peste 700.000.000). Între anii 1830-1850 munca administrativă și cea în birouri cunoaște o creștere rapidă. Probabil această creștere a fost influențată și de utilizarea mașinilor de scris și a telefoanelor.

Cert este că în prezent telefonul a devenit un instrument indispensabil care a impus crearea unei întregi rețele de comunicații. Această rețea este folosită astăzi pentru transmisiile prin telex, prin fax sau mai recent prin intermediul calculatorului.

Totuși acest echipament clasic nu este lipsit de probleme. Locuitorii britanici se plâng că este necesară o săptămână pentru instalarea unui nou post telefonic. În România o astfel de cerere este posibil să aștepte 4-5 ani. În India există peste 500000 de cereri nesatisfăcute. În Iran este necesară formarea de 3-4 ori a unui număr de telefon pentru a se stabili o legătură. În privința numărului posturilor telefonice există mari diferențe între țările lumii. Astfel New York-ul are mai multe posturi telefonice decât întreaga Africă. La fiecare 1000 de locuitori Suedia are 900 de posturi telefonice, în timp ce Portugalia are 200, iar India doar 5.

* Astfel, arabii dețineau în sec. VIII printre structurile de conducere ale statului un “minister” al comunicațiilor. De asemenea dispuneau de o linie de “turnuri-semafor” pe o lungime de 5000 de km., între Maroc și Bagdad și de un serviciu de porumbei călători. O mie de ani mai târziu flota de lupă a britanicilor a folosit un sistem de steaguri semnalizatoare în bătălia din 1805 de la Trafalgar. În 1878, doar la câteva decenii de la bătălia de Trafalgar, s-a stabilit primul contact telefonic comercial. Astfel, două invenții ale secolului al XIX-lea (tastatura și telefonul) au pus bazele industriei telecomunicațiilor moderne.

4.2.1. Echipamente folosite în telecomunicații

TELEFONUL este cel mai important mod de comunicație în afaceri. Este direct, personal și rapid.

Facilități ale telefoniei moderne:

- memorarea numerelor – pentru cele mai utilizate numere;
- reformarea ultimului număr – se memorează ultimul număr format și se formează la cerere;
- butonul secret – se întrerupe sonorul în timpul convorbirii cu cineva din cameră;
- afișarea numărului format – se indică actualul număr format;
- memorarea și înregistrarea mai multor numere de telefon;
- posibilitatea formării numărului fără a ridica receptorul; acesta se ridică numai când răspunde interlocutorul solicitat;
- difuzor – telefonul conține un difuzor care oferă posibilitatea efectuării unei convorbiri chiar dacă mâinile sunt ocupate.

Servicii oferite de telefonia modernă:

1. Servicii de urgență: Salvarea, Pompierii, Poliția, Salvamontul etc.;
2. Servicii alarmă;
3. Servicii de informații despre: starea vremii, ora exactă, spectacole, evenimente sportive etc.;
4. Serviciul telefonic cu taxă inversă;
5. Serviciul telefonic de conferințe și de videoconferințe;
6. Serviciul de securitate. Pune la dispoziția abonaților senzori de securitate care detectează eventualii intruși, incendii, tăierea liniilor telefonice și alte disfuncționalități.

Un alt dispozitiv utilizat destul de frecvent este **robotul telefonic**. Roboții sunt dispozitive electronice ce primesc telefoanele, transmit un mesaj interlocutorului motivând imposibilitatea abonatului de a răspunde la telefon și îl invită să lase un mesaj înregistrat după semnal.

Telefonia digitală (Integrated System Digital Network) – se referă la procesul de transformare a rețelelor analogice în digitale, adică informația circulă prin cabluri, sub forma trenurilor de biți.

Ca aplicații caracteristice ale ISDN putem aminti: videoconferința, videotex-ul și clasicul teletex. Videoconferința este o teleconferință în care interlocutorii folosesc videofoanele.

Avantaje oferite de ISDN:

- economie de cabluri, de spațiu;
- costuri reduse de instalare și de exploatare, de întreținere;
- existența unor sisteme de autotestare;
- folosirea telefonului prin intermediul calculatorului;
- posibilitatea introducerii unui sistem modern de taxare.

Dispozitivul portabil de avertizare (Radio Pager) are forma unui mic portmoneu, care se poate purta de către abonat. Atunci când acesta este căutat, este avertizat printr-un semnal. Pe ecranul dispozitivului apare mesajul. O dată cu apariția telefoniei mobile interesul pentru pagere a scăzut.

TELEX-ul

Este una dintre mașinile folosite pentru transmiterea textelor. Folosește pentru înregistrarea informațiilor o bandă perforată. Fiecare literă sau cifră corespunde unei perforații anume, astfel încât banda citită (în cazul în care se cunoaște limbajul) poate fi recunoscută și fără decodificatoare (citirea se face de către un operator telex).

În prezent este un echipament de transmisie rudimentar, singurul lui avantaj fiind că se poate comunica simultan indiferent de condițiile atmosferice.

FAX-ul (facsimil, telefax, telegrafie facsimilă)

Este un dispozitiv folosit pentru transmisia textelor și a imaginilor.

Operează prin scanarea lățimii unei foi de hârtie, detectând unde hârtia este albă și unde este marcată, mutând hârtia mai jos și rescănând. Rezultatele acestei scanări sunt transmise apoi prin liniile telefonice. La destinație informația este tipărită pe o coală de hârtie, dând naștere unei copii a conținutului originalului. Astfel, orice persoană poate obține o copie a semnelor de pe original, indiferent de tipul acestora: litere, numere, desene, orice.

Evoluția tehnică a acestor aparate este extrem de rapidă. Primele două tipuri (G1 și G2), create în urmă cu doar câțiva ani, sunt desuete. Locul lor a fost luat de aparate mai sofisticate din grupa G3.

Mașinile din fiecare generație pot comunica între ele. Viteza mașinilor crește odată cu grupele. Astfel, fax-urile din prima grupă au nevoie de 6 minute pentru a transmite o pagină de tip A4. A doua grupă are nevoie de 3 minute. Fax-urile din a treia grupă transmit numai semnale analogice, de aceea au nevoie de aproximativ 5 secunde. Fax-urile din grupa G4 sunt în întregime digitale, transmițând documente prin rețelele telefonice digitale. Unele din ele dispun de facilități de transmitere a informației, de videotext, de videofon, de telefotografie, de teletratarea textelor și graficii.

Majoritatea fax-urilor aflate în funcțiune sunt din grupa G3. Gama modelelor este foarte largă. Pot transmite o copie la fiecare 9 sau 15 secunde. Rezoluția pe orizontală este de 8 puncte/mm, iar cea verticală de minimum 4 linii/mm, caz în care fotografiile pot fi transmise cu o calitate deosebită: până la 16 nuanțe de gri și adesea 32 pe cele mai mari fax-uri.

Memoria permite stocarea înregistrării unui document, transmisia făcându-se mai târziu (noaptea tarifele sunt mai reduse).

Anumite aparate sunt dotate cu sistem de multidifuzare, același document fiind transmis către mai mulți destinatari programați la ore diferite.

COPIATORUL

Alături de telefon și de fax, copiatorul este unul dintre cele mai utilizate echipamente în munca de birou. Deși nu este un echipament specific de telecomunicații, copiatorul participă indirect la procesul de comunicare, prin multiplicarea documentelor care au ca suport hârtia sau foile transparente.

Acest echipament are la bază principiul laserului (Light Amplification by Stimulated Emission of Radiation – Amplificarea Luminei prin Emisie Stimulată a Radiației).

Imaginea documentului original este parcursă linie cu linie de o rază laser. Lumina reflectată de la imagine cade pe un tambur senzitiv care se rotește cu o viteză corespunzătoare în jurul axului său. Tamburul, acoperit cu un material fotosensibil (seleniu), se electrizează static și atrage particule fine de dispersie sau de suspensie ale tonerului (tonerul există atât sub formă de pulbere cât și lichid). Tonerul astfel atras este depus pe hârtie.

Copiatoarele actuale există în numeroase configurații, putând fi grupate în patru categorii:

1. Modele mici, care pot produce sub 1000 de copii/lună;
2. Copiatoare de volum mediu (1000-3000 de copii/lună);
3. Copiatoare de volum înalt (de la 30000-100000 de copii/lună);
4. Copiatoare gigant (peste 100000 de copii/lună).

Factori ce trebuie avuți în vedere la cumpărarea unui copiator

- Număr de copii pe lună;
- Prețul pe copie. Se obține adunând costul tuturor consumabilelor (toner, developer, hârtie, cilindru, rata de amortizare a copiatorului etc.) și împărțind la numărul de copii efectuate cu acestea. Cu cât copiatorul este mai performant, cu atât costul pe copie este mai mic.
- Numărul de copii/minut;
- Mărimea maximă de hârtie admisă (A3, A4);
- Sistemul de alimentare cu hârtie (automat sau nu);
- Facilități de micșorare/mărire;
- Calitatea copiilor din punct de vedere al contrastului, curățeniei hârtiei și formei caracterelor. Ideal este ca documentul să fie imposibil de deosebit de copie;
- Copierea automată pe ambele fețe ale hârtiei;
- Posibilitatea de a copia în două sau în mai multe culori;
- Alimentarea automată cu documente, caz în care copiatorul va selecta și poziționa documentul pe ecran, îl va scoate afară și va lua următorul document automat;

- Selectarea automată a dimensiunii hârtiei, care va face copiatorul să alimenteze hârtie din tava care se potrivește dimensiunii documentului;
- Posibilitatea de a relua copierea de la numărul de copii la care hârtia s-a blocat în copiator.

4.2.2. Servicii moderne de telecomunicații

VIDEOTEX

Videotex-ul reprezintă un grup de servicii care pune la dispoziția utilizatorilor informații pe calculator. Aceste informații sunt prezentate pe monitoare sau pe ecrane TV la domiciliu. Două exemple cunoscute de videotex sunt: teletext-ul și viewdata.

TELECONFERINȚE

Reprezintă un grup de servicii care permit ținerea reuniunilor fără a mai fi necesară deplasarea participanților, ci doar prezența lor în fața unui telefon sau într-un studio.

Tipuri de teleconferințe:

- a) **audioconferința** – permite comunicarea într-o ședință prin intermediul sistemului telefonic;
- b) **videoconferința**

Fiecare dintre calculatoarele participanților preia imaginea și sunetul prin intermediul unei camere de luat vederi și a unui microfon. Odată prelucrate, aceste semnale sunt compactate pe baza unor algoritmi complecși și apoi trimise pe liniile telefonice către ceilalți participanți la videoconferință, unde are loc procesul de decodificare și de afișare pe ecran.

Punctul slab al unui astfel de sistem este suportul utilizat pentru transferul datelor între calculatoare, și anume linia telefonică. De viteza acesteia depinde calitatea pe care o vor avea imaginile și sunetul.

În cele din urmă s-a apelat la serviciile liniilor telefonice digitale (Integrated Services Digital Network – ISDN), întrucât permit viteze de transmisie de patru ori mai mari decât liniile obișnuite și elimină paraziții și sunetul de fond.

- c) **teleconferința pe computer.** Permite comunicarea prin intermediul poștei electronice, chiar dacă nu toți participanții utilizează calculatoarele în același timp. Participanții pot trimite mesaje altor participanți în orice moment și pot recepționa orice parte din dezbaterile ședinței.

4.3. Rețele de calculatoare

O rețea de calculatoare reprezintă un grup de calculatoare (omogene sau eterogene) care comunică între ele prin intermediul unor facilități hard și soft.

O definiție mai riguroasă ar putea fi: un grup de calculatoare (de orice tip) și de periferice care partajează (folosesc în comun) resursele.

Tendința actuală în utilizarea calculatoarelor este cuplarea acestora în rețea. Acest lucru oferă multiple avantaje:

- programele pot fi păstrate într-o singură copie (pe server) și pot fi folosite de oricare dintre utilizatorii rețelei;
- bazele de date pot fi exploatate de mai mulți utilizatori simultan;
- resursele hard (în special imprimantele) pot fi utilizate simultan de mai mulți utilizatori;
- posibilități de comunicare și de schimb de informații între utilizatori.

Principalele componente ale unei rețele sunt: server-ul (un calculator mai puternic care gestionează activitatea întregului sistem) și stațiile de lucru (work-station).

Alte echipamente specifice rețelelor sunt:

- bridge (punte) – face legătura între două sau mai multe rețele
- gateway (poartă) – leagă calculatoare de tipuri diferite
- modem – permite conectarea calculatorului prin intermediul rețelelor telefonice; transformă semnalul digital în analog prin modulare și demodulare
- transceiver – conectează două rețele prin radio

4.3.1. Tipuri de rețele

A. După aria geografică

1) LAN (Local Area Network) – arie geografică restrânsă

- Servicii**
- partajarea resurselor serverului
 - partajarea perifericelor din sistem
 - comunicare și interacțiune între utilizatori
 - posibilitatea de conectare cu alte rețele

2) WAN (Wide Area Network) – largă răspândire geografică

- permit transmiterea datelor la distanță prin intermediul liniilor telefonice
- sunt folosite pentru servicii de comunicare
- conectarea unor sisteme de diferite tipuri (mainframe, minicalculatoare).

3) PDN (Public Data Network) – răspândite la nivel mondial

- folosite pentru consultarea marilor baze de date ale lumii
- Cele mai răspândite rețele de acest tip sunt: TELNET, MINITEL.

B. După topologie (pentru rețelele de tip LAN)

1. RING (inel) – presupune conectarea calculatoarelor pe un canal circular. Controlul rețelei este deținut pe rând de fiecare dintre noduri într-un interval de timp bine determinat.

Avantaje:

- toate nodurile sunt egale
- intervalul de timp în care va fi transmis un mesaj poate fi estimat
- necesarul de cablu e acceptabil

Dezavantaje:

- viteza de comunicare mai redusă
- defectarea unui nod duce la blocarea întregii rețele

2) BUS (magistrală) – presupune un cablu liniar la care sunt conectate toate nodurile rețelei.

Avantaje:

- necesar de cablu redus
- viteză de lucru mai mare
- interconectare simplă
- defectarea unui nod nu afectează rețeaua

Dezavantaje:

- timpul de transmitere a unui mesaj dintr-un nod în altul nu poate fi determinat

3. STAR (stea) – presupune un nod privilegiat în rețea (cu rol de server) la care sunt conectate toate celelalte.

Avantaje:

- viteza de transmitere ridicată
- posibilitate de rulare a aplicațiilor în timp real (timpul poate fi estimat)
- costul cablului de conectare este scăzut

Dezavantaje:

- defectarea serverului face imposibilă utilizarea rețelei
- cantitate de cablu necesară mai mare decât la celelalte tipuri
- interconectarea este mai complicată

Pot exista și combinații: STAR-BUS
 STAR-RING

4.3.2. INTERNET-UL

Internet-ul nu este o rețea de calculatoare cum de multe ori se spune greșit, ci este o **rețea de rețele**. Este o colecție mondială de tot felul de calculatoare și de rețele de calculatoare legate între ele.

În anii 60, Internet-ul a fost inițial un experiment al Departamentului Apărării al Statelor Unite, care urmărea să-i ajute pe oamenii de știință și pe cercetătorii răspândiți pe suprafețe mari să lucreze împreună, folosindu-se cu toții

de puținele și de costisitoarele calculatoare și de fișierele acestora. Acest obiectiv a necesitat crearea unui grup de rețele interconectate care să funcționeze ca o unitate coordonată.

Războiul rece a stârnit interesul pentru o rețea care să reziste unui atac aerian. Dacă o parte a rețelei ar fi fost distrusă, datele și informațiile ar fi continuat să circule spre destinație cu ajutorul părților componente care au supraviețuit. Astfel, în Internet responsabilitatea dirijării mesajelor a fost distribuită în toată rețeaua, nefiind centralizată într-un singur loc.

Impactul Internet-ului asupra vieții noastre este mai mare decât influența pe care a avut-o Revoluția industrială în schimbarea societății secolului XVIII. Aceasta este concluzia la care a ajuns un studiu efectuat de prestigiosul Centru de Cercetări Henley din Marea Britanie, studiu finanțat de corporația americană CISCO SYSTEM, liderul mondial în construcția rețelelor pentru Internet. Raportul *Impactul Internet-ului în Europa* relevă schimbările radicale produse în modul nostru de a trăi, de a munci, de a învăța și de a ne petrece timpul liber*.

Principalele servicii și resurse pe care le oferă Internet-ul sunt:

Poșta electronică

O resursă obișnuită oferită de Internet este un sistem internațional prin care se poate trimite și primi poșta electronică, cunoscută sub numele de **e-mail**. De fapt, poșta electronică reprezintă o mare parte a traficului de pe Internet și pentru mulți este singura resursă pe care o utilizează.

* Spre exemplu, cumpărăturile în cyberspațiu reprezintă un paradis pentru 13% din numărul bărbaților care utilizează Internet-ul, datorită faptului că se fac mult mai rapid. Acest motiv convinge, din păcate, numai 2% din femei să cumpere on-line. Însă, din totalul utilizatorilor, doar 19% privesc Internetul ca pe un mijloc de a cumpăra diverse lucruri, pentru că 46% îl descriu ca pe o sursă de informații, 24% ca pe un mijloc de a fi în contact cu ceilalți oameni și 10% ca pe o sursă de distracție.

De la inventarea sa în 1980, numărul rețelelor a crescut (după unele estimări în prezent sunt peste 30000), numărul utilizatorilor a crescut spectaculos an de an, astfel că la sfârșitul anului 1999 acesta va ajunge la 400 de milioane. Este dificil de făcut o prognoză, dar se pare că, în 10 ani, numărul utilizatorilor se va dubla. Cert este un singur lucru: firmele de echipamente pentru Internet vând astăzi mai multe consumabile decât cele de echipament pentru IT (tehnologia informației). Mai mult decât atât, raportul Centrului de Cercetări Henley a analizat și implicațiile sociale. Concluzia: cei care au acces la Internet la locul de muncă sunt mult mai bine informați, mai productivi, însă din cauza abundenței de date de procesat, numărul orelor de lucru este în creștere, proporțional cu acumularea oboselii și stresului.

Ce fel de informații putem localiza pe Internet? El oferă o colecție de date care se îmbogățește într-un ritm rapid, colecție ce cuprinde subiecte de la medicină la știință și la tehnologie. El prezintă un material complet din domeniul artelor, precum și materiale de cercetare pentru studenți și materiale referitoare la recreere, la divertisment, la sport și chiar posibilități de găsim a unui loc de muncă. Prin Internet putem avea acces la almanahuri, la dicționare, la enciclopedii și la hărți.

Grupurile de discuții

Un alt serviciu bine cunoscut poartă numele de Use Net. Acesta oferă accesul la newsgroup pentru discuții în grup axate pe un anumit subiect.

O variantă a acestui serviciu este sistemul de avizier electronic (BBS). Sistemele BBS sunt asemănătoare Use Net-ului, cu excepția faptului că toate fișierele sunt localizate pe un singur calculator care de obicei este întreținut de o persoană sau de un grup.

Partajarea fișierelor (transferul de fișiere)

Acest serviciu permite transferul fișierelor de date de la un calculator la altul. În felul acesta se pot prelua de pe diferite calculatoare programe și orice tip de document electronic.

Pentru a utiliza acest serviciu este necesar un program FTP (File Transfer Protocol) cu ajutorul căruia utilizatorul se poate conecta la un server FTP aflat la distanță. Serverul este identificat printr-o adresă Internet. Accesul la un astfel de server este permis, de regulă, utilizatorilor înregistrați care au drept de acces.

World Wide Web (www)

Această componentă a Internet-ului numită mai simplu Web permite utilizatorilor să folosească o idee demodată – cea a notelor de subsol – într-un mod cu totul nou. Când un autor al unui articol de revistă sau al unei cărți introduce o notă de subsol, cititorul examinează subsolul paginii și probabil este îndrumat spre o altă pagină sau spre altă carte. Web-ul poate face în esență același lucru, folosind o tehnică ce va sublinia sau evidenția un cuvânt, o expresie sau o imagine din document. Cuvântul sau expresia evidențiată arată utilizatorului că există un alt document asociat primului. Acest document poate fi accesat și afișat imediat pe ecran. Documentul de acest tip poartă numele de **hypertext**.

De asemenea Web-ul face posibilă și stocarea și regăsirea sau redarea fotografiilor, a imaginilor fixe și a celor animate și a secvențelor video și audio. Utilizând un astfel de instrument clienții pot să vadă rapid și ușor informațiile și imaginile grafice stocate, probabil, pe calculatoare aflate la mii de km distanță. Utilizarea unui browser Web seamănă foarte mult cu o călătorie adevărată, numai că aceasta se face mult mai ușor. Acest tip de călătorie poartă numele de “navigare” pe Internet.

Societățile comerciale și alte organizații au început să folosească Web-ul ca mijloc de publicitate pentru produsele sau pentru serviciile lor. Ei creează o pagină Web, un fel de vitrină electronică. Odată ce adresa paginii Web este cunoscută, posibii clienți pot afla informații despre firma respectivă.

Chat-ul (discuții prin Internet)

Acest serviciu permite unui grup de persoane să-și transmită mesaje într-un timp foarte scurt. Deși este utilizat de diferite categorii de vârstă, el este foarte popular în rândul tinerilor. Odată conectat, utilizatorul este pus în legătură cu o mulțime de alți utilizatori din toată lumea.

Așa-numitele spații de discuții permit gruparea acestora pe anumite teme cum ar fi science-fiction, film sau sport. Toate mesajele tastate într-un astfel de spațiu apar aproape simultan pe ecranele calculatoarelor tuturor participanților la discuții. Aceste spații sunt active în general 24 de ore pe zi.

5. ERGONOMIA LOCULUI DE MUNCĂ ÎN BIROU

5.1. Necesitatea organizării ergonomice a muncii în birou

Dezvoltarea economiei de piață și extinderea proprietății private au făcut ca munca de birou să cunoască o amploare deosebită. În aceste condiții apar cerințe noi față de componentele procesului de muncă, față de om, față de mijloacele de muncă și față de întregul sistem “om-mașină-mediul”. Aceste aspecte ale organizării științifice a muncii își găsesc rezolvare prin aplicarea în serviciile și birourile firmelor a cercetărilor de ergonomie care să asigure adaptarea muncii la om, creșterea productivității și scăderea solicitărilor de efort în muncă.

Introducerea cercetărilor de ergonomie în birouri poate fi susținută prin prisma unor caracteristici proprii muncii din aceste structuri, cum ar fi:

- caracterul muncii, gradul scăzut de dotare tehnică și existența unor multiple solicitări de efort fizic și psihic în muncă;
- amplificarea factorilor de stres și de oboseală;
- varietatea și complexitatea operațiilor (în special de ordin intelectual) pe care trebuie să le execute lucrătorii, relațiile cu clienții, răspunderea materială și morală;
- folosirea, uneori nerațională, a potențialului uman, calitatea și structura acestuia.

Munca în birou se prezintă în general ca o muncă psihică ce solicită din partea personalului un efort intelectual deosebit, însă există numeroase activități care necesită un efort fizic intens.

Din punct de vedere fizic se poate considera că activități precum cele de procesare a corespondenței, introducerea a datelor, căutarea și regăsirea

informațiilor sunt grele, solicitând într-un grad ridicat posibilitățile fiziologice ale personalului, în special cele ale secretarelor.

Pentru personalul secretariatelor apar alte cauze care pot determina creșterea efortului fizic și anume: fluxul clienților, gradul de aglomerație, cantitatea și varietatea informațiilor solicitate.

Având în vedere toate aceste solicitări, necesitatea studiilor ergonomice este evidentă, deoarece numai prin intermediul acestora se poate realiza adaptarea muncii la posibilitățile umane firești, fără amenințarea sănătății lucrătorilor. Printr-o organizare corespunzătoare a muncii pe baza principiilor ergonomice, prin mecanizarea și prin informatizarea unor activități și prin stabilirea corectă a numărului și a structurii personalului se poate acționa eficient pentru reducerea efortului fizic.

O altă caracteristică a activității desfășurate în birouri și, în același timp, un factor de influență a efortului este poziția de lucru. Aceasta este poziția șezând, care uneori nu se modifică nici în timpul pauzelor, datorită condițiilor de amenajare a locurilor de muncă. Această caracteristică se întâlnește la toate categoriile de personal cu o pondere mai mică sau mai mare, dar cu deosebire la cei implicați în procesul de întocmire și de prelucrare a documentelor. În acest caz studiile de ergonomie trebuie îndreptate spre organizarea rațională a timpului de lucru și spre crearea condițiilor de schimbare a poziției corpului.

Solicitarea neuropsihică în birou este predominantă față de solicitările de altă natură la principalele categorii de personal. Aceasta apare în special la cei implicați în activități de cercetare-dezvoltare, financiar contabile, de întocmire și de prelucrare a documentelor și la cei din serviciile de relații cu publicul.

În cadrul serviciilor de relații cu publicul sau în secretariate există elemente care au o contribuție însemnată la creșterea efortului psihic. În acest sens se remarcă îndeosebi dialogul ce trebuie menținut cu fiecare persoană pentru stabilirea informațiilor dorite. Pentru a se putea face față acestor solicitări, studiile de ergonomie indică o serie de calități pe care trebuie să le aibă lucrătorii dintr-un astfel de serviciu și anume: cunoștințe temeinice în domeniul solicitat, arta de a vorbi cu oamenii, dinamism, atenție distributivă, spirit de observație, capacitate de decizie și inițiativă.

Practica a demonstrat că în serviciile de relații cu publicul există o serie de cauze care conduc de regulă la suprasolicitare. Acestea sunt diverse și pot fi provocate fie de lucrători, fie de clienți.

Din prima categorie face parte gradul de oboseală al lucrătorilor (zilnică plus cea acumulată) cu implicații asupra modului de comportare față de clienți, manifestat prin lipsă de amabilitate și prin nervozitate. În multe cazuri efortul lucrătorilor de a avea un comportament civilizată poate duce la suprasolicitare.

Dificultăți pot crea și clienții prin modul de comportare față de lucrătorii serviciilor, care nu văd în acesta un partener egal care contribuie prin munca sa la satisfacerea cererilor lor, ci o persoană care trebuie în orice condiții să-i servească cu promptitudine și cu amabilitate.

Solicitarea neuropsihică a angajaților din serviciile de relații cu publicul sau a celor din secretariate mai este influențată și de neritmicitatea fluxului clienților, de neadaptarea orarelor de funcționare a acestora la fluxul clienților și de existența unor lipsuri în organizarea muncii. În legătură cu acest aspect trebuie menționat că organizarea ergonomică a muncii trebuie să asigure concordanța dintre numărul angajaților existenți și afluența solicitanților. Având în vedere că fluxul acestora este în general aleator, structurile respective pot acționa printr-o mai mare flexibilitate în stabilirea programelor de lucru și prin dimensionarea optimă a formațiilor de lucrători, prin folosirea unor grafice de muncă. Aceste măsuri determină servirea civilizată a clienților și creșterea randamentului în muncă în condiții de solicitare normală a lucrătorilor.

Alți factori care influențează substanțial solicitarea psihică sunt factorii de mediu (zgomotul, temperatura, umiditatea și lumina), precum și relațiile dintre membrii colectivelor de muncă.

5.2. Stresul și oboseala profesională

Stresul și oboseala profesională, numite și bolile secolului, sunt cele mai grave disfuncționalități care apar în munca de birou. Din această cauză a apărut necesitatea organizării ergonomice a muncii în birouri.

Stresul reprezintă o dimensiune constantă a vieții noastre cotidiene. Dacă până în 1989 factorii stresanți țineau mai mult de sistemul politic, de aspectele negative ale dictaturii comuniste, în prezent societatea de tranziție aduce pe scena vieții noi tipuri de situații stresante cum ar fi : incertitudinea, schimbările rapide și adesea imprevizibile, concurența, șomajul, necesitatea reorientării și recalificării rapide și, nu în ultimul rând, scăderea nivelului de trai.

Oamenii, ca indivizi izolați, au rareori posibilitatea de a influența evenimentele stresante externe. Tot ce pot face este să-și însușească niște strategii adaptative care să-i facă mai rezistenți la agresiunile psihice și mai eficienți în activitatea profesională.

Dacă stresul este prea mare fiecare dintre noi poate ceda psihic; chiar dacă persoana respectivă este una extrem de echilibrată pot apărea tulburări psihologice temporare. Individul poate trăi o stare de disfuncționalitate sau chiar o cădere psihică bruscă în urma unei psihotraume severe (accident, incendiu, decesul unui membru apropiat din familie).

Reacția la stres se instalează treptat atunci când individul este supus un timp îndelungat unor condiții de tensiune psihică, mai ales atunci când este atinsă imaginea sa, situația maritală, profesională sau materială. De obicei individul își revine când situația stresantă a fost înlăturată, deși uneori pot rămâne unele sechele sau o vulnerabilitate crescută față de anumiți factori de stres*.

Factorii de mediu reprezintă, de asemenea, factori de stres pentru organismul uman și animal, producând perturbări la nivelul diferitelor sisteme fiziologice. Acești factori, dintre care amintim: temperatura (prea ridicată sau prea scăzută), umiditatea, zgomotul, agenții poluanți pot produce traume fizice, dar și psihice.

Există și stresori de natură psihosocială cum ar fi: situațiile conflictuale, presiunea socială prea mare, factori care pun în pericol situația materială sau statutul social al individului, care sunt percepuți ca o amenințare pentru individ. Stresul nu este influențat numai de situațiile externe ci și de vulnerabilitatea, de toleranța la stres a individului sau de unele trăsături ale personalității acestuia.

Există, de asemenea, situații de viață care sunt considerate stresori universali, ca de exemplu: războiul, detenția, calamitățile naturale, accidentele care produc invaliditate sau bolile incurabile, pierderea unor persoane apropiate. Unele situații de viață nu sunt la fel de stresante pentru toată lumea. De pildă, pierderea unui examen, dezaprobarea sau critica șefului determină reacții diferite de la un individ la altul. Chiar și în cazul unor dezastre sau calamități naturale există persoane care își păstrează calmul și acționează oportun și eficient, în timp ce alții intră în panică sau manifestă un comportament bizar.

Lazarus arată că cercetările asupra unor combatanți din războiul din Vietnam sau din războiul arabo-israelian din 1973 au demonstrat că doar la un anumit procent dintre aceștia au apărut simptome emoționale grave, temporare sau permanente, care i-au făcut inapți pentru luptă, ceilalți nedeprinzând ceea ce specialiștii numesc “nevroza de război”.

Oboseala reprezintă o reacție a organismului de readaptare, de refacere a funcțiilor sale. Ea reprezintă un fenomen fiziologic normal care apare în urma solicitărilor prezente în activitatea umană.

În general oboseala este un fenomen reversibil, deoarece dacă este urmată de o perioadă de odihnă sau de somn, organismul își reface plenitudinea funcțiilor sale. Ea nu este o boală, dar poate avea consecințe temporare asupra organismului precum slăbirea atenției față de munca îndeplinită și față de mediu.

* Conceptul de stres apare pentru prima dată în cercetările de fiziologie întreprinse pe animale de către Hans Selye în 1950, care descrie așa-numitul “sindrom general de adaptare” ce caracterizează reacția organismelor biologice la stres.

Specialiștii clasifică oboseala în următoarele grupe:

- Oboseala musculară (dinamică și statică) – determinată de efortul muscular și de contractarea musculară fixă.

- Oboseala neurosenzorială – cauzată de tensiunea nervoasă a simțurilor (ochi, urechi).

- Oboseala psihică – determinată de factori de natură psihică.

Oboseala poate fi provocată de o mulțime de cauze, dintre care cele mai des întâlnite sunt:

- intensitatea și durata muncii fizice și intelectuale;
- factorii de mediu (temperatura, lumina, zgomotul);
- factorii de natură psihică (responsabilități, griji, conflicte);
- monotonia sau rutina muncii;
- boli și dureri.

Formele de manifestare a oboselii la om sunt multiple:

- scăderea atenției;
- încetinirea și inhibarea percepției;
- inhibarea capacității de gândire;
- scăderea randamentului activității fizice și intelectuale.

În birouri oboseala profesională este o stare produsă de stres și afectează mai ales persoanele care lucrează cu publicul. Cei mai mulți cred că munca în birouri și secretariate este lipsită de stres sau cu stres redus, însă lucrurile nu stau deloc așa. Tensiunile psihice și stresul contactelor inter-umane determină oboseală sau chiar epuizare. Cercetările efectuate asupra lucrătorilor din birouri arată că peste 50% dintre aceștia sunt afectați de un sindrom de epuizare emoțională. Cauzele ar consta în lipsa de spațiu și de intimitate a locului de muncă, precum și în dificultatea sarcinilor de serviciu.

În general, persoanele care manifestă simptome de oboseală fizică și psihică au o atitudine negativistă în relațiile cu ceilalți și resimt o diminuare a respectului de sine.*

* Tina Roose, referindu-se la cei care lucrează în biblioteci, susține această idee, arătând că: “mulți specialiști în informare, proaspeți absolvenți ai facultăților de profil, vin la primul lor loc de muncă plini de entuziasm, nerăbdători să se remarcă și să-i ajute pe oameni în satisfacerea cerințelor de informare. Nu mult timp după angajare însă, noii bibliotecari realizează că nevoile și că speranțele lor personale nu corespund întotdeauna cu cele ale instituției sau ale utilizatorilor. Volumul de muncă este deseori prea mare pentru timpul alocat; membrii personalului sunt obligați să îndeplinească simultan mai multe sarcini; activitatea depusă este rareori apreciată atât de beneficiari cât și de către instituție. Multe organizații nu oferă personalului nici o posibilitate de a-și aduce contribuția la structurarea propriului destin. Acestea sunt câteva dintre motivele permanente de stres care pot transforma entuziasmul în inerție, în frustrare și, mai târziu, în apatie”.

În afara programului normal de lucru, remedierea și prevenirea oboselei se poate realiza prin reglementarea duratei zilei de lucru, a duratei săptămânii de lucru și a concediilor de odihnă.

În munca de birou remediile pentru epuizarea și pentru oboseala profesională se pot asigura la două niveluri. La nivelul vieții personale angajații trebuie să-și structureze activitățile astfel încât acestea să le dea un sentiment de confort și de siguranță. Salariații trebuie să aibă o viață activă în afara serviciului și mediului acestuia.

Al doilea nivel se referă la responsabilitățile manageriale care trebuie să vizeze ajutorarea salariaților afectați de oboseală profesională prin recunoașterea simptomelor acestui fenomen și prin instruirea personalului în vederea depistării lor, prin organizarea de întruniri ce pot fi folosite pentru întraajutorarea membrilor personalului și prin promovarea spiritului de echipă.

Pentru serviciile de relații cu publicul, în situația în care schema de personal permite, managerii pot să restructureze anumite posturi sau să refacă programul de lucru astfel încât contactul dintre lucrători și solicitanți să nu fie prea mare. De asemenea, poate fi utilă și organizarea de seminarii privind managementul stresului sau timpului¹².

Este foarte important să se prevină starea de oboseală profesională pentru că aceasta nu afectează un singur membru al personalului ci este transmisă și celorlalți. În acest sens, Beth Belevins arată: “Când un angajat se plânge de condițiile de lucru și/sau se îndoiește de utilitatea, de rostul sau de satisfacția muncii sale, această atitudine va avea cu siguranță influență și asupra colegilor săi”.

Pentru a nu permite răspândirea acestor simptome, managerii trebuie să le recunoască și să le prevină ori de câte ori este posibil. De asemenea, managerul are un rol esențial în găsirea unor corelații și alternative optime între durata perioadelor de muncă, durata pauzelor pentru odihnă, numărul, conținutul și momentul introducerii acestor pauze, astfel încât să se asigure o eficiență sporită, un nivel optim al capacității de muncă și o bună stare a sănătății.

5.3. Analiza ergonomică a locului de muncă

Pentru a asigura eficiența sistemului “om-mijloace de muncă-mediul” și a micșora posibilitățile de eroare, în condițiile reducerii solicitărilor, concomitent cu creșterea satisfacției în muncă, este necesar, atât pentru proiectant cât și pentru organizatorii și pentru conducătorii proceselor de muncă, să se folosească metode

¹² Beth. BLEVINS, *Burnout in Special Library*, în „*Library Management Quarterly*”, nr. 11, 1988, p. 20.

adecvate, care să se bazeze pe cunoașterea posibilităților și a cerințelor omului în procesul muncii. În aceste condiții analiza, proiectarea și reproiectarea ergonomică a locului de muncă este de mare utilitate.

Procedeul are ca punct de plecare analiza condițiilor de muncă existente sau proiectate pentru a se realiza în diferite variante și pentru fiecare loc de muncă, în funcție de factorii de evaluare și de criteriile de influență¹³.

5.4. Proiectarea ergonomică a mobilierului de birou

Câteva din cerințele la care trebuie să răspundă un loc de muncă organizat pe baza principiilor ergonomice ce au ca obiectiv optimizarea relației “om-mijloc de muncă-mediu” se referă la mobilier:

- amplasarea și combinarea adecvată a mobilierului, din punct de vedere funcțional și estetic;
- mobilierul să fie simplu, să asigure poziția corectă a părților corpului în timpul executării operațiilor și să corespundă cerințelor ergonomice și estetice.

Mobilierul de birou a făcut obiectul unor norme și recomandări precise care le stabilesc dimensiunile, capacitatea de stocare, spațiul necesar pentru utilizare; acestui mobilier i se asociază echipamentele și materialele utilizate în mod curent sau cu intermitențe în serviciile și în posturile de lucru.

Alegerea mobilierului va fi relativ ușoară dacă beneficiarul se adresează unor producători specializați. Cea mai mare parte dintre aceștia au experiență și dispun de echipe care se pot deplasa și pot propune proiecte de implementare care să corespundă cât mai exact posibil nevoilor beneficiarului, posibilităților financiare și planurilor arhitectului. Încercând să obțină cel mai bun preț, beneficiarul poate apela la mai mulți furnizori, reținând pe cei care oferă livrarea și montarea pe loc în termene rezonabile. Nu trebuie pierdut din vedere și faptul că implementarea mobilierului nu este niciodată definitivă și după un timp pot fi necesare unele modificări; de aceea este preferabil mobilierul format din module mici, demontabile, ușor de deplasat și de așezat (rafturi independente cu față dublă, scaune ergonomice sau pliante, fotolii dispuse individual sau în banchete, mese de lucru ce pot lua diferite forme). Multe probleme datorate unei previziuni deficitare la nivelul stabilirii planurilor se pot rezolva sau ameliora prin dispunerea variabilă a mobilierului.

Alegerea cu grijă a mobilierului de birou poate avea o contribuție importantă asupra moralului personalului și de asemenea poate fi o cale de creștere a eficienței în muncă. Mobilierul nepotrivit poate avea serioase repercusiuni asupra

¹³ *Les profils des postes*, Paris, Ed. Masson, 1976, p. 20-40.

sănătății și stării fizice a personalului, care în final se poate transpune într-un nivel ridicat de absentism și într-un randament redus.

Mobilierul unui birou modern dotat cu aparatură electronică (computere, terminale, imprimante, echipamente pentru microfilme) trebuie să fie proiectat astfel încât să satisfacă toate necesitățile personalului care lucrează cu aceste echipamente. De asemenea, este necesar să existe cabluri suficient de lungi care să fie așezate astfel încât să fie cât mai puțin vizibile. Cablurile pot fi încorporate în birouri astfel încât computerele, telefoanele sau sursele de lumină să poată fi poziționate în locuri corespunzătoare, în felul acesta securitatea în lucru crește și se creează economii importante de cablu.

Numeroase firme oferă astăzi mobilier modern pentru personalul care lucrează în grup cu echipamente legate la rețea. Aceste stații de lucru facilitează colaborarea iar mobilierul se adaptează ușor la necesitățile echipamentelor. Pupitrele pentru terminale pot avea extensii de tastatură pentru operare confortabilă, iar mesele pentru imprimante pot avea un sertar dedesubt în care este păstrată hârtia .

Pentru mobilierul de birou se pot folosi mai multe materiale, dar uzuale sunt: lemnul, plasticul și metalul.

În opinia multor specialiști, cea mai importantă piesă de mobilier în birouri este **scaunul**, de aceea alegerea scaunului perfect va fi tratată pe larg în acest capitol.

Deși pentru mulți poate să pară o problemă lipsită de importanță, chiar hilară, alegerea scaunului pentru locul de muncă a devenit în ultimul timp un subiect mult discutat și studiat de specialiștii în ergonomie.

Pentru cei mai mulți oameni cel mai important echipament de birou este calculatorul. Într-adevăr, atât calculatorul cât și proiectarea întregii stații de lucru este astăzi importantă, dar să nu uităm că fără un scaun confortabil, munca lucrătorilor nu poate fi eficientă.

Majoritatea lucrătorilor din birou stau în medie opt ore pe zi pe scaun la masa de lucru, de aceea nu este deloc uimitor că scaunul a devenit astăzi cea mai importantă piesă de mobilier în birouri. Statul pe scaun o perioadă mare de timp poate provoca diverse probleme cum ar fi: dureri ale picioarelor, datorită marginilor platformei; dureri de spate, cauzate de poziția încordată a coloanei și a mușchilor dorsali, poziție care provoacă vasoconstricții ce încetinesc circulația sângelui, deci și oxigenarea*.

* Peste 31 de milioane de americani suferă în prezent de dureri de spate. Dar aceste dureri reprezintă numai una din problemele de sănătate pe care lucrătorii din birouri din Statele Unite le au la locurile lor de muncă. Centrul Național pentru Statistica Sănătății arată că aproximativ 20% din durerile de spate sunt cauzate de poziția la locul de muncă, determinând o scădere a productivității cu 25%. Aceiași centru menționează că durerile de spate reprezintă aproximativ

Scaunul trebuie, de asemenea, să ofere, în special pentru oamenii mai scunzi, posibilitatea de sprijin a picioarele pe podea sau pe un suport (condiție obligatorie pentru cei care lucrează în poziția șezând). Acest suport, însă, trebuie să permită extensia picioarelor și păstrarea poziției verticale a corpului sau puțin aplecat pe spate.

Ajustabilitatea este cea mai importantă trăsătură de calitate a scaunelor de birou. Pentru alegerea scaunului perfect este necesară consultarea unor standarde realizate de firme specializate.

40% din totalul durerilor musculare apărute la locurile de muncă. Aetna Life and Casualty estimează că durerile repetitive, inclusiv cele de spate, determină în Statele Unite pierderi de 20 de miliarde de dolari pe an cuprinse în costuri medicale și în reduceri de salariu.

Geoff Wright, un specialist canadian în ergonomie arată că: "Astăzi majoritatea specialiștilor recunosc că stația de lucru și scaunul trebuie proiectate astfel încât să se adapteze diferențelor fizice dintre lucrători. Dacă acest lucru nu este făcut, angajații nu vor putea lucra la întreaga lor capacitate, iar riscul durerilor de gât, de umeri, de spate, de brațe sau de încheieturi este deosebit de mare."

Un scaun ergonomic ar trebui să ofere spatelui, în special zonei lombare, un suport. Dr. Wright spune că acest suport ar trebui să fie ajustabil. De asemenea, spătarul scaunului ar trebui să permită și o ajustare pe verticală pentru a se adapta lungimii spatelui lucrătorilor, deși această soluție, arată profesorul Burloiu, nu rezolvă problema durerilor de spate. Durerea este provocată de înclinarea în față a corpului, însoțită de încordarea coloanei și a mușchilor dorsali, de aceea este necesară o înclinare a planului de lucru spre operator (ca un pupitru) astfel încât corpul să nu se mai încline în față, să stea drept sau chiar puțin înclinat pe spate. Deși mulți specialiști spun că este necesară o ajustare înainte a spătarului pentru a reduce durerile de spate, proiectarea, în ultimul timp, a unor tastaturi pentru calculatoare cu un sistem care permite schimbarea unghiului de lucru, întărește ideea profesorului Burloiu.

De exemplu, în Statele Unite, American National Standards Institute-Human Factors and Ergonomics Society (ANSI-HFES), un grup independent, analizează și produce astfel de standarde. Această instituție recomandă pentru scaunele de birou următoarele caracteristici:

- să permită lucrătorilor să stea cu brațele drepte de la umăr și cu coatele îndoite;
- să permită lucrătorilor să stea pe scaun cu genunchii îndoiiți și cu picioarele sprijinite pe podea sau pe un suport;
- să dispună de un spătar care să păstreze poziția dreaptă a spatelui.

Standardele ergonomice sunt îmbunătățite periodic iar standardele ANSI-HFES sunt în mod curent revizuite. Administrația Clinton s-a ocupat în mod deosebit de această problemă, cerând Occupational Safety and Health Administration (OSHA) să facă noi propuneri în acest sens.

În același timp, un mare număr de state din America au propus propriile standarde ergonomice. Semnificativă este propunerea California Occupational Safety and Health Administration (CALOSHA). Conform acestor standarde platforma scaunelor trebuie să fie ajustabilă atât în înălțime cât și în adâncime, spătarul trebuie să fie ajustabil, în special pentru zona lombară, și de asemenea suportul pentru brațe.

Propunerile OSHA și revizuirea standardelor stațiilor de lucru de către ANSI-HFES au ca obiectiv creșterea productivității și reducerea riscurilor de apariție a unor dureri determinate de echipamentele și de mobilierul de birou. În același timp specialiștii în ergonomie sprijină activitățile de realizare a unor noi produse care să asigure siguranță și sănătate la locurile de muncă.

La fel de importantă în munca de birou este ajustarea **meselor de lucru**. Înălțimea planului de lucru trebuie dimensionată în funcție de distanța optimă de vedere pentru menținerea corpului în poziție naturală, precum și în funcție de mărimea efortului solicitat de brațe.

Pentru a putea respecta aceste dimensiuni, mesele de lucru trebuie să dispună de un mecanism care permite ajustarea înălțimii până la nivelul corespunzător.

În prezent firmele specializate în producerea mobilierului de birou pun tot mai mult accent pe aspectul ergonomic al produselor lor.

5.4.1. Proiectarea și îmbunătățirea factorilor de ambianță fizică

Ambianța fizică reprezintă o componentă importantă a procesului de proiectare ergonomică a locului de muncă. Etimologic noțiunea de ambianță se referă la mediul material și social în care o persoană sau o colectivitate își desfășoară activitatea.

În birouri proiectarea factorilor de ambianță trebuie să aibă în vedere: caracteristicile generale ale muncii, conținutul specific al muncii, solicitările impuse în procesul muncii, factorii psiho-sociali. De asemenea, importante sunt și posibilitățile materiale, tehnico-economice ale acestor structuri.

Principali factori de ambianță fizică sunt: iluminatul, microclimatul (temperatura, umiditatea, viteza aerului, puritatea aerului), coloritul și zgomotul.

Iluminatul este unul dintre factorii care exercită o influență importantă asupra productivității angajaților și asupra gradului lor de oboseală. O iluminare

Și în Marea Britanie există o mare preocupare pentru realizarea unor astfel de standarde ergonomice. În acest sens, British Standard oferă următoarele dimensiuni pentru scaunele ajustabile ale dactilografelor și operatorilor pe calculator:

- ◆ Înălțimea scaunului de la pământ 393,7-495,3 mm
- ◆ Lățimea scaunului să nu fie mai mică de 330,2 mm
- ◆ Lărgimea scaunului 406,1 și 431,8 mm
- ◆ Înălțimea spătarului de la nivelul platformei între 203,2 mm și 301,8 mm
- ◆ Adâncimea spătarului între 127mm și 152,4 mm
- ◆ Lărgimea spătarului – nu mai mare de 304,8 mm

Aceste dimensiuni sunt proiectate să asigure poziția confortabilă pe scaun cu spatele rezemat de spătar și cu picioarele sprijinite pe podea. Totuși ele nu trebuie considerate ca etalon deoarece sunt valabile numai în condițiile antropometrice specifice țării respective.

Majoritatea managerilor acceptă ideea că scaunul ergonomic este într-adevăr important pentru creșterea confortului lucrătorilor, pentru eliminarea problemelor de sănătate care în final pot duce la creșterea productivității, numai că acest scaun și în general mobilierul ergonomic este încă prea scump (cel puțin pentru firmele românești). Totuși trebuie să ne gândim la faptul că pierderile determinate de nefolosirea lor sau necunoașterea utilizării lor (20 de miliarde de dolari pe an în SUA) depășesc cu mult aceste costuri. Să reflectăm asupra vorbei englezului: *Sunt prea sărac pentru a cumpăra lucruri ieftine.*

defectuoasă poate cauza disconfort vizual și o poziție nenaturală a corpului, fiind deci o piedică în calea performanței.

Cercetările arată că 80% până la 85% din cantitatea de informație pe care o asimilăm parvine pe cale vizuală, de aceea confortul vizual este esențial. Dar modul de iluminare nu afectează numai confortul vizual ci și pe cel fizic.

Iluminatul la locul de muncă poate fi împărțit în 4 categorii:

1. Iluminarea ambientală este dată de obicei de o sursă de lumină montată în tavan (tub fluorescent). Uneori este singura sursă de lumină la locul de muncă.
2. Iluminarea cu ajutorul lămpilor de birou. Deși oferă confortul individual, acest tip de iluminare este absent în cele mai multe locuri de muncă.
3. Iluminarea direcționată este de obicei asigurată de surse de lumină orientate în jos, sau de lumini "de urmărire". Este folosită pentru iluminatul anumitor obiecte sau pentru creșterea nivelului de intensitate.
4. Iluminarea naturală provine prin geamuri, uși sau pereți de sticlă. Are un efect pozitiv asupra omului, dar nu este disponibilă permanent.

Poziționarea. Locul de muncă trebuie astfel poziționat încât linia vizuală să fie paralelă cu lumina și cu ferestrele. Lumina care cade într-un unghi corespunzător pe suprafața de lucru previne reflexia care poate întuneca imaginea sau poate crea contraste de fundal.

Comutatorul. Diferitele tipuri de comutatoare permit lucrătorilor să aprindă pe rând câte o serie de lumini, ceea ce permite reglarea nivelurilor de lumină ambientală.

Jaluzelele. Permit controlul luminii naturale pe parcursul întregii zile.

O altă problemă a iluminatului o reprezintă întreținerea. O bună întreținere a elementelor componente ale lămpilor include o schimbare regulată la 2/3 din viață a acestora, controale atunci când încep să dea mai puțină lumină și curățirea regulată. O nouă generație de startere electro-magnetice și de tuburi fluorescente cu eficiență și cu viață mărite sunt din ce în ce mai folosite, reducând foarte mult aceste probleme de întreținere.

Iluminarea eficientă determină și scăderea costurilor. Studiile arată că 85 de cenți dintr-un dolar cheltuit pe un sistem de iluminat deja existent se duc la costul de electricitate. Investițiile în sisteme eficiente de iluminare duc la reducerea acestor costuri, vor reduce munca de întreținere și vor îmbunătăți calitatea luminii.

Cromatică (coloritul) constituie un alt factor de ambianță fizică ce influențează productivitatea muncii și care are un rol important asupra capacității vizuale, în asigurarea unui iluminat eficient și a unui confort sporit. Folosirea culorilor în munca de birou se bazează pe efectele fiziologice și psihologice ale culorilor asupra omului (tabelul 3).

Astfel:

Roșul are efecte benefice asupra sistemului nervos, stimulează circulația sângelui și pofta de mâncare, vasele limfatice și metabolismul. Roșul accelerează ritmul cardiac și respirația, combate frigul, dă impresia de mărire a spațiului, dă rezistență la efort psihic și fizic, creează o ambianță veselă și optimistă. Dar privitul intens și timp îndelungat a acestei culori determină oboseala care se va resimți la nivelul întregului organism. Roșul ajută în următoarele afecțiuni: răceli, stări subfebrile, dureri reumatice provocate de frig și de oboseală, eczeme, TBC, depresie nervoasă, paralizie, astenie fizică.

Verdele este calmant și dă senzația de odihnă. Este culoarea naturii și a speranței, dilată vasele de capacitate mică, scade tensiunea arterială, echilibrează. Lumina verde favorizează sugestia și autosugestia, dar obosește dacă nuanțele sunt prea întunecate.

Oranjul tonifică aparatul respirator, combate stările de anxietate, stimulează atenția, fixează calciul în oase, este afrodisiac. De asemenea, este tonifiant pentru ficat și pentru funcțiile de nutriție. Oranjul este indicat în bronșite cronice, sclerodermii, enfizem pulmonar, astm bronșic, rinite cronice, litiază biliară, boli de rinichi. Oranjul nu are contraindicații.

Albastrul are ca efect scăderea presiunii sanguine, a tonusului muscular, calmează respirația și reduce frecvența pulsului. Ca efecte psihologice, este o culoare foarte rece, odihnitoare și liniștitoare care îndeamnă la calm și la reverie, la predispoziție spre concentrare și spre liniște interioară. În exces, albastrul poate duce la depresie. Albastrul conferă seriozitate, tendința spre evocare, spațialitate, îngăduință, pace interioară, nostalgie.

Violetul este culoarea regală prin excelență. Recunoscută ca sedativ, violetul stimulează producerea globulelor albe, crește tensiunea arterială și frecvența ritmului cardiac.

Culorile birourilor ergonomice se aleg și în funcție de coeficientul de reflexie. Astfel se recomandă vopsirea plafoanelor în culori cu coeficient de reflexie ridicat, însă mat, pentru a împiedica strălucirea. Pardoseala să aibă un coeficient de reflexie de 15-30%. Pentru mobilier se recomandă culori deschise, având un coeficient de reflexie de 30% până la 50%. Pentru mașini de scris sau pentru calculatoare sunt indicate culori neutre (gri, bej).

Zgomotul. Nivelul general al zgomotelor trebuie să se înscrie în limite corespunzătoare specificului muncii de birou, al cărui conținut implică un anumit grad de solicitare psihică și nervoasă.

Limitele maxime admisibile pentru zgomot sunt:

- ◆ 70 db în secretariate și în centre de calcul ;
- ◆ 50-60 db în servicii financiar-contabile și în celelalte birouri cu lucrări repetitive care necesită o anumită concentrare.

Intensități mai mari de 110 db situează zgomotele dincolo de limitele suportabile.¹⁴

Pentru evitarea efectelor determinate de intensitățile mari ale zgomotului, în special cele neuro-psișice (tulburări de atenție, sustragere, încordare, oboseală) sunt necesare măsuri de prevenire precum:

- acte normative de limitare a zgomotelor;
- soluții silențioase pentru tehnologia de birou;
- dimensionarea corespunzătoare a încăperilor;
- dispersarea și dispunerea rațională a echipamentelor;
- pereți, plafoane și planșee din materiale fonoabsorbante;
- săli pentru recreere în timpul pauzelor;
- control ORL periodic.

Microclimatul. Acesta se referă la starea fizică a aerului la locul de muncă, ce se caracterizează prin temperatură, umiditate, curenți de aer și radiațiile termice ale corpurilor încălzite¹⁵.

Un microclimat necorespunzător poate reduce capacitatea de muncă a executantului, poate spori riscul de îmbolnăviri și implicit reduce productivitatea muncii. Temperatura optimă în încăperile birourilor stimulează lucrul, crește eficiența.

Senzația de bună stare fiziologică apare atunci când diferența dintre temperatura aerului și cea a suprafeței încăperii nu depășește 2-3°C.

Temperatura aerului recomandată pentru munca intelectuală în poziția șezând este de 21-23°C, iar pentru munca ușoară în poziția șezând este de 19°C. De asemenea, specialiștii cer, în general, ca diferența între temperatura exterioară și cea interioară în timpul sezonului cald să nu depășească 4°C.

În stabilirea temperaturii optime trebuie să se ia în calcul și mișcarea și umiditatea aerului. Mișcarea aerului trebuie să fie mai mică de 0,2 m/s; în cazul lucrărilor deosebit de delicate care cer o imobilitate prelungită a corpului, nu trebuie să depășească 0,1 m/s.

Igiena modernă recomandă ca în încăperile încălzite umiditatea relativă a aerului să fie cuprinsă între 50 și 70%. De asemenea, cercetările efectuate demonstrează că pentru o relație optimă între umiditatea relativă și temperatura aerului, acești indicatori trebuie să aibă următoarele perechi de valori:

<i>Umiditate relativă (%)</i>	<i>Temperatura aerului (°C)</i>
70	21,3
50	22,5
30	23,9

¹⁴ F. TOMESCU, *Ergonomia în comerț*. București, ASE, 1998, p. 132.

¹⁵ P. BURLOIU, *op. cit.*, p. 986.

Dacă aceste proporții nu se păstrează apar efecte negative asupra aparatului respirator.

Acestea ar fi posibilitățile pe care le are la dispoziție specialistul în ergonomie pentru a conferi locului de muncă mai multă personalitate, confort și funcționalitate.

6. SISTEMUL INTEGRAT DE BIROU

Când în sistemul informațional predomină mijloacele tehnice de culegere, prelucrare, măsurare a datelor și informațiilor, sistemul respectiv devine informatic – partea automatizată a sistemului informațional. Prin evoluția tehnicii de calcul s-a ajuns la automatizarea unui număr însemnat de operații și lucrări, dar nu este posibilă înlocuirea totală a sistemului informațional de către cel informatic.

Pentru a fi eficientă folosirea calculatorului în prelucrarea datelor, acestea din urmă trebuie să îndeplinească o serie de condiții:

- a) să fie în volum mare;
- b) să aibă grad ridicat de complexitate;
- c) calculele să necesite volum important de muncă;
- d) să existe necesitatea prelucrării repetate a acestui tip de date.

În țările cu tradiție în informatică, în urma studiilor efectuate s-a ajuns la concluzia că un sistem informatic optim trebuie să aibă următoarele structuri:

- 80% prelucrare automată;
- 15% mecanizată;
- 5% manuală.

Fiind o componentă a sistemului informațional, cel informatic nu reprezintă un scop în sine, la fel ca și cel informațional în care este integrat, ci ajută sistemul decizional în obținerea unor informații de calitate, în vederea conducerii procesului sau unității respective. Fiind considerat intern este structurat, în funcție de complexitatea elementelor sale și de mărimea sa, pe mai multe niveluri.

Prin folosirea tot mai largă a computerului s-a ajuns la prelucrarea integrală a informațiilor. Cu ajutorul calculatorului se pot efectua o serie de operațiuni, precum:

- planificarea primară;
- planificarea de timp și capacități;
- elaborarea comenzilor și ordinea lor;
- date de producție și analiză.

Prin noul concept, CIM (Computer Integrated Manufacturing) se obține optimizarea fabricației, a organizării unei întreprinderi în general. Instrumentele integrării sunt introduse pe mai multe etape:

1. legătura organizatorică între sistemele tehnice;
2. când sistemele de bază sunt nelegate, se vor realiza rețelele necesare;
3. legături de date (transferul de date între sisteme);
4. crearea bazei comune de date pentru CIM.

Conceptul de sistem, ca și cel de control al proceselor, este foarte important pentru managerul unei organizații. O organizație este privită, în general, ca un sistem cu un anumit număr de subsisteme și un scop comun. Aceste subsisteme trebuie să fie legate împreună și controlate pentru a realiza acest scop. Sistemele informatice furnizează date în legătură cu cadrul intern și extern și ajută conducerea în luarea deciziilor ce au impact deosebit asupra existenței și funcționării în continuare a organizației.

Sistemele informatice de birou integrează tehnologii variate, ce includ: comunicarea datelor, textelor, sunetelor sau imaginilor. Pregătirea documentelor și comunicarea mesajelor în forme variate produc o serie de beneficii, cum ar fi:

- a) creșterea accesului interpersonal, prin facilitatea comunicării între diferite persoane;
- b) accesul la informație care poate fi găsită în diferite locuri și sub diferite forme, economisind și timpul pentru descoperirea ei;
- c) creșterea productivității individuale, prin folosirea sistemelor suport personale ce fac posibilă creșterea randamentului;
- d) creșterea gradului de continuitate între diferite activități;
- e) îmbunătățirea controlului asupra activităților personale.

Sistemul integrat implică existența a două elemente fundamentale: o bază de date centrală și o rețea de telecomunicații.

La mijlocul secolului trecut, Samuel F.B. Morse a deschis epoca telecomunicațiilor, declanșând una dintre cele mai dramatice confruntări comerciale a timpului.

„Dat fiind că o parte mare din afaceri depinde acum de obținerea și trimiterea de informații, companiile din toată lumea s-au grăbit să-și interconecteze angajații prin rețele electronice. Aceste rețele formează infrastructura cheie a secolului XXI, la fel de importantă pentru mersul afacerilor și dezvoltarea economiei naționale asemenea căilor ferate pe timpul lui Morse” afirma A. Toffler în celebra sa carte *Puterea în mișcare*.

Fără telecomunicații nu ar fi posibilă decât o parțială automatizare a biroului. O rețea de telecomunicații permite computerelor și terminalelor din diferite locuri să comunice unele cu altele. Aceasta are diverse forme și mărimi. Mărimea rețelei depinde atât de locul unde sunt instalate terminalele

interconectate, cât și de numărul de conectări necesar. O rețea poate include un cablu coaxial ce conectează două birouri, sau un satelit ce leagă clădirile din diferite orașe sau țări. Rețelele sunt de diferite tipuri, în funcție de datele care sunt transmise prin rețea. Acestea pot fi texte, semnalele audio, video care circulă cu anumită viteză.

„Raportat la un birou, o rețea care poate să opereze cu diferite tipuri de date este cea mai potrivită. Astfel de rețele sunt de dimensiuni mici dar sunt foarte scumpe. De aceea se urmărește la început planificarea câtorva noduri, adică o rețea locală (LAN)” spune Myles E. Walsh în lucrarea *Sisteme informaționale computerizate*.

Companiile devin din ce în ce mai dependente de rețelele lor electronice pe care le folosesc în activitățile zilnice. Privite cândva ca instrumente strict administrative, rețelele informative sunt considerate tot mai mult arme strategice, ajutând companiile să-și protejeze piețele constituite și să le atace pe cele noi.

Computerele, terminalele, rețelele de telecomunicații formează corpul și structura scheletică a unui sistem, atribuindu-i o anumită formă de organizare. Software-ul este cel ce dă viață acestui sistem și îi permite să realizeze funcțiile de birou.

Sistemul integrat, prin intermediul modulelor sale, poate realiza o multitudine de procesări ale informației.

Primul pas în automatizarea biroului a fost introducerea sistemului de procesare a textului cu logică distribuită. Acest sistem este echipat cu capacități de telecomunicare și de procesare a datelor. Într-un sistem cu logică distribuită software-ul este înmagazinat în computerul principal. Fiecare terminal folosește același program din computer pentru a-și realiza sarcina.

Într-un sistem cu resurse distribuite, fiecare terminal va avea propria memorie și putere de procesare. În acest fel va reține propria copie a software-ului de procesare. Caracteristicile mai avansate ale acestor sisteme includ interfețe cu echipament foto, copiatoare pentru ieșiri și echipamente cu OCR (Optical Character Recognition) pentru intrări.

Într-un birou nu se lucrează numai cu cifre, rapoarte, bugete sau planuri, procesarea imaginilor fixe sau mobile, proiectarea asistată, realizarea de grafice sunt tot mai des utilizate.

Un alt mod de a procesa documentele include digitizarea și stocarea datelor fără a mai fi necesară introducerea de la tastatură. Textele sau imaginile fotografice, de exemplu, pot căpăta o formă digitală folosind un scanner (echipament ce poate transforma informația analogică în digitală).

Procesarea vocii este o altă realizare a tehnicii moderne. Sistemele de introducere a vocii continuă să fie limitate datorită modului în care decurge procesul vorbirii. Pentru introducerea informației într-un astfel de sistem este

necesară o centrală telefonică sau o combinație telefon-terminal. Pentru a utiliza sistemul, se introduc comenzile în procesor prin intermediul butoanelor, apoi se introduce mesajul audio vorbind direct în receptor. Mesajele sunt stocate sub formă digitală, dar pot fi transformate și în formă analogică.

Imaginea și vocea formează un tandem în timpul videoconferințelor.

Una dintre cele mai importante realizări ale unui birou automatizat este teleconferința – capacitatea de a lega persoane aflate la distanță, care au acces la propriile fișiere și la baza de date a organizației respective.

Videotextul este de asemenea rezultatul utilizării noilor tehnologii birotice. Este o formă de editare electronică ce oferă un potențial uriaș pentru afaceri și guvern. Procesarea de date, texte, voce și a imaginii precum și transmiterea acestora se potrivesc unui număr tot mai mare de aplicații de birou.

Sistemele suport personale formează o categorie aparte de sisteme informatice de birou ce oferă asistență celor din executiv, managerilor și altor utilizatori.

Acest tip de sisteme oferă potențialul necesar pentru creșterea eficienței prin îmbunătățirea organizării activităților. Ele pot furniza următoarele servicii:

- a) calendare de management;
- b) programe de întruniri;
- c) poșta electronică;
- d) pregătirea documentelor;
- e) localizarea documentelor și gruparea acestora;
- f) note și comentarii.

„În concluzie, prin automatizarea activităților de birou se urmărește o integrare a unora dintre tehnologiile computerizate dezvoltate începând cu anii '60. Este punctul culminant al unor ani întregi de cercetări, experimentări și al politicii miilor de persoane din industria computerelor.” (Burton V. Dean – *Management strategic*)

7. BIROUL VIITORULUI

7.1. Sisteme informatice viitoare. Sisteme expert și inteligență artificială

Tehnologiile și noile moduri de organizare existente au creat, prin extensie, o nouă terminologie aplicată unei stări de fapt. La această oră aproape oricine a auzit de „automatizarea biroului” și de „biroul viitorului”.

În viitor computerele vor deveni mai ieftine și mai puternice datorită progresului tehnologic continuu. O cantitate echivalentă de putere computerizată actuală va costa cu 20-30% mai puțin în viitor.

Dacă „în 1980 un computer principal pentru afaceri de mare întindere costa 4,5 mil.\$ și avea capacitatea să execute 4,5 MIPS (milioane de instrucțiuni pe secundă) – se folosește ca etalon IBM 3033 – iar în deceniul 90 același computer, suferind îmbunătățiri de 30% pe an, costa 125 000\$.” după cum afirmă James A. Senn în *Sisteme informatice în management*, în prezent costul lui este de câteva mii de dolari.

Computerele personale se înlocuiesc cu modele noi la fiecare 3 ani și sunt indicii că acest termen se va scurta.

Capacitatea de stocare secundară se îmbunătățește, de asemenea, cu 40% pe an.

Nevoia de interconectare va asigura existența capacității de a lega utilizatorii și managerii cu datele din mainframe-uri. Comunicarea datelor de toate tipurile va fi larg răspândită și tot mai multe companii vor investi în serviciile de baze de date comerciale.

Va crește considerabil interesul pentru sistemele expert și inteligența artificială, care vor facilita construirea bazei de cunoștințe și procedurilor de interferență. Managerii sistemelor informatice vor avea o preocupare sporită în activitatea de organizare, influențând natura activităților. În prezent, probabil cea mai prosperă ramură a inteligenței artificiale este cea a sistemelor expert destinate rezolvării de probleme în domenii de specialitate.

Sistemele expert preiau cunoștințele bazate pe informare directă sau pe experiență, acumulate de către specialist, relativ la un set bine delimitat de probleme, și își asumă sarcina rezolvării acestora, urmărind minimalizarea intervenției utilizatorului în cursul rezolvării.

Extinderea rapidă pe care a cunoscut-o domeniul implementării de sisteme expert a avut ca suport permanent dezvoltarea unei categorii specializate de instrumente complexe dedicate acestui domeniu, denumite „sisteme cadru” sau

„sisteme anvelopă”, care permit preluarea în mod eficient a seturilor de cunoștințe specifice – din domeniul de specialitate pentru care este realizat sistemul expert respectiv.

De regulă un sistem expert se construiește utilizându-se un limbaj specializat (LISP, PROLOG, SNARK etc.). El se realizează, pe de o parte, de către specialiștii în informatică, dispunând eventual de un produs-program adecvat, iar pe de altă parte, de expertul uman sau de experții în domeniul vizat.

Unul dintre obiectivele activității de cercetare în domeniul sistemelor expert este ca utilizatorul calculatorului să devină „invizibil”. În afara unor cunoștințe standard, practic toate cunoștințele urmează să fie introduse în memoria mașinii de către viitorul utilizator, în scopul soluționării unor probleme de care creatorul sistemului nu va avea niciodată cunoștință. Inteligența acestuia din urmă intră doar în prețul inițial de vânzare a produsului.

Din acest punct de vedere, cel mai semnificativ aspect se referă la codificarea cunoștințelor. Datorită măsurilor întreprinse a fost creată o bază largă și sofisticată de cunoștințe, existând posibilitatea ca acestea – acumulate și stocate – să fie distribuite la cererea celor interesați.

Într-o vreme în care limbajul științific este atât de diversificat, în care minții umane îi vine din ce în ce mai greu să aspire către disciplinaritate, perspectiva unei integrări viitoare a sistemelor expert oferă o alternativă reconfortantă.

7.2. Rețele de telecomunicații. Internet – intermarketing

Telecomunicațiile reprezintă unul dintre cele mai dinamice domenii ale economiei mondiale, fapt ilustrat de cel puțin trei elemente:

- sistemul de dezvoltare a rețelelor de telecomunicații, care depășește constant ritmul mediu de creștere a produsului național brut;
- are loc o reutilare a rețelelor pe baza celor mai noi realizări tehnico-științifice în domeniul microelectronicii, tehnicii de calcul, materialelor cu transparență ridicată etc.;
- ca urmare a extinderii rețelelor, crește în mod constant numărul de utilizatori/beneficiari, se largesc funcțiile și posibilitățile rețelelor.

Conceptul INS (Information Network System) presupune dezvoltarea funcțiilor rețelei de comunicații pentru a se oferi posibilități noi și diversificate de comunicație între calculatoare sau între calculatoare și terminale, folosind mediul vocal, de date sau imagini, disponibile la un preț de cost convenabil.

„În rețelele viitoare de comunicații va crește mult rolul canalelor de transmitere a informațiilor video, ceea ce va permite realizarea unei concordanțe între posibilitățile acestor rețele și particularitățile psihofiziologice ale omului care obține informațiile de bază cu ajutorul văzului și auzului.” (Mary J. Cronon – *Afaceri prin Internet*)

În ceea ce privește utilizarea sateliților geostaționari de telecomunicații, în ultimii ani se constată apariția unor mutații importante. Dacă inițial sateliții de acest tip aveau rolul să asigure fluxul de informații solicitate de diferite organisme statale și guvernamentale, de marile firme sau companii industriale, de curând și-au făcut apariția utilizatorii particulari.

ISDN (Integrated Services Digital Network) reprezintă în momentul de față formula acceptată pe larg de comunitatea internațională a telecomunicațiilor, atât în ceea ce privește echipamentele cât și serviciile asigurate.

Transmisiile sincron prin fibră optică reprezintă o noutate în domeniu. Un exemplu în acest sens îl constituie rețeaua Metrobus a firmelor BELLABS și AT&T. Aceasta are o capacitate echivalentă cu 13 000 de circuite telefonice, reprezentând prima implementare comercială a rețelei sincron cu fibre optice SONET.

Internetul va cunoaște și el profunde schimbări, greu de imaginat.

Internetul este un adevărat beneficiu pentru companiile cu tehnologie avansată, care au nevoie de personal foarte bine pregătit în aplicațiile și proiectele lor specifice. Noile strategii în afaceri acordă o importanță deosebită înțelegerii corecte a informațiilor transmise și primite prin rețea. Dacă ar fi să ne referim numai la marketing, folosind Internetul departamentele implicate în acest domeniu se pot familiariza rapid cu dorințele și necesitățile clienților. Infrastructura complexă a Internetului a transformat în realitate un vis al celor care prospectează piața, chiar dacă firma americană DIGITAL folosea Internetul pentru a distribui anunțuri către editori, consultanți și analiști, încă din 1980.

7.3. Noua logică de organizare și adaptare a biroului

„Prima fază de organizare umană ce și-a dovedit eficiența din antichitate până aproape de zilele noastre a fost și este cea piramidală. Acest tip de structură, utilizată în armată pe timpul romanilor, în organizarea bisericii mai târziu, a fost preluată și în întreprinderi precum General Motors și IBM pentru un timp, ca apoi să fie înlocuită cu forme mai flexibile care asigurau o mai mare mobilitate procesului de producție și de informare” arăta Jay R. Galbraith în lucrarea sa *Organizarea în viitor*.

Organizațiile și întreprinderile în care domină informația presupun o comunicare rapidă, intercomunicare între conducători și executanți, legături directe și puternice între toți lucrătorii și decidenții procesului de producție.

În SUA a apărut principiul „high tech – high touch”, adică o tehnologie înaltă ce implică relații intense între oameni, cooperare, o mai mare interacțiune interpersonală care să suplinească golul uman creat de raportul om-tehnică.

Peter Drucker, sociolog și economist american, reia în lucrările sale ideea piramidei într-o nouă viziune: „în instituția bazată pe informație, știința se va afla cu precădere la baza piramidei, unde se află producătorii direcți. Azi și în viitor, organizarea va fi deci mult mai puțin ierarhică. Organizarea de tip lateral va crea posibilitatea contactelor spontane trans-funcționale, ducând la o mai bună comunicare și coordonare”.

Cadrul afacerilor se schimbă în mod dramatic iar rolul personalului în organizație apare tot mai mult sub semnul schimbării. Legată de un proces decizional mai rapid, descentralizarea poate conduce la fragmentare, multiplicare, lipsă a coordonării în organizație. Modelul organizării distribuite este cel în care se mută din sfera conducerii în subsidiar. Ierarhia este deci în descreștere. În multe cazuri organizațiile trebuie să înțeleagă importanța păstrării unor informații confidențiale, rezervându-și astfel un avantaj în competiție.

Următoarea listă conține anumite atribute care descriu noul mod de organizare comparativ cu cel vechi.

Moduri de organizare (comparație)

Nou	Vechi
Dinamic	Stabil
Abundența informației	Lipsa informației
Global	Local
Dimensiuni reglabile	Dimensiuni mari
Orientată spre producție, clienți	Funcțională
Orientată spre aptitudini	Orientată spre activitate
Spirit de echipă	Spirit individualist
Implicare	Comandă, control
Rețea laterală (orizontală)	Ierarhică

În esență, există o nouă logică de organizare care cere ca nevoile practice să fie asociate cu toate sistemele manageriale ale unei organizații. Noile organizații trebuie să adopte conceptul de auto-structurare în ceea ce privește organizarea activității. În multe cazuri noua structură în ansamblu necesită o tehnologie avansată și ar fi total nerealist să le solicităm de la început perfecțiune.

7.4. Noul loc de muncă

Biroul viitorului va deține o tehnologie avansată dar și utilizatori care trebuie să-i facă față, să o exploateze și chiar să participe la dezvoltarea ei. Conceptul include următoarele elemente:

- stocarea și localizarea rapidă a datelor;
- mesajele transmise și primite;
- sistemele de suport decizional;
- distribuirea muncii în diferite locuri.

Elementele sale funcționale de bază sunt:

- pregătirea și reproducerea documentelor;
- comunicațiile;
- stocarea și localizarea informației pe diverse medii.

Sistemele birotice create în ultimul timp sunt parte integrantă a sistemului informațional al unității, și în această postură, obiectivele și sarcinile sale se înscriu în cadrul obiectivelor și sarcinilor generale ale organizației.

Computerele ușurează munca în domeniul administrativ, dar schimbă și fața locului de muncă.

„În sistemul de educație al zilei de mâine, locul de muncă centralizat va pierde din importanță (...). O bună parte din studiu se va realiza chiar în camera studentului, acasă sau într-un dormitor comun, la orele pe care el însuși le va alege” afirma A. Toffler în *Șocul viitorului*.

În societatea actuală, în care mediul de schimb a devenit informația electronică, a apărut conceptul de „autostrăzi informaționale”. Se pot transmite astfel date de mare importanță către persoanele de răspundere, din diferite puncte geografice în care se află, la un moment dat, chiar și în mijloacele de transport. Tot în același mod vor apărea „birourile mobile”, din care se vor putea încheia tranzacții cu parteneri situați în birourile lor din clădiri.

Companii puternice din SUA ca General Motors, IBM au trecut la încorporarea factorilor psihologici în bunurile fabricate, ceea ce va reprezenta marca de calitate a producției în viitor.

Epistemologia biroticii nu permite separarea dimensiunilor psihosociologice ale comunicărilor întreprinderii de analiza și modificarea sistemelor de informare. Birotica conferă noțiunii de totalitate organizațională puterea unui concept operațional și reglat. Birotica poate fi aplicată pretutindeni, deoarece noile tehnologii vor permite educerea efortului fizic, documentele vor avea o calitate superioară, condițiile de muncă vor fi ameliorate iar confortul, securitatea și satisfacția vor crește.

BIBLIOGRAFIE

- BURLOIU, Petre. *Managementul resurselor umane*, București, Lumina-Lex, 1997.
- DRUCKER, Peter. *Managing for the future*, New York, Truman Tally Books, 1992.
- ENACHE, I. *Birotica*. Note de curs, București, CREDIS, 2000
- ENACHE, I. *Organizarea ergonomică a muncii în birou*, București, Ed. Universității, 1999.
- GEORGE, Claude S. *The history of management thought*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall Inc., 1982.
- GHEORGHE, Adrian V. *Birotică*, București, 1989.
- GODNIG, E.; Hacunda, J. *Computerul și stresul*, București, Antet, 1995.
- HARRISON, J. *Curs de secretariat*, București, All, 1996.
- HASCAL, A.; PREOTESIU, L. *Corespondența și tehnica secretariatului*, București, EDP, 1997.
- HEIGL, Lyn. *The electronic office and you*, Glasgow: Whitelaw & Palmer, 1985.
- LEVINE, R. L.; BAROUDI, C. *Internet pentru toți*, București, Teora, 1996.
- MORRIS, S. *The automated office*, London: Professional Publishing House, 1989.
- NĂFTĂNĂILĂ, I. *Birotica și performanța managerială*, București, ASE, 2000.
- NĂFTĂNĂILĂ, I.; COLESCA, S.E. *Birotica cu aplicații în management*, București, ASE, 1998.
- NICOLESCU, O.; VERBONCU, I. *Management*, București, Ed. Economică, 1998.
- PANĂ, A.; IONESCU, B.; MAREȘ, V. *Birotică*, București, 1996.
- ROȘCA, D.; ROȘCA, V.; POPESCU, D. *Birotică: suport de curs*, Craiova, 1994.
- SCOOT, Michael S. *The Corporation of the 1990s*, New York, Oxford University Press, 1991.
- SOCOBEANU, I.; SOCOBEANU, Iordana. *Secretele secretariatelor*, București, Eficient, 1998.
- SOMNEA, D.; CALCIU, M.; DUMITRESCU, E. *Birotica*, București, Ed. Tehnică, 1998.
- TOFFLER, Alvin. *Șocul viitorului*, București, Editura Politică, 1973.
- TOFFLER, Alvin. *Puterea în mișcare*, București, Editura Antet, 1995.
- VIVIEN, G.; ARNE, V. *Secretara perfectă*, București, Sigma, 1995.
- WALSH, Myles E. *Realizing the potential of computer based information system*, New York, Macmillan Publishing Company, 1984.

TEHNICI DE SECRETARIAT

Lector univ. Nina VÂRGOLICI

Colegiul Universitar de Administrație și Secretariat
Facultatea de Litere – Universitatea din București

1. ROLUL ȘI LOCUL SECRETARIATULUI ÎN STRUCTURA UNEI ORGANIZAȚII

1.1. Organizația și structura ei organizatorică

Organizația – este o formă concretă de desfășurare a activității umane în diferite domenii: economic, social, cultural, politic etc. Orice tip de activitate trebuie administrată. De aceea, orice organizație funcționează ca un sistem ale cărui componente sunt în strânsă legătură pentru a putea interveni fiecare la momentul oportun cu mijloace proprii, spre a răspunde unei nevoi. Organizația poate fi considerată ca o colectivitate ierarhizată de oameni și obiective, ca un ansamblu de mijloace de producție și de informații, o împletire de interese generale și individuale. Ea are o structură proprie, determinată de scopul pentru care a fost creată. În vederea obținerii obiectivelor social-economice, orice organizație îndeplinește mai multe funcții:

- a) *funcția de cercetare-dezvoltare;*
- b) *funcția comercială și de marketing;*
- c) *funcția de producție;*
- d) *funcția financiar-contabilă;*
- e) *funcția de personal.*

Structura organizatorică a unei organizații reprezintă ansamblul persoanelor și compartimentelor de muncă (tehnic-productive, economice, administrative), modul în care sunt constituite și grupate precum și legăturile care se stabilesc între ele.

O structură organizatorică rațională este condiția esențială pentru: asigurarea funcționării normale a compartimentelor de muncă, repartizarea precisă a responsabilităților, stabilirea riguroasă a dependențelor ierarhice, a unității între responsabilitățile unei funcții și puterea de decizie. Reprezentarea grafică a structurii unei organizații poartă numele de organigramă.

Indiferent de ramura economică sau activitatea socială desfășurată, structura organizatorică este alcătuită din următoarele elemente:

1. Funcția (*funcția de conducere și funcția de execuție*)

2. Postul

3. Ponderea ierarhică

4. Compartimentele (*compartimente funcționale și compartimente operaționale*)

5. Nivelurile ierarhice

6. Relațiile organizatorice

7. Activitățile

La baza înființării unei organizații stă Regulamentul de Organizare și Funcționare (ROF) care este poate cel mai important element de reglementare a competențelor unei instituții. Este un act normativ care reglementează funcționarea compartimentelor (stabilește competențele pentru fiecare compartiment în parte, atribuții și responsabilități) și este adoptat de forul de conducere superior al organizației respective. Mai există și Regulamentul de Ordine Interioară (ROI) care reglementează regulile de conduită cerute angajaților în relațiile de serviciu, programul de lucru, circulația documentelor și este adoptat pe cale de dispoziție de către conducătorul unității. Acest regulament intern trebuie permanent actualizat, modificat și completat în conformitate cu dinamica de dezvoltare a departamentelor.

Pe baza actelor normative de înființare și care le reglementează funcționarea (ROF), unitățile își elaborează propriile regulamente de organizare și funcționarea adaptate la structura organizatorică, aprobate și completate cu sarcini specifice domeniului lor de activitate.

Ansamblul activităților, atribuțiilor și sarcinilor de secretariat sunt cuprinse în ROF al secretariatelor, care face parte din ROF al organizației respective.

ROF al organizației are un caracter general și este completat de Statul de Funcții. Statul de Funcții are un caracter intern și prevede numărul de posturi pentru fiecare compartiment, gradul și pregătirea angajaților, precum și relațiile dintre aceștia. Este o completare necesară a ROF pe baza căreia se poate calcula bugetul de școlarizare a personalului¹.

La rândul său, este completat de fișa postului care cuprinde atribuțiile și obligațiile fiecărui angajat în parte.

Legea reglementează explicit că organigrama unei instituții nu intră în vigoare până la adoptarea ROF și a Statului de Funcții.

¹ Victor ALISTAR, Ion POPESCU SLĂNICEANU, *Protocol, corespondență secretariat în Administrația Publică*, Editura Lumina Lex, București, 2001, p.126

1.2. Activitatea de secretariat

Printre activitățile cu importanță deosebită în cadrul unei organizații economico-sociale este și activitatea de secretariat.

Activitatea de secretariat este structurată în compartimente specializate și are o amplă generalizare. Ea se desfășoară la niveluri diferite, atât în cadrul organelor centrale ale administrației de stat (guvern, ministere), al organelor locale ale puterii de stat (primării, consilii locale), cât și la nivelul agenților economici, al unităților de profiluri diferite (academii, instituții de învățământ superior, școli, biblioteci, etc). De aceea, structura, forma de organizare, amploarea, numărul de funcții și unele atribuții sunt diferite de la o organizație la alta.

Munca de secretariat în administrația publică prezintă unele particularități față de secretariatul din sectorul privat, ca urmare a faptului ca însuși managementul instituțiilor publice și structura organizațională sunt diferite de organizarea și conducerea companiilor și firmelor private. Aici termenul de secretară a fost înlocuit cu cel de asistent manager.

Secretariatul este considerat ca interfață a șefului unei instituții cu personalul angajat și cu persoanele din afară instituției și de asemenea, reprezintă (în unele cazuri) o dublare a direcțiilor auxiliare, prin preluarea la nivelul compartimentului a atribuțiilor specifice. Astfel secretara preia o serie de atribuții privind personalul, activități administrative, activități de relații cu publicul.

Secretariatul este un auxiliar direct și indispensabil al conducerii, având ca sarcină degrevarea acesteia de unele sarcini auxiliare, creându-i astfel condițiile necesare realizării principalelor sale funcții: prevedere – organizare – comandă – coordonare → control. Secretara trebuie să creeze condiții optime pentru luarea deciziilor care reprezintă actul esențial al conducerii.

În literatura de specialitate secretariatul este definit ca un nucleu (grupare de funcții și respectiv persoane care le ocupă) cu activități, atribuții și sarcini individuale complexe. Acest grup de oameni specializați sunt reuniți sub o autoritate ierarhică (directori de secretariate, șefi de serviciu, secretari-șefi) autoritate subordonată la rândul său direct conducerii și care are precizate atribuții cu caracter permanent pentru efectuarea lucrărilor specifice muncii de secretariat.

Intr-un secretariat munca secretarelor presupune un complex de activități.

- 1) Activități cu caracter specific de secretariat (preluare, transmitere mesaje telefon, stenografierea, multiplicarea, redactarea înscrisurilor dictate de șefi, clasarea documentelor, înregistrarea corespondenței).
- 2) Activități prin care duc la îndeplinire sarcinile și atribuțiile prevăzute în fișa postului (documentare, corespondență, protocol, organizarea manifestărilor, etc.)

- 3) Activități pe care le decid, le inițiază singure (cursuri de perfecționare, instruire a secretarelor din subordine),
- 4) Activități de reprezentare a șefilor lor (primiri oficiale, participare la discuții cu parteneri de afaceri, etc.)

Activitățile se descompun în atribuții, iar atribuțiile în sarcini. Atribuția reprezintă sfera de competență a unui compartiment, iar executarea atribuțiilor de către un compartiment presupune competența membrilor compartimentului în realizarea sarcinilor ce decurg din aceste activități.

1.3. Atribuțiile și sarcinile secretariatelor

Compartimentului secretariat îi revin atribuții globale din care se extrag și se detaliază sarcini pentru fiecare lucrător. Atribuțiile și sarcinile unei secretare depind de structura și domeniul de activitate al organizației respective și sunt cuprinse în fișa postului.

Se poate spune ca potrivit modului cum este conceputa la noi în țara activitatea de secretariat, (în cazul în care funcționează ca un serviciu autonom), ea include următoarele atribuții și sarcini :

- executarea lucrărilor de registratura generală (sortarea, înregistrarea, datarea, distribuirea) acolo unde nu există un compartiment specializat de registratură.
- lucrări de corespondență primită și emisă de unitate; lectura corespondenței primite, prezentarea la conducere, înregistrarea, repartizarea și urmărirea rezolvării corespondenței primite, întocmirea unor răspunsuri pe baza documentării prealabile, dactilografierea lor, prezentarea la semnat a corespondenței cu materialul de bază; pregătirea corespondenței pentru expediere, predarea la registratură sau expedierea directă, după caz, asigurarea transportului corespondenței prin organizarea muncii curierilor.
- atribuții de documentare: detectarea surselor interne și externe, selectarea materialului; prezentarea materialelor rezultate sub formă de tabele, scheme, statistici, etc., clasarea documentelor, organizarea și asigurarea unei bune funcționări a arhivei unității.
- scrierea rapidă, stenografierea discuțiilor din ședințele, conferințele, întâlnirile de afaceri, stenografierea după dictare (și la telefon), transcrierea setnogramelor.
- multiplicarea materialelor: dactilografierea folosind mașina de scris sau calculatorul (folosind metoda oarbă), folosirea imprimantei calculatorului, utilizarea mașinilor de copiat, corectarea greșelilor, cunoașterea unor sisteme de corectare a materialelor pentru editorial.

- traduceri și retroversiuni de acte, corespondență, materiale documentare, cunoașterea unei limbi străine de circulație internațională scris și vorbit.
- probleme de protocol și relații cu publicul: întocmirea unor planuri pentru desfășurarea în bine condiții a întâlnirilor cu persoane din afără instituției, primirea vizitatorilor și a partenerilor de afaceri, cunoașterea, documentarea în ceea ce privește regulile de comportament și protocol specifice țării din care vine partenerul, pregătirea corespondenței protocolare cu ocazia diferitelor evenimente.
- evidența necesarului de consumabile și evidența de personal (secretara întocmește referatul cu necesarul de rechizite pentru compartimentul secretariat, ține evidența orelor suplimentare, concediilor, evidența delegațiilor, a deplasărilor și a evenimentelor profesionale.
- pregătirea călătoriilor de serviciu ale șefului, rezervarea de bilete, a camerei de hotel, obținerea vizei (dacă este cazul), pregătirea documentelor necesare pentru întâlnirile de lucru, contactarea persoanelor cu care trebuie să se întâlnească șeful și stabilirea programului.
- cunoașterea și folosirea aparatului moderne de birou (calculatorul, mașina de multiplicat, fax, aparatura de înregistrare-clasare, interfonul, etc.); cunoașterea tehnoredactării computerizate și a programelor pentru aceasta.
- organizarea sistemului informațional: primirea prelucrarea și transmiterea informațiilor.
- întocmirea contabilității primare a firmei
- primirea și transmiterea comunicărilor telefonice
- organizarea ședințelor și a materialelor necesare.
- difuzarea în unitate a deciziilor și instrucțiunilor cu caracter de circulată.
- preluarea de la șefi (prin delegare de autoritate) a unor sarcini pe care secretara (asistenta manager) le poate rezolva sau chiar secretara poate delega o serie de responsabilități persoanelor din subordine.
- perfecționarea permanentă din punct de vedere profesional.
- supravegherea personalului secretarial din subordine: instruirea acestuia, evaluarea posibilităților fiecăruia și stabilirea responsabilităților.
- respectarea disciplinei muncii.

Exercitarea atribuțiilor de către un compartiment presupune exercitarea responsabilităților, a prerogativelor dar și competența în a le realiza.

Competența celor care lucrează în compartimentele de secretariat se concretizează în a fi:

- un bun stenograf – să poată transmite și transcrie exact ceea ce i se dictează;
- un dactilograf îndemânic, scriind fără greșeli de tastare și limbă;
- un bun corespondent, folosind o limbă corectă și bogată în conținut;
- un bun specialist în clasarea și arhivarea actelor, corespondenței și documentelor, capabil să le găsească, la nevoie, cu rapiditate;

- un interpret capabil să discute cu persoane străine, să facă cunoscute ideile reprezentanților firmei, să comunice acestora ideile reprezentanților firmei, și să comunice acestora ideile interlocutorilor străini fără denaturări;
- un bun organizator al sistemului informațional, capabil să primească, să prelucreze și să transmită informații, precum și să țină la zi evidențele pentru conducere și celelalte compartimente ale unității;
- un bun traducător, capabil să traducă cu rapiditate un text din/în limba română/limba străină;
- un bun cunoscător al lucrărilor de secretariat și corespondență, capabil să înregistreze, repartizeze și să urmărească rezolvarea corespondenței primite, să pregătească răspunsul la scrisorile indicate de conducere, să prezinte la semnat corespondența împreună cu materialul de bază, să întocmească formele de expediere a corespondenței;
- un bun organizator al contactelor între conducere și persoanele din afară și din interiorul firmei (întâlniri de lucru, ședințe, conferințe); capabil să facă oficiul de secretar de ședință și să redacteze procese-verbale;
- un bun documentarist, capabil să detecteze surse de documentare, să selecteze și să claseze materialul, să-l difuzeze sub formă de buletine, fise, etc;
- un bun specialist în manipularea și utilizarea aparaturii moderne de birou (calculatoare, mașini de multiplicat, aparatură de înregistrare-clasare, etc);
- un bun lucrător, capabil să întocmească statistici specifice sectorului de secretariat, să le prezinte sub formă de grafice și tabele;
- un bun agent de triere și transmitere a comunicărilor telefonice, capabil să filtreze, limitând până la evitarea totală a caracterului nociv al suprasolicitărilor și întreruperilor frecvente ale activității conducerii în anumite perioade.
- un lucrător capabil să redacteze rapoarte, referate, informări pe baza unor directive generale și a materialului documentar;
- un bun specialist pentru controlul și corectura editorială și tipografică a materialelor în curs de multiplicare.

1.4. Organizarea secretariatelor

În scopul desfășurării activității specifice, secretariatele dispun de resurse umane și materiale. Resursele umane se referă la personalul angajat în activitatea de secretariat (persoane fizice bine pregătite și capabile să se adapteze permanent la noutățile din domeniu). De modul lor de integrare în sistem depinde eficiența aparatului administrativ. Resursele materiale se referă la obiectele și mijloacele prin care se asigura condițiile de muncă în acest domeniu, și anume:

- spațiul de lucru ;
- obiecte de iluminat;

- obiecte de micro-climat, colorit, izolare fonica, mobilier;
- mașini și aparate moderne de birou (mașini de scris, de stenografiat, multiplicat, aparate de înregistrat, calculatoare, fax, telex etc.)

În funcție de modul de utilizare a resurselor umane și materiale, activitatea de secretariat poate fi organizată astfel:

- în unitățile administrative și firmele mici întreg nucleul de secretariat este *centralizat*;
- în administrațiile centrale și locale, în organizații mari, așezarea fizică este *parțial centralizată* (birouri colective), *parțial descentralizată* (șefi de cabinet, secretarii conducătorilor).

Organizarea centralizată în secretariate prezintă următoarele avantaje:

- concentrarea echipamentelor de birou, ceea ce înseamnă utilizarea lor la capacitate maximă;
- pregătirea noilor cadre este rapidă, afectarea lor pe lângă grupuri conduse centralizat influențează pozitiv formarea și perfecționarea lor;
- posibilitatea stabilirii unor standarde comune, ca rezultat al uniformității metodelor de operare în munca de birou;
- costul performanțelor este scăzut, ca și al investițiilor în mașini de birou și al întreținerii lor, deoarece sunt folosite în cadru restrâns.

1.5. Rolul secretariatului în sistemul informațional al organizației

Indiferent de domeniul de activitate al unei organizații, de forma sa organizatorică, de mărimea ei, succesul depinde în mare parte de corectitudinea deciziilor, iar în procesul decizional, pe lângă cunoștințe, experiență, intuiție, o mare valoare o are informația. Informația corectă și obținută în scurt timp, stă la baza adoptării unei strategii adecvate în ceea ce privește activitatea unei firme.

Organizația este privită ca un sistem în care părțile componente contribuie la îndeplinirea activității acesteia. Sistemul organizațional este alcătuit din :

- sistemul decizional sau de conducere ;
- sistemul operațional sau de execuție ;
- sistemul informațional ;

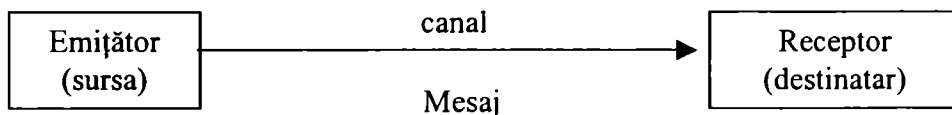
Între sistemul operațional și cel decizional legătura se stabilește prin sistemul Informațional (SI). Sistemul Informațional este definit în literatura de specialitate ca un ansamblu de mijloace umane și materiale, surse și nivele consumatoare, canale de circulație, proceduri și mijloace de tratare a informațiilor menite să contribuie la stabilirea și la realizarea obiectivelor organizației.

Mijloacele umane – sunt reprezentate de persoanele care vehiculează – emit sau transmit informații utile în cadrul sistemului organizației.

Mijloacele materiale se referă la mașini și echipamente de birou (calculator, mașina de scris, de copiat, telefonul, faxul etc.).

Informația poate fi definită ca un mesaj, o știre, un semnal, un grup de imagini ce reflectă starea unui sistem sau a modului în care aceasta funcționează și care aduce receptorului date noi, un plus de cunoaștere.

Fiecărei activități umane desfășurate în forma de organizare și structură specifice îi corespund informații specifice. Sursele de informație se regăsesc atât pe plan decizional cât și operațional. Informația este utilă cuiva dacă este cerută de un consumator de informație, indiferent dacă acesta este decedent sau executant. Indiferent de complexitatea sistemului, comunicarea necesită câteva elemente esențiale :



Informația circulă între emițător și receptor prin canale specifice (poștă, telefon, etc.) și poate fi sub formă de : date, texte, imagini fixe, secvențe audio sau video etc.

Cantitatea de informații care se vehiculează între emițător și receptor constituie fluxul informațional. Distingem un flux de intrare de informații și un flux de ieșire de informații. De exemplu, legătura cu alte organizații aduce un flux de informații din afară (o cerere de ofertă, o comandă, etc.). În fluxul de ieșire al informațiilor se pot încadra diverse forme de corespondență (oferta etc.). Se impune o organizare a informației care circulă atât în cadrul organizației cât și între aceasta și exterior.

Comunicarea în cadrul unei organizații sau în afară acesteia se desfășoară în bune condiții doar în cazul în care fluxul informațional cu elementele sale componente – preluarea – prelucrarea și transmiterea informațiilor respectă o serie de reguli referitoare la alegerea sursei de informații potrivite, la modificările, transformările, prelucrarea în vederea obținerii obiectivelor stabilite (de consumatorul de informații) prin respectiva informație. De asemenea, un rol important îl are și forma de prezentare precum și alegerea canalului adecvat pentru transmiterea informației. Este un lucru recunoscut că în acest proces preluare – prelucrare – transmitere, secretarei (asistentei manager) îi revin sarcini importante.

O secretară trebuie să știe de unde să obțină informațiile solicitate, cum să obțină în timp util și să le folosească eficient pentru fiecare situație. Este cunoscut faptul că la angajare, firmele solicită secretarei (asistentei manager) cunoștințe despre utilizarea Internetului, a calculatorului și a altor mijloace moderne de informare.

Preluarea informației necesită cunoașterea surselor de informații. Sursele de informații pot fi comenzile, minutele diverselor întâlniri de afaceri, cercetări de piață, baza proprie de date, anuare, statistici, reviste specializate, contractele cu alte organizații, programe de activitate, serviciul de informații teletext, Internetul, rețeaua Intranet, manuale, fișe, biblioteca proprie etc.

După preluarea unei informații aceasta trebuie transmisă (prin intermediul canalelor interne de transmitere a informației) persoanelor competente la rândul lor, acestea pot păstra informația sau o pot transmite mai departe la nivel intern pentru prelucrare sau la nivel extern, sub forma unei informații răspuns adecvate.

Informația ce urmează a fi transmisă capătă un caracter special și în funcție de modul de prezentare. Modalitatea de prezentare a informațiilor transmise constituie un element cheie în dezvoltarea unei imagini favorabile a firmei. Indiferent însă de modul de prezentare trebuie avut în vedere că mesajul să fie foarte clar, să răspundă intereselor celor care au cerut să fie într-o formă cât mai atractivă.

Este, de asemenea, foarte important pentru exactitatea și coerența informației și canalul ales pentru transmitere. În caz contrar pot apărea distorsiuni în receptarea informației. Astfel :

- dacă informația trebuie transmisă rapid unui număr mare de oameni se va alege fax-ul, e-mail-ul ;
- dacă se impune desfășurarea unei ședințe și pentru a reduce costurile (timp și bani) se va alege videoconferința ;
- dacă mesajul este mai complex și necesită și oferirea unor explicații suplimentare se va alege discuția față în față sau telefonul ;
- dacă informațiile sunt cele de zi cu zi se poate alege e-mail-ul.

În concluzie, putem spune că informația, pe lângă caracterul de unitate și utilitate, trebuie :

- să fie exactă și completă ;
- să fie furnizată la timp ;
- să corespundă atât cantitativ cât și calitativ ;
- să fie transmisă pe canalul cel mai scurt ;
- să fie prezentată într-o formă adecvată și accesibilă.

Secretariatul reprezintă un important canal informațional, un releu intermediar și în anume condiții un emițător de informații. El acționează în ambele sensuri ale circulației informației (ascendent și descendent). Secretariatul este o “stație” atât în circuitul ascendent (de la sistemul operațional la cel decizional) cât și în circuitul descendent (de la sistemul decizional la cel operațional).

În *sens ascendent* al informației secretariatul furnizează conducerii informații, unele selectate prin mijloace directe, altele obținute pe baza delegării de autoritate de la alte compartimente sau unități subordonate.

Acestei etape îi sunt specifice informații furnizate de secretariat ca:

- prevederi din acte cu caracter normativ;
- prezentarea notelor de comunicări telefonice;
- comunicări verbale personale sau prin microfon, (în general pentru anunțarea unor chemări telefonice, prezentarea unor persoane la conducere, etc.)
- prezentarea programelor, a unor materiale documentare;
- extrase din acte și corespondența clasată sau arhivată;
- prezentarea corespondenței primite;
- prezentarea rapoartelor referatelor, informărilor cu privire la situații existente sau trecute;
- prezentarea unor situații statistice însumate sau prelucrate sub forma unor grafice;

Astfel de informații sunt anterioare perioadei de elaborare a deciziilor.

În *sens descendent* al circulației informației, secretariatul transmite deciziile conducerii care se concretizează în:

- activitatea de redactare de ordine, dispoziții circulare, redactate uneori de secretariate;
- transmiterea orală a unor decizii personal sau prin telefon celor care trebuie să le execute;
- note scrise de conducere cu indicații pentru efectuarea unor lucrări, constituind decizii asupra modului de rezolvare a unor probleme;

Deciziile conducerii trebuie transmise cu precizie pentru a nu fi posibile interpretări ulterioare care să genereze neîndeplinirea sau îndeplinirea parțială sau incorectă a unor sarcini.

A treia etapă a circuitului informațional, în care secretariatului îi revin sarcini importante este din nou în *sens ascendent* în cursul executării deciziei.

În această etapă în afară informațiilor date de compartimentele operaționale, secretariatul informează permanent conducerea asupra respectării termenelor de execuție. Pentru aceasta secretara (asistenta manager) își organizează un sistem de evidențe operative, (scadentarul de termene, agendă, fișiere în care sunt incluse detaliat toate deciziile conducerii) care îi permit să urmărească pentru informarea conducerii stadiului realizării acestora.

Schimbul de informații între conducere și secretariat se realizează prin comunicări permanente. Permanentul schimb de informații, deși util prin operativitate poate duce uneori la frecvente întreruperi în munca de concepție a conducerii dar și a secretariatului.

Pentru evitarea acestui neajuns secretara amplasează în apropierea sa un raft cu mai multe compartimente. Fiecare compartiment este destinat unei persoane sau unui serviciu și este împărțit în două: o parte pentru comunicări *către secretariat*, iar cealaltă parte *de la secretariat*. Sunt exceptate informațiile foarte urgente care sunt transmise imediat.

2. ROLUL ȘI LOCUL SECRETAREI (ASISTENȚEI MANAGER) ÎN LUMEA PROFESIONALĂ CONTEMPORANĂ

2.1. Funcția de secretară

Funcția (postul) unui lucrător într-o organizație constituie participarea sa permanentă la desfășurarea diferitelor activități ce permit realizarea obiectivelor firmei.

Multe funcții sunt descrise exclusiv pe baza îndatoririlor pe care le presupun. (activitățile care trebuie îndeplinite și rezultatele care se așteaptă din partea persoanei care le îndeplinește). Totuși pentru a avea o imagine clară a unei funcții trebuie luate în considerare următoarele elemente :

- *educația* (specifică nivelului de educație cerut : liceu, studii superioare, școli sau cursuri pregătitoare etc.) ;
- *experiență profesională* (unele funcții se pot încredința imediat după terminarea școlii, altele necesită o anumită experiență) ;
- *poziția în structura organizațională* sau în structura ierarhică superioară. În această etapă se va descrie poziția pe care o ocupă funcția de secretară (asistentă manager) în ansamblul structurii, locul pe care îl ocupă în organigrama organizației.
- *atribuții și sarcini* – impuse funcției respective ;
- *calități personale* – cerute pentru ocuparea funcției ;
- *un tip special de responsabilitate* (de exemplu coordonarea unei echipe de secretare sau luarea de decizii în numele șefului prin delegare de autoritate).

Funcția de secretară este definită în fișa postului, iar pentru evaluarea acesteia se stabilește un sistem de punctaj în funcție de : gradul de pregătire – de bază și de specialitate – experiența acumulată și manifestată, gradul de dificultate și de risc pe care le presupune executarea funcției, priceperea de a lucra cu aparatura modernă din dotare (calculator, copiatoare, telefax, etc.) ; cunoașterea și practicarea curentă a unei limbi de circulație internațională.

Funcția de secretară presupune omniprezența ei la diferite activități organizate de conducere, consemnarea lucrărilor respective, preluarea, plasarea și arhivarea documentelor rezultate, etc.

Pentru funcția de secretară nu există o descriere universal valabilă, dar definirea funcției presupune considerarea cel puțin a următoarelor elemente : scopul și rolul secretariatelor în sistemul general al activității economico-sociale și în organizația respectivă, poziția pe care activitatea de secretariat o deține,

responsabilitățile, gradul de autoritate primită de la manager, relațiile cu toți factorii implicați în respectivul proces al muncii.

Manualele de specialitate dau următoarea clasificare a funcțiilor de secretare:

1) *Secretare ucenice*

- dactilografiază scrisori, diverse materiale,
- multiplică materialele,
- preiau mesaje,
- ajută la expedierea corespondenței prin fax, poștă,
- nu au responsabilități,

2) *Tinere secretare*

- dactilografiază corespondența pornind de la notițe stenodactilografiate, casete audio,
- editează texte pe computer,
- preiau și transmit mesaje,
- redactează corespondența simplă,
- expediază corespondența,
- primește vizitatorii,
- organizează ședințe, conferințe,
- stenografiază la diferite ședințe,
- au responsabilități multiple dar limitate.

3) *Secretare personale*

- aparțin de obicei unui director executiv, a cărui activitate o organizează,
- redactează și clasează corespondența,
- cunosc bine stenografia și lucrul pe calculator,
- redactează singură rapoarte, referate, broșuri,
- întocmesc dări de seamă,
- primesc vizitatorii,
- organizează călătoriile de afaceri,
- organizează agenda șefului,
- au cunoștințe de contabilitate,
- participă la întâlnirile de afaceri,
- traduc din și în limbi străine
- organizează ședințe, conferințe,
- au responsabilități care le permit să participe la actul de conducere,

4) *Asistente personale*

- reprezintă funcția secretarială cea mai importantă,
- lucrează în sfera conducerii,
- aparțin unui director general (manager) sau președinte,

- supraveghează activitatea secretarelor ucenice și tinerelor secretare,
- supraveghează personalul administrativ, curieri, șoferi, personalul de serviciu,
- traduc din și în limbi străine,
- organizează protocolul la ședințe, conferințe, întâlniri de afaceri,
- organizează cursuri de perfecționare,
- analizează și evaluează activitatea de secretariat,
- iau anumite decizii în numele șefului (prin delegare de autoritate),
- au cunoștințe de contabilitate, drept, management, etc.,
- se ocupă de recrutarea personalului din secretariat
- pot avansa pe scara ierarhică.

Desigur, conținutul noțiunii de secretară nu cuprinde numai cele 4 categorii, ci și altele: secretară șefă, șefă de cabinet, asistent executiv, administrator pe probleme de învățământ etc.

Statisticile demonstrează că 95% din funcțiile de secretare sunt ocupate de femei. Sociologii argumentează acestea prin faptul că este o meserie care se potrivește ca o “mănușă” femeilor căci ele din naștere au, o capacitate mai mare de supunere, înclinație spre detaliu, loialitate, abilitate relațională și chiar o mai mare inteligență emoțională.

În zilele noastre meseria de secretară/asistent manager este foarte căutată, accentul punându-se acum pe selectarea cât mai atentă a lor. Dovadă că este așa sunt și zecile de anunțuri care apar zilnic în ziare și reviste.

Dacă acum 12-14 ani a fi secretară însemna o viață oarecum lipsită de griji, sub aripa protectoare, de multe ori la propriu și la figurat a șefului, o viață în care principalele atribuții erau cafeaua de dimineață a șefului, ziarele, ceva corespondență, telefonul, dar mai presus de toate ocrotirea șefului de prezența inoportună a diverșilor solicitanți, astăzi lucrurile s-au schimbat. Această imagine percepută de “ochiul public” într-un anumit clișeu plasat undeva în sfera derizoriului a dispărut, aproape în întregime, datorită gradului lor de profesionalism, calității serviciilor de comunicare și administrație pe care le pot oferi.

Profesiunea de secretară este poate singura profesiune care a “suferit” cele mai multe transformări după 1989, odată cu apariția și la noi a mijloacelor moderne de comunicare și informare. Secretara nu înseamnă doar puțină dactilografie, picioare frumoase și arta de a face cafea, ea lucrează acum pe calculator, folosește Internetul, are cunoștințe de management, marketing, drept, primește și transmite mesaje prin telefon, fax sau e-mail în limbi străine pe care le stăpânește mai bine decât șeful ei, dispune de un mic atelier informațional, dactilografiază pe calculator folosind “metoda oarbă”. Ea întocmește și folosește sisteme sigure de evidență, fiind la curent cu instituțiile, organismele și departamentele din țară și străinătate cu persoanele lor cheie. “*Ea este cronicara*

evenimentelor instituției sale, autoare de anale nepublicate. E mai ușor să găsești un expert sau un strateg decât o secretară bună” (Mircea Malița).

În prezent secretara deține o funcție indispensabilă pentru bunul mers al organizației din care face parte și care a devenit acum o ocupație de un înalt profesionalism. O secretară este o profesionistă în adevăratul sens al cuvântului. Existența a numeroase școli postliceale, cursuri pentru secretare și chiar colegii care pregătesc tinerele secretare sau asistentele manager, existența Asociației Europene a Secretarelor Profesioniste confirmă caracterul profesionist al acestei activități.

Profesiunea de secretară, ca atâtea altele se practică și din vocație, o vocație care se poate descoperi, cultiva și perfectă prin intermediul educației continue. Secretara modernă este o persoană educată și educabilă care are capacitatea de a comunica cu oamenii verbal sau scris, de a înțelege psihologia lor, o persoană care posedă pe lângă un cod al eticii profesionale, cunoștințe legate de profilul firmei și de operațiile tehnice specifice muncii de secretariat, și calității manageriale la fel de dezvoltată ca ale celor care conduc instituția din care face parte. Secretarele sunt managerii propriilor lor firme – secretariatele.

Profesiunea de secretară nu reprezintă o muncă independentă. Spre deosebire de un contabil manager, secretara este întotdeauna legată de o anumită persoană sau de un anumit departament. Ea lucrează pentru alții, munca ei folosește muncii altora. Rolul principal al secretarei este de a ajuta. Secretara și șeful trebuie să formeze o echipă în adevăratul sens al cuvântului cu drepturi și obligații reciproce pentru fiecare din membrii echipei. Este esențial ca șeful și secretara să gândească, să planifice și să acționeze ca o echipă. Așa cum succesul jucătorilor de tenis la dublu depinde de abilitatea fiecăruia de a anticipa loviturile celuilalt pentru a se completa și sincroniza, tot așa șeful și secretara trebuie să muncească din greu pentru a-și dezvolta strategia de echipă. Munca unui director și cea prestată de o secretară sunt greu de separat; acțiunile directorului și cele ale secretarei sunt complementare, fiind direcționate spre același scop. De exemplu trebuie scris un raport: directorul concepe, secretara îl prelucrează, îl stilizează. Deci sarcina unică a fost aceea de a prezenta un raport care s-a finalizat prin contribuția celor două persoane, existența uneia depinzând de existența celeilalte. Este cunoscut faptul că atunci când șeful avansează pe scara ierarhică, secretara este luată cu el. (nu este mai puțin adevărat că pentru unele secretare există riscul să rămână fără post atunci când șeful este schimbat pe criterii politice).

Secretara este cea care contribuie la imaginea publică a unei firme sau instituții. Ea reprezintă prima imagine a firmei, prima persoană cu care se intră în contact (știm cu toți că prima impresie contează; imaginea pe care o creează secretara este extrem de importantă. Nu de puține ori am auzit s-au am gândit “dacă secretara arată așa sau se comportă așa ... ce să mai zicem de șef”).

Trebuie să recunoaștem că în România zilelor noastre, mai ales în instituțiile publice de stat, secretariatul apare ca ceva “tabu”, ca locul unde îți este teamă să intri și să ceri informații și asta pentru că unele secretare confundă profesionalismul cu atitudinea ostilă pe care o afișează de la prima ora a programului, aducând astfel un mare deserviciu atât șefului cât și instituției unde lucrează.

Rolul secretarei devine mai puțin acela de servitoare a managerului și mai mult de manager administrativ.

Schimbările politice din ultimii ani, dispariția confruntărilor Est-Vest au modificat și piețele: întreprinderile se află în luptă concurențială, ele trebuie să acționeze și să gândească global, deoarece structurile tradiționale ale întreprinderilor cu diviziunea lor strictă a muncii, orientată ierarhic mult prea greoaie pentru a putea reacționa rapid și flexibil la cerințele clienților.

Toate aceste procese determină pentru secretare riscuri și noi șanse² și anume:

- în cadrul restructurării conducerii, în multe unități se desființează niveluri ierarhice întregi sau se desprind din întreprindere domenii complete. Sunt mai puțini șefi, automat există mai puține secretare;
- presiunea crește asupra secretarelor rămase, pentru că eliminarea unor niveluri ierarhice nu înseamnă și dispariția tuturor sarcinilor. De regulă, sarcinile sunt redistribuite și măresc spectrul de sarcini al celor rămași.
- progresul tehnologic obligă la învățarea continuă, timpul necesar fiind adesea suplimentar. Cine nu ține pasul cu noile tehnologii, își va pierde mai devreme sau mai târziu slujba;
- apariția pe scară largă a calculatoarelor face ca șefii să le folosească nu numai pentru a-și rezolva problemele proprii, dar și pentru scrierea, uneori, a corespondenței. Aceasta poate fi considerată fie ca o degrevare a secretarelor, fie ca o concurență. De regulă, este mai puțin economic și eficient ca șefii să-și scrie singuri corespondența. Ei sunt prea costisitori și prea lipsiți de experiență pe post de scribi. (Câți dintre ei pot scrie repede după metoda oarbă, cu zece degete?)
- restructurările le privesc din ce în ce mai mult și pe secretare. Se experimentează și se testează: secretariatele pe domenii, echipele de secretariat birourile-centre de profit, lucrul de la distanță etc.

Din fericire, există și reversul medaliei, iar șansele pentru secretare sunt foarte bune.

Dezvoltarea continuă a tehnologiei informaționale și comunicaționale reprezintă o șansă pentru secretare. E-mail (poșta electronică), calculatorul,

² Margit GATJENS, Claudia BEHRENS, *Manual de secretariat și asistență managerială*, traducere, Editura Tehnică, București, 1999, p. 14.

calendarul electronic de termene înseamnă pentru secretare o degrevare de muncile de rutină, mari consumatoare de timp. Biroul va deveni mai sărac în hârtii, iar întocmirea, distribuirea și gestiunea informațiilor se vor accelera. Aceasta presupune, însă, cunoașterea tehnicilor necesare. Folosirea acestora prezintă pentru secretare următorul avantaj: timpul câștigat pe care îl poate folosi pentru a obține sarcini mai atractive.

Pentru secretare apar și alte perspective³ și anume:

1) *asistența managerială calificată*: Dacă pe viitor vor fi mai puțini șefi, aceștia vor avea mai mult de lucru, deci, crește domeniul de conducere; se vor schimba și sarcinile de conducere. Conducerea subordonaților se va face mai ales prin comunicare, pentru care șefii au nevoie de sprijinul unor asistente calificate, competente profesional și talentate psihologic.

În spatele șefilor eficienți vor sta în viitor, mai mult decât în prezent, niște administratoare eficiente ale timpului. Asistentele calificate vor gestiona nu numai șefii și totalitatea fluxurilor organizatorice din secretariat, ci și părți din sarcinile lor, pe care le vor rezolva independent (de exemplu: sub forma unor proiecte sau domenii proprii de specialitate);

2) *prestările de servicii în mediul birotic*: Așa cum am mai spus, tot mai multe firme experimentează noi forme de organizare pentru prestările de servicii birotice. O astfel de formă o constituie organizarea unui centru birotic intern al firmei căruia clienții îi comandă întocmirea ultrarapidă a graficelor lor de prezentare, din care se organizează și se dirijează videoconferințele, sau prin care se derulează organizarea și coordonarea ședințelor, congreselor.

3) *externalizarea unor funcțiuni din întreprinderi*: reprezintă, poate, o nouă șansă pentru secretare. Aceasta presupune și o anumită acceptare a riscului. Domeniul se întinde de la tradiționalul birou de dactilografiat, la organizarea manifestărilor, aranjamentele de călătorii, traducerile și stagiile de formare profesională, cercetarea informațională sau coordonarea.

Multitudinea șanselor profesionale este încă imprevizibilă pentru persoanele care îndrăznesc să se califice continuu. Folosirea acestor șanse înseamnă conducerea secretariatelor și posibilitatea acordării asistență șefilor, indiferent ce denumire vor purta atunci profesiunile salariatelor. Formarea profesională continuă devine obligație, prin aceasta nu se înțelege formarea tradițională, ci învățarea pe tot parcursul vieții profesionale. Cu cât este mai calificată competența profesională, cu atât mai interesante sunt sarcinile (și salariile lor) și cu atât mai sigure sunt locurile lor de muncă.

³ *Ibidem.*

Prin îmbunătățirea performanței și eficienței muncii lor, ele contribuie la o înțelegere mai bună și la o percepție publică apreciativă sporită a statutului profesional și social al secretarei în societatea modernă. A avea o prezență fizică agreabilă, a stăpâni o limbă străină și lucrul pe calculator, sau a dispune de o diplomă universitară sunt elemente importante, însă departe de a suplini cei „șapte ani de acasă”, permanenta preocupare de a învăța, de a se autodepăși, precum și grija constantă de a păstra proporțiile dictate de bunul simț și de respectul pentru ceilalți.

Competente și conștiințe de sine – așa le dorim pe secretarele și asistentele manageriale de mâine. Sperăm ca și în conștiința concetățenilor noștri să se formeze acea imagine pe care o merită secretarele de multă vreme.

În concluzie, putem spune că oricât de multe schimbări vor fi în structura organizatorică a instituțiilor, oricât de multe și sofisticate echipamente apar, acestea nu vor reuși să înlocuiască niciodată o secretara competentă, care se va perfecționa continuu.

2.2. Funcția de asistent manager

Asistentul manager face parte din structurile ierarhice superioare, ca primul subaltern și în același timp colaborator apropiat al directorului (general sau de departament). Asistentul manager nu poate da dispoziții nimănui, fără a fi delegat în acest sens de director, doar dacă la rândul său are subalterni (secretare). Sunt cazuri în care, prin delegare de autoritate, asistentului manager i se subordonează directori de departamente, asistentele acestora etc.

Activitatea de asistent manager oferă nenumărate satisfacții personale și profesionale, dar și o serie de constrângeri:

Avantaje:

- un salariu mai mare;
- condiții de muncă mai bune;
- contacte variate;
- mai multe responsabilități;
- mai multă putere de influență;

Constrângeri :

- deplasări frecvente în provincie și/sau străinătate ;
- program flexibil ;
- raportări permanente ;
- obligații sociale sau mondene : o mai mare disponibilitate ;
- stagii de perfecționare.

Pe de o parte, orice director își dorește un asistent care să primească dispozițiile fără a-l contrazice, să fie loial și discret, iar pe de altă parte,

independența, inteligența, solitudinea și responsabilitatea sunt acele calități pe care trebuie să le aibă un asistent manager pentru a-l degreva de anumite sarcini, sprijini și asigura succesul.

Sarcinile și atribuțiile pe care trebuie să le îndeplinească un asistent manager depind de poziția pe care șeful lui o ocupă în structura organizatorică a firmei, precum și de activitatea desfășurată de aceasta. Față de secretara din instituțiile de stat, asistentului manager i se cer mai multe cunoștințe și abilități (cunoștințe de management, marketing, drept, psihosociologie, informatică, relații publice etc.); au mai multe responsabilități.

Cele mai importante competențe ale asistentei manager sunt :

- *administrarea – gestionarea documentelor*
- *corespondența cu partenerii de afaceri*
- *motivare-stimulare*
- *rezolvare a conflictelor*
- *luarea deciziilor*
- *negocierea*
- *controlul*
- *delegarea responsabilităților*
- *raportarea activității*
- *optimizarea forței de muncă*
- *coordonarea perfecționării forței de muncă*
- *comunicarea interpersonală*

Aceste unități de competență definesc în mare parte activitatea unei asistente manager, dar așa cum am mai spus, ele se stabilesc în funcție de domeniul în care lucrează și de poziția pe care o ocupă (în subordinea directorului general, a unui director de departament etc.).

Asistenta manager ocupă o funcție reprezentativă în cadrul firmei, ea reprezentând « cartea de vizită » a firmei în fața partenerilor de afaceri. Lipsa de tact, comportamentul ursuz și indiferența acționează în mod negativ asupra clienților. De aceea, o bună asistentă trebuie să cunoască și să respecte regulile bunelor maniere în afaceri, să dovedească respect față de clienți, să respecte timpul celorlalți, să fie amabilă, binevoitoare și să poată purta în mod plăcut o conversație.

2.3. Calitățile și aptitudinile secretarei (asistentei manager)

În condițiile organizării moderne a unităților este foarte important ca la selectarea personalului din secretariat să se țină cont nu numai de pregătirea profesională, de cunoștințele de cultură generală, dar și de anumite calități și aptitudini.

Este evident că nu există nici o secretară sau asistent manager care să îndeplinească toate cerințele pe care le vom enumera mai jos, dar o secretară bună

trebuie să aibă cât mai multe din aceste calități, pe care, printr-o educație permanentă le poate dobândi sau dezvolta.

1. Inteligența – În cele două forme ale sale, teoretică și practică, inteligența presupune:

- *raționament și reflecție* pentru a analiza faptele și a ajunge la o situație reală;
- *capacitate de analiză și sinteză*, ceea ce contribuie la optimizarea activității;
- *capacitate de adaptare*, pentru a face față dinamicii muncii de secretariat. Secretara trebuie să țină cont de schimbările care au loc în structura firmei, stabilind strategii noi, pe măsura noilor situații. De multe ori specificul muncii de secretariat presupune întreruperea unor lucrări în favoarea altora mai urgente și mai importante.
- *bun simț și înțelegere*, în vederea rezolvării cazurilor sau problemelor dificile și complicate care apar obiectiv în procesul muncii;
- *perspicacitate* pentru sesizarea nuanțelor. La selectarea persoanelor care urmează a lucra în secretariate, testarea perspicacității, prin folosirea testelor de inteligență este deosebit de importantă;
- *spirit metodic*, rezultat din necesitatea de a se lucra după un plan al priorităților și din necesitatea utilizării corecte a instrumentelor de lucru (agende cronologice și pe domenii de activitate, scadentarul de termene etc.);

2. Discernământ – pentru a permite distincția între laturile unei probleme și alegerea celei mai bune soluții. Complexitatea vieții economico-sociale pune, de multe ori, secretara în situația de a alege între două soluții, ambele rele, pe cea mai puțin rea. O alegere corectă poate fi benefică pentru firmă, la fel cum o alegere greșită poate fi în defavoarea unității respective.

3. Memorie – face parte din calitățile indispensabile pentru buna exercitare a atribuțiilor unei secretare; ea trebuie să rețină fizionomii, nume, numere de telefon și adrese, date statistice și alte informații. Reținerea și utilizarea informațiilor este mult ușurată de instrumentele operative (agende, caiete de sarcini, scadentare de termene, calculator etc.). Este adevărat că memoria este o calitate nativă, dar tot la fel de adevărat este că oamenii mai puțin dotați obțin rezultate performante prin exercițiu de memorie.

4. Atenția ameliorează memoria. Ea permite secretarei să rețină informații, înregistrând și transmitând datele fără erori.

5. Inițiativa îi permite secretarei să ia decizii rapide în cadrul competențelor atribuite. Inițiativa secretarei scutește conducerea de a însoți unele decizii mai puțin importante de multe amănunte, dar nu scutește secretara de a solicita precizări

suplimentare (dacă este cazul). În strânsă legătură cu inițiativa este competența, care implică răspunderea, responsabilitatea celui care o ia. Inițiativa secretarei nu trebuie să însemne imixtiunea în prerogativele conducerii și nici în inițiativele celorlalte compartimente;

6. Spirit creativ – este în strânsă legătură cu inițiativa. Creativitatea înseamnă căutarea continuă de soluții care ar putea îmbunătăți activitatea firmei.

7. Simțul estetic – se concretizează în:

- preocuparea pentru realizarea unui mediu plăcut, ordonat și confortabil, atât în spațiul propriu de lucru, cât și în cel al conducerii;
- preocuparea pentru procurarea unor materiale – articole de birou și papetărie cât mai adecvate, dar și aspectuoase. O atenție deosebită trebuie acordată aspectului estetic al tuturor materialelor destinate afișării (anunțuri, etichete, postere etc.).
- aranjarea cu bun gust în birou a unei vase cu flori sau a unei plante, a unor tabele sau grafice.
- preocuparea pentru ținuta proprie care trebuie să fie impecabilă, începând cu îmbrăcămintea, încălțăminte și terminând cu coafura și produsele cosmetice folosite. Ținuta unei secretare trebuie să fie sobră și elegantă, fără a avea un caracter festiv. Nu de puține ori, în instituțiile publice sau la locul de muncă suntem agresați vizual de culorile stridente ale vestimentației, ale părului sau machiajului unor secretare și nu numai. Este știut faptul că secretara (asistenta manager) este reprezentativă pentru instituția din care face parte și de aceea se impune o preocupare permanentă pentru felul cum arată.
- prezentarea documentelor într-o formă atractivă; aranjarea corectă a textelor în pagină;

8. Calități de organizator și spiritul de ordine sunt necesare atât la nivelul conducătorilor compartimentelor de secretariat, cât și al fiecărui executant în parte și presupune:

- ordine în idei;
- ordine în acte;
- ordine în păstrarea materialelor de referință;
- ordine în aranjarea obiectelor.

9. Calități de vorbire și redactare – sunt considerate aptitudini de bază ale secretarei. Modul în care vorbești este un element important care contribuie la imaginea unei persoane care reprezintă o instituție. Pe lângă atitudine și aspectul exterior secretara trebuie să vorbească *clar* (pentru a evita interpretările), *concis* (pentru a economisi timpul propriu și pe cel al interlocutorului său), *precis* (pentru a nu mai fi nevoie de lămuriri suplimentare) și corect din punct de vedere literar și

gramatical. Toate acestea trebuie utilizate cu respectarea formelor și formulelor de politețe.

10. Politețea este un factor de eficiență pentru activitatea unei firme. Nu costă, dar poate aduce mari beneficii. Secretara trebuie să manifeste politețe și respect pentru toate persoanele cu care intră în contact. Este politicos și eficient să răspundă la întrebările ce li se pun chiar și prin “da” sau “nu”, decât să răspundă “nu știu, veniți mâine”, “nu este program cu publicul”, etc. Este un act de impolitețe să mesteci gumă în timp ce vorbești cu cineva (chiar și la telefon).

11. Meticulozitatea – este o altă calitate indispensabilă în munca de secretariat. Ea trebuie să privească faptele în profunzime, să încerce să pătrundă în esența fiecărei probleme, astfel încât tot ceea ce face să fie riguros, exact, fie că este vorba de agenda de întâlniri a șefului, agenda ei cu adrese sau un referat. La corectitudine și precizie se ajunge nu numai controlând și verificând informațiile pe care secretara le folosește dar și documentele care ies din biroul ei. Fiecare proces sau fenomen presupune o analiză atentă nu numai a elementelor manifestate superficial, ci este necesar să se pătrundă în esența problematicii, astfel încât informațiile prezentate conducerii să fie cât mai exacte.

12. Tact și diplomație – înseamnă capacitatea de a lucra, de a vorbi și de a da satisfacție tuturor, de a-i face să se simtă importanți, chiar și atunci când au primit un răspuns negativ. Se știe că nemulțumiții sunt o constantă a oricărui birou și că de multe ori colegii cer secretarelor să le rezolve problemele lor personale ca și când acestea ar fi cele mai urgente. Cu tact și diplomație secretara trebuie să-i informeze asupra sarcinilor de serviciu pe care le are și a necesității rezolvării lor, dându-le de înțeles că problemele lor nu pot fi prioritare.

De multe ori apare următoarea situație : Șeful îi cere să nu-l deranjeze o jumătate de oră orice s-ar întâmpla. Intre timp sună unul din clienții firmei și vrea să vorbească urgent cu el. Secretara știe că cel care a sunat este un client cu care firma are o afacere foarte importantă. În această situație nu este cel mai indicat ca ea să respecte cu strictețe indicația șefului. Îl va ruga pe client să aștepte puțin și îl va informa pe șef de situația apărută. Cu tact și diplomație îl asigură pe șef că a înțeles instrucțiunea lui, dar că mesajul clientului i s-a părut suficient de important. Șeful va fi recunoscător că a înțeles situația și că l-a întrerupt cu tact.

13. Punctualitatea – presupune respectarea nu numai a orelor de program la serviciu, dar și respectarea orelor de organizare a unor întâlniri de afaceri sau manifestări științifice.

14. Autocontrolul – Se știe, că secretariatul este locul unde se lucrează într-un ritm alert și deci, posibilitatea de eroare în scris este foarte mare. În această situație autocontrolul este o operație nu numai indispensabilă, dar și obligatorie. Autocontrolul poate îmbrăca și alte forme: în relațiile cu diferite persoane

colaboratoare, este deosebit de important ca secretara să se autocontroleze în vorbire, gestică, comportare.

15. Capacitatea de a comunica. Se pune tot mai mult accentul pe capacitatea secretarelor (asistentelor manager) de a comunica pentru că, cu cât sunt mai mari progresele tehnologice, cu atât va fi mai necesar ca vocea umană să poată convinge, să calmeze, să laude și să încurajeze. Șefii au nevoie de persoane competente care să poată comunica cât mai eficient cu angajații firmei, dar și cu furnizorii și clienții. Cu cât capacitatea de a comunica este mai mare cu atât va fi mai bună imaginea sa și a firmei pentru care lucrează. Secretarele care vor beneficia cel mai mult de recompensări – prin avansări și măririi de salariu sunt cele cu abilități de comunicare.

16. Independența. Deși secretara este o verigă într-un lanț, ea trebuie să fie capabilă să lucreze și independent : un director sau un avocat angajează o secretară pentru a organiza activitatea de birou cât mai eficient și pentru a-l degreva pe el de anumite servicii. Ea nu trebuie să-i ceară mereu explicații, sau soluții.

17. Capacitatea de a colabora. Secretara trebuie să colaboreze în bune condiții, pentru realizarea sarcinilor, atât cu șeful cât și cu ceilalți angajați ai firmei. Ea trebuie să le pună la dispoziție toate informațiile necesare.

18. Atitudinea pozitivă față de muncă. În mod evident duce la productivitatea de ansamblu a biroului. Iată câteva atitudini :

Negativă	Pozitivă
Nu este destul de practic, mai bine renunțăm	Să analizăm toate posibilitățile.
De ce să achiziționăm un alt dispozitiv ?	Poate achiziționarea unui nou dispozitiv va duce la eficientizarea lucrului.

19. Buna dispoziție și simțul umorului. – este o atitudine pe care ar trebui să o aibă orice secretară în momentul în care trece pragul biroului său. Îndeplinirea cu plăcere a sarcinilor de serviciu este o dovadă a profesionalismului.

20. Loialitatea – față de șeful direct și față de firmă, este una dintre cele mai importante calități ale unei secretare. Loialitatea presupune atașament față de locul de muncă, față de șeful direct, apărarea secretului de serviciu, apărarea intereselor unității ; orice șef își dorește un subaltern loial pe care să poată baza oricând.

21. Confidențialitatea. Începe să devină o cerință care cântărește destul de greu atunci când cineva trebuie să obțină un post. Sunt instituții care pun foarte mare accent pe confidențialitate (se acordă chiar sporuri la salariu). Păstrarea confidențialității informațiilor față de cei din afară sau chiar de cei din interiorul instituției este o sarcină dificilă. Presiune exercitată cu scopul de a obține informații se poate manifesta cu o intensitate crescută, mai ales dacă secretara lucrează pentru o oficialitate aleasă sau pentru un șef care ocupă o poziție cheie într-o instituție.

22. Eficiența – secretara trebuie să știe să rezolve sarcinile importante într-un timp relativ scurt, pentru ca șeful să o poată aprecia la adevărata ei valoare. Ea trebuie să stabilească corect prioritățile pentru a fi eficientă.

24. Capacitatea de a lucra sub presiune. În secretariat se întâmplă să apară la un moment dat mai multe probleme urgente care trebuie rezolvate. În birou intră mai multe persoane, fiecare având câte o problemă urgentă de rezolvat. În astfel de împrejurări se manifestă ca reacție stresul și iritabilitatea. Fără să intre în panică și cu profesionalism secretara (asistenta) trebuie să ia deciziile cele mai bune și să stabilească care sunt problemele urgente și importante, fără să jignească pe cineva.

În afară de aceste calități și aptitudini, secretarei i se cere un anumit nivel de cultură generală, justificat de faptul că ea intră în contact cu mulți oameni, diferiți ca stil, mai ales atunci când este un reprezentant al firmei în aceste contacte. Ea trebuie să aibă cunoștințe din diverse domenii. Astăzi există multe mijloace de informare în masă (radio, televiziune, ziare, Internet etc.) care îi permit să fim la curent cu evenimentele din țară și din lume. O bună secretară trebuie să fie interesată de acestea.

Cerințele profesionale față de o secretară sunt la fel de complexe ca și sarcinile pe care le îndeplinește aceasta în cadrul firmei. Calitățile profesionale se obțin prin studiu permanent, prin observarea celorlalți și adaptarea la modul de lucru al organizației.

Cerințele profesionale se referă la:

- *cunoașterea limbii române cu tot ceea ce înseamnă ea* (ortografie, gramatica, vocabular);
- *cunoașterea și utilizarea corectă a metodelor și tehnicilor ce constituie baza profesiunii sale:*
 - procedee de scriere și citire rapidă;
 - procedee de codificare și clasare;
- *cunoașterea a una, două limbi străine;*
- *cunoașterea lucrului pe calculator:*
 - tehnoredactare;
 - baze de date;
 - poșta electronică;
 - noile tehnologii de transmitere și prelucrare a informațiilor.
- *cunoașterea unor noțiuni de psihologie și comportament în relațiile cu publicul* (secretara trebuie să fie un bun psiholog, reușind să descopere ce fel de om are în față și ce poziție trebuie să adopte față de comportamentul acestuia).
- *cunoașterea unor principii de organizare și conducere; în acest sens, ea trebuie să aibă cunoștințe de drept, marketing, management, contabilitate, psihologie etc.*

- cunoașterea lucrărilor de secretariat și corespondență;
- dorința de a se perfecționa continuu în domeniul de activitate al firmei prin studierea literaturii de specialitate și a publicațiilor de profil.

3. ROLUL SECRETARIATULUI ÎN STABILIREA RELAȚIILOR INTERPERSONALE

Secretara prin atribuțiile specifice, se află în contact permanent nu doar cu lucrătorii din unitate, ci și cu un număr mare de persoane din afară unității (delegații, clienți vizitatori, persoane ce se prezintă în audiență sau cer diferite relații). Un element important pentru o secretară constă în abilitatea de a lucra și de a comunica cu oamenii.

Abilitatea secretarei în relațiile interpersonale constă în :

- stabilirea și menținerea relațiilor de lucru ;
- depistarea și rezolvarea problemelor folosind rațiunea și spiritul de inițiativă ;
- influențarea opiniei celorlalți și ducerea la bun sfârșit a negocierilor ; sprijinirea și supervizarea personalului din subordine ;
- comunicarea efectivă cu alte persoane ;

Făcând o grupare a relațiilor ce se stabilesc între secretariat și alte persoane avem următoarele categorii :

- 1) relațiile secretariat – conducere (executiv) ;
- 2) relațiile secretariat – alte compartimente ;
- 3) relațiile secretariat – persoane din afară unității.

1) Relațiile secretariat – conducere (executiv)

Acest tip de relație este permanentă și în cadrul acestora, secretara trebuie să respecte cerințelor de disciplină, punctualitate și ordine.

În acest context, disciplina înseamnă respectarea legilor a reglementărilor de ordine interioară, a ordinelor, indicativelor, deciziilor conducerii și păstrarea secretului profesional.

Intr-o organizație pot fi câțiva directori executivi. Seful ei direct este un membru al echipei manageriale și secretara are un rol important în funcționarea cu succes a acestei echipe.

Relațiile secretariat – conducere trebuie să se bazeze pe respect și ajutor reciproc. Secretara trebuie să știe care sunt sarcinile și politicile prioritare ale conducerii, întocmind agenda de lucru în funcție de acestea.

De asemenea, secretara trebuie :

- să se asigure că toate informațiile furnizate conducerii sunt exacte, astfel încât personalul executiv va fi scurt de a verifica toate documentele ;
- să fie capabilă să răspundă cu diplomatie oricărei cereri telefonice, iar executivul trebuie să aibă încredere că secretara tratează toate problemele de serviciu în mod confidențial ;
- să fie capabilă să rezume esența unor lucrări, scutind conducerea de a le mai studia ;
- să înțeleagă clar scopul muncii și să preia munca personalului executiv în absența acestuia, iar acesta trebuie să fie convins că secretara poate face față problemelor ce apar în lipsa sa ;
- să fie bine informată în tot ceea ce face conducerea, încât să-i poată fi de ajutor când trebuie ;
- să mențină un climat de bună dispoziție ;

La rândul său, șeful trebuie să recunoască dacă unele erori au apărut din cauza lui ; să permită secretarei să aibă inițiativa în rezolvarea problemelor. Este indicat, ca șeful să aprecieze munca secretarei (dacă nu material, măcar verbal) aceasta are o influență pozitivă asupra psihologiei secretarei dându-i mai multă încredere în ea.

Ca secretară ea va stabili relații și cu alte secretare ale personalului din conducere (de exemplu : să anuleze sau să schimbe datele unei ședințe sau să ceară informații urgente). De bunele relații ce se stabilesc între ele depinde rezolvarea în bune condiții a sarcinilor de serviciu.

2) Relațiile secretariat – alte compartimente

Secretarele au legături cu toate compartimentele din unitate, permanent și în forme variate.

Correspondența primită de la acestea, pentru semnat și expediere, cea repartizată de secretară cu rezoluțiile conducerii, lucrările executate în comun, dactilografierea materialelor elaborate de specialiștii din compartimente.

Pentru a colabora cât mai bine cu ceilalți angajați, secretara trebuie să-și îndeplinească sarcinile de serviciu (să-i sprijine cu materiale documentare, fișe, să le transmită imediat și cu precizie hotărârile, dispozițiile conducerii, să le dea lămuriri), respectând în același timp și alte condiții de ordin comportamental.

Secretara trebuie să fie demnă, serioasă, modestă, să arate sollicitudine și politețe față de colegii de muncă diferită față de cei în vârstă, politețe și amabilitate în general. Manifestările de aroganță și îngâmfare nu sunt admise, ele aducând mari prejudicii relațiilor interpersonale.

O bună relație bazată pe ajutor și respect trebuie să aibă secretara și cu personalul din subordinea sa. În acest caz ea va lucra ca un supervisor și este

important să se exprime clar când împarte sarcinile și să stabilească explicit standardele și timpul pentru fiecare sarcină⁴. Ea trebuie să fie permanent un exemplu demn de urmat pentru cei din secretariat. Secretara trebuie să încurajeze personalul din subordine, să laude munca acestora când este bună, iar pe de altă parte dacă sarcinile nu sunt îndeplinite la nivelul așteptat, cu tact și diplomatie, ea va arăta acest lucru persoanei în cauză și o va ajuta să-și îmbunătățească munca. Comunicarea permanentă cu personalul din subordine – iată cheia multor satisfacții personale.

3) Relațiile secretariat – persoane din afara unității

Secretariatul este un factor important în realizarea legăturilor între instituția pe care o reprezintă și persoanele din afară, fie că sunt cetățeni, fie că sunt parteneri sau viitori parteneri de afaceri.

Prietenia de a întâmpina un vizitator determină calitatea relațiilor între cei care sunt viitori colaboratori în afaceri.

Se impun câteva reguli pe care o secretară trebuie să le cunoască :

- secretara se oprește din lucru, dă mâna cu el, iar dacă îl vede pentru prima dată se prezintă. Se prezintă și vizitatorul și spune scopul vizitei (secretara poate hotărî dacă problema ridicată de vizitator poate fi rezolvată de altă persoană din unitate). Dacă vizitatorul nu dorește să spună scopul, șeful este cel care va hotărî dacă îl va primi sau nu. Nu este de competența secretarei să respingă un vizitator sau să se poarte nepoliticos pe motiv că acesta dorește să-i comunice personal șefului scopul vizitei.
- să caute să recunoască persoanele care nu vin pentru prima dată (în cadrul activității de secretariat memorarea figurilor și a numerelor de telefon este foarte importantă);
- să manifeste deferență și atenție față de toate persoanele, indiferent în ce calitate și cu ce problemă se prezintă la secretariat;
- să caute să rezolve pe cât posibil favorabil problemele (în măsura în care aceasta este posibilă);
- să aibă o atitudine corectă; să nu discute cu colegii cu voce tare și să-și supravegheze convorbirile telefonice, atunci când în birou se află o persoană străină;
- să-l prezinte pe vizitator cu numele și funcția – acesta înseamnă respect;
- vizitatorii din afară, înainte de a pleca vor fi rugați să-și comunice numărul de telefon pentru a putea fi contactați;
- în nici o situație secretara nu trebuie să aibă față de vizitatori admirație, surpriză, nemulțumire; nu trebuie să discute probleme personale;

⁴ John HARRISON, *Curs de secretariat*, Editura All, București, 1996, p. 219.

- să țină seama de faptul că secretariatul este locul de primire al persoanelor care doresc să vorbească cu șeful, a vizitatorilor și de aceea camera respectivă trebuie să fie cât mai plăcută;
- autocontrolul permanent asigură o atitudine corectă față de cel care se prezintă în secretariat.

Primirea vizitatorilor de către șefi se va face astfel:

- 1) Imediat – caz în care secretara îl roagă pe vizitator să o urmeze în biroul conducerii, îl prezintă apoi se retrage.
- 2) După un timp de așteptare – în acest caz vizitatorul așteaptă în biroul secretariatului (secretara îi propune o ceașcă de ceai sau cafea); dacă perioada de așteptare se prelungește secretara poate reaminti conducerii că are un vizitator.
- 3) În cazul în care conducerea nu găsește oportună primirea unui vizitator, secretara cere scuze acestuia și-i propune să discute cu șeful altui compartiment sau să lase o notă scrisă conducerii care să cuprindă obiectul vizitei. Dacă vizitatorul își exprimă nemulțumirea, secretara trebuie să rămână calmă, politicoasă dar fermă.

De obicei, conducerea informează secretara asupra primirii unor vizitatori, precizând data și ora.

În întâmpinarea unor vizitatori (sau colaboratori străini), secretara trebuie să fie capabilă să discute cu ei, să le dea anumite relații (ea trebuie să cunoască cel puțin o limbă străină de circulație internațională), să fie bine documentată cu privire la comportamentul și cultura țării de unde vin vizitatorii, pentru a nu face gafe; este un lucru cunoscut că anumite gesturi, pe care noi le considerăm normale, la anumite popoare sunt considerate jignitoare. În general, vizitatorii străini își exprimă în scris, cu mult timp înainte, intenția de a vizita instituția respectiv.

4) Relațiile cu mass-media

Relațiile cu mass-media înseamnă activitate de stabilire a unor contacte ale conducerii cu reprezentanții radioului, televiziunii sau presei.

Mass-media poate contribui la promovarea unor bune relații ale firmei cu publicul. Așadar, este în interesul firmei să ofere presei informații și imagini într-o formă favorabilă pentru ea. În relațiile cu mass-media secretara trebuie:

- să fie amabilă și cooperantă;
- să aibă grijă să nu divulge informații secrete sau confidentiale;
- să noteze numele redactorului respectiv, numărul de telefon, numele ziarului, postul de radio sau televiziune și detalii asupra subiectului care interesează;
- dacă este necesar, secretara va fixa o întrevvedere cu o persoană din conducere, lăsându-i acesteia timp să-și pregătească răspunsul.

În contextul relațiilor dintre persoane, regulile de conduită și comportare civilizată contribuie la desfășurarea normală și fructuoasă a acestor relații.

Printre îndatoririle secretarei, obligată prin natura funcției să contribuie la stabilirea unor relații interpersonale, se numără cunoașterea și respectarea unor reguli de protocol la care se adaugă cele de comportament și conduită uzuală.

Cunoașterea și respectarea regulilor în privința manierelor, a obiceiurilor și a modelelor de comportament care se aplică în anumite situații le va scuti de greșeli și gafe.

Astăzi, când automatizarea a devenit parte integrantă din viața noastră, când bărbații și femeile au devenit colegi (tot mai multe femei sunt în posturi de decizie), când mulți tineri, oameni de afaceri mănâncă la fast-food aceste cerințe de comportament pot părea demodate, dar ar fi o mare greșală să nu le acordăm atenția cuvenită.

Chiar dacă multor oameni din jurul nostru nu prea le pasă de maniere, totuși vom fi apreciate dacă ne vom comporta așa cum cer regulile, iar satisfacțiile profesionale nu vor întârzia să apară.

4. CORESPONDENȚA CA ACTIVITATE A SECRETARIATELOR

4.1. Noțiuni introductive

Noțiunea de corespondență include forma scrisă pe care o iau relațiile dintre două sau mai multe persoane (de obicei sub forma unor scrisori). După cum scrisorile se adresează unor persoane juridice, sau fizice, acestea alcătuiesc subiectul corespondenței oficiale sau private.

Corespondența oficială cuprinde totalitatea scrisorilor și actelor, care circulă între persoane juridice sau între o persoană fizică și o persoană juridică, în scopul stabilirii unor relații între ele.

Între o scrisoare și act există următoarele deosebiri:

- scrisoarea este o comunicare adresată în scris unei persoane; actul este o dovadă scrisă prin care se constată un fapt, se reglementează o obligație etc.
- actul are titlu, scrisori purtătoare de titlu se întâlnesc mai rar;
- actul are specificat în cuprinsul său titularul în folosul căruia se face constatarea;

- majoritatea actelor sunt tipizate; în cazul scrisorilor, tipizarea este rar întâlnită;
- scrisorile sunt înregistrate în Registrul de intrare-ieșire; actele au numere proprii de ordine, pe baza cărora se ține evidența emiterii și circulației lor (în Registrul de intrare-ieșire sunt înregistrate scrisorile însoțitoare ale actelor);
- scrisorile pot fi redactate și semnate de orice funcționar cu delegație de corespondent; actele nu pot fi întocmite și semnate decât de funcționari investiți printr-o dispoziție expresă a unui act normativ cu aceste drepturi;
- actul circulă de la autor la beneficiar însoțit de o scrisoare; când nu se folosește scrisoarea însoțitoare, actul nu poate fi înmănat beneficiarului decât prin luare de semnătură;

Sfera corespondenței oficiale este largă, ea cuprinzând probleme cu conținut economic, juridic, administrativ, diplomatic etc. Distanțele dintre partenerii de afaceri, problemele care apar, ulterior încheierii tranzacțiilor, fac necesară comunicarea prin intermediul corespondenței oficiale.

De remarcat că predominant este conținutul economic al scrisorilor oficiale ca urmare a unei economii diversificate și în continuă dezvoltare.

Importanța activității de corespondență constă în faptul că:

- este un element de bază pentru stabilirea relațiilor între unitățile economice, între persoanele fizice și persoane juridice care sunt obligate să-și rezolve anumite probleme în comun;
- oferă posibilitatea consemnării scriptice a unei activități;
- constituie un element de înregistrări contabile;
- servește ca probă în justiție;
- permite, prin asamblarea scrisorilor ce privesc o anumită problemă, constituirea unui ciclu de corespondență ce oglindește apariția, modificarea sau stingerea unor relații între persoane juridice sau între persoane fizice și persoane juridice.
- devine o bogată sursă de documentare prin constituirea unui fond arhivistic redând stadiile evoluției raporturilor economice, precum și ale evoluției vocabularului din domenii diferite de activitate.

4.2. Clasificarea corespondenței

Corespondența oficială se poate clasifica după mai multe criterii:

a) după criteriul de circumscriere:

- *corespondența internă* (între compartimente sau responsabili ai aceleași organizații);

- *corespondența externă* (către sau de la o instituție spre mediul exterior – altă instituție sau persoană) ;
 - b) după domeniul de activitate:**
 - *corespondența juridică* (contestăția, întâmpinarea, notificarea, plângerea, cererea de chemare în judecată etc.);
 - *corespondența administrativă* (referatul, raportul, darea de seamă, procesul verbal, decizia, ordinul, dispoziția);
 - *corespondența protocolară* (invitații, scrisori de felicitare, felicitări, corespondența tehnică a departamentelor de protocol etc.);
 - *corespondența comercială* (cererea de ofertă, oferta, comanda, reclamația economică, avizul de însoțire a mărfii, scrisoarea de garanție etc.);
 - *corespondența diplomatică* (nota diplomatică, scrisorile de acreditare, protestul diplomatic, minuta diplomatică, nota verbală etc.)
 - c) după scopul ei:**
 - *corespondența de solicitare* (cererea economică, juridică, etc.);
 - *corespondența de informare* (oferta, reclama, raportul, darea de seamă, etc.);
 - *corespondența de constatare* (procesul verbal, etc.)
 - *corespondența de decizie, îndrumare, control* (ordinul, decizia);
 - *corespondența de reclamație* (reclamația economică, juridică);
 - *corespondența însoțitoare de acte;*
 - d) după criteriul accesibilității:**
 - *corespondență secretă* (transmisă prin mijloace de securitate organizate; folosită în sistemul instituționalizat (Birou Documente Secrete - BDS);
 - *corespondența deschisă* (transmisă pe cale obișnuită și poate lua toate formele materiale ale corespondenței – scrisoarea, faxul, e-mail, telefax, etc.)
 - e) după inițiativa trimiterii scrisorii:**
 - *scrisoarea inițială;*
 - *de răspuns ;*
 - *de revenire;*
 - f) după criteriul suportului:**
 - *corespondența clasică* – scrisoarea;
 - *corespondența telegrafică* – telegrama, telexul;
 - *corespondența electronică* – e-mail-ul;
 - g) după modul de întocmire:**
 - *documente tipizate ;*
 - *documente netipizate;*
 - h) după natura și destinația exemplarelor:**
 - *originalul* (primul exemplar care se trimite destinatarului) cu semnătură și ștampilă, nr. de înregistrare;
 - *copia simplă* (de arhivă sau de dosar) se scrie odată cu originalul la indigo, nu are ștampilă nici semnătură originală. Are număr de înregistrare.;

- *duplicatul originalului pierdut* se eliberează numai după publicarea pierderii originalului în Monitorul Oficial. Duplicatul este eliberat tot de unitatea care a eliberat și originalul. Pe actul nou eliberat se menționează “duplicat”; are puterea originalului;
- *copia după original* – se copiază exact textul de pe original; se scrie “copie”, “locul sigiliului” (LS) și “s-a semnat” (SS); ea poate fi :
- *copia certificată* – are configurarea că este valabilă; se folosește pentru păstrarea originalului, se semnează și se eliberează de secretariatul unității care păstrează originalul. După colajonare se scrie “conform cu originalul”, “pentru conformitate”. Obligatoriu, copia poartă semnătura și ștampila ;
- *copia legalizată* – este eliberată de notariat. Ea conține reproducerea exactă a conținutului actului, dactilografiată în șir indian sau xerox,, precum și încheierea de legalizare, sub semnătura notarului și ștampila biroului notarial. Documentele legalizate se înscriu într-un registru special la notariat;
- *fotocopia* – are valoare numai în cazul legalizării de notariat;
- *extrasul* – constituie copia unei părți, a unui pasaj dintr-un act de dimensiuni mai mari. Valabilitatea lui este condiționată de certificare.

4.3. Cerințe actuale față de corespondență oficială

Dacă admitem că protocolul și eticheta fac parte din mijloacele de stabilire a relațiilor între oameni, conform rolului fiecăruia, corespondența se supune la rândul ei unor reguli la fel de stricte: tot ceea ce este scris rămâne.

Se impune din această cauză, din partea celor care întocmesc corespondența o preocupare permanentă pentru însușirea și respectarea unor principii ce stau la baza corespondenței, dintre acestea amintim:

- 1) *Promptitudinea răspunsurilor* implică operativitate în rezolvarea problemelor ce fac obiectul corespondenței. Orice scrisoare trebuie să primească un răspuns. Dacă răspunsul la o solicitare vine prompt (chiar dacă este negativ) și nu cu întârziere, impresia care ne-o facem despre persoana sau instituția respectivă este că știe să se organizeze activitatea, că este eficientă și că ne respectă.
- 2) *Elaborarea corespondenței la costuri avantajoase*. Costurile unei scrisori sunt adesea subestimate. Costul real al unei scrisori include nu numai papetăria și timbrele, ci și costul manevrării scrisorii prin sistemul poștal sau alte mijloace de transmitere, ocupând timp, necesitând echipament și spațiu și cel mai important dintre toate este salariul celor care scriu scrisori, al dactilografei sau operatorului ce procesează cuvintele pe calculator. Înainte de toate trebuie să stabilim

dacă alegem scrisoarea ca mijloc de comunicare sau alte mijloace mai puțin costisitoare. Dacă alegem scrisoarea, pentru reducerea costurilor, trebuie să ținem seama de următoarele aspecte.

- propoziții scurte și clare;
 - folosirea modelelor de scrisori, modulelor de texte (șabloanelor), astfel de accesări fiind mult ușurate de calculator;
 - redactarea corectă și completă a scrisorilor pentru a evita astfel neînțelegerile și implicit revenirile.
- 3) *Stabilirea unui scop precis.* Este important să stabilim obiectivul scrisorii, ceea ce dorim, deoarece în funcție de această vom aborda diferit destinatarul; obiectivul unei scrisori poate fi:
- să informăm sau să aflăm ceva;
 - să motivăm sau să influențăm;
 - să ne scuzăm;
 - să solicităm sau să oferim ceva;
 - să acceptăm sau să refuzăm;
 - să felicităm;
- 4) *Nivelul ierarhic.* Presupune diferențierea și limitarea corespondenței pe paliere ierarhice.
- 5) *Eficiență și credibilitate.*

Eficiența corespondenței se referă la:

- promptitudine (transmiterea la timp a informațiilor);
- precizia și caracterul complet al informațiilor;
- informarea permanentă a partenerilor cu privire la noile produse și serviciilor ce pot fi furnizate de firma respectivă;

Credibilitatea informațiilor transmise – reprezintă o condiție esențială în încheierea unui parteneriat de afaceri. În anumite tipuri de scrisori, în special în reclame și în răspunsurile la reclamații sunt unele elemente ce au drept efect o doză de neîncredere din partea destinatarului, de exemplu:

- reclama stridentă – promisiunile exagerate;
- informațiile nefondate și neverificabile;
- pretextele – formulările pretențioase în care vina este dată pe alții sau pe forța majoră.

6) *Corectitudinea și aspectul plăcut:*

- mecanica textului (punctuația și gramatica) trebuie să fie corectă, o greșală de ortografie „vorbește” despre nivelul de profesionalism al celui care scrie.
- alegerea stilului corespunzător;
- asigurarea formatului adecvat (se referă la cum arată pagina scrisă și dacă respectă anumite reguli). În general, scrisorile bine prezentate vizual câștigă deja de la prima impresie. Adesea acesta este momentul în care destinatarul decide să citească scrisoarea și cu ce sentimente să o facă.

- 7) *Efectul psihologic*. Textul trebuie să respecte regulile de bază ale psihologiei și va fi astfel formulat încât destinatarul să reacționeze în sensul dorit de expeditori (cazul ideal – motivare și nu manipulare).
- 8) *Atitudinea și exprimarea pozitivă*. Atitudinea pozitivă presupune o gândire pozitivă sentimente pozitive și tendința de a acționa în mod pozitiv. Există mai multe modalități de a asigura atitudinea pozitivă prin scriere. În mare parte aceste modalități își găsesc expresia prin intermediul limbajului non-verbal al mesajului scris. De exemplu, promptitudinea trimiterii răspunsului (element al atitudinii pozitive) comunică politețe și considerație prin intermediul limbajului timpului. Atitudinea pozitivă în scriere ține, deci de politețe, considerație, concizie, mod de organizare a mesajului. Exprimarea pozitivă – un ton pozitiv poate genera încredere destinatarului că expeditorul este capabil să rezolve problemele. Chiar și un mesaj negativ poate fi exprimat într-un mod pozitiv. De exemplu, mesajul negativ „Nu putem să vă satisfacem cererea, deoarece fondurile pe acest an au fost folosite” poate fi înlocuit cu mesajul pozitiv „cererea dv. va fi rezolvată imediat ce vom primi fondurile pe anul viitor” sau „Ne pare rău că nu putem să vă plătim cecul la data de.../cecul dv. va fi achitat la data de...)

Este foarte important să spunem ceea ce putem face, nu ceea ce nu putem face, ceea ce avem, nu ceea ce nu avem.

De asemenea, dacă destinatarul se face vinovat de ceva este total neproductiv să-l admonestăm sau să-l facem să se simtă vinovat. Este mai productiv să ne păstrăm atitudinea pozitivă și să ne concentrăm atenția asupra rezolvării problemei.

4.4. Stilul corespondenței oficiale

Stilul corespondenței oficiale are caracteristicile stilului oficial-administrativ. Stilul oficial-administrativ se întâlnește în textele și activitățile administrative, juridice, diplomatice și economice. Este mai conservator decât celelalte stiluri; este realizat îndeosebi în forma scrisă monologată, dar poate lua și forma dialogului (în corespondența oficială, în negocieri, în raporturile cetățenilor cu autorităților sau în acțiunile judiciare. Se desfășoară într-un cadru instituțional, local și temporal, precis. Formele sale textuale pot fi: **normative** (legi, decrete, hotărâri, ordonanțe, instrucțiuni, circulare etc), **de documentare** (procesul-verbal, memoriul, protocolul, rezoluția, contractul etc.) **de informare** (anunțul, declarația, înștiințarea, notificarea, formularul de înscriere, telegrama) **de serviciu** (tabel nominal, inventarul, factura, diploma) **de corespondență** (scrisoarea, oferta etc).

În raport cu alte stiluri este închis la influențe, servind ca sursă de împrumuturi îndeosebi stilului publicistic.

Fiind mai puțin diversificat decât alte stiluri, are și el câteva variante interne⁵: limbajul *juridic legislativ* (conservator, nediferențiat), limbajul *juridic oratoric* (caracter oral, deschis apariției stilurilor individuale) și limbajul *administrativ* (diversificare terminologică pe domenii, ierarhizare în ceea ce privește puritatea în funcție de situație sau de destinatar, putând, de aceea permite unele elemente stilistice individuale).

Funcțiile dominante sunt cele denominativ-referențiale și persuasive (destinatarul fiind avut permanent în vedere în formularea comunicărilor specifice).

Stilul corespondenței oficiale prezintă anumite particularități lexicale, gramaticale, sintactice și stilistice.

Particularități lexicale

Stilul scrisorilor oficiale reprezintă forma specifică de exprimare a ideilor, modul în care lexicul este folosit în comunicare gândurilor.

Una din condițiile, prin care o scrisoare sau document oficial poate fi bine întocmit și înțeles, este alegerea vocabularului celui mai potrivit cu noțiunile, ideile, faptele sau problemele tratate.

Folosirea terminologiei de specialitate din domeniul respectiv dă textelor concizie. Un termen de specialitate poate exprima cel mai exact, concis noțiunea sau situația tratată și poate exprima ideea unei propoziții întregi. De exemplu: pentru a numi modalitatea de plată până la bordul unui vas se folosește expresia – “franco-bordul vasului”. Alegerea cuvintelor cu grad corect de specificitate și precizie face scrierea mai convingătoare și mai clară. Folosirea cuvintelor exagerat de abstracte se datorează în mare parte unor factori ca: nesiguranța, comoditate, lipsa de informație precum și diferiților factori de teamă (de a omite ceva, de a divulga ceva, de a pierde din importanță etc.). Cei ce utilizează cuvinte pretențioase și savante cred, în mod greșit, că aceasta înseamnă a scrie bine. Aceștia asociază competența cu parada cuvintelor.

Particularități gramaticale

În redactarea corespondenței oficiale se respectă formele gramaticale prevăzute de gramatica limbii române, dar specificul stilului corespondenței constă și în folosirea anumitor particularități, și anume:

- se folosește pluralul în loc de singular la pers. I, neconcordanța între numărul real și cel gramatical (se numește pluralul autorității): “Vă rugăm să...”, “Confirmăm primirea ofertei dv. ...”; semnatarul reprezentând o

⁵ Ion TOMA, Ioana DINCA, *Stilistică și compoziție*, Ed. Niculescu, București 1998, p. 18.

autoritate. La persoana a II a se utilizează formele de politețe ale pronumelui personal “dumneavoastră”, care se acordă cu predicatul la plural : “Dv. veți primi”, iar în cazul predicatului nominal, cu verbul copulativ la plural, dar cu numele predicativ la singular: “dv. sunteți reprezentantul firmei”.

- se folosește neconcordanța între timpul real și cel gramatical, în unele situații, prin utilizarea prezentului în loc de viitor, cu scopul de a da impresia de siguranță și nu de eventualitate. De ex.: “marfa se livrează la data” în loc de “... se va livra” sau pentru numirea în funcție “se numește în funcția de ... “ în loc de “ se va numi în funcția de ...”.
- se folosește reflexivul pasiv în locul diatezei pasive: “expoziția s-a deschis...” nu “expoziția a fost deschisă”; reflexivul impersonal înlocuiește diateza activă: “se certifică vechimea în funcție...”, “se aplică regulamentul...”. Aceste exprimări precizează că fapta sau actul respectiv sunt produse de o autoritate, nefiind vorba de o implicare personală.
- gerunziul folosit la început de frază; acesta la prezent sau la trecut, se raportează întotdeauna la subiectul propoziției principale. Astfel, formularea: „Mulțumindu-vă pentru scrisoare, primiți, Domnule asigurarea sentimentelor mele cele mai bune” – este greșită. Participiul prezent îl implică pe autorul scrisorii, în timp ce imperativul se adresează destinatarului. Această lipsă de coerență va fi evitată alegând formula: “Mulțumindu-vă pentru scrisoarea dv., vă rog să primiți”
- se evita folosirea imperativului și a expresiilor imperative. În scrisorile de îndrumare și control se folosește infinitivul cu valoare de imperativ: “a se urmări îndeplinirea formalităților” și viitorul cu valoare de imperativ “Serviciul Personal va aduce la îndeplinire...”, “Vor fi sancționați...”
- abundența construcțiilor cu genitivul și dativul (aplicarea prevederilor, în condițiile legii, conform deciziei, în scopul obținerii).
- frecvența mare a substantivelor, mai ales a celor provenite din infinitive lungi (rezolvare, soluționare, reglementare, etc.), a pronumelor nepersonale (oricine, toți, fiecare etc.) a prepozițiilor și conjuncțiilor, neutralizarea opoziției de gen la unele substantive “personale” (inculpat, învinuit, donator, contribuabil, etc.) și predominarea singularului (învinuitul, proprietarul, reprezentantul are dreptul...).

Particularități de ordin sintactic

În scrisorile și actele oficiale se respectă regulile stabilite de sintaxa limbii române, dar și în acest domeniu există anumite particularități:

- folosirea ordinii directe în propoziție și frază (subiect și determinanții săi, predicatul și determinanții săi); ordinea inversă este preferată de stilul literar, istoric.

- construirea de propoziții și fraze scurte. Frazele lungi, topica inversată dau naștere la confuzii, producând greutăți în înțelegere;
- înlocuirea subordonatelor cu părți de propoziție corespunzătoare, când acest mod de construcție scurtează textul, măbind precizia exprimării. În loc de “Marfa comandată de dv., pe care am livrat-o la data de ...” vom spune “Marfa din comanda dv. nr., livrată la data de ...”
- introducerea unor formațiuni lexico-sintactice stereotipe care exprimă cauza (“din cauză...”) sau consecința (“de unde rezultă că...”), a unor expresii precum “Drept pentru care am încheiat procesul-verbal”, “în mod nemijlocit...”, “în mod obligatoriu...” (în loc de “nemijlocit”, “obligatoriu”).

Particularități stilistice

Principalele caracteristici ale stilului corespondenței oficiale sunt: corectitudinea, claritatea, concizia, precizia, sobrietatea și oficialitatea, politețea și demnitatea, naturalețea și simplitatea.

Corectitudinea – impune respectarea întocmai a normelor, formelor și regulilor gramaticale, ortografice, de punctuație, de fonetică. În corespondență, corectitudinea stilului este urmărită și pentru exigențe speciale. Scrierea corectă a unei scrisori exprimă în mare măsură respectul pe care îl datorează și îl manifestă expeditorul. Corectitudinea în corespondență contribuie la evitarea confuziilor și interpretărilor greșite pe care ar putea să le provoace greșelile gramaticale. Este suficientă plasarea incorectă a unei virgule, pentru a schimba întregul sens al frazei. Folosirea permanentă a Îndreptarului Ortografic, Ortoepic și de Punctuație, a altor manuale nu este o dovadă de incultură, ci, dimpotrivă, de cunoaștere și dorința de perfecționare.

Când ne referim la corectitudine avem în vedere nu numai aspectele gramaticale, ci și aspectele legate de conținutul propriu-zis al mesajului (cifre, date, cotații, etc.); scrisoarea poate fi folosită adesea ca documente în relațiile dintre parteneri.

Claritatea – este o particularitate comună oricărui stil, dar în corespondență, în scrierea documentelor este urmărită cu multă grijă, întrucât, este vorba de fapte, fenomene, situații, drepturi, obligații, răspunderi, care dacă nu sunt prezentate clar, produc prejudicii părților. Claritatea se asigură și prin evitarea tuturor cuvintelor, expresiilor și a formelor gramaticale care nu au circulație generală sau care exprimă aproximații, nesiguranța, înțelesuri alternative.

Concizia – este o condiție specifică stilului corespondenței, întrucât scrierea, multiplicarea, lectura, etc, necesita cheltuieli de timp și materiale. Această trăsătură stilistică se poate realiza prin fixarea ideilor în propoziții scurte, grupate logic în paragrafe și prin folosirea obligatorie a terminologiei de specialitate.

Se pot elimina anumite cuvinte care nu aduc un plus de înțeles (ex. vom spune “dispozitivul este productiv” în loc de “dispozitivul este bun în ceea ce privește productivitatea”, “Acest calculator este foarte performant” în loc de “acest calculator este de foarte buna calitate și de aceea prezintă performanțe foarte bune”). În același timp, o scrisoare trebuie să fie completă. Nimic din ceea ce poate duce la elucidarea problemelor tratate în scrisori nu trebuie omis. Orice omisiune duce la scrisori suplimentare.

Precizia – se asigură prin utilizarea terminologiei de specialitate, prin folosirea obligatorie a unităților de măsură oficiale, prin exprimarea în litere, alături de exprimarea cifrică ori de câte ori este vorba de sume, cantități, etc.

Sobrietatea și oficialitatea – este impusă de faptul că actele oficiale trebuie să aibă un caracter obiectiv, impersonal. Sobrietatea este înrudită cu concizia, dar în plus, ea se apropie de aspectul oficial, pe care trebuie să-l ofere certificările și toate relatările care se fac în corespondență. Comunicarea în actele oficiale trebuie să fie lipsită de încărcătura afectivă.

Politețea și demnitatea – stilul corespondenței trebuie să fie prin definiție un stil al politeții și demnității. Politețea este ceva elementar, ceva ce sta în firea oricărui om civilizată. Nu costa și poate aduce profit și alte beneficii. A spune “mulțumesc”, “va rog”, “apreciez”, “sunt recunoscător”, etc. sunt formulări care trebuie să fie prezente în orice scriere. În corespondență nu se admite, sub nici o formă, polemica și limbajul de indignare, chiar și atunci când emitentul scrisorii a suferit din partea corespondentului anumite neplăceri. Folosirea pluralului autorității, al pronomelor de politețe asigură aceste cerințe.

Naturaletă și simplitatea. În baza acestor condiții, stilul corespondenței, este și trebuie să fie direct și firesc, neforțat; se impune folosirea cuvintelor simple, nepretențioase. Trebuie să scriem pentru a exprima și nu pentru a imprima (prin cuvintele folosite).

Stilul, în scrierea mesajelor este subordonat unui scop precis, controlează un anumit impact și ton și este definit de acea alegere a cuvintelor, propozițiilor și formatului paragrafelor care prin calitatea de a fi potrivita situației, contextului și destinatarului, produce reacția și rezultatul dorit. Tonul unui mesaj este definit de percepția destinatarului, de ceea ce citește ele “printre rânduri” și în spatele cuvintelor. Tonul se definește astfel prin capacitatea pe care o are stilul unei scrisori de a produce anumite reacții cititorului (destinatarului). Dificultatea controlării tonului unei scrisori constă în faptul că acesta este dependent și de percepția cititorului, percepție care este strict individuală.

Abrevieri folosite în corespondența oficială

Folosirea abrevierilor prezintă un triplu avantaj: *economie de timp* în ce privește redactarea, citirea, dactilografierea documentelor; *economie de spațiu în pagină* și *economie de materiale* (hârtie, panglică – în cazul folosirii, mașini de scris, cartuș, cerneală în cazul folosirii imprimantei).

Deosebit de importantă este însă folosirea corectă a abrevierilor, atât din punct de vedere al scrierii lor, cât și al poziționării în frază.

Se recomandă, utilizarea rațională a abrevierilor în sensul de a nu face abuz de abrevieri în text, ceea ce ar conduce atât la îngreunarea citirii și înțelegerii cuvintelor și expresiilor pe care le reprezintă, cât și la considerarea scrisorii ca o lipsă de politețe față de destinatar.

În corespondența oficială se admit, în general, numai:

- abrevieri prevăzute de Îndreptarul Ortografic al Academiei Române, pentru cuvinte și expresii din vocabularul obișnuit.
- abrevieri consacrate de științele teoretice și aplicate în fiecare domeniu de activitate specializată (banca, financiară, contabilă, matematică, fizică, etc.)
- abrevieri consacrate în uzanța lucrărilor de secretariat și corespondență în țara noastră, pentru scrisori întocmite în limba română.
- Abrevieri consacrate în corespondența internațională, când scrisorile sunt adresate partenerilor externi.

Nu se vor folosi abrevieri în titulaturi (se scrie “Domnule Director” și nu “Dl. Director”; “Ordinul nr.” și nu “Ord. nr.”)

4.5. Elaborarea mesajului scris

Succesul unor scrisori nu este întâmplător; el este rezultatul unei munci și experiențe îndelungate. Cei ce scriu trebuie:

- să țină seama de termenii de specialitate adecvați;
- să construiască corect frazele din punct de vedere gramatical;
- să aibă un stil agreabil;
- să cunoască și să respecte anumite norme și standarde de scriere.

Decisive pentru succesul unei scrisori sunt nu numai canalele de transmitere și stilul, ci și forma, structura și mai ales conținutul. Un conținut și neadecvat, erorile de adresare, greșelile gramaticale, tonul, impactul și stilul greșit sunt doar câteva dintre elementele care pot crea o imagine nefavorabilă atât celui care scrie scrisoarea cât și firmei pe care o reprezintă.

Se cunoaște faptul că orice scrisoare echivalează cu o „carte de vizită” a celui ce o expediază. O scrisoare bine redactată poate aduce mari servicii: să ne

reprezintă într-un loc unde nu putem participa, să ne apere interesele, atunci când din motive obiective nu o putem face personal.

Multe scrisori de afaceri se dictează sau se scriu direct, fără prea multe pregătiri. Experiența îndelungată a secretarei (asistentei manager) face, adesea inutile proiectarea și conceperea scrisorilor. Pentru răspunsurile la scrisorile de rutină, secretara va nota pe margine sau sub textul expeditorului indicațiile necesare. Pentru a câștiga timp pot fi folosite ca model copiile altor scrisori trimise.

Nu trebuie pierdut din vedere faptul că datorită tehnicilor de comunicare, pe de o parte, cât și amplificării schimburilor la nivel mondial, pe de altă parte, au apărut și modalități noi și rapide de transmitere a mesajelor, dar în ciuda existenței telegrafului și a telefonului, a telexului și telefaxului, scrisorile oficiale continua să-și păstreze locul și importanța lor.

În fapt, abstracție făcând de costul ridicat al mijloacelor moderne de comunicare, majoritatea mesajelor transmise prin telegraf sau telefon, trebuie confirmate în scris; în plus, chiar redactarea sau decodificarea unei telegrame sau a unui telex presupune din partea expeditorului și a destinatarului cunoștințe care sunt incluse în tehnicile de redactare a corespondenței în forma sa clasică.

Pentru scrisorile mai importante și mai complicate, care necesită o atenție deosebită, este necesară o pregătire temeinică a acestor.

Etapele întocmirii unei scrisori sunt:

1) Stabilirea scopului (ce dorim cu această scrisoare);

2) Documentarea constă în culegerea informațiilor necesare pentru tratarea subiectului; informațiile se pot obține prin:

- studiul corespondenței deja existente;
- folosirea documentației interne și externe;
- consultarea actelor normative care reglementează probleme de tipul celor care fac obiectul mesajului respectiv;
- folosirea jurnalului sau a agendei.

Aceste informații nu sunt introduse ca atare în text, ci sunt supuse unui proces de selecție, modificare prin operațiile de analiză, sinteză, etc.

3) Sistematizarea materialului deja cules sub forma unei schițe care poate fi simplă sau dezvoltată;

4) Scrierea ciornei. Uneori pot fi scrise mai multe ciorne până la obținerea formei finale.

În această etapă se acordă atenție deosebită introducerii (care constituie cartea de vizită a textului) cuprinsului (care trebuie să se deruleze logic) și încheierii (care sintetizează mesajul textului, reprezentând „ultima impresie” cu care rămâne destinatarul).

5) Revizuirea și corectarea – nu reprezintă o etapă formală. Textul este citit de mai multe ori din perspectiva ansamblului și pe fragmente mai mari sau mai

mici, verificând organizarea textului (structura, ierarhizarea și ordonarea ideilor), controlând și corectând greșelile gramaticale, de punctuație și stângăciile lingvistice.

6) Dactilografierea – scrierea cu ajutorul calculatorului sau a mașini de scris, apoi **formatarea și editarea** (scoaterea la imprimantă).

Folosirea pe scară tot mai largă a calculatorului determină uneori pericolul ca forma să predomină asupra conținutului. Noile posibilități de concepție aduc cu ele și tentația de a prezenta opere de artă în loc de simple scrisori.

4.6. Forma de prezentare a scrisorilor

În ceea ce privește forma estetică de prezentare a scrisorilor trebuie respectate următoarele cerințe:

- plasarea echilibrată a textului dactilografiat pe coala de hârtie în funcție de acesta;
- păstrarea unei margini fixe în partea stânga a colii de hârtie (3-3,5);
- alinierea capetelor de rând în partea dreaptă, cât mai uniform posibil (2-2,5cm);

Pe lângă motivația de ordin estetic, marginile oferă cititorului un moment de respiro. Nimic mai obositor decât un text care umple toată pagina ca și cum am căuta să economisim hârtia. De asemenea, marginile sunt comode pentru destinatar, pentru a putea face adnotări sau pentru îndosariere.

- evitarea despărțirii cuvintelor în silabe la capătul rândului;
- dispunerea textului în paragrafe, lăsând între acestea un interval suplimentar față de rândurile din text, dacă scriem la un rând;
- continuarea textului pe o filă nouă numai dacă acesta conține minimum două rânduri;
- distanța dintre rânduri trebuie să țină cont atât de cantitatea de text care trebuie să intre pe pagina respectivă, cât și de scopul scrisorii.
- alegerea din multitudinea de fonturi pe cele corespunzătoare cu scopul scrisorii.

Pentru corespondența de afaceri se recomandă fonturi cu mărime de 12-14 puncte pentru o mai bună lizibilitate.

- scrierea cu caractere *italic*, **bolduit** sau subliniate pentru scoaterea în evidență a unor cuvinte sau porțiuni de text;
- structurarea enumerărilor în mod diferit:
- prin liniuțe;
- prin puncte de enumerare (cu aceeași mărime de font ca și textul)

1. prin cifre;
 - a) prin litere mici;
 - textul trebuie să fie aerisit și marcat prin introducerea tabelor, graficelor, figurilor (dacă este cazul)
 - eventuala atașare la scrisoare a diverselor documente “anexe” (liste de prețuri, broșuri, etc.) cu menționarea lor în textul scrisorii și în paragraful corespondenței (în partea stângă jos);
 - evitarea P.S. care poate crea destinatarului impresia unei neglijențe din partea expeditorului;

În uzanța internațională există două forme de aranjare a textului în pagină:

- forma bloc – preferată de firmele americane;
- forma dantelată folosită în special de firmele europene, iar ca formă derivată a formei bloc este forma semi-bloc;

Este indicată folosirea unui singur model de aranjare în pagină (cel folosit în firmă).

În *forma bloc* toate elementele scrisorii încep de la linia marginală stânga. Între paragrafe se lasă spațiu dublu față de spațiul dintre rânduri. Paragrafele nu sunt indentate.

În *forma dantelată* (numită și forma indentată), unele elemente (expeditorul, formula de introducere, etc.) sunt poziționate în marginea din stânga, iar în dreapta (nr. și dată, adresa destinatar, semnătura expeditorului, formula de încheiere).

Primul rând al fiecărui paragraf mare al mesajului propriu-zis este retras cu 8-10 intervale de la linia marginală stânga.

Forma semi-bloc – textul propriu-zis al scrisorii se dactilografiază în forma dantelată, rândurile constituind adresa interioară sunt plasate în stânga, iar formula de încheiere și semnătura plasate la dreapta, se scriu în forma bloc.

Nici una din formele de dispunere a textului în pagină nu are caracter imperativ, fiecare firmă își poate alege forma de prezentare pe care o consideră cea mai potrivită.

De asemenea, un rol important pentru impresia scrisorii îl are hârtia și plicul.

Pentru scrisorile oficiale se folosesc coli de hârtie cu dimensiuni standardizate A4. Cel mai des este folosită hârtia de culoare albă (se mai folosește și cea colorată mai mult pentru copii și numai în interiorul firmei). Paleta de sortimente de hârtie se întinde de la hârtia simplă, reciclabilă până la hârtia satinată, marmorată sau lucrată manual. La alegerea hârtiei trebuie să ținem seama, de exemplu, că hârtia lucioasă este foarte greu încărcată de multe aparate și se ajunge de multe ori să se blocheze în aparat, același lucru este valabil și pentru greutatea hârtiei. Unele imprimante, în special cele cu laser încarcă numai hârtia până la 100gr. De asemenea, Poșta Română percepe taxă pentru greutatea scrisorii.

Respectarea anumitor poziții pe hârtia de corespondență este, în unele cazuri, mai mult decât necesară în funcție de aceasta se orientează poziția ferestrei în cazul plicului cu fereastră.

Plicul – folosit pentru expedierea corespondenței trebuie să fie confecționat dintr-o hârtie calitativă, iar elementele ce se menționează pe acesta trebuie scrise lizibil, ca să faciliteze identificarea destinatarului.

Există mai multe tipuri de plicuri:

- plicuri standard de corespondență – plicuri adaptate pentru coli A4 împăturite în două;
- plicuri de cabinet – plicuri lungi pentru coli împăturite pe lung;
- plicuri dosar – pentru coli A4 neîmpăturite;

Plicurile sunt diferite ca mărime, greutate și culoare. Unele au sigla firmei (instituției) imprimată – cele mai utilizate sunt tipurile cu “fereastră” prin care se vede numele și adresa destinatarului scrise în interiorul scrisorii. Pe plic se fac următoarele mențiuni:

- adresa destinatarului care coincide cu adresa interioară atât din punct de vedere al conținutului, cât și a firmei. Aceasta trebuie să fie completă (numele persoanei și/sau al firmei, strada, localitatea, codul poștal, eventual țara, (atunci când corespondența se expediază în alte țări). Pot exista ca și în scrisoare, indicații de transmitere a corespondenței către un anumit serviciu sau persoană. Ex: “În atenția...”
- adresa expeditorului – poate fi plasată în colțul din stânga sus sau pe verso. Unele firme expeditoare au deja antet tipărit pe plic.
- indicații speciale de atenționare (se referă la caracterul corespondenței): personal, confidențial, urgent, etc. care se scriu în colțul din stânga sus (în cazul în care adresa expeditorului se află pe verso) sau în stânga jos.
- indicații pentru poștă (se referă la categoria sau tariful poștal, fie la modul de trimitere a corespondenței). Putem întâlni una din mențiunile, par-avion, prin curier, recomandată, post-restant, etc. (acestea sunt scrise fie de expeditor, fie de către serviciile poștale, la cererea expeditorului).

4.7. Elementele componente ale scrisorii

Conform uzanțelor internaționale scrisoarea oficială are următoarea structură:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| • antet, | • conținutul, |
| • numărul și data, | • formula de încheiere, |
| • referințele, | • formula de salut, |
| • adresa destinatarului, | • semnătura, |
| • formula de salut, | • referiri, |
| • formula de adresare, | • anexe. |
| • obiectul scrisorii, | |

ANTETUL

În general, hârtia folosită pentru corespondență are antetul tipărit sau gravat, plasat în partea superioară pe mijloc sau în partea stângă a paginii. Uneori apar completări ale antetului în subsolul paginii. În lipsa unui antet tipărit acesta este dactilografiat.

Forma și grafica antetelor este extrem de variată, dar el trebuie să fie simplu și cu aspect plăcut, fără elemente ornamentale inutile, îndeplinind, pe lângă funcția *de identificare* și informare și pe cea *de publicitate*.

Antetul cuprinde:

- elementul grafic (sigla sau logo-ul. Numai pentru antetele instituțiilor centrale de stat, sunt folosite în antet tricolorul și stema țării.);
- denumirea societății;
- forma sa juridică;
- adresa și sediul central (se indică strada, numărul, localitatea, codul poștal, țara);
- numărul de înregistrare la Registrul Comerțului;
- codul fiscal;
- contul bancar și banca unde societatea are deschis contul respectiv;
- numărul de telefon, precedat de prefixul orașului, eventual și cel al țării (în cazul corespondenței cu partenerii străini);
- numărul de fax;
- e-mail-ul;

O hârtie de corespondență conținând toate informațiile de la adresă până la contul bancar nu este indicată în orice situație. De exemplu pentru corespondența protocolară pe invitații la dineuri și recepții, la felicitări se recomandă crearea unui alt model de antet (cu numele firmei și eventual numele celui care semnează).

De menționat, faptul că firmele care au relații de afaceri cu țări din spațiul vorbitor de limbă engleză) adresa din antet trebuie să fie aproape identică cu cea care se cere în România din punct de vedere poștal (este important ca poștașul să înțeleagă unde să ducă corespondența).

Pentru toate cazurile în care nu dispunem de hârtie oficială de corespondență (un cetățean care se adresează unei autorități publice), obiceiul este de a adăuga informații privind autorul scrisorii, titlul și adresa sa, după semnătură, sau scrise sus în partea dreaptă; nu trebuie să ne dăm noi înșine un titlu de politețe: “Domnul” sau “Doamna”

Exemplu de antet:

S.C. DESING SRL

Mihai Bravu nr. 2, București, Sector 1

Nr. înregistrare la Registrul Comerțului J/5082/1991
Cod fiscal P 1533521
Cont 542327682 BCR-sector 1
Tel/Fax: 2347777, e-mail: desing@fx.ro

Exemplu de adresă internațională a unei firme românești de export:

IMPEX SRL
Str. Prieteniei, 45
București 7000
ROMÂNIA
Telephone: (00401) – 6477340
Facsimile: (00401) – 7777775

NUMĂRUL ȘI DATA

Numărul și data înregistrării unei scrisori sunt elemente de mare importanță. Ele determină identitatea scrisorii, momentul de la care curg obligații (de a răspunde la o scrisoare, de a executa o lucrare, de a pune în aplicare un ordin, etc.) și stă la baza clasării numerice și cronologice.

Numărul și data se scriu în general sub antet ca și cum ar face parte din acesta sau în dreapta lucrării, în partea opusă antetului, în dreptul rândului al doilea al acestuia. Denumirea lui se scrie în litere (“22 octombrie 2002”). Pentru a evita confuziile, data poate fi scrisă diferit în corespondența în limba engleză. Forma britanică este asemănătoare celei românești mai întâi ziua și apoi luna (16th january). În SUA și în unele părți ale Asiei se scrie mai întâi luna și apoi ziua (january 16, 2002).

De asemenea, în cazul unor document, pe lângă dată se indică și locul emiterii acestora. Locul de emiterie se plasează înaintea datei, data se separă de numele localității prin virgulă. Numele locului de expediție este, de obicei, numele din antetul tipărit. Excepție fac, de exemplu, cazurile în care scrisorile se expediază de la un departament al firmei care se află în alt oraș. În aceste condiții precizarea locului de expediție împreună cu data devine obligatorie.

REFERINȚELE

Se plasează de obicei în partea stângă a colii de hârtie sau în același rând din dată în partea dreaptă. Referințele sunt incluse în scrisoare în scopul identificării cu mai mare ușurință a departamentului sau persoanei care a redactat scrisoarea. Referința se notează prin abrevierea “Ref.” și include inițialele angajatului care a redactat scrisoarea (persoana care se ocupă de problemă care face obiectul

scrisorii), precum și diferite numere de ordine emise de secretariat sau registratură, numărul de dosar al contractului, etc.

Exemplu:

Ref.: VN/822/1.X.2002.

Există uzanța includerii în scrisoare nu numai a referințelor firmei expeditoare, (our Ref) dar și cele ale firmei destinatare (your Ref) în scopul identificării cu ușurință a corespondenței anterioare.

ADRESA DESTINATARULUI

Se plasează fie în partea stângă a colii de hârtie (pentru forma bloc), fie în partea dreaptă (pentru forma semi-bloc) și se scrie după sistemul bloc.

Aceasta cuprinde:

- denumirea unității (inclusiv biroul, direcția căreia îi este destinată scrisoare);
- adresa (localitatea precedată de codul poștal, str. și nr., județul, sectorul (pentru București), țara (pentru străinătate). Adresa poate fi precedată de cuvântul “către” (după care nu se pune virgulă).

Cele mai utilizate forme de adresare sunt:

- 1) unei persoane fizice de la o anumită firmă sau instituție ne adresăm cu numele său complet. Numele va fi precedat de formula de politețe “Domnului”, “Doamnei” precum și de funcțiile oficiale sau onorifice ale persoanei respective. Exemplu: Domnului Profesor Mihai Popescu – Director ASIROM S.A.
- 2) unui funcționar al cărui nume nu îl cunoaștem sau unui serviciu din cadrul unei instituții, ne adresăm denumind funcția acestuia sau serviciul. Această indicație poate fi scrisă și la sfârșitul adresei interioare cu două rânduri mai jos, precedată de cuvintele: “În atenția Directorului General / Serviciului Import – Export”;
- 3) unei instituții, firme, ne putem adresa menționând doar numele acesteia. Iată două exemple des întâlnite în corespondență:

Domnului Nicolae Nicescu, Manager
 SC DISING SRL
 Șos. Mihai Bravu 45
 București, România

Sau

S.C. DISING SRL
 Șos. Mihai Bravu 45, sector 3
 București, România

*În atenția Directorului General sau
 În atenția Serviciului Export*

FORMULA DE SALUT (DE ADRESARE)

Plasată de la margine sau de la alineat, se scrie pe rând separat. Cu cât autoritatea căreia îi este destinată scrisoarea se află mai sus pe scara ierarhiei, cu atât această inscripție va fi mai evidentă față de adresă.

Se plasează aproximativ trei spații sub adresa destinatarului. După formula de salut se pune virgulă și nu se recomandă abrevierea cuvintelor din formula de salut. Modul în care o exprimăm depinde de formula pe care am folosit-o anterior.

Forma cea mai uzitată este “Domnule ...” sau “Doamnă ...”, dacă destinatarul exercită o responsabilitate vom adăuga: “Domnul primar”, “Domnule director”, “Domnule Ministru” etc. Există funcții care cer un alt apelativ, de exemplu “Sire” sau “Majestate”.

Formula de politețe cuplată cu titlul funcției nu trebuie urmată și de nume. Primarului unui oraș nu i se scrie: “Domnule primar Popescu”, ci “Domnule primar”; o personalitate poate acumula mai multe responsabilități care îi conferă tot atâtea titluri, poate deține diferite grade universitare sau onorifice. Ce vom alege? Le vom folosi pe cele care justifică scrisoarea. Atunci când ne adresăm rectorului unei universități care prezidează o campanie de finanțare pentru un organism de întrajutorare și corespondența se referă la această campanie, titlul de președinte îl va eclipsa pe cel de rector, iar destinatarul va înțelege natura textului pe care îl va citi.

Într-o corespondență între două persoane egale din punct de vedere ierarhic și care se cunosc bine se poate adăuga la apelativul propriu-zis și “Stimate coleg” (“Domnule rector și stimat coleg”).

Alte formule folosite “Stimate Domnule ...” sau “Stimată Doamnă” (urmate fie de numele lor, fie de funcție, după cum ne-am adresat).

Există cuvinte a căror formă de feminin este marcată doar prin titluri de politețe: “Doamna Ministru”, “Doamna Judecător” etc. (atenție la forma de feminin atunci când trimitem o scrisoare în Franța sau Anglia, SUA, politețea ne obligă să ne informăm în prealabil și să respectăm opțiunea fiecăruia).

Dacă ne adresăm unei firme sau instituții în general, formula de salut va fi “Stimați Domni”, “Stimate Doamne” (pentru firmele despre care se știe că sunt conduse de femei).

În corespondența redactată de instituții și firme din SUA formula de salut este “Domnilor – urmată de “:”.

OBIECTUL SCRISORII

Se scrie ca prim aliniat al scrisorii după formula de adresare, precedat de cuvintele “Referitor la ...” sau “Ref.”, rolul său este de a prezenta succint problema tratată în scrisoarea respectivă și de a ușura operația de îndrumare și de clasare a corespondenței. Includerea obiectului scrisorii nu este obligatorie și

poate fi emisă în cazul în care problema tratată în scrisoare este prezentată pe scurt în primul paragraf al ei.

CONȚINUTUL SAU TEXTUL PROPRIU-ZIS AL SCRISORII

Reprezintă partea esențială a scrisorii și de aceea trebuie redactată cu deosebită atenție.

Cuprinde:

- paragraful de introducere;
- mesajul (sau cuprinsul);
- încheierea;

Cele trei părți se scriu cu aliniat și se separă eventual printr-un spațiu dublu față de distanța dintre rânduri la care este scris textul, obiectivul.

INTRODUCEREA

Este strâns legată de obiectul scrisorii la care face referire sau pe care îl conține, de exemplu: confirmarea primirii unei corespondențe, mărfuri, documente, formularea unui răspuns la o scrisoare anterioară, etc.

În corespondența comercială, introducerea constă în formule tip, dar care nu trebuie să fie lipsite de politețe și de un anumit caracter personal (în funcție de destinatar).

Exemple:

1) Pentru scrisorile inițiale

“Prin prezenta vă informăm că ...”

vă aducem la cunoștință că ...

“Pentru confirmarea dumneavoastră vă comunicăm că ...”

“Avem plăcerea de a vă informa că ...”

a vă aduce la cunoștință că ...”

“Suntem încântați/bucuroși/fericiți să vă informăm că ...”

“Ne folosim de acest prilej pentru ...”

“Obiectul scrisorii noastre este:

- *să vă informăm despre ...*
- *să vă anunțăm ...*
- *să vă avertizăm de ...*
- *să vă atragem atenția în legătură cu ...*

2) Pentru scrisorile de răspuns

“Ca răspuns la scrisoare dumneavoastră nr. ... din data de ...”

“Ne-a făcut plăcere să primim scrisoarea dumneavoastră din ...”

“Referitor la scrisoarea dumneavoastră nr. ... din data de ...”

“Folosim acest prilej pentru a vă mulțumi pentru scrisoarea dumneavoastră nr. ... din data de ...”

3) Pentru scrisorile de revenire

“Revenim la scrisoarea dumneavoastră nr. ... din data de ...”

“Întrucât nici până astăzi nu am primit răspuns la scrisoarea noastră nr.”

MESAJUL (CUPRINSUL)

Conține punctul de vedere al expeditorului față de problemele tratate, de aceea ideile mesajului trebuie exprimate cât mai clar, într-o înlanțuire logică folosind un vocabular adecvat și un ton corespunzător. Este recomandabilă folosirea frazelor scurte, fiecare idee distinctă, făcând obiectul unui paragraf separat.

Mesajul poate să cuprindă o motivare și o concluzie. Dacă problema cuprinsă în scrisoare nu necesită explicații (motivarea), conținutul scrisorii se concretizează în chiar concluzia acestuia.

Exemplu:

“Prin prezenta, se împrumutăm Domnul ... pentru contractarea fondului de marfă pe semestrul II – 2002 și concilierea restanțelor în livrări.”

În redactarea mesajului propriu-zis se poate folosi una din cele două metode:

- metoda directă – motivare – concluzie
“Întrucât mărfurile nu corespund calitativ, nu le putem recepționa”
- metoda indirectă – concluzie – motivare
“Nu putem recepționa mărfurile, întrucât nu corespund calitativ”

Metoda indirectă este considerată și metoda modernă. Avantajul acestei metode constă în aceea că destinatarul cunoaște de la început obiectul scrisorii, ceea ce îl determină să analizeze în timpul citirii mai atent motivarea (în cazul scrisorilor de angajare).

De asemenea, organizarea indirectă a mesajelor este indicată, din punctul de vedere al stilului (ton și impact):

- pentru majoritatea scrisorilor neutre (răspunsul la cereri de informații, darea de instrucțiuni și explicații),
- pentru mesajele care conțin vești bune (exemplu: aprobarea unor solicitări, cereri, anunțarea promovării)
- pentru mesajul care exprimă bună voință (felicitări, aprecieri pozitive, etc.)

Nu este însă potrivită pentru anumite situații în care mesajul este de convingere sau conține elemente ce vin în contradicție cu interesele destinatarului (răspuns nefavorabil la o solicitare sau cerere, refuzarea unei convenții etc.) .

În cazul acestor mesaje negative se adoptă metoda directă care presupune pregătirea destinatarului pentru vestea negativă. Alegerea metodei se face în funcție de importanța care se dă motivării; dacă este nevoie de o documentare și o argumentare mai amplă se folosește metoda directă, iar dacă motivarea este simplă se folosește metoda indirectă.

ÎNCHEIEREA

Înceierea mesajului trebuie să reprezinte concluzia logică a punctului de vedere cuprins în mesaj. Aceasta se poate materializa în exprimarea unei promisiuni, a unei dorințe de continuare sau întărire a relațiilor de colaborare cu partenerul, a mulțumirilor pentru modul în care acesta a rezolvat unele probleme, a unor scuze pentru unele erori, etc.

Exemplu:

"Așteptăm cu nerăbdare răspunsul dumneavoastră."

"Vă mulțumim pentru încrederea /sprijinul/confirmarea acordată"

"Vă rugăm să primiți/acceptați scuzele noastre"

"Dorim să știm care este opinia dumneavoastră în legătură cu propunerea făcută mai sus și sperăm că această regretabilă eroare nu va afecta buna noastră cooperare."

De asemenea, tot în această parte a scrisorii se poate face referire la documentele care se anexează:

"Anexăm acestei scrisori"

FORMULA DE ÎNCHEIERE / DE SALUT

Se plasează la 2-3 rânduri sub text, înaintea semăturii.

Pentru scrisorile destinate unor oficialități înalte, cele mai folosite formule de salut sunt:

"Vă rog să acceptați expresia distinselor mele sentimente"

"Vă rog să binevoiți a agree/a accepta/ a primi, expresia sentimentelor mele distinse/celor mai bune sentimente ale mele."

De reținut că, pentru a respecta armonia între formula de adresare (salut) și formula de încheiere, aceasta din urmă o reia pe prima, plasând-o între virgule.

"Vă rog să agreeți, Domnule Ministru, expresia înaltei mele considerații."

"Vă rog să primiți, Domnule Procuror cele mai respectuoase sentimente."

"Vă rog să primiți, Domnule Președinte, omagiul celui mai profund respect."

"Vă rog să primiți, Domnule Ambasador, Excelența Voastră, asigurarea întregii noastre stime."

Alte formule folosite:

"Cu stimă", "Cu respect" – formule folosite când destinatarul este necunoscut.

"Cu cele mai bune sentimente" – formulă mai familiară, folosită de la egal la egal sau pe o scară ierarhică superioară.

"Cu sentimente alese" de la furnizor la client, de la funcționar la patron."

"Cu sinceritate"

“Al dumneavoastră”

“Cu cele mai alese gânduri.”

Între parteneri de afaceri care se cunosc foarte bine, aceste formule de încheiere/salut pot fi omise.

În corespondența protocolară, diplomatică formula finală de salut este obligatorie. Formula finală sau de curtoazie constituie ultimul paragraf. Ea exprimă în puține cuvinte sentimentele de apreciere sau de deferență ale semnatarului.

SEMNĂTURA

Constituie un element important al scrisorii, întrucât ea este cea care dă autenticitate scrisorii.

În general, scrisoarea cuprinde două semnături: a conducătorului unității și a șefului compartimentului care a emis scrisoarea.

Aranjarea semnăturii în pagină se face dactilografiind la 3 rânduri de text funcția autorului, urmată obligatoriu de virgulă. Se lasă un spațiu pentru semnătura olografă, apoi se dactilografiază numele și prenumele celui care va semna.

ȘTAMPILA

Se aplică pe semnătura conducătorului. În documentele tipizate se aplică pe locul marcat cu inițialele LS.

Elementele ocazionale sunt:

- *Mențiunea “anexe”* – apare atunci când scrisoarea este însoțită de anexe și acestea se scriu sub numele destinatarului principal, în stânga.
- *Inițialele* celui care a redactat scrisoarea în colțul din stânga jos, despărțite prin linie de fracție (bară).

FUNȚIILE SECRETARIATULUI MODERN

Lector univ. drd Maria PARIZA

Colegiul Universitar de Administrație și Secretariat
Universitatea „Ovidius” Constanța

CONSIDERAȚII GENERALE PRIVIND EVOLUȚIA MESERIEI DE SECRETAR

O abordare evolutivă a meseriei de secretar nu se poate realiza decât în contextul evoluției istorice a managementului și a mijloacelor de comunicație. Încă din fazele de început, în practicarea acestei meserii, descoperim trei coordonate esențiale care i-au marcat funcționarea până astăzi:

- meseria de secretar a apărut și a funcționat întotdeauna pe lângă factorii de decizie ai vieții economico- sociale;
- tratarea informației scrise, a stat la baza acestei activități și,
- confidențialitatea, a constituit o cerință esențială sub aspect deontologic.

Coordonata confidențialității este sugerată chiar de termenul „secretar”(ă), provenind din latinescul „secretum” (secret, taină) și desemnând o persoană care știe și păstrează secrete.

Sub aspect practic, meseria de secretar precedă – în timp istoric, apariția denumirii sale. Dacă ținem cont de faptul că primele forme ale scrierii au apărut din necesitățile administrației de stat de a emite dispoziții, de a da ordine și a administra bunuri, putem lega apariția acestei meserii de casta scribilor, secretarii autorităților, considerați a constitui prima celulă a birocrăției, în Orientul antic¹.

În special, în perioada faraonilor egipteni, scribii au fost printre primii colaboratori specializați în comunicarea scrisă.

Problema confidențialității se pune, la vremea respectivă, numai pe cale orală, fiind extrem de rare persoanele care știau să citească.

Așa se explică și practica unor autorități de a tăia limba scribilor, spre a se asigura de păstrarea secretului profesional.

¹ Giovannini GIORANNINI, (ed .) *De la silex la siliciu : Istoria mijloacelor de comunicare în masă*. București : Editura tehnică, 1989, p. 5-70 ; Marin AIFTINCA, *Babilonul informației : Către o nouă ordine internațională în domeniul comunicării și informației* – București : Editura politică, 1987, 286 p.

Termenul *grammatikos*,² denumind în limba greacă și profesia de “secretar”, poate fi considerat cel mai sugestiv, în ceea ce privește posibilitățile asocierii acestei meserii cu începuturile scrierii.

Treptat, prin trecerea de la un sistem economic la altul și prin evoluția mijloacelor de comunicație, se conturează alte coordonate funcționale ale acestei profesii.³

În perioada feudalismului, o dată cu schimbările produse în sistemele de conducere prin apariția anumitor grade de ierarhizare și, prin apariția hârtiei ca suport informațional, munca de secretariat capătă contururile specializării.

Astfel, persoana desemnată cu titlul de secretar, în Evul Mediu, se ocupa de corespondența monarhului sau a unor înalți demnitari. Aceasta presupunea menținerea în continuare, a sarcinilor inițiale de caligrafie a textelor, la care sau adăugat alte operațiuni de expediere dar și de evidență a circulației documentelor scrise.

În epoca modernă, o dată cu pătrunderea mașinilor de scris mecanice în structurile administrative, imaginea secretarei se va asocia atât de profund cu acest mijloc de imprimare a textelor, încât activitatea sa se va confunda până în epoca contemporană, cu aceea de dactilograf.

Trebuie să precizăm, însă, că din punct de vedere istoric, această meserie a aparținut bărbaților, până la începutul secolului XX, când au început să fie promovate drepturile cetățenești refuzate femeii secole de-a rândul. Nici Revoluția Franceză cu ideile ei luminoase nu a avut curajul să lanseze femeia în viața administrativă, dar a declanșat goana după o egalitate de sexe.⁴

În epoca contemporană, conform statisticilor, 95% din funcțiile de secretar sunt ocupate de femei, în special în țările Europei Occidentale, ele dovedindu-se mai dotate decât bărbații în domeniul *competenței sociale* și al *inteligenței emoționale*.⁵ Se conturează, astfel, noi cerințe, privind practicarea acestei profesii. Managementul modern, cristalizat ca știință tot la începutul secolului XX, dezvoltă noi valori, privind resursele umane și resursele informaționale, la aceasta aducându-și contribuția științe precum sociologia, psihologia, ergonomia.

Noile dimensiuni ale managementului au presupus, desigur, și reevaluarea auxiliarului său de bază, secretariatul.

În satele acestui curent ascensional se află și dezvoltarea continuă a tehnologiilor informaționale și comunicaționale care au revoluționat viața birourilor. Astăzi, competențele secretariatului impun în egală măsură, cunoștințe,

² În limba română termenul a fost preluat sub forma “grămătic” și a circulat cu sensul de “secretar” sau “scriitor” într-o cancelarie domnească.

³ Ovidiu NICOLESCU; Ion VERBONCU, *Evoluția managementului pe plan mondial*. În: *Management*, București, Editura economică, 1999, p. 63-74

⁴ Virginia VEDINAS, *Elemente de protocol*, București, Lumina Lex, 2000, p.78-90.

⁵ Susan VINNICOMB; Nina COLWILL L, *Femeile în management*, București, Teora, 1998.

informații și deprinderi cerute muncii tradiționale secretariale la care se adaugă altele noi: domeniul biroticiei. Abordând, cerințele actuale ale acestei profesii, la modul general, putem enumera: stăpânirea procedurilor de citire și scriere rapidă; utilizarea calculatorului în editarea de texte și pentru baze de date; utilizarea celorlalte aparate de tratare a informației și comunicație; cunoașterea principiilor de organizare a timpului și a documentelor; posesia și exercitarea a 1-2 limbi de circulație internațională; cunoștințe generale de statistică și contabilitate; abilități de comportament în relațiile cu publicul și alți factori; Din această perspectivă, activitatea secretariatelor devine tot mai complexă și specializată. Secretara este tot mai implicată în procesul de gândire fiind nevoită de multe ori să preia părți din activitățile conducerii spre a le prelucra independent, să gestioneze fluxuri de informații și timpul managerilor, să manevreze mijloace tehnice de tratare a informației și de comunicație.

Posibilitățile sale de degrevare a acțiunilor managementului sunt nelimitate.

Cu privire la perspectivele acestei profesii, în lumea occidentală s-au exprimat trei curente de opinie:⁶

a) într-o primă categorie se încadrează cei care consideră că rolul secretarei este depășit și că în viitor va dispărea. Argumentele care se aduc în acest sens, privesc evoluția rolului calculatorului pentru activitatea fiecărui manager și de aici, ideea că, în timp, calculatorul va ajunge să suplinească rolul secretarei;

b) în a doua categorie pot fi încadrați cei care consideră ca, dimpotrivă, rolul secretarei este în continuă creștere și că nici calculatorul nici altceva nu va reuși să o suplinească;

c) un al treilea curent, susține că, în perspectivă, secretara își va depăși statutul profesional actual, fiind tot mai implicată în *activități paraprofesionale* în care competențele ei să impună cunoștințe noi din alte domenii (economie, management, juridic), alături de cele tradiționale.

Privită din această perspectivă, activitatea secretariatelor nu va mai fi exercitată de oricine și oricum.

În țările occidentale se experimentează și testează pentru viitor, secretariate pe domenii, echipe de secretariat pentru prestări de servicii birotice sau pentru lucru la distanță.

1. Funcțiile secretariatului modern

Activitatea de secretariat se exercită în toate sistemele economico-sociale, inclusiv în firme, indiferent domeniul acestora de activitate. Componenta structurală cu rol complementar pe lângă de un post de conducere, secretariatul efectuează lucrări de natura administrativă, de rutină, pentru degrevarea titularului

⁶ *Ibidem*, p. 83.

funcției în cauză. În echipa manager-secretară, o sarcină unică este finalizată prin contribuția celor două persoane. Astfel, managerul concepe un document, sau aplică o rezoluție pe o cerere. Secretariatul va prelua, în continuare, toate operațiunile ce țin de redactarea, stilizarea, distribuirea sau memorarea informațiilor prelucrate.

Complexitatea procesului de muncă, variază în funcție de dimensiunea și complexitatea structurii organizatorice, de stilul de management, de dotarea tehnică și nivelul de pregătire al secretariatului.

Literatura de specialitate, privind managementul competitiv, consideră că utilizarea eficace a secretariatului, constituie o modalitate esențială de amplificare a eficacității muncii manageriale.

Un secretariat bine organizat și competent potențează munca managerului prin mai multe elemente:

- degreveză managerul de o serie de acțiuni de rutină, pur administrative, contribuind, astfel, la utilizarea rațională a timpului de lucru de care el dispune;
- creează condițiile preliminare pentru realizarea de către manager a unor contacte operative și eficiente cu persoane din interiorul și exteriorul organizației;
- asigură vehicularea corespunzătoare a informațiilor la nivelul conducerii firmei, cu deosebire în perimetrul eșalonului superior al acesteia;
- contribuie decisiv la organizarea rațională a activității managerilor de nivel superior din cadrul firmei (directori generali, directori executivi).

Aceste elemente stau la baza principalelor funcții ce revin secretariatului:

- Funcția de tratare a informațiilor;
- Funcția de documentare;
- Funcția de „filtru” și legătură în contactele conducerii;
- Funcția de asistare directă a managerului;
- Funcția de reprezentare.

În continuare, vom aborda activitățile și atribuțiile specifice pe care le implică fiecare funcție în parte, metodele și tehnicile specifice dobândite în practicarea acestei profesii, precum și tendințele de evoluție a profesiei în contextul general al transformărilor economice, tehnice și sociale. O astfel de abordare trebuie privită, însă, doar ca posibilitate de sistematizare teoretică a procesului muncii de secretariat, deoarece, în practică, o serie de activități pe care le vom trata distinct în exercitarea unei funcții, sunt necesare în ansamblul exercitării acestei profesii.

I. FUNCȚIA DE TRATARE A INFORMAȚIEI

1.1. Rolul secretariatul în sistemul informațional al organizațiilor

Noțiunea de *informație*, în activitățile administrative, nu trebuie confundată cu cea de *informație științifică*, care constituie baza unei cercetări.

La nivelul organizațiilor, orice angajat care vorbește, efectuează o semnălizare, scrie o cerere, un raport, eliberează o chitanța, o schița etc. emite informații. De asemenea, un termometru care indică temperatura mediului ambiant sau un calculator electronic care tipărește rezultatul unui calcul, emit informații. Se poate observa, deci, că informațiile în sensul pe care l-am menționat, pot fi generate de un emițător uman dar și de către un dispozitiv programat de om. Valorificarea informației pentru desfășurarea activităților administrative se face în următoarele etape succesive:

- *Culegerea informațiilor* – adică recepționarea planificată, urmărind un anumit scop;

- *Prelucrarea informațiilor* – presupunând totalitatea transformărilor la care sunt supuse mesajele recepționate, în așa fel încât, să rezulte informații distincte de cele recepționate. De exemplu, prin centralizarea unor date, un funcționar va întocmi documentul sau lucrarea numită *Centralizator* care cuprinde informații noi, față de datele recepționate; prelucrări de informații sunt și diversele calcule matematice pe care le efectuează calculatorii umani sau mașinile de calcul. În general, prelucrarea informațiilor constituie partea cea mai complexă și subtilă dintre etapele procesului informațional.

- *Stocarea informațiilor* (sau memorarea) este operația prin care o cantitate de informații este înmagazinată pe un suport material sau în creierul uman; această informație poate fi recepționată de mai multe ori, fiind conservată, în funcție de necesități sau importanță, pentru perioade mai scurte sau mai îndelungate de timp.

Parcursul acestor etape constituie așa numitele *procesele informaționale*.

Pentru a fi valorificate, informațiile trebuie să circule. Schimbul de informații în interiorul organizațiilor sau între organizații este denumit *comunicație*. *Procesele comunicaționale* cuprind fazele de predare, transmitere și primire a informațiilor.

În orice structură organizatorică, aceste procese nu se desfășoară la întâmplare ci sunt strâns intercolerate, constituind *sistemul informațional* al unei organizații.

Orice angajat, implicat în activitățile de birou, trebuie să cunoască proveniența informațiilor pe care le culege, natura informațiilor, avantajele și

dezavantajele metodelor și mijloacelor de prelucrare, direcția de transmitere și rolul lor în sistem.

Secretariatul, prin rolul sau de auxiliar circumscris conducerii, operează, desigur, cu informațiile materializate și nematerializate care circula la acest nivel al organizației. Gradul de complexitate, al activităților specifice procesului informațional, variază în funcție de complexitatea activității de management, a deciziilor și acțiunilor întreprinse de managerul căruia îi este subordonat secretariatul.

Structura timpului de lucru a unui manager, analizată din diferite puncte de vedere, de către specialiști în domeniu, se consumă astfel:

- primirea de informații 23 %
- luarea de decizii 41%
- dare de dispoziții 1%
- schimb de informații 4%
- elaborare de informații 4%
- executare de lucrări 5%_
- confirmare decizii 8 %
- explicații, îndrumări 14%

În aceste condiții, se poate afirma că *informația constituie o resursă fundamentală a procesului de management* pentru atingerea obiectivelor organizației.

Sistemul informațional al organizațiilor asigură coeziunea sistemului de conducere. Informația circulă pe canale formate de legături ierarhice și funcționale materializate de structura organizatorică a unității. Din sistemul informațional face parte și sistemul de comunicații prin care se pun în contact sursele de informații prin intermediul rețelelor.

1.2. Tipologia circuitelor informaționale la nivelul secretariatului

În sistemul informațional al organizațiilor, secretariatele manageriale se constituie ca adevărate centrale de comutație a informațiilor, unde acestea converg din toate părțile întreprinderii și din exterior.

O structurare orientativă a circuitelor informaționale specifice biroului de secretariat, s-ar prezenta astfel⁷:

A) în secretariate se constituie un important canal informațional în relațiile ierarhice directe cu conducerea, în sensurile:

- *de la conducere spre secretariat*
- circuit informațional linear și descendent;

⁷ Lucreția PREOTESIU, *Corespondența și tehnica secretariatului: manual pentru licee economice*, București, Edit. Didactică și pedagogică, 1998, p. 40.

- se concretizează prin dispoziții verbale personale sau prin microfon, note scrise cu indicații pentru efectuarea unor lucrări, rezoluții pe acte, pe scrisori, solicitări de legături telefonice, etc.

- *de la secretariat spre conducere*

- circuit informațional ascendent și linear;

- se concretizează prin: comunicări verbale personale sau prin microfon pentru stabilirea contactelor telefonice, anunțarea sau prezentarea vizitatorilor la conducere, prezentarea corespondenței și a altor documente din arhiva curentă a secretariatului etc.

B) Secretariatul este o *centrală* în circuitul ascendent și descendent al informației ce se desfășoară între conducător și subsistemul condus:

- *circuit ascendent* în etapa premergătoare deciziilor, furnizând conducerii informațiile obținute de la diferite compartimente ale organizației, eventual selectate prin tehnici specifice.

- *circuit descendent* prin care conducerea organizației, în exercitarea funcției de comandă, emite decizii de organizare, coordonare și execuție către subsistemul condus; acestea se concretizează prin *ordine, dispoziții, circulare*, redactate și transmise de către secretariat.

- *circuit ascendent* în cursul executării deciziilor, adică informațiile de control prin care conducătorul se asigură dacă deciziile transmise au fost executate; se concretizează prin de dări seama, *rapoarte, pontaje și alte situații sintetice*. Este faza de retroacțiune (feed-back-ul) în exercitarea funcției ce control și evaluare.

C) Secretariatul este o *centrală de comutație a informațiilor* pentru informațiile care intră din *mediul extern* către toate nivelurile organizației și a celor care ies din organizație spre mediul extern. Orice organizație are relații cu mediul economico-social: organe financiare, bancare, organizații ierarhic superioare sau subordonate (filiale, agenții, sucursale), alte organizații și parteneri de afaceri. Comunicările oficiale se desfășoară cu preponderența prin scrisori, chiar dacă într-o fază inițială se poartă eventuale comunicări verbale.

D) *Circuit informațional orizontal și linear* se stabilește între diferite compartimente de secretariat, în cadrul relațiilor de cooperare, atunci când dimensiunile organizației permit astfel de structuri.

Experiența practică arată că: *procurarea, culegerea, valorificarea și transmiterea direcționată a informațiilor* reprezintă o sarcină centrală a muncii moderne de secretariat.

Tratarea informației scrise, la nivelul secretariatului, presupune o serie de operațiuni care sunt în general:

- *logice* (sortare, clasare, grupare);
- *intelectuale* (redactare de texte, traduceri);
- *de prezentare* (înscrisoare simplă, imprimare specială, afișaj, etc.). - *administrative* (îndosarieri, setări, ștampilări etc.).

În vederea ușurării activității, se utilizează numeroase mijloace de tratare manuale și automatizate.

Tratarea eficientă a informației scrise specifice activității de secretariat este condiționată de o serie de factori, dintre care cei mai importanți ar fi:

- gradul de pregătire profesională pentru aplicarea corectă a metodelor și tehnicilor de lucru;
- gradul de implicare în domeniul în care activează managementul;
- gradul de stăpânire a mijloacelor tehnice de tratare a informației;
- gradul de adaptare la ritmuri variate de muncă.

Organizațiile generează o mulțime de documente cu caracter administrativ. Orice activitate economică, administrativ socială, culturală sau științifică, apare întâi ca idee, apoi se concretizează treptat în documente care **adeveresc**, constată sau preconizează fapte.

Documentele scrise sunt utilizate, în proporție ridicată, și pentru comunicarea cu persoane din interiorul sau din afara organizației. Dincolo de situațiile în care comunicarea scrisă este absolut necesară, în practică se înregistrează așa numitul “mit al hârtiei”. Sistemele de calculatoare generează o mulțime de hârtii iar copiatoarele omniprezente încurajează reproducerea documentelor într-o largă distribuție, având în vedere ușurința cu care acestea pot fi obținute. Conform unor investigații, în acest sens, în economia germană⁸ prin anii 1997, mai mult de 80 % din totalitatea informațiilor erau memorate pe hârtii și nu puteau fi accesate decât manual, iar 20% se găseau sub formă structurată, memorată electronic.

Stocarea electronică permite accesul la o cantitate mare de informații. Informațiile de pe hârtii pot fi digitalizate prin scanare și făcute astfel prelucrabile și gestionabile. Aceste procedee sunt însă posibile numai în unele domenii de activitate, cum ar fi întreprinderile care au baze de date structurate, referitoare la clienți și la modalitățile de facturare corespunzătoare și care înlocuiesc formularele de hârtie cu documente electronice. În acest sens, putem menționa băncile, societățile de asigurări generale și de sănătate, societăți de telefoane etc.

În principal, tratarea informației în secretariate presupune:

- activități cu corespondența organizației;
- reproducerea de texte sau scrierea după dictare;
- traducerea documentelor.

Comunicarea scrisă se realizează prin intermediul corespondenței.

⁸ Margit REUTER; Claudia BEHRENS, *Manual de secretariat și asistență managerială*. București, Editura tehnică, 1999, p.101.

1.3. Activitatea cu corespondența

Noțiunea de corespondență include forma scrisă pe care o iau relațiile dintre două sau mai multe persoane. După cum scrisorile se adresează unor persoane juridice sau persoane fizice, acestea alcătuiesc obiectul *corespondenței oficiale* sau *private*.

Corespondența oficială cuprinde totalitatea scrisorilor și a actelor care circulă între persoane juridice sau între o persoană fizică și o persoană juridică.

Sfera corespondenței oficiale este largă și cuprinde probleme cu conținut juridic, economic, organizatoric, administrativ, diplomatic etc.

Pentru exercitarea acestei activități trebuie respectare anumite principii:

- evitarea corespondenței inutile, în cazul în care unele probleme pot fi rezolvate prin contact personal sau telefonic;
- promptitudinea răspunsurilor
- operativitate în rezolvarea problemelor ce fac obiectul corespondenței.

În pofida existenței telefonului, a faxului și a cutiei poștale electronice comunicația prin corespondență clasică predomină în viața organizațiilor.

Factorii care stau la baza menținerii acestei forme de comunicare se justifică astfel:

- consemnarea scriptică a unei activități cu elementele de autenticitate (ștampile, iscălituri) au valoare probatorie juridică, deci, putere de convingere mai mare în relațiile oficiale ale organizațiilor;
- constituie o baza de înregistrări contabile;
- expeditorul și destinatarul au în fața textelor identice;
- elaborarea scrisă oferă un timp mai mare de gândire pentru formularea și structurarea ideilor ;
- comportă un anumit ascendent al emițătorului față de receptor;
- scrisorile oficiale pot fi ulterior transmise și pe alte canale (fax sau poșta electronică);
- permit, prin asamblarea scrisorilor ce privesc o anumită problemă, constituirea unui ciclu de corespondență ce oglindește nașterea, modificarea sau stingerea unor relații între persoane juridice și persoane fizice;
- prin constituirea unui fond arhivistic, corespondența poate deveni o sursă de documentare.

În ceea ce privește dezavantajele comunicării scrise, putem enumera:

- depersonalizarea comunicării prin eliminarea relației directe între participanți;
- consum ridicat de energie umană în prelucrarea informației, cu implicații asupra multiplicării posturilor din structura organizatorică;

- costuri ridicate care presupun nu numai cheltuieli directe precum, salarii, hârtie, mijloace de prelucrare, imprimare și transmisie – dar și indirecte, cerute de conservarea în dosare și spații special amenajate;
- prin extensie, din punct de vedere ecologic, comunicarea scrisă presupune o serie de costuri sociale: exploatarea pădurilor, efecte poluante ale fabricilor de hârtie în mediu.

1. 3.1. Ciclul operațiunilor practice de secretariat cu corespondența

A) Operațiuni cu corespondența primită

– *Verificarea corespondenței* – este operațiunea necesară pentru a constata eventuale greșeli de expediție, dacă numărul scrisorilor corespunde cu cele scrise în condica de expediție sau dacă sunt în stare bună.

Semnătura de primire în condica de expediere sau în cea a registraturii trebuie să fie lizibilă.

În ultimul timp, se pune și problema coletelor suspecte sau a scrisorilor capcană. Indiciile în acest sens ar fi: o formă sau o mărime neobișnuită, sârme atașate, urme de ulei sau de grăsime pe ambalaj, greutate prea mare față de mărimea lor, miros de migdale sau o gaură de ac în ambalaj.

Se recomandă, ca în astfel de situații, să se așeze pachetul pe o suprafață plană, cât mai departe de birou și să nu se deschidă până la verificarea acestuia de către persoane competente în astfel de situații.

– *Deschiderea plicurilor* se face, în general de către secretară, numai dacă există acordul conducerii în acest sens.

Recomandări:

Înainte de deschidere, se grupează în teancuri distincte scrisorile recomandate (se semnează de primire), private (confidențiale, personale), cele marcate “Urgent”, alte scrisori adresate firmei și, eventual, scrisori

- Adresate greșit.
- Scrisorile marcate „urgent” vor fi deschise cu prioritate;
- Nu se deschid scrisorile care poartă mențiunea “Personal” “strict secret”,

Strict personal”

– *Verificarea conținutului scrisorii după deschidere*

- Se verifică dacă nu lipsesc file sau anexe ale scrisorii;
- Dacă se constată lipsa unei anexe se face o notă pe scrisoare în acest sens, înainte de distribuire;
- Dacă lipsa unei anexe nu permite rezolvarea problemei în scrisoare, se comunică imediat expeditorului această problemă;
- Filele anexei se prind împreună cu scrisoarea;
- Plicul se prinde de scrisoare în următoarele situații: a) dacă scrisoarea nu are adresa expeditorului; b) dacă adresa menționată în interior nu este identică cu

cea de pe plic; c) dacă timpul scurs între data sosirii și data expedierii este prea mare, spre a se constata cauza întârzierii prin verificarea ștampilei poștei;

– *Sortarea corespondenței primite*

După deschiderea plicurilor, corespondența se sortează în trei grupe: a) cele care necesită atenția conducerii; b) cele care necesită atenția altor persoane din organizație; c) cele care necesită atenția secretariatului.

Pentru ușurarea operațiunii de distribuire a corespondenței, de o deosebită utilitate s-au dovedit etajerele cu compartimente pentru fiecare serviciu.

– *Datarea și aplicarea ștampilelor de înregistrare*

Menționarea datei pe scrisoare este importantă pentru următoarele motive:

- constituie o justificare pentru problemele care nu s-au putut rezolva la timp din cauza primirii cu întârziere a documentului;
- data sosirii este o posibilitate de amplasare în timp, în cazul folosirii ulterioare a scrisorii;

Data se va amplasa, pe cât posibil, întotdeauna în același loc, adică sub data de origine a expeditorului pentru scrisori și sus în dreapta pe prima pagină, pentru corespondența ieșită ca răspuns sau din oficiu.

– *Înregistrarea corespondenței în Registrul de Intrare-Ieșire*

Această operațiune se efectuează conform instrucțiunilor de aplicare a Legii Arhivelor Naționale nr. 16 / 1996 art. 8, 9, privind Evidența documentelor (nota de trimitere la Arhivistică).

Repartizarea corespondenței pe compartimente

În prealabil, se face o selecție a scrisorilor oficiale de cele personale și se așează în ordinea importanței.

Dacă mai multe persoane trebuie să ia cunoștință de conținutul unei scrisori se procedează astfel:

- se face un duplicat al scrisorii
- se întocmește un tabel cu următoarele elemente: primitor, semnătura, data
- tabelul se transmite fiecărei persoane însoțit de scrisoare, fiecare semnând de primire.

Avantajele sistemului:

- scrisoarea originală rămâne la secretariat, evitându-se pierderea sau deteriorarea;

- prin trecerea datei când a fost primită scrisoarea de fiecare persoană poate fi depistată mai ușor compartimentele în care a fost reținută mai mult timp.

Alte posibilități:

- secretariatul trimite câte o copie a scrisorii către toate compartimentele, după aplicarea rezoluției de către conducător;
- secretara face copii după fragmentele scrisorii care interesează un anumit compartiment.

B) Operațiuni cu corespondența expeditată

Scrisorile expediate de organizații pot fi:

- răspunsuri la scrisori primite
- scrisori expediate din inițiativa organizației cunoscute sub denumirea de *corespondență din oficiu*.

Corespondența poate să provină din toate compartimentele organizației.

Dacă soluționarea unei corespondențe primite comportă o perioadă mai îndelungată de timp, organizația expeditoare trebuie anunțată printr-o scrisoare din oficiu spre a i se explica motivul întârzierii și termenul prevăzut pentru răspunsul definitiv.

Indiferent de metoda folosită, secretariatul mai are următoarele responsabilități:

- să anunțe termenul la care trebuie să răspundă;
- să vegheze asupra respectării termenului și obținerii ciornelor pentru dactilografare.

– *Redactarea corespondenței*

Situații:

a) Scrisoarea este concepută de manager.

În această situație, secretariatul va asigura documentația necesară (scrisoarea primită și alte date sau informații legate de conținutul scrisorii expediate.

b) Scrisoarea este concepută de alte compartimente

• secretariatul va procesa scrisoarea în forma finală și o va multiplica în numărul de exemplare cerute; poate interveni în corectarea eventualelor greșeli de formulare sau de ortografie, gramatică sau punctuație;

• va verifica și va atașa anexele la scrisoarea corespunzătoare;

c) Scrisoarea este concepută de secretariat

• în cazul corespondenței de răspuns, se analizează rezoluția și dispoziția primită, se consultă corespondența anterioară și documentația la care se referă;

• în cazul scrisorilor din oficiu, se alege modelul adecvat după tipul de corespondență, se adună și se studiază actele normative sau alte documente care reglementează problema ce constituie obiectul scrisorii, se culeg informații de la serviciile de specialitate și de la cei în drept, dacă e cazul (manager, consilier juridic, șefi de compartimente).

• se întocmește ciorna sau conceptul scrisorii și eventual, se prezintă spre avizare personalului de specialitate.

• se dactilografiază sau procesează corespondența; se verifica identitatea ciornei cu materialul dactilografiat și se face corectura eventualelor greșeli sau omisiuni.

- *Introducerea corespondenței în mapa managerului și prezentarea la semnat.*

Corespondența de răspuns se prezintă în mapa însoțită de corespondența de bază.

- Ștampilarea scrisorilor se efectuează numai după semnarea de către cei în drept și numai de către persoana însărcinată cu păstrarea ștampilei. Ștampila se aplică pe semnăturile autorizate.

Înregistrarea corespondenței în Registrul de evidență la rubrica *Ieșiri și aplicarea datei și numărului de înregistrare pe fiecare scrisoare expediată.*

- Scrierea adresei pe plic

Distribuirea rapidă a corespondenței depinde de scrierea corectă a adresei care trebuie să cuprindă elementele: numele destinatarului; numele străzii; și numărul; numele localității; orașul cu oficiul poștal; numele județului/ districtului; codul poștal; țara.

- Se notează fiecare element al adresei pe un rând, separat;
- Se lasă în partea superioară a plicului loc suficient pentru timbre, marca de scutire de taxe sau ștampila poștei ;
- Se scrie codul poștal în partea de jos a adresei;
- Se scrie orice mențiune specială, ca de exemplu: *Personal, Secret, În atenția ...*, separat de adresa, de obicei la două spații albe de numele destinatarului; mențiunea *Urgent* se va scrie pe plic în dreapta și dedesubtul adresei;
- Se verifică dacă timbrele corespund cerințelor poștei
- Adresele de pe plicuri sunt confruntate cu antetul scrisorii înainte de împăturire.

- Împăturirea și introducerea scrisorilor în plic

- Se procedează astfel încât, atunci când se scoate scrisoarea din plic, antetul să fie în partea de sus;
- Se evită împăturirea scrisorii mai mult decât este nevoie pentru a fi introdusă în plic.

- Introducerea anexelor în plicuri

- Anexele de mărimea scrisorii se împăturesc simplu, împreună cu scrisorile;
- Dacă anexele conțin mai multe foi, acestea se capsează între ele, dar nu se prind de scrisori. Se împăturește anexa, se împăturește scrisoarea și se introduce anexa în ultima împăturire a scrisorii;
- Anexele mai mari decât scrisoarea (broșuri, prospecte, cataloage etc.) se expediază în plicuri mari. Scrisorile, în acest caz pot fi introduse în prealabil într-un plic mai mic, care poate fi sigilat sau nu, în funcție de cerințe, și introdus în plicul mare;
- Anexele mai mici decât scrisoarea se prind de scrisoare, în colțul de sus, stânga. Dacă sunt mai multe anexe, cea mai mică va fi prinsă deasupra.
- Plicurile sunt repartizate și legate în pachet după criteriile de expediere: a) cu adrese în aceeași direcție; b) recomandate; c) străinătate

- *Expedierea corespondenței prin poștă*

În organizațiile mari, se ocupa de primirea și expedierea corespondenței, serviciul de registratura.

Modalitățile de expediere a corespondenței pot fi: expediere prin posta, prin fax, cu ajutorul curierilor.

Alegerea uneia sau alteia dintre aceste căi se face în funcție de distanța până la destinatar, de importanța scrisorii, de costul expedierii ș.a.

Pentru expediere se întocmesc *borderouri de expediere*, după următorul model (vezi model).

BORDEROU DE EXPEDIȚIE NR.

Nr. crt.	Nr. înregistrare	Data	Destinatar	Localitatea	Greutatea	Taxa (lei)	Nr. recipisă

Asemenea borderouri se întocmesc separat pentru următoarele situații:

- scrisori simple loco;
- scrisori recomandate loco;
- scrisori simple alte localități;
- scrisori recomandate alte localități;
- scrisori simple pentru străinătate;
- scrisori recomandate pentru străinătate.

Pot fi stabilite și alte categorii în funcție de specificul activității organizației.

Pe fiecare borderou se totalizează costul expedierii pentru descărcarea funcționarului responsabil cu această problemă, de sumele sau timbrele poștale ce i-au fost încredințate.

Borderoul se întocmește zilnic când există corespondență de expeditat prin poștă.

Toate scrisorile primite și expediate de o instituție într-o zi, se numesc *poșta zilei*.

În cazul expedierii corespondenței prin curier se folosește *Condica de expediție* cu următoarele rubrici (vezi tabel).

Nr. crt.	Data	Nr. de înregistrare	Destinatar	Nume și prenume	Semnătura

Expediția prin curier se practică în aceeași localitate.

Condica de expediție este un instrument de evidență și control asupra mișcării corespondenței și actelor. Poate fi folosită în același scop pentru distribuirea și circulația actelor și în cadrul organizației, între compartimente.

După expedierea corespondenței se sortează copiile și sunt transmise compartimentelor de resort, iar corespondența secretariatului se ordonează în dosare.

1.4. Reproducerea documentelor

Tratarea informației scrise presupune aplicarea întregii game de tehnici specifice de secretariat, precum: stenografierea, dactilografierea, traducerea documentelor, procesarea documentelor sub forma de date, texte, imagini schematice.

Pe lângă corespondență, în secretariate se reproduc o serie de documente, cu conținut și frecvență variabilă. Unele intră numai în sfera de atribuții a managementului sau a altor compartimente iar secretariatul se implica numai în reproducere, nu și în conceperea textelor. Altele sunt întocmite și de secretariat, eventual după modele, în funcție de gradul de responsabilitate pe care-l implică.

Putem enumera, astfel:

- *adresele* – cele mai simple materiale de corespondență care conțin, de regula, 2-3 fraze și se folosesc pentru însoțirea unor materiale mai ample, sunt întocmite de secretariat;
- *notele interne* – adresate personalului din cadrul organizației sunt întocmite redactate și difuzate de secretariat;
- *instrucțiunile* – sunt reproduse de secretariatul;
- *dărilor de seama* – sunt întocmite de manageri, șefi de departamente sau compartimente și reproduse de secretariat;
- *procesele – verbale* sunt întocmite de comisii de specialitate și reproduse de secretariat;
- *informările* – sunt întocmite de diferiți angajați și reproduse de secretariat;
- *rapoartele și referatele* implică secretariatul numai în reproducere, atunci când nu privesc problemele acestuia.

Alte materiale care se reproduc în secretariate pot fi materialele manifestărilor colective: invitații, programe, afișe, ecusoane, indicatoare, liste, tabele etc.

De asemenea, secretariatul are sarcina de a-i prezenta conducătorului rezumatele diferitelor materiale care sunt prea vaste, în scopul degrevării managerului de lectură. Managerul poate mai eficient dacă secretariatul îi examinează minuțios documentele înainte de a intra în posesia acestora spre a înlătura problemele care nu sunt presante în lista de priorități. Un astfel de demers presupune cunoașterea unor tehnici de lectură și capacitate de sinteză.

1.5. Traducerea documentelor

Asigurarea traducerii documentelor, personal sau cu ajutorul unui translator autorizat constituie o atribuție a secretariatului. În mod curent, în organizațiile care au relații de colaborare cu parteneri străini, una dintre cerințele obligatorii, privind ocuparea funcției de secretar o constituie și cunoașterea a 1-2 limbi de circulație internațională. Sarcinile sale, în acest sens, sunt limitate la traducerea

corespondenței, la participarea în cazul unor negocieri sau încheierea unor contracte sau în cazul unor comunicări directe.

În cazul unor reuniuni internaționale care implică responsabilități mari, de natură protocolară, economică, publicitară etc. firmele apelează la firme specializate.

1.6. Tratarea automatizată a informațiilor

Partea sistemului informațional, în care informațiile sunt tratate cu mijloace automatizate, se numește sistem informație de birou sau sistem birotic⁹.

Birotica studiază ansamblul activităților de producere, distribuție și exploatare a informației din perspectiva muncii de birou.

Aplicațiile biroticii se încadrează în trei categorii:

- *Birotica autonomă* – care cuprinde prelucrarea textelor, a datelor, graficelor, clasarea și arhivarea acestora;
- *Birotica de transmisie* – care permite schimbul de informații de la un post la altul, dar fără ca postul receptor să poată automat să recupereze informația primită, pentru a o transforma după interesul sau.

Cuprinde: telefonul, faxul, băncile de date, arhivările pe discuri optice.

- *Birotica de comunicație* – pe care o vom aborda în subcapitolul următor.

Mijloacele de tratare automatizată a informației și-au găsit ecou larg în activitățile birourilor de secretariat, unde predomina activitățile de rutină, mari consumatoare de timp.

Beneficiile aduse de domeniul biroticii, în activitatea de secretariat pot fi enumerate, astfel :

- modul simplu de prelucrare și întreținere a informațiilor pentru toate tipurile de informații (documente, date structurate, termene etc.);
- îmbunătățirea calității informațiilor prin punerea la dispoziție a tuturor informațiilor necesare și existente;
- scurtarea timpilor de parcurs prin eliminarea timpilor de transport, copiere și așteptare, ca și prin scurtarea datelor de prelucrare;
- accelerarea căutării informațiilor prin instrumente adecvate (bănci de date pentru căutare direcționată și structurată, sisteme de gestiune a documentelor pentru posibilități de accesare a documentelor arhivate după conținutul acestora, posibilitatea căutării în hiper- text);
- reutilizarea direcționată a informațiilor (de pildă, pentru evaluări, redactarea de scrisori în serie);
- calitatea mai înaltă a rezultatelor prin standardizarea fluxurilor de date și prin asigurarea actualității documentelor sau datelor folosite.

⁹ Vezi capitolul „Birotica“ din prezentul volum.

1.6.1. Prelucrarea automatizată a textelor

Prelucrarea textelor, după cum am menționat, ocupă în continuare o mare parte din timpul secretariatului.

Evoluția merge univoc de la mașina de scris spre computer, în special, în prelucrarea textelor, datorită posibilităților extinse de concepție.

Astfel:

- toate formatările pot fi introduse și modificate rapid;
- se poate stabili și implementa ușor un anumit tip de scrisoare pentru întreaga întreprindere, aceasta constituind o contribuție importantă pentru Identitatea organizației;
- textele pot fi comod revizuite, corectate și modificate eliminându-se rescrierile;
- se pot introduce, decupa și muta sau copia porțiuni de text în alte locuri;
- textele pot fi memorate (în memoria de lucru, pe disc și sau pe discheta), putând astfel să fie memorate și regăsite;
- salturile la rând nou și la pagina nouă pot fi efectuate automat;
- datorită programelor de verificare ortografică pot fi găsite și corectate rapid greșelile de ortografie și cele de tastare;
- programele de separare în silabe ușurează separarea corectă a cuvintelor la sfârșitul rândurilor și contribuie la un aspect mai estetic al textului (marginii mai uniforme în dreapta acestuia);
- existența dicționarilor de sinonime contribuie la evitarea repetării cuvintelor, oferind alternative;
- oferă posibilitatea prelucrării combinate a textului scris cu tabele, statistici, grafice, imagini, calcule, mai rapid, mai ușor și mai plăcut prin prezentarea vizuală.

Având în vedere faptul că, reproducerea textelor rămâne în continuare o sarcină importantă a secretariatului, computerul va deveni instrumentul de bază în aceste birouri.

1.7. Comunicația birotică

O altă categorie de aplicație a biroticii o constituie și *Birotica de comunicație* sau *comunicația birotică*.

În această formă de comunicație, receptorul poate asigura toate funcțiile emițătorului, adică: poate recupera automat informațiile primite; le poate transforma după interesul său.

Comunicația birotică a fost posibilă o dată cu apariția de noi medii, prin care tehnologiile odată separate, precum, telefonica, imaginea, tehnologia informatică și cea a comunicațiilor, au putut fi interconectate odată cu apariția calculatoarelor multimedia¹⁰.

¹⁰ Ionel ENACHE, *Birotica*, Credis, București, 2001, pp. 47-49.

Cuprinde: *mesageria electronică, Intranetul și Internetul.*

Conectarea Internetului în rețelele locale și publice deschide alte posibilități de informare de o însemnătate deosebită și în birourile secretariatelor.

Introducerea tehnicilor moderne de comunicație birotică constituie o necesitate în secretariate, oferind posibilitatea utilizării eficiente a cunoștințelor interne și externe, a prelucrării, și distribuirii direcționate a informațiilor.

În realizarea posibilităților de comunicație birotică, un rol important îl are infrastructura tehnică informatică și conlucrarea componentelor tehnice.

În organizațiile mari se extind așa numitele Sisteme client – server, clienții reprezentând computerele de la locul de muncă, care comunică cu modulele server centrale (Internet) sau locale (Intranet). Aceste tehnologii au schimbat enorm lumea întreprinderilor. Tranzacțiile de afaceri și procesele de comunicație se realizează tot mai mult sub aceste forme. Acest fapt are, desigur, consecințe enorme și asupra cerințelor profesionale ale angajaților.

Internetul este o rețea de computere, cu ramificații mondiale, în care sunt interconectate circa 60 000 de rețele și mai mult de 80 de milioane de calculatoare electronice. Cel mai cunoscut serviciu de Internet este World Wide Web. (prescurtat WWW) Acesta realizează integrarea diferitelor servicii la același nivel și dispune de capacitatea de a genera și de a utiliza documente hiper-media.

Tehnologiile Internet-ului se pot folosi și în interiorul întreprinderilor, formându-se așa numitele Intranet-uri.

La realizarea aplicațiilor Intranet, firmele încep de obicei cu informațiile generale, precum: rapoartele de afaceri, comunicatele de presă, informațiile pentru prezentare, listele de telefoane, descrierile de proiecte, informații despre concurența, ofertele interne de posturi etc.

Avantajele rețelei de calculatoare sunt mult mai evidente în marile organizații. Pentru birourile care desfășoară procese informaționale care implică mai multe locuri de muncă, au fost create pachete de programe pentru lucrul în grup (Groupware). Acestea oferă o șansă reală pentru comunicația eficientă, având în vedere faptul că, mai multe persoane, participă la îndeplinirea unei sarcini.

Programe care s-au dovedit foarte eficiente pentru lucrul în grup funcționează pe principiul poștei electronice (Electronic-Mail).

Fiecare utilizator final conectat dispune, în acest caz, de o cutie poștală electronică (Mailbox, Telebox) pentru primirea textelor.

Funcțiile principale ale acestui sistem sunt:

- primirea corespondenței;
- trimiterea de mesaje;
- confirmarea automată a primirii corespondenței;
- memorarea de documente și de mesaje;

- compilarea și editarea (reprelucrarea) mesajelor destinate transmiterii;
- distribuirea corespondenței electronice.

În aceste condiții, partenerii pot comunica, când și unde le convine, pentru realizarea în comun a unor sarcini intelectuale comune.

1.7.1. Aplicațiile poștei electronice în secretariate

Secvențele de activități în care secretariatele pot aplica principiile E-mail-ului pot fi:

- pregătirea ședințelor sau a altor manifestări de grup ;
- punerea de acord în informări curente;
- difuzarea informațiilor generale pentru angajați (Avizier electronic);
- planificarea și coordonarea unor proiecte comune;
- coordonarea unor termene;

În acest capitol, am insistat numai asupra posibilităților de aplicație a comunicației birotice în cazul exercitării funcției de tratare a informației. Asupra altor posibilități de comunicație birotică în exercitarea altor funcții ale secretariatului, vom reveni în capitolele respective

1.7.2 Internet-ul în secretariate. Potențiale de aplicare

Accesul pe Internet este interesant pentru ofertele de informații și comunicare globală. În scop orientativ, pentru secretariate, s-ar putea recomanda:

- procurări de informații (informații hiper-mediu prin WWW, transfer de baze de date, citirea de știri);
- afaceri on-line (rezervări calatorii, cumpărături electronice, operațiuni bancare electronice);
- publicare (marketing de produse, relații publice, oferte de locuri de munca), comunicare (E-Mail, E- Fax, telefon, conferințe).

1.7.3 Utilitatea comunicației birotice moderne

- Prin utilizarea noilor tehnologii informaționale și comunicaționale se poate crește eficiența economică în birouri și în administrație.

- Tehnologiile informaționale și comunicaționale aduc o contribuție importantă la creșterea capacității de prestație, în cazul muncii de birou (în special în cel al secretariatului).

În general, prin utilizarea telecomunicațiilor, în activitatea birourilor se urmărește: sporirea eficienței muncii; avantaje de timp și costuri; intensificarea relațiilor cu clienții. Împlinirea unor astfel de deziderate, în viața birourilor este foarte importantă, pentru orice întreprindere, pentru a asigura păstrarea competitivității și succese economice remarcabile.

II. FUNCȚIA DE DOCUMENTARE

2.1. Noțiuni generale privind știința documentării

Materia primă a acestei activități o constituie *documentul*. Etimologic, termenul “document” provine din latinescul “*documentum*”, cu sensul de “*ceea ce servește la a învăța, a se instrui*”, termen intrat cu acest sens în limba franceză în secolul al XII-lea. A fost preluat ca neologism în limba română, circulând cu sensul juridic modern, până în secolul al XIX-lea, când s-a fixat și impus terminologia științei documentării.

În accepție largă, noțiunea de “*document*” este definită ca: *orice bază de cunoaștere fixată material, înregistrată sau susceptibilă de a fi utilizată pentru consultare studiu sau probă*. Inițial, termenul *documentare* a indicat activitatea de informare prin intermediul documentelor, cu sensul reflexiv al verbului *a se documenta*.

O dată cu evoluția mijloacelor de comunicare materializate, înțelesul modern al termenului s-a extins spre sensul tranzitiv al verbului, adică activitatea de “a informa” pe alții, caracteristica care predomină în organizarea modernă a acestui domeniu.

În accepțiune curentă, *a documenta* înseamnă a depista, a colecționa, conserva și pune la dispoziția consumatorilor de informații surse de cunoștințe dobândite anterior asupra problemei ce intră în sfera de interes a acestora, fixate în documente de orice gen.

Această definiție cuprinde activitatea de documentare în sensul cel mai general posibil. În general, termenii “informare și documentare” tind în exprimarea obișnuită spre sinonimie, ambii presupunând un fapt de cunoaștere. Deosebiri dintre cei doi termeni, derivă tocmai din termenul *document*. „*Informația* presupune un fapt de cunoaștere care poate fi emis sau recepționat sub formă materializată sau nematerializată, pe când, „*documentarea* presupune numai forma materializată”. Între cele două posibilități de cunoaștere, există, însă, nu numai deosebiri de natură ci și de valoare.

Informația transmisă oral, rapid, este recepționată cu un grad de aproximație, presupus de o astfel de transmisie.

Documentarea presupune o recepționare mai metodică și mai temeinică, memoria vizuală a ființei umane fiind mai puternică pe tot parcursul vieții, deci și cea mai importantă.

Valoarea informației documentare constă și în perenitate. Fiind fixată pe suport material, ea poate fi transmisă în spațiu dar și în timp.

Permanența este calitatea esențială a documentului. Din cele mai vechi timpuri, tezaurul de cunoștințe al omenirii s-a păstrat mai ales prin obiecte concrete, purtătoare de informații. Dictonul latin "*Verba volant Scripta manent*" exprimă tocmai această conștientizare a omului asupra necesității înregistrării informațiilor pe suport material rezistent.

Tipologia informației documentare cunoaște astăzi o diversitate atât de mare, încât, posibilitățile de clasare și subclasare sunt greu de reprezentat într-o singură structură schematică (vezi schema 1)

O primă etapă de clasificare se poate realiza, pornind de la definirea generală a termenului, conform trilogiei – suport documentar – tehnica de înregistrare – semne convenționale de transmitere a mesajului.

După suportul documentar (denumit și mediu suport, purtător de informație sau mediu de înregistrare) sunt :

a) **documente istorice** – înregistrate pe suport istoric (argilă, piatră, papirus, pergament, tăblițe de lemn, pânza etc.).

b) **documente contemporane** – înregistrate pe suport modern (hârtie, carton, material plastic etc.)

c) **documente tehnice** – înregistrate pe suport tehnic care poate fi: *suport optic* (pelicula fotografică, celita, pelicula de film); *suport magnetic* (benzile magnetice, cartele magnetice, discurile compacte audio);

Necesita utilizarea unui echipament tehnic pentru a fi consultate.

După tehnica de înregistrare (de fixare pe suport)

a) documente obținute prin **metode clasice de înregistrare**: documente *manuscrite*; documente *dactilografiate* (mașina mecanică de scris); documente *tipărite* (imprimare cu ajutorul tiparului); documente *xerografiate* (fotografiere, scriere uscată); documente *xilografiate* (texte gravate în lemn); documente *litografiate* (texte gravate în piatră).

b) documente realizate prin **metode moderne de înregistrare**:

- înregistrare electromagnetică: *documente audio* (discuri, benzile magnetice etc.) *documente video* (filmate cu camera de luat vederi simple sau digitale, sau generate de calculator);

- înregistrare electronică – *documente electronice* (sunt cuprinse fișierele de date și software-urile de aplicație; ele pot fi înregistrate pe suport hârtie, magnetic, optic sau orice alt suport conceput pentru a fi prelucrat pe calculator sau printr-un procedeu similar)

După semnele convenționale folosite;a) documente *scrise* (având la baza litera)b) documente *grafice* (în care predomină imaginea)- *schematice* (scheme, planuri, grafice, diagrame, hârtii);- *imagini reale* sau concrete (desene, picturi, ilustrații, stampe etc.). Fiecare

dintre clasele menționate poate fi, la rândul sau, subclasată după alte criterii.

Vom reda, în acest sens, câteva posibilități de subclasare a documentelor scrise pe suportul modern, hârtie, având în vedere faptul că această categorie de documente intră în sfera de interes a muncii administrative.

A) Documentele imprimare

După natura mesajului:

• *texte*• *date* (numerice, alfanumerice)

După formă:

• *foi volante*• *broșuri*• *cărți*

După gradul de implicare intelectuală:

• documente primare (cărți beletristice, tratate, monografii, studii)

• documente secundare (dicționare, enciclopedii, bibliografii, cataloage, ghiduri etc. obținute din prelucrarea documentelor primare)

B) Documentele manuscrise:

• *documente istorice*: inscripții, condici, acte, corespondența elaborată de-a lungul timpului de către organe de stat, instituții și persoane particulare cunoscute sub denumirea de arhivalii

• *documente contemporane*: documente create de organele de stat, organizații publice s-au private.

În cazul unei clasificări, sub aspectul comunicării, după forma de emiteră sunt:

• *documente vizuale*• *documente sonore*

iar după forma de receptare, vor fi respectiv:

• *vizuale*, incluzând aici: documentele scrise sub toate formele și tipurile prezentate, documentele grafice (schematice și iconografice)

• *auditive*: banda magnetică, discuri, casete audio, care necesită un echipament pentru audiere.

• *audio-vizuale*: film sonor, televiziune

• *tactile* – alfabetul Braille pentru nevăzători.

Organizațiile creatoare de documente, practica la rândul lor, alte criterii de clasificare în funcție de sfera de activitate.

Putem menționa, astfel:

- *după sfera de aplicare*: legi, decrete, hotărâri guvernamentale, ordine, decizii, dispoziții, hotărâri judecătorești etc.
- *după destinație*: documente pentru uz intern (rapoarte, decizii, regulamente, dări de seama etc.), documente care intra și ies din organizație (corespondența);
- *după natura proceselor reflectate*: documente comerciale, documente financiare etc.

Marea diversitate a categoriilor de documente a determinat și apariția altor definiții, cu sens mai restrâns, în funcție de sfera de interes a diferitelor domenii de activitate.

Astfel, din punctul de vedere al biblioteconomiei, documentul este definit ca „informație înregistrată care poate fi tratată ca unitate într-un flux documentar, indiferent de forma sa materială și de caracteristicile acesteia”. (Standard ISO 2789).

În sens juridic, unele dicționare și enciclopedii, definesc documentul “*act oficial sau particular prin care se adevărește sau de preconizează un fapt, se conferă un drept sau se recunoaște o obligație*”.

În „Dicționarul Științelor Speciale ale Istoriei”¹¹ termenul „document” este definit în sens generic ca „*însușind toate categoriile de surse care pot transmite date istorice (inscripții, urme de civilizație materială etc.) dar și în sens arhivistic, definind toate sursele pe suporturi friabile, realizate cu ajutorul grafiei, fotografiei, înregistrărilor sonore, cinematografice sau a altor imagini care prezintă interes pentru cunoașterea istorică*”.

Funcția generală a documentării științifice este aceea de a sprijini cercetarea și creația. Astfel, personalul care are atribuții de documentare mediază informația între producătorii și consumatorii de informații. Desigur, problemele acestei științe la nivel de instituții specializate sunt mult mai vaste în ceea ce privește specializarea personalului, tehnicile de specialitate și funcțiile sale.

Ceea ce am intenționat să evidențiem este faptul că, în proporții restrânse, metodele și tehnicile acestei științe au pătruns și în activitatea organizațiilor economico-sociale, indiferent de domeniul de activitate, acestea fiind mari generatoare de documente. Astfel s-a dezvoltat *documentaristica*, ca ramură a științei documentării, presupunând totalitatea metodelor și tehnicilor de colecționare, ordonare, evidențiere a documentelor constituite într-un birou cu scopuri practice, constituind arhiva vie a organizațiilor, până la etapa de depunere în arhiva de depozit.

¹¹ *Dicționarul Științelor Speciale ale Istoriei*, București, 1981, p. 103-104

2.2. Activitatea de documentare la nivelul secretariatelor

Despre o activitate de documentarist, la nivelul secretariatului, putem vorbi în măsura în care se apelează la metodele și tehnicile acestei discipline în organizarea documentelor și informației în scopul regăsirii operative, în faza de tratare. Dacă arhivarea se referă la documente a căror problemă a fost tratată, documentarea se referă la adunarea de documente înainte ca problemele să fie tratate.

Secretariatul trebuie să furnizeze operativ orice document sau informație conținută în acestea, atât la solicitările managementului cât și ale personalului sau colaboratorilor externi cu care se stabilesc contacte. Aceasta este una dintre atribuțiile sale fundamentale în exercitarea acestei profesii. Rezolvarea eficientă presupune o bună cunoaștere a tipologiei documentelor pe care le manevrează sub multiple aspecte (forma, conținut, destinație, etc.), precum și o bună stăpânire a metodelor și tehnicilor de evidentă, sistematizare clasare și arhivare.

Într-o abordare sistematizată, această activitate poate fi privită din două direcții, fiecare presupunând particularități de acțiune.

- a) Secretariatul organizează documentele rezultate din activitățile managerului sau ale altor compartimente din organizație, în cazul în care funcționează centralizat, și gestionează informațiile conținute în acestea. În aceasta situație are rol pasiv atunci când le primește și activ când le prelucrează și transmite.
- b) Secretariatul asigură documentarea managerului cu alte documente din domeniul de specialitate sau pentru informare curentă: cărți, reviste etc. În aceasta situație are rol activ în depistarea surselor interne și externe precum și în organizarea și distribuirea lor, acțiunile având tangenta cu domeniul documentării științifice.

2.2.1. Gestionarea documentelor rezultate din activitatea managerului în cadrul organizației

Spre deosebire de alte birouri care au funcții specializate, informațiile fiind mai omogene și mai ușor de structurat și ordonat, în birourile manageriale converg extraordinar de multe și de diverse informații.

Acestea diferă atât în privința conținutului și a expeditorului, dar și ca importanță și valoare. În plus, aceste informații se găsesc pe medii total diferite: hârtii, medii electronice (dischete, benzi sau discuri magnetice) sau pe medii de memorare optică (C D-ROM).

De asemenea, cele tradiționale, pe hârtie, pot avea forme de prezentare diferite: *foi volante*, care constituie ponderea documentelor administrative, *registre* sau *condici*, *broșuri*, *pliante*, *planșe*, etc.

Aceste documente se păstrează temporar în biroul secretariatului, într-o structură organizată, în scopul valorificării practice.

Cerințe generale, în asigurarea condițiilor de stocare a documentelor:

- Posibilitatea de operare simplă și rapidă;
- Să fie ușor accesibile, adică dulapurile trebuie așezate într-un loc convenabil iar dosarele din interior să fie ușor de localizat;
- Rafturile să fie potrivite pentru scrisorile primite, avându-se deci în vedere volumul, mărimea, și natura corespondenței;
- Posibilitatea extinderii, în perspectiva, dacă este necesar;
- Folosirea spațiului numai pentru documente folosite în mod curent;
- Existența unor condiții de siguranță privind informațiile confidentiale.

Criteriile de organizare trebuie să fie atât de bine cunoscute și de clare, încât personalul secretariatului să nu se ezite nici o clipă atunci când se îndreaptă spre un dulap, spre un raft și apoi spre un dosar sau altă unitate de păstrare. Până la etapa de constituire a unităților arhivistice, secretariatul trebuie să-și construiască o strategie zilnică de repartizare a documentelor.

În continuare, vom reda în ordinea priorității, câteva strategii de operare, în acest sens.

A. Organizarea locurilor de staționare

Regula coordonatoare: Existența prea multor locuri de staționare îngreuiază regăsirea rapidă a documentelor, de aceea secretariatul va reduce la minimum alternativele în care pot găsi documentele.

Într-o primă etapă, trebuie abordată problema distribuirii în spațiu a documentelor, după criteriile: *mediul de înregistrare* sau *forma de prezentare*. În aceasta situație, problema este foarte simplă: se vor stabili de la început locuri distincte sau, la modul ideal, mobilier și suporturi adecvate pentru dischete, CD-uri, registre sau condici.

Este posibil, de asemenea, să existe în sfera de activitate a managementului sau a organizației și documente audio-vizuale, filme fotografii a căror pondere depinde de domeniul de activitate, precum cel cultural, religios, artistic, militar, științific etc.

Probleme deosebite, în privința staționării documentelor, le ridică, desigur, foile volante, reprezentând documentația specifică activității administrative.

Multe secretare se confruntă cu problema regăsirii cât mai rapide a acestor documente, întrucât se pot afla adesea în mai multe locuri. De exemplu:

- în teancurile de documente de pe propriul birou care urmează a fi prelucrate în ziua respectivă;
- pe suporti proprii așteptând rezolvarea unor probleme sau alte revizii;
- în vrafurile de documente de pe birourile șefilor;
- în teancul de documente pregătit pentru sortare și clasare;
- în arhiva curentă a compartimentului.

În afara de acestea, informațiile se pot găsi și în sistemul de prelucrare automată a datelor.

Se pot evita astfel de situații, aplicându-se următoarea strategie, ori de câte ori se ia contact cu un document pentru prima oară:

1. Se verifică dacă acesta este important pentru alții, sau pentru secretariat. Acțiune: a) dacă este important pentru alte persoane din organizație va fi transmis imediat, notându-se unde a fost repartizat; b) dacă este important pentru secretariat, vezi 2.
2. documentului va fi verificat dacă necesită sau nu prelucrare sau dacă nu prezintă interes și poate fi deja distrus. Acțiune: cel care nu necesită prelucrare se repartizează direct în arhiva; b) cel care necesita prelucrare, vezi p. 3;
3. va fi analizat sub aspectul urgenței și priorității execuției. Acțiune: cel care suporta o planificare, va fi distribuit într-un dosar cu documente în așteptare iar celelalte vor rămâne la dispoziție pe birou.

Dacă se procedează astfel, consecvent, un document nu se poate afla decât în trei locuri:

- a) În prelucrare, pe biroul secretarei sau într-un loc rezervat documentelor care au nevoie de tratări ulterioare, fie sub forma de răspuns, fie că generează obligații ulterioare periodice, deci documente asupra cărora trebuie să revenim pentru urmărirea unor probleme. Astfel de documente sunt: corespondența, rapoartele de activitate, planurile. În vederea păstrării lor s-au conceput o serie de sisteme.
- b) În arhiva, unde va fi introdus în unitățile clasate;
- c) În alt birou, putând fi controlat pe baza notei.

În cazul corespondenței, aceasta situație se rezolvă prin consultarea Registrului de Intrare-Ieșire.

B) *Reducerea volumului de documente staționate în birou*

Este o operațiune necesară pentru economisire de timp și spațiu. De aceea, după operațiunile menționate anterior, secretariatele trebuie să-și construiască o strategie de a mai diminua din hârtiile rămase. Sunt situații în care, prin experiența practică, este ușor de luat decizii în acest sens.

Astfel, pot fi distruse imediat, reclame, oferte nesolicitate, invitații la manifestări care nu prezintă interes pentru organizație.

Selecția devine însă dificilă în cazul informațiilor care nu sunt atât de evident inutile. Pentru o operare corespunzător în astfel de situații, se recomandă consultarea cu consilierul juridic al organizației, cu conducătorul, cu arhivarul arhivei de depozit sau cu alte persoane abilitate care trebuie să-și asume în scris aceasta responsabilitate. În urma acestui demers se poate întocmi o listă orientativă în care se vor scrie motivațiile pentru care trebuie păstrate documentele, și care va fi consultată ori de câte ori există dubii în privința distrugerii anumitor documente, astfel:

- așa cer forurile legislative
- pot constitui dovezi, demonstrații sau fundamentări în anumite situații ulterioare
- sunt importante pentru luarea unor decizii, pentru informarea managerului sau informare proprie
- conține noi soluții sau idei creatoare
- poate fi util în oferirea de servicii clienților interni și externi
- asigură arhivarea, întrucât nimeni nu mai dispune în organizație de documentul în cauză, sau nu este responsabil de arhivarea lui.

În vederea păstrării documentelor acțiunile de organizare presupun două etape:

C) *Clasarea documentelor* – operațiune prin care toate documentele, indiferent de formă, de frecvența utilizării se aranjează într-un sistem rațional în condiții de accesibilitate și siguranță, formând arhiva activă.

D) *Arhivarea* – operație prin care, în momentul ieșirii din uz documentele grupate în unități arhivistice, după norme prestabilite, se depun în arhiva de depozit a organizației. * (nota de trimitere la arhivistică).

2.2.2. Clasarea documentelor

Clasarea este operațiunea prin care documentele care staționează într-un birou (acte, foi volante, condici, registre, fotografii, planșe, cărți, periodice, casete diskete, și alte documente tehnice) se repartizează în grupe omogene, în raport cu anumite criterii și subcriterii specifice tipurilor de documente.

În practica birourilor s-au consacrat o serie de metode de clasare, având la baza principiile ordonatoare alfabetice, cronologice, numerice, alfa- numerice, zecimale. Optarea pentru o metodă sau alta, depinde de natura documentelor, de specificul activității, de volumul documentelor manipulate.

În cazul documentelor generate de activitățile administrative, logica alegerii, unuia sau altuia, dintre sistemele de clasare consacrate, se explică prin optarea pentru unul, dintre următoarele elemente comune, obligatorii pentru orice document emis:

- Numele organizației emitente
- Nume de persoane și funcții responsabile
- Data (de emitere sau de primire) cu elementele: an, luna, zi
- Număr de înregistrare (la emitent sau destinatar)
- Localitatea (emitentului sau destinatarului)
- Denumirea documentului sau genul (chitanța, proces – verbal, decizie etc.)
- Probleme sau subiecte (conținut)

Principiul ordonator depinde de elementul ales pentru regăsirea mai simplă a documentelor.

Exemple:

- dacă se optează pentru *data*, ca element ordonator, se va institui o *clasare cronologica*;
- dacă se optează pentru *denumirile de organizații* sau *numele de persoane* evidențiate în documente, *clasarea* va fi *alfabetica* etc.

Ceea ce trebuie reținut, referitor la această etapă: **Un sistem de clasare nu se stabilește după bunul plac al personalului, ci după criteriile de eficiență, conturate în funcție de cerințe practice, specifice unui compartiment.**

De exemplu, un serviciu de resurse umane va folosi un sistem de ordonare alfabetica a dosarelor, un serviciu de export va folosi un criteriu geografic, etc.

Odată stabilit, se va aplica unitar și continuu.

Clasarea cronologică

Această metodă de clasare presupune ordonarea documentelor în dosare, pe măsura ce intră în unitate, cele mai recente plasându-se deasupra celor cu dată mai veche.

Un exemplu clasic, în acest sens, este Registrul de Intrare –Ieșire.

Avantajele sistemului: regăsirea unui document se rezolvă rapid, cu condiția ca solicitantul să cunoască data exactă la care documentul a fost înregistrat.

Sistemul este util, în special pentru clasarea documentelor care constituie un tot omogen precum: extrase de cont, rapoarte cu regim periodic etc.

În cazul corespondenței curente, aceasta poate fi localizată cu ușurință, documentele fiind grupate după data la care s-a lucrat cu ele. Există însă dezavantajul că scrisorile primite și expediate vizând aceeași problemă, să fie despărțite prin repartizarea cronologica. (vezi și “Constituirea dosarelor”)

Clasarea alfabetică

Această metodă de clasare se practică, în special, în instituțiile de administrație publică cum ar fi primăriile, în firme de export, organizații cu sucursale, filiale, unități comerciale care au relații cu furnizori, clienți, servicii de personal, organizații de asistenta sociala etc.

De asemenea, o clasare alfabetică se poate aplica și în cazul în care se alege drept criteriu comun pentru ordonare, subiectul principal al documentelor sau zona geografica.

Ordonarea alfabetica presupune organizarea documentelor într-un suport specific de păstrare (dosar, plic, mapa și alte mecanisme de prindere) ținându-se cont de elemente comune, precum: denumirile organizațiilor emitente, sau la care se referă documentul, nume de persoane sau denumiri geografice.

Problemele deosebite, pe care le prezintă acest sistem, apar în de alegerea cuvântului director pentru ordonare.

Spre orientare generală, putem menționa sistemul cărților de telefon sau al dicționarelor.

Intrările alfabetice nu se fac la întâmplare, ci sunt reglementate prin standarde internaționale elaborate în special pentru activitatea de documentare, precum: *STAS 8636 – 70. Informare și documentare. Orânduirea în catalogul alfabetic pe nume de autori și titluri și în indexuri*; *STAS 8636 – 85. Informare și documentare. Reguli de ordonare alfabetica în cataloage și bibliografii. Principii și reguli generale*.

Trebuie să menționăm, de asemenea, că aceste reguli stau la baza programelor de ordonare alfabetică automatizată a informațiilor, deci ele trebuie respectate și pentru a elimina posibile neconcordanțe care ar interveni în cazul aplicării acestui sistem.

Desigur, ordonarea documentelor generate de organizații, nu ridică probleme de complexitate precum cele ale documentarii. Pentru o abordare corectă a sistemului, atunci când predomină o astfel de clasare într-o organizație, este indicat să existe la dispoziție aceste Standarde.

Pentru orientare generală, vom reda câteva criterii generale privind alegerea cuvintelor directoare în ordonarea alfabetică a foilor volante ce constituie din punct de vedere al formei, ponderea documentelor din birouri.

a) Reguli coordonatoare privind clasarea alfabetică în cazul numelor de persoane

- Numele de familie, indiferent din câte cuvinte este compus, constituie întotdeauna cuvântul de ordine sau cuvântul director și se așează înaintea prenumelui;
- Ordinea numelor este dată de fiecare literă din cuvânt; în cazul inițialelor identice se clasează după a doua literă, dacă și aceasta este identică, după a treia literă, ș.a. Exemplu: *Edmond, Elisei, Enache, Enachescu, Encica, Enica, Eremia* etc.
- Prenumele nu se scrie sub forma prescurtată. Inițiala se folosește numai pentru patronimic.
- În situațiile în care sunt nume identice, clasarea se face în ordinea inițialelor prenumelui. Exemple: *Popescu Andrei*; *Popescu, Ion*; *Popescu, Mihai*.
- În cazul în care există nume și prenume identice, inițiala reprezentând numele tatălui va fi luată în considerație ca element subdirector sau o funcție reprezentativă a persoanei. Exemplu: *Dumitrașcu Gheorghe C.*; *Dumitrașcu Gheorghe N. sau Dumitrașcu Gheorghe (contabil)*; *Dumitrașcu Gheorghe (jurist)*, etc.
- Numele fără inițială va precede, în ordonare, numele cu inițiala;
- Numele compuse din inițiale despărțite cu puncte, preced numele obișnuite;

- În cazul numelor compuse cu cratimă, primul nume se considera cuvânt de ordine. Exemple: *Nicolae Brad- Georgescu; Luigi Alpagò- Novello etc.*
- Aceeași regulă se aplica și în cazul numelor compuse fără cratimă. Situațiile se întâlnesc, în special, la numele femeilor căsătorite care-si păstrează și numele anterior căsătoriei, adăugat de obicei după numele de căsătorie.
- În cazul în care se operează cu nume străine scrise cu alt alfabet (slav, grec, ebraic, arab) se practică transliterarea în alfabet latin, conform normelor standardizate internaționale adoptate ca standarde romane *.
- Dacă numele încep cu o particulă de noblețe (de, von) aceasta nu se ia în considerare;
- Numele gen *O'Mallei* sau *McDonalds* se clasifica ca un singur nume la O sau M.
- Cuvântul director va fi întotdeauna subliniat, pentru eliminarea confuziilor între nume și prenume, în cazuri precum: *Gheorghe Andrei sau Petre Ion Andrei*. Pentru orientare rapidă în ordonare se recomandă evidențierea cu alte caractere a cuvântului de ordine, în cazul în care se constituie dosar individual pentru fiecare nume. De exemplu, pe document este scris numele sub forma *Ion S. Dinu*; pe dosar, va fi *DINU Ion S.*

Situațiile posibile de ordonare alfabetică pot fi:

- de ordonare alfabetică a materialelor în dosare, ținându-se cont de numele persoanelor de unde provin (cereri, oferte, servicii, furnizori, clienți, contracte individuale, fișele posturilor, etc) constituindu-se atâtea dosare câte litere ale alfabetului se regăsesc în documentele ordonate (de la A la Z) sau
- de ordonare alfabetică a mapelor, dosarelor în diferiți recipienți sau în rafturi, dosare care pot cuprinde documente diverse referitoare, de exemplu, la un angajat sau la societate, ordonate după alte criterii impuse de norme legislative.

b) Reguli coordonatoare privind clasarea alfabetică a numelor de organizații

Denumirile organizațiilor sunt compuse de obicei din mai multe cuvinte. Unele cuprind termeni generici, indicând forma organizatorică (societate comercială pe acțiuni, regie autonomă, asociație, universitate, fundație, primărie etc.), altele indicând obiectul de activitate (*Camera de Comerț Industrie Navigație și Agricultură*) sau orice alt nume reprezentativ, care o identifică între alte organizații, în special, cu același obiect de activitate.

În ultimul caz, există o mare diversitate de denumiri, existând libertatea de opțiune a fondatorilor pentru a-și evidenția identitatea. Ele pot proveni din

substantive comune, nume de persoane sau pot fi combinații de silabe, de inițiale, sintagme diferite, cifre etc.).

De asemenea, și în antetul documentelor pot fi descrise în diverse forme. Astfel, unele organizații practica descrierea integrală a cuvintelor ce compun denumirea, (*Societatea comercială "Gemma" S.R.L.*) sau prescurtată (*S.C. "Gemma" S.R.L.*).

În fața unor astfel de situații, se recomandă câteva reguli ce pot asigura unitatea clasării în scopul regăsirii rapide.

– În cazul Societăților comerciale, cuvântul de ordine îl va constitui denumirea reprezentativă a organizației.

Exemplu: *S. C. METAL STAR SRL; S.C. MIKOS SRL; S. C. MOBITEXT SA*. Cuvântul director a fost cel subliniat.

– Numele de organizații, care exprimă obiectul de activitate, nu se scriu în antetul documentelor prin forma prescurtată cu inițiale.

Exemple: *Camera de comerț Industrie și Navigație, Șantierul de Construcții Navale, Societatea de investiții "Transilvania", Banca Română de Dezvoltare etc.*

Astfel de nume, chiar dacă apar sub forma prescurtată, pe un document, cuvântul director va fi stabilit după forma neprescurtată a denumirii organizației;

– Când o organizație are un nume alcătuit din inițiale, stabilite în mod subiectiv, fără ca acestea să aibe legătură cu obiectul de activitate, în ordonare alfabetică, se respectă următoarea regulă:

a) dacă inițialele ce compun numele sunt despărțite cu puncte sau spații albe, documentele sau dosarele purtând astfel de descrieri se plasează înaintea numelor întregi, astfel: *E. E. Group SRL; E & R. Bacau; Ecoterm SRL; Electro- Sanitas SRL etc.*

b) cele care nu sunt despărțite prin aceste semne, sunt tratate ca niște cuvinte, și documentele vor fi plasate în poziția alfabetică firească a numelor întregi. Exemple: *IMS SCOR S.A.; INSTANT S.R.L.; INTER S.R.L. etc.*

– în cazul organizațiilor cu nume identice, reprezentând sucursale, filiale sau unități de stat cu același obiect de activitate, cuvântul de ordine îl va constitui cuvântul care desemnează localitatea. Exemple: *AGROMEC Ciocârlia, AGROMEC Deleni, AGROMEC Tulcea.*

– dacă denumirea unei organizații este compusă din două sau trei nume (*ANA & TOM*) cuvântul director îl va constitui primul cuvânt;

– Dacă denumirea unei organizații începe cu o cifră, documentul va fi plasat înaintea celor cu ordine alfabetică, astfel: *2 X 2 COM S.A.; ARGOS S.A.* sau *3 M SERVIS; A. G. PERPETUUM; ALMA S.R.L.*

– dacă sunt de clasat documente care au același cuvânt director se impune aranjarea documentelor în ordinea celui de-al doilea cuvânt subdirector;

– în cazul în care cuvântul subdirector, este o cifră, gruparea documentelor se face în ordinea naturală a numerelor. Exemplu: *Șantierul 1, Șantierul 2 etc.*

De obicei, se întocmesc atâtea dosare câte litere ale alfabetului sunt reprezentate de documente.

În cazul în care, numărul de documente corespunzător dosarului unei litere este prea mare, depășind capacitatea acestuia de cuprindere, dosarul litrei respective se poate subîmpărți în mai multe subunități, astfel: Dosarul A a – an; Ao- as etc.

În schimb, dacă un dosar este prea voluminos pentru documentele corespunzătoare unei litere, se pot include în dosar documentele mai multor litere consecutive, incluse în mape distincte, iar pe dosar se va indica conținutul, astfel: ABC, etc.

Nota: Regulile care stau la baza clasării alfabetice a documentelor sunt valabile și pentru *Indexarea alfabetică* a conținutului documentelor.

Clasare numerică

Atunci când există o astfel de opțiune de clasare, se atribuie numere fiecărui corespondent, departament sau angajat, în funcție de ceea ce avem de clasat.

În cazul în care se respecta numărul de înregistrare al documentului clasarea presupune aranjarea documentelor în ordinea naturală a numărului atribuit fiecărui document.

Clasarea numerică se aplică, în special, în unitățile care funcționează în mai multe clădiri sau în cazul organizării corespondenței în registraturile mari. În aceste cazuri este necesară repartizarea unor grupe de numere pe compartimente, astfel încât să existe o corespondență între compartimente și grupul de numere care se atribuie.

Exemplu:

De la 1 la 5000 – pentru secretariatul conducerii

-“-5001-10 000 – pentru serviciul Resurse Umane

- 10 001-20 000 – pentru serviciul Administrativ etc.

Repartiția se face, desigur, în funcție de volumul de muncă cu corespondența al fiecărui compartiment sau sediu.

În etapa de arhivare, dosarele cu documente, provenind din toate serviciile se adună și ordonează numeric.

Avantajele sistemului:

- dosarele fiind repartizate pe compartimente, se pot localiza ușor documentele, numai la vederea numărului de înregistrare.

- Permite clasarea unui număr mare de documente, mai ales în firmele mari.

Dezavantaje:

- documentele mai vechi, care poarta numere de înregistrare mai mici, dispar cu timpul din circulație. Există totuși soluția ca, anual, să se facă o redistribuire a acestor numere pe compartimente.

- există și riscul ca asemănarea a două numere să conducă la greșeli de amplasare.

Clasarea zecimală

Folosirea notației zecimale pentru exprimarea codificată a conceptelor este utilizată în activitatea de documentare sau în activitatea editorială pentru împărțirea lucrărilor științifice în capitole, subcapitole și subsubcapitole. Cunoscută sub denumirea de Clasificare Zecimală Universală (cu forma prescurtată C.Z.U.) Această metodă de ordonare este folosită cu precădere în biblioteci pentru clasificarea documentelor în funcție de subiectele pe care le tratează. C.Z.U. este o schemă de clasificare care întrebunțează pentru a reprezenta subiectele documentelor o notație zecimală, prin împărțirea totalității cunoștințelor umane în zece clase mari, care se subîmpart la rândul lor în alte zece subdiviziuni s.a.m.d. Este universală, atât în privința conținutului (cuprinde totalitatea cunoștințelor omenești) cât și în privința notației, compusă din cifre arabe și semne matematice sau de punctuație, a căror înțelegere și semnificație este internațional valabilă, și independentă fata de limbaj. Schema claselor mari, reprezentând cunoștințele omenești, se prezintă astfel:

- | | |
|--------------------|---------------------|
| 0. Generalități | 5. Științe naturale |
| 1. Filozofie | 6. Tehnică |
| 2. Religie | 7. Arte |
| 3. Științe sociale | 8. Literatură |
| 4. Filologie | 9. Istorie |

Fiecare număr este tratat ca o fracție zecimală cu zero-ul inițial omis, și aceasta determină ordinea aranjării. Pentru ușurința citirii, numărul este, în mod obișnuit, punctat după fiecare trei cifre. Criteriul de subdivizare reflectă conținutul unui domeniu de la general la particular.

Cu cât este mai detaliat domeniul, cu atât numărul care o reprezintă este mai lung.

Astfel: Clasa 3 – Științe sociale cuprinde subdiviziunile:

- 331 Munca. Relații de muncă
- 331.1. Teoria și organizarea muncii
- 331.101. Teoria muncii, Știința muncii
- 331.101.1 Ergonomie
- 331.2. Rolul muncii
- 331.101. 21 Dreptul la muncă

Utilizarea acestei metode de clasare este indicată în special, acolo unde domeniile de activitate cunosc o diviziune pronunțată.

În cazul documentelor generate de organizații, se poate recurge la această metodă de clasare prin stabilirea a zece grupe de activități, specifice unei organizații.

- Exemplu: 0 Conducere
 1 Serviciul aprovizionare
 2 Resurse Umane
 3 Serviciu aprovizionare

Fiecare dintre aceste clase, își detaliază problemele pentru care primesc sau elaborează documente. Se pot constitui astfel, subclase: 3.1 aprovizionare cu materii prime; 3.2 – aprovizionare cu materiale; 3.3 – aprovizionare cu piese de schimb sau 3.3.1 – aprovizionare cu piese de schimb pentru autobasculante etc.

Clasarea combinată

Această metodă presupune combinarea a două dintre sistemele prezentate.

Astfel, documentele din dosare pot fi ordonate cronologic, iar dosarul poate primi un indicativ alfabetic pentru grupare în raft sau în bibliorafturi.

Este o metodă practică și în cazul constituirii unităților arhivistice* conform Nomenclatorului (nota de trimitere la arhivistică) unde documentele se grupează în dosare cu conținut similar ținându-se seama de reglementările în vigoare și de obligațiile legale privind păstrarea lor ulterioară în arhive.

2.2.3. Asigurarea documentării managerului

Activitatea de management presupune, desigur, o permanentă informare, nu numai sub aspect administrativ. Avalanșa de informații specifica lumii contemporane obliga la permanenta informare, mergând de la stricta specialitate, până la ceea ce privește mediul ambiant: natura economică, tehnică, politică, demografică, culturală, științifică, organizatorică, juridică, psiho-socială, educațională și ecologică. Eficiența economico-socială, în contextul economiei de piață este tot mai dependentă de acești factori. De aceea, managementul performant nu se poate exercita decât printr-o viziune deschisă, capabilă să valorifice într-un mod superior potențialul mediului.

În cazul în care în organizație nu funcționează un serviciu specializat cu atribuții de documentare, secretariatul se poate dovedi de un real folos în documentarea managerului printr-un ansamblu de operațiuni de depistare a surselor de informații, de culegere și prelucrare a datelor, de clasare a acestora, astfel încât să asigure accesul la informații rapid și ușor.

În acest sens, secretariatul are rol activ, începând cu etapa de colecționare a surselor documentare.

Exercitarea unei astfel de activități presupune, în primul rând, constituirea unui punct documentar cu toate documentele ce intra în sfera de interes a managerului.

În funcție de spațiul disponibil și de preferințele managerului punctul documentar va fi plasat în biroul acestuia sau în cel al secretariatului.

În ceea ce privește dimensiunile, conținutul sau categoriile de documente, ca probleme ce se pot ridica într-un astfel de demers, posibilitățile rămân deschise în funcție de aspirațiile profesionale, organizatorice și culturale sau științifice ale managementului. Orice spor de cunoaștere dobândit și prin exploatarea acestei posibilități nu poate fi decât benefic, de aceea, stabilirea unor delimitări în acest sens nu ar fi indicată.

În sens orientativ, însă, putem delimita sursele de informare în *surse interne* și *surse externe de informare*.

Surse interne documentare

În primul rând trebuie să menționăm, în acest caz, documentele care nu trebuie să lipsească din punctul documentar, constituind surse permanente și indispensabile de informare și de lucru. Acestea sunt sursele oficiale de informare, cu caracter intern, precum:

- Principalele acte legislative – normative care reglementează funcționarea organizației;
- Regulamentul de Organizare și Funcționare al organizației și Organigrama structurii organizatorice;
- Analizele, rapoartele, dările de seamă retrospective;
- Tabloul de bord zilnic ;
- Principalele dispoziții și instrucțiuni ale forului conducător;

Surse documentare interne sunt și materialele proprii unor servicii și compartimente: referate, statistici, grafice, hârtii, fișe, monografiile, programe de activitate, etc.

Secretara trebuie să cunoască foarte bine funcțiile și relațiile dintre diferite compartimente ale organizației în care lucrează, să cunoască tipologia documentelor elaborate, astfel, încât, să localizeze rapid informațiile ce-i sunt solicitate.

Surse externe de documentare

Posibilitățile de informare, în acest sens, sunt extrem de vaste și diferite. Obținerea informațiilor documentare ce intra în sfera de interes a managementului, presupune căutarea documentelor de diverse tipuri precum: *volume, publicații periodice, materiale de referință, informații pe suport tehnic etc.*

Pentru dobândirea sau consultarea lor, secretariatul trebuie să se informeze și asupra instituțiilor care pot constitui surse de informare externe, în acest sens.

Dacă ne raportăm la ordinea de prioritate în ceea ce privește necesitatea documentării managerului, o atenție deosebită se va acorda în primul rând surselor oficiale de documentare. Depistarea acestor categorii de documente constituie o cerință fundamentală a secretariatului.

Ca orice activitate socială și cea a managementului funcționează într-un cadru legislativ aflat într-o permanentă schimbare în funcție de transformările mediului economic, social, politic etc.

În organizațiile în care nu funcționează un oficiu juridic asigurarea colecției de documente legislative revine secretariatului. Secretariatul trebuie să pună la dispoziția celor interesați, legi și acte normative privind desfășurarea activității organizației.

Publicațiile oficiale

Publicația națională cu caracter oficial este Monitorul Oficial al României, care apare periodic, cu următoarele părți:

- Partea I – publică legile, decretele, hotărârile guvernamentale și alte documente normative elaborate de forurile legislative naționale;
- Partea a- II-a, publica Dezbateri parlamentare;
- Partea a III-a, publicații și anunțuri (pierderi de acte)
- Partea a IV-a, publicații ale Agențiilor economice, acte constitutive, falimente, bilanțuri.

Potențialul documentar, sub aspect legislativ, într-un birou de secretariat, trebuie să cuprindă:

- Constituția României
- Legislația privind constituirea Societăților comerciale sau alte forme organizatorice
- Acte normative referitoare la domeniul de activitate al organizației;
- Legislația referitoare la resursele umane și problemele muncii;
- Acte normative ale ministerelor de profil, instituțiilor de cercetare sau ale autorităților locale;
- Legea Arhivelor Naționale și normele de aplicare;
- Monitoarele oficiale ale organismelor locale;

Publicația "*Monitorul Oficial al României* " poate fi achiziționată prin abonament, prin intermediul oficiilor de consultanță juridică de unde se pot solicita și comentarii, privind aplicarea unor norme legislative și se pot obține chiar texte și pe mediu electronic, prin intermediul Bibliotecilor locale (județene municipale) de unde se pot obține xerocopi sau înregistrări pe medii electronice.

Pentru organizațiile care doresc să-și constituie o colecție integrală a legislației se pot achiziționa și volumele Legislația României: Acte normative elaborate de Parlamentul României sau hotărâri ale Guvernului României și alte acte normative cuprinzând legislația publicată în cursul unui an în Monitoarele Oficiale.

În unitățile în care funcționează Oficiu Juridic se recomandă ca în punctul documentar al managerului să fie stocate sub forma de extrase, legi și acte normative care reglementează funcționarea organizației, precum cele menționate.

Pentru orientare eficientă, secretariatul poate constitui un *Index de subiecte*¹², sub forma fișierelor tradiționale sau pe mediu electronic, care să reflecte conținutul publicațiilor oficiale organizate, desigur într-o anumită ordine, care poate fi cronologica, sau după numărul de ordine. Informația de trimitere în descrierea unei fișe din index s-ar prezenta astfel:

Munca

Legea nr. 53/ 2003

Vezi: M.O., Partea I, nr.72 (5.0.2.2003)

Fisele – subiect vor fi ordonate alfabetic pentru orientare rapidă.

Publicațiile seriale de specialitate

Sintagma de *publicație seriala* se utilizează, conform standardelor internaționale de informare și documentare (în acest caz SR ISO 2789) pentru a denumi *orice document tipărit care apare în fascicule succesive, înlănțuindu-se în general cronologic sau numeric, pe o perioada care nu este limitată dinainte, indiferent de periodicitatea acestuia.*

Publicațiile seriale cuprind publicațiile anuale sub formă de ziare, reviste și alte documente cum ar fi seriile de dări de seamă, de rapoarte ale întreprinderilor, de lucrări ale manifestărilor științifice.

Secretariatul poate îndeplini activități specifice documentarii și cu acest tip de publicații venind în întâmpinarea informării în organizație spre diverse direcții cum ar fi: colecționarea revistelor de specialitate privind domeniul de activitate al organizației sau privind domeniul de specialitate al managerului, publicații din domeniul economic sau al afacerilor etc.

Aceste demersuri presupun, desigur, o consultare prealabilă cu managerul organizației.

Din categoria acestor publicații, pot constitui un potențial informativ și publicațiile naționale *Anuarul Statistic al României, cu cele mai recente date, elaborat de Institutul Roman de Statistica* sau publicația *Standarde Romane*.

Standardele sunt publicații care conțin prescripții, reguli și metode în scopul generalizării și folosirii unitare de soluții optime în domeniul producției (vezi Legea nr. 20 / 1994). Ca instrumente de management, ele sunt problema de stat prin care se urmărește, în principal, protecția vieții, sănătății și mediului înconjurător, precum și înlăturarea barierelor tehnice în calea comerțului internațional. Standardele sunt documente stabilite prin consens de către specialiști de cea mai înaltă competență în domeniul abordat, și aprobate Institutul Roman de Standardizare (IRS), organism de specialitate al administrației publice centrale din subordinea guvernului, în scopul reglementării tehnice pentru problemele repetitive în producția națională. Ca orice

¹² Indexare – mod de analiză în care conținutul unui document este reprezentat după anumite reguli prin cuvinte sau simboluri)

organism de standardizare, IRS este format din comitete tehnice interesate într-o anumită tematică. Comisii tehnice pe domenii de specialitate, funcționează pe lângă societăți comerciale, instituții publice și alte persoane juridice.

IRS reprezintă interesele României în organismele internaționale de standardizare, fiind membra a Organizației Internaționale de Standardizare (ISO).

Conform legislației în vigoare, aplicarea Standardelor are caracter de obligativitate la nivel de stat, de ramura de întreprindere.

Standardele de stat sunt numerotate, folosindu-se un indicativ format din: simbolul STAS, numărul de ordine acordat de IRS și ultimele două cifre – anul intrării în vigoare. Ca reper orientativ, IRS publică Catalogul Standardelor de Stat și colecții de standarde, publicate de Editura Tehnică.

Lucrări de referință

Biroul secretariatului trebuie să fie dotat cu o serie de publicații cu rol informativ, din domeniul telecomunicațiilor sau transporturilor, precum: Cărțile abonaților telefonici (volumele *Pagini aurii* cu abonații telefonici locali, *Pagini Naționale*), *Mersul trenurilor, autobuzelor, tramvaielor*; publicații privind transportul aerian; *Ghiduri turistice și autoturistice; Hărții; Calendare* și alte publicații care indică diferențe de fus orar, și alte informații geografice.

Pentru comunicarea scrisă secretariatul trebuie să fie dotat cu lucrări din domeniul lingvistic, dintre care sunt indispensabile: *Dicționarul Explicativ al Limbii Române*, dicționare bilingve, Îndreptare de punctuație, ortografie, ortoepie și gramatică, precum și ghiduri de corespondență în limba română și în limbi străine.

Ca repere profesionale, se pot colecționa o serie de cărți și manuale din literatura de specialitate, precum cele menționate în bibliografie.

Ziarele centrale și locale pot constitui o sursă permanentă de informare în secretariate, ținând cont de importanța acestor publicații în ceea ce privește noutatea informației difuzate.

Nu întâmplător, în limbi de circulație internațională, aceste publicații sunt cunoscute cu denumirile “news”, “nouvelle”, “novosti”.

Potențialul informativ oferit de aceste publicații, poate fi valorificat atât în sfera de interes a secretariatului, cât și în aceea a managerului.

Secretariatul, poate semnală conducătorului o serie de informații, degrevând managerul de lectură, în momente de maximă solicitare sau de absența din unitate.

De asemenea, secretariatul poate include în colecția documentară a biroului, extrase din aceste publicații, prin xerografiere.

Nu este indicată păstrarea integrală a publicațiilor, deoarece duce la aglomerarea spațiului cu informații inutile.

Dincolo de informațiile de interes general, atenția secretariatului poate fi orientată în mod special, spre materiale ce conțin informații despre:

- probleme legislative care intră în sfera de interes a organizației
- servicii poștale și telecomunicații
- articole, interviuri, anchete, știri referitoare la activitatea altor unități cu același domeniu de activitate, locale, naționale și chiar internaționale:
- produse de birotică
- centre de pregătire profesională
- servicii de traduceri
- servicii de informare comunitară
- semnale, recenzii, lansări de cărți ce intră în sfera de interes a managementului;
- manifestări colective, târguri, expoziții etc.

Servicii de informare

Pentru procurarea materialelor documentare și a altor informații secretariatul trebuie să cunoască și potențialii furnizori de informații.

Cele mai prețioase surse de informații instituționalizate sunt bibliotecile. Acestea dispun de sisteme de evidență tradiționale sau computerizate ce pot înlesni accesul la informațiile conținute în colecții.

Accesul rapid la informații este posibil și prin utilizarea serviciului TELETEXT al unei societăți de televiziune ce furnizează informații din cele mai variate domenii (mersul trenurilor, orarul de zbor al avioanelor, oferte de serviciu, condiții meteorologice, anunțuri publicitare, rate, schimb valutar etc.

Orice secretară eficientă trebuie să creeze fișe cu informații utile (nume, adrese, denumiri) grupate pe diferite domenii de activitate:

- locuri de muncă
- finanțe
- servicii publice
- telecomunicații
- călătorii etc.

Materialele selectate, care trebuie păstrate o perioadă mai îndelungată, vor fi ordonate conform unui sistem de clasare adecvat care să permită găsirea rapidă și ușoară.

Dacă informațiile solicitate se referă la lucrările unui autor, se pot organiza fișiere pe autori care cuprind fișe clasate în ordinea alfabetica a autorilor. O astfel de fișă cuprinde următoarele elemente:

- Numele autorului
- Titlul cărții, articolului
- Numele editurii sau numele revistei, ziarului
- Data apariției
- Numărul paginilor pentru cărți .

2.3. Gestionarea documentelor secrete

Desfășurându-și activitatea pe lângă factorii de decizie ai organizației, secretariatul va avea acces la toate categoriile de documente ce se redactează și circula în aceasta sfera. Confidențialitatea asupra acestor informații a constituit dintotdeauna, o coordonată deontologică esențială în practicarea acestei profesii.

În general, în orice organizație, păstrarea secretului profesional își găsește o serie de explicații precum: necesitatea prevenirii, pe cât posibil, a concurenței neioale cu alte firme similare, din considerente de siguranța națională sau în unele cazuri pentru apărarea dreptului de autor, instituit prin lege, asupra unor invenții, proiecte, scrieri etc.

Există organizații în care sunt organizate birouri speciale pentru păstrarea documentelor cu caracter secret (B.S.D.) La diferite nivele organizatorice.

În aceste situații, secretara trebuie să respecte o serie de măsuri trasate de conducerea unității, precum:

- Este interzisă scoaterea documentelor secrete din sediul organizației;
- Este interzisă multiplicarea lor prin orice mijloace;
- Solicitarea unui document ce constituie secret de stat/ de serviciu va fi adusă la cunoștința șefului ierarhic;
- Documentele secrete se eliberează numai cu aprobarea șefului ierarhic, atunci când contextul legal permite acest lucru;
- În relațiile cu mijloacele de mediatizare, este interzisă furnizarea de informații de orice fel. Solicitanții vor fi îndrumați spre șeful ierarhic sau spre înlocuitorul acestuia.

Evidența informațiilor secrete, indiferent de suportul informațional, se va ține separat, pe baza unor nomenclatoare. O practică obișnuită este aceea de a marca lângă numărul de înregistrare semnul "S" sau de a nota pe prima pagină a documentului "*secret de serviciu*", după caz.

Nomenclatoarele de informații cu caracter secret se întocmesc de către conducerea unității. Ele se actualizează anual sau ori de câte ori este nevoie, prin introducerea de noi documente sau scoaterea celor care au devenit publice prin mijloacele de mediatizare.

2.3.1 Măsuri pentru prevenirea aspectelor negative

- În cazul dactilografierii unor materiale cu caracter secret, acestea trebuie acoperite când intră o terță persoană în birou;
- Convorbirile telefonice secrete vor fi protejate;

- Ciomele și materialele dactilografiate sau alte materiale secrete se vor încuia în fișier atunci când se părăsește locul de muncă, chiar pentru o perioadă scurtă, aspect valabil și în cazul calculatorului – documentul în lucru este salvat și scos de pe ecran;
- După dactilografierea unei lucrări, este obligatorie distrugerea ciornelor, a copiilor, a indigoului și sugativei dacă e cazul;
- Este interzisă tinerea la vedere pe birou, a ștampilelor, parafelor de orice fel; acestea se vor păstra în permanență sub cheie, fiind scoase numai atunci când este necesară utilizarea lor;
- Vor fi protejate prin încuiere și caietele, registrele listele sau agendele cu numere de telefon și adrese, chiar ale propriilor salariați;
- În cazul unor întâlniri de grup. Materialele destinate participanților vor fi înmânate numai acestora;
- După încheierea ședințelor, este interzisă transmiterea de informații asupra celor discutate. Stenogramele realizate sau minutele au statut de secret de serviciu sau atunci când e cazul de stat (vezi; H.G. 479 /1972);
- Sunt considerate a fi secrete și numele persoanelor care solicită audiență, precum și obiectul audienței;
- Conținutul documentelor elaborate pentru “uz intern” nu va fi comunicat persoanelor din afara organizației;
- La sfârșitul programului, documentele considerate secrete (acte, dosare, mape, indigo-uri, ștampile, casete etc.) vor fi încuiate în fișete sau dulapuri, și acestea se vor sigila;
- Nu se va lăsa pe birou nici o hârtie cu antetul organizației;
- Accesul la orice document în afara orelor de program este permis numai secretarei și directorului.

O problemă majoră a organizațiilor o constituie și gestionarea informațiilor secrete și apărarea patrimoniului economico-financiar în cazul utilizării computerului.

Deosebit de actual este acest aspect în cazul companiilor din țările dezvoltate. De fapt aici a apărut și o nouă “profesiune”, ilegală, “escroc” de informații înregistrate și prelucrate electronic.

III. FUNCȚIA SECRETARIATULUI DE LEGĂTURĂ ȘI „FILTRU” ÎN CONTACTELE CONDUCERII

Timpul managerului este permanent invadat de șefi, subordonați, colaboratori și clienți din mediul economico-social extern. Solicitățile de contacte directe sau telefonice fragmentează frecvent munca individuală a managerului, îl sustrag de la sarcini importante, influențând negativ calitatea rezultatelor concomitent cu suprasolicitarea resurselor intelectuale ale cadrelor de conducere.

Problema supradivizionării timpului de lucru constituie o problemă intens cercetată de specialiștii în domeniul managementului resurselor umane. Potrivit unor investigații, 40% din timpul de lucru al directorilor se desfășoară cu secvențe mai scurte de 10 minute de lucru neîntrerupt, iar cel de peste 30 minute, mai puțin de 20%.

Secretariatul poate interveni în degrevarea timpului managerului prin exercitarea funcției de legătură și filtru atât în comunicările telefonice cât și în solicitările de contacte directe.

3.1. Comunicările telefonice

Dacă ținem cont de valoarea timpului în managementul competitiv, telefonul constituie echipamentul esențial de birou în ceea ce privește rapiditatea comunicației.

În general, informațiile care circulă în interiorul sau în afara organizațiilor se transmit inițial telefonic.

În exercitarea funcției de legătură și „filtru” secretariatul se poate afla în situații diferite.

3.1.1. Secretariatul asigură legăturile telefonice, la solicitarea conducerii, în cadrul și în afara organizației

Pentru rezolvarea rapidă a contactelor, frecvent solicitate, secretara trebuie să întocmească *Lista numerelor de telefon uzuale*, care poate avea formă de tabel cu următoarele rubrici: *numele și adresa organizației; numele persoanei și funcția; codul țării; codul zonei; numărul de interior.*

În general, în birourile de secretariat se utilizează Registru-repertoar în care se consemnează, în ordine alfabetică, adresele și numerele de telefon care intra în sfera de interes a organizației.

În cazul unițăților care operează cu un număr mare de persoane cu care conducerea are legături, Registrul poate fi înlocuit cu un fișier ordonat alfabetic, cuprinzând fișa cu numele fiecărui agent economic sau persoană. Fișierul prezintă

avantajul ca poate permite o actualizare permanentă, fără a afecta ordinea alfabetică. Orice nume nou de persoană sau organizație care apare pe parcurs poate fi ușor intercalat în ordine alfabetică iar pentru numele frecvent solicitate (zilnic, săptămânal) se poate întocmi o fișă care se va așeza în fața celorlalte în fișier. De asemenea, fișele pot permite și notarea altor informații ce intră în sfera de interes a secretariatului, pe lângă cele menționate anterior, pentru listă.

Numele și adresa Companiei	Nume persoane Funcția	Numărul de telefon			
		Cod țară	Cod Zonă	Telefon	Număr exemp
CORES IND SRL Hotel Aurora, ap.10-12. Constanța	Petrescu Ion director vânzări	0241	8700	623145	4
COMP PAPER SA Str. Celulozei nr.6 Constanța	Ion Mirela Director general	0241	8600	688841 0722197422	Secretariat Direct

Agenda cu adrese și numere de telefon

Satisfacțiile deosebite le poate oferi, însă, **Agenda electronică**, care permite regăsirea rapidă a informațiilor precum și ordonarea automată a numelor introduse în programul calculatorului.

Profesionalism la telefon

- Înainte de a apela, se notează informațiile care vor fi solicitate; se recomandă ca o convorbire telefonică să fie la fel de bine pregătită ca și o scrisoare, de ceea va fi pus la indemna orice document, dosar etc. necesar pentru o informare corespunzătoare;
- La semnalarea răspunsului, secretara își rostește clar numele precum și numele persoanei cu care dorește să între în contact;
- În cazul în care conducerea dorește să angajeze o convorbire telefonică cu o persoană ierarhic superioară și aceasta acceptă, primul care va face legătura este secretara celui cu grad ierarhic inferior, astfel încât, superiorul să găsească la aparat șeful, nu secretara;
- Între persoanele egale în grad, secretarele vor asigura legăturile concomitente ale celor doi conducători;
- Între conducere și personalul subordonat, legătura se face prin căutarea de către secretara a celui solicitat, care va fi rugat să aștepte legătura cu conducerea;

- În timpul convorbirilor se fac pauze scurte pentru a avea siguranța că mesajul a fost bine înțeles; se pronunță numele și adresele pe litere, dacă e cazul, iar cifrele se repetă întotdeauna;
- În cazul cuvintelor mai greu de înțeles, se poate utiliza un alfabet telefonic de tipul:

A- de la ANA

B- de la BARBU

C- de la COSTICA etc.

3.1.2 Secretariatul „filtrează” convorbirile telefonice destinate conducerii

Filtrarea convorbirilor telefonice și a solicitărilor de contacte directe este una dintre sarcinile cele mai complexe, constituind o adevărată provocare în aceasta profesiune. Rezolvarea pozitivă a situațiilor depinde de împuternicirea pe care conducătorul o acordă secretariatului dar și de abilitatea secretariatului de a transforma aceste înțelegeri în principii și tehnici, fără a intra în conflict cu sollicitanții.

În acest sens, se pot contura recomandări, cum ar fi:

- întâlnirea, la începutul fiecărei zile, cu conducătorul, pentru revizuirea agendei de birou, privind întâlnirile, programările și pentru stabilirea planurilor de acțiune pentru cele mai importante și urgente chestiuni care necesită atenție;
- întocmirea unei liste de accesibilități cu persoanele care au *acces nelimitat*, a celor pentru care conducătorul este disponibil în *limite restrictive* și a celor care trebuie *evitați în totalitate*; acest procedeu presupune confidențialitate, iar aplicarea lui fără a se face simțită de cei ce solicită accesul, depinde de inspirația secretarei. Imaginația este nelimitată în astfel de situații.
- în cazul unor telefoane repetate, neprevăzute în agenda zilei, secretara va culege mai întâi toate informațiile necesare iar atunci, când va avea prilejul să între în biroul conducătorului, îl va informa asupra acestor intervenții, stabilind urgența contactului sau o programare într-o perioadă de timp viitoare.

Profesionalismul la telefon, în ideea filtrării convorbirilor, presupune câteva reguli și multe aptitudini de comunicare eficientă:

- secretara trebuie să intercepteze toate apelurile telefonice;
- telefonul nu trebuie lăsat să sune de prea multe ori; poate fi o cauză de iritare atât pentru conducere cât și pentru cei care apelează;
- la ridicarea receptorului, în cazul unui telefon direct, secretara va spune numele organizației, după care va adresa formula de salut; de exemplu, “Agenția EFICIENT, Buna ziua !”; se vor evita, astfel întrebări și discuții inutile pentru stabilirea legăturii;
- o dată ridicat receptorul, se ascultă conversația chiar dacă cel care sună este pe lista de persoane „restricționate” sau „evitate”;

- legătura telefonică cu conducătorul nu se va face, decât, după ce interlocutorul se prezintă și în unele cazuri, după ce a expus obiectul convorbirii solicitate;

- în cazul în care persoana care solicită convorbirea refuză prezentarea, secretara va refuza, la rândul ei, cu tact și politețe, să facă legătura, sugerându-i să-și exprime în scris comunicarea, eventual cu mențiunea „confidențial” „urgent”

- atunci când problemele interlocutorului pot fi rezolvate de alte persoane din organizație, convorbirile vor fi direcționate către acestea;

- dacă cei care apelează, lungesc inutil discuția, răspunsurile monosilabice prin „da” și „nu” sunt indicate pentru a o descuraja.

- în cazul în care, este necesar un document pentru a oferi anumite informații, secretara va întrerupe convorbirea cu promisiunea de a reveni cu un apel după rezolvarea problemei; întotdeauna trebuie pusă problema timpului și a costurilor;

- dacă se întrerupe întâmplător legătura, se pune telefonul în furcă și se așteaptă un alt apel;

- eticheta conversațiilor telefonice cere ca cel care a început convorbirea să pună capăt convorbirii;

- este obligatoriu să existe întotdeauna la îndemână agenda pentru notații curente, care vor fi verificate și completate imediat după întreruperea convorbirii;

- dacă informațiile notate privesc și pe alte persoane din unitate, acestea trebuie imediat informate asupra conținutului;

- în cazul unor convorbiri în care s-au transmis unele informații ce presupun actualizarea unor documente, această intervenție se va face numai cu acordul și sub îndrumarea conducătorului.

Telefoanele care afișează numărul celui care sună pot fi de o reală valoare. Dacă se recunoaște numărul de unde se sună există oportunitatea pregătirii unui răspuns înainte de a ridica receptorul mai ales când se cunoaște motivul contactului. De asemenea, într-un birou în care se lucrează cu mai multe aparate de acest tip, care apelează uneori concomitent, există șansa de a opera selectiv, conform urgențelor și priorităților.

– *Preluarea mesajelor în absența conducătorului și informarea operativă a acestuia.*

În astfel de situații, există câteva reguli:

- mesajele vor fi întotdeauna notate;
- nota pentru preluarea mesajelor poate fi parțial imprimată, cuprinzând următoarele elemente: data și ora la care s-a primit mesajul; numele persoanei căreia i-a fost adresat mesajul; numele solicitantului și adresa; numărul de telefon; detalii precise despre mesajul primit.

MODEL A

Notă telefonică nr..... din.....

Pentru

Numele solicitantului

Numele, adresa și numărul de telefon/fax al firmei

A telefonatva reveni dorește să vadă.....

Vă rog să sunațiva trece pe aiciproblema urgentă.

 Conținutul mesajului

Data.....ora.....

 Cine transmite

 Cine primește

MODEL B

DI. *Mihai Stănescu*
În timp ce erați plecat

DI. **George Ivănescu**
 De la **S.C. MARVIMEX SRL**
 Nr.telefon **041/ 691423**

A telefonat	X	Rugăm sunați	X
A trecut pe aici		Va reveni	
Dorește să vă vadă		Urgent	X

Mesajul: DI. George Ivănescu va fi în oraș săptămâna viitoare vând ar dori să vă întâlniți pentru a discuta problema ridicată de dvs. În scrisoarea din data de 3 ianuarie. Vă roagă să îl sunați în cursul zilei de azi.

Data: 05 ianuarie 2003 ora: 9:30

Mesaj primit de: Laura Panait

De asemenea, i se pot oferi interlocutorului, ca variante, următoarele soluții:

- dacă dorește să vorbească cu altcineva;
- dacă va reveni;
- dacă dorește să lase un mesaj.

Nota telefonică poate fi completată în timpul vorbirii sau mai bine, ulterior, în liniște, după un crochiu luat pe hârtie.

Notele telefonice se înregistrează cu numărul de ordine și se datează.

– *Transmiterea unui mesaj. Recomandări:*

- ținând cont de faptul că și cealaltă persoană trebuie să noteze ceea ce se transmite, se va face pauză după fiecare frază;
- atunci când se dictează nume sau cifre, se face pauză după fiecare grup de cifre sau litere;
- se verifică dacă cealaltă persoană a notat corect mesajul;
- nu este indicat să se transmită informații confidențiale prin telefon pentru că nu există siguranța identității interlocutorului; procedura normală ar fi ca interlocutorul să fie rugat să facă o cerere scrisă iar dacă o problemă este urgentă, secretariatul va insista pentru revenirea cu un telefon, având răgazul să se consulte cu conducătorul.

Folosirea **robotului telefonic** se practică în special în firmele în care mesajele urgente sosesc la orice oră din zi sau din noapte sau în timpul pauzelor de masă.

Robotul poate fi programat să răspundă la toate apelurile și să le înregistreze. Textul preînregistrat care invita la lăsarea mesajului dorit trebuie să cuprindă: numele organizației, un salut și scuze pentru ca nu suntem disponibili, detalii despre cum va fi înregistrat mesajul. În cazul în care există o limită de timp în care trebuie să se încadreze mesajul, se specifică acest lucru. Se recomandă, de asemenea, ca cei care sună, să specifice data și ora la care au sunat.

Telefoanele primite vor fi transcrise pe hârtie și transmise persoanelor care au fost căutate.

3.2. Filtrarea solicitărilor de contacte directe cu conducerea

Timpul managerului este fragmentat și de vizite ocazionale, neprevăzute, cu / sau fără legătura cu problemele de serviciu sau cu scopuri mai puțin definite. Aceste solicitări de contacte dacă nu sunt controlate și prevenite există tentația ca ele să crească.

În astfel de situații, secretariatul trebuie să “filtreze” întreruperile gratuite și neesențiale.

Ca și în cazul convorbirilor telefonice, și în aceste situații, se pot exprima abilitățile personale ale secretarei dar, de multe ori, este esențial acel acord ce stabilește spontan în “tandemul” conducător-secretară.

Strategiile defensive ale secretariatului, sunt profund marcate, în astfel de situații, de politica managementului privind contactele cu vizitatorii.

Conform unor studii de management¹³ în practică, managerii operează prin sintagmele “ușa închisă” și “ușa deschisă” care trebuie înțelese în mod metaforic în sensul introducerii sau eliminării unor bariere precum:

a) pentru “ușa închisă”: stabilirea unui sistem al “orelor interzise” prin plăcuțe indicatoare sau printr-un sistem al becuțelor semnalizatoare; abordarea unui stil concis și tranșant în comunicare, evitând contactul cu ochii celorlalți; constituirea unui munte de hârtii în fașăetc.

b) pentru “ușa deschisă”: toți vizitatorii sunt bineveniți chiar dacă ușa biroului este practic închisă, aceasta realizându-se pur și simplu prin dobândirea unei reputații care invită la întreruperi frecvente.

Această politică, deși asigură o popularitate, în ciuda atractivității superficiale duce la propria distrugere sub aspectul eficienței și eficacității muncii.

În ceea ce privește secretariatul, această politică este foarte derutantă deoarece numai poate controla întreruperile inutile. Pe de altă parte, și politica tip “ușa închisă” devine la fel de incomodă pentru secretariat, deoarece este greu să stabilească în ce măsură poate înlesni sau împiedica contactele. Calea de mijloc între cele două extreme este cea mai eficientă.

Pentru secretara aflată într-una din extremele menționate, o posibilă strategie ar fi o bună cunoaștere a obiceiurilor managerului în timpul programului de lucru și alegerea celor mai potrivite momente pentru a stabili legăturile.

Și în aceste situații este valabilă lista persoanelor cu acces nelimitat, restricționat sau interzis.

Din cele prezentate putem trage concluzia că eficacitatea secretariatului în exercitarea acestei funcții depinde în mod special de spiritul de echipă în relația manager-secretară.

IV. FUNCȚIA DE ASISTARE DIRECTĂ A MANAGERULUI

Exercitarea acestei funcții presupune:

– participarea secretarei la o serie de întâlniri oficiale ale managerului sau la organizarea manifestărilor colective temporare, de proporții mai mari, pentru pentru degrevarea de o serie de sarcini de rutină precum: stenografierea convorbirilor, dactilografierea documentelor elaborate cu aceste ocazii, comunicarea lor, efectuarea unor formalități financiare, organizarea călătoriilor întocmirea delegațiilor, confirmarea delegațiilor și a deconturilor pentru deplasare, traducerea unor materiale, realizarea unor sarcini administrative etc.

– programarea acțiunilor managerului și urmărirea realizării lor la termen prin întocmirea unor instrumente de evidență.

¹³ Ted. JOHN, *Organizarea perfecta a timpului*, București, Național, 1998, p. 23.

A) Comunicările de grup sau de echipă în cadrul organizațiilor

4.1. Ședințele. Consfăturile. Întâlnirile de lucru

Ședințele, consfăturile și întâlnirile de lucru sunt forme de comunicare în grup, practicate în procesul de management ca posibilitate de valorificare a talentelor individuale și de grup, în luarea deciziilor.

Ședința este cea mai utilizată metodă de management.

La ședință pot participa de la câțiva colaboratori ai managementului sau un număr destul de numeros al angajaților în funcție de scopul urmărit.

Caracteristici specifice:

– Sunt coordonate întotdeauna de un reprezentant al conducerii predominând în general, ședințele coordonate de managerul general;

– Abordează probleme care privesc numai interiorul organizației;

– Au un înalt grad de oficializare, presupunând asumare de responsabilități;

– Presupun respectarea unor proceduri formale reglementate prin acte normative;

– Participă persoane concrete, nominalizate;

– Se desfășoară pentru un interval scurt de timp, de obicei în câteva ore;

– Se comunică direct unilateral și bilateral;

– Ponderea participării este proporțională și cu dimensiunile organizației.

Ținând cont de apartenența participanților la organizație sau mediu extern, ședințele pot fi:

a) *Ședințe organizate numai cu participarea personalului angajat*: ședințe la nivel de conducere (ședințele Consiliului de administrație, ședințe A.G.A.), ședințe cu diferite compartimente, adunări generale, ședințe de negociere cu organizația sindicală, conferințe cu asociații profesionale interne, consfătuiri, conferințe de presă, întâlniri de lucru.

În cazul întreprinderilor de stat, la întâlniri de o importanță deosebită (ședințele A.G.A.) pot participa și reprezentanți ai autorităților de stat centrale sau locale.

b) *ședințe organizate și cu participarea unor reprezentanți din mediul economico-social extern*; precum: parteneri de afaceri, asociați, clienți, colaboratori, reprezentanți ai autorităților de stat.

Ședințele, consfăturile și întâlnirile de lucru, au preponderent scopul de a se:

- culege informații;
- schimba păreri și analiza situației periodice;
- informa participanții despre obiective, servicii, produse, achiziții;
- prezenta proiectele și deciziile luate;
- soluționa problemele împreună;

- face schimb de interese;
- stimula contracte;
- încheia contracte;
- rezolva probleme de resurse umane.

Potrivit scopurilor urmate, în literatura de specialitate, mai ales, în practică mai puțin, sunt delimitate următoarele tipuri de ședințe:

- *ședințe decizionale* – organizate în scopul adaptării unor decizii de ordin tactic și strategic, unicat în general, decizii marcate de risc și incertitudine, vizând realizarea unor obiective;

- *ședințe de informare* – prin care se urmărește transmiterea sau colectarea de informații, ședința fiind în acest sens mijlocul de comunicare cel mai eficient pentru culegere feed back-ului. În funcție de domeniul vizat, aceste ședințe se pot desfășura conform unui calendar prestabilit (săptămânal, lunar etc.) dar și ad-hoc, atunci când intervin situații speciale, urgențe și/sau complexe;

- *ședințe de exploatare* destinate cercetării implicațiilor unor decizii adoptate, unor situații speciale previzibile în viitor, precum și a adunării soluțiilor posibile de exploatare.

Putem spune că exploatează zona viitorului.

În general, aceste ședințe se bazează pe stimularea și exploatarea potențialului de creativitate al personalului;

- *ședințe de armonizare* – având ca obiectiv sincronizarea acțiunilor personalului din compartimentele aflate pe același nivel ierarhic pentru realizarea unor obiective comune. De regulă sunt ședințe operative, convocate numai atunci când apar astfel de probleme sau programe de o complexitate mai deosebită;

- *ședințele eterogene* – întrunesc mijloacele de acțiune a două sau mai multe tipuri de ședințe prezentate anterior, fiind organizate cu precădere la nivelul managementului superior și mediu al firmei. reprezintă tipul cel mai frecvent practicat, conform investigațiilor de specialitate, aceasta explicându-se prin criza de timp a participanților sau prin ignorarea utilizării ședinței ca pe o metodă cu specific și cerințe proprii.

- *ședințele ad-hoc* – pentru rezolvarea unor probleme neprevăzute, care presupun și rezolvare urgență: vizite importante neprevăzute, apariția unor legi sau ordonanțe care implică schimbări.

4.1.1. Proceduri organizatorice

Rezultatele unei ședințe depind, în primul rând, de conținutul acesteia și de hotărârile luate. Într-o mare măsură, ele depind și de buna planificare, pregătire și desfășurare a întâlnirii precum și de urmărirea respectării hotărârilor ce se iau în cadrul acestuia.

Secretariatul, având rol complementar pe lângă organele de conducere, va participa direct la toate etapele organizării. De multe ori conducătorii se bazează

complet pe secretare în pregătirea reuniunilor. De aceea vom reda, în continuare, câteva repere orientative privind organizarea acestora.

Pregătirea ședințelor

Din cercetările efectuate de diverși specialiști rezultă că etapa de pregătire a unei ședințe este foarte importantă pentru desfășurarea ei cu succes.

Etapa de pregătire presupune o serie de acțiuni anterioare ședinței cu 7-14 zile, precum:

- stabilirea tipului de ședință, a obiectivului și a ordinii de zi;
- stabilirea listei participanților care pot contribui direct sau indirect la realizarea obiectivelor ședinței;
- stabilirea persoanelor care urmează să întocmească materiale necesare informării și a datei limită de distribuire a lor (minim șase zile înainte);
- stabilirea locului, datei, orei de începere.

Toate acestea sunt aduse la cunoștință participanților printr-o notă cunoscută sub diferite denumiri: *Ordinea de zi*, *Agenda de lucru*, *Notă de convocare*. Conținutul agendei este stabilit, în principal, de managerul care organizează ședința. Agenda de lucru este, de obicei, dactilografiată și distribuită de secretariat, pentru a informa membrii participanți asupra subiectelor ce vor fi discutate.

Se distribuie, de fapt, cu 7-14 zile înainte de data fixată pentru ședință sau consfătuire, pentru ca membrii participanți să poată reflecta suficient asupra problemelor ce vor fi discutate și să poată pregăti, eventual, documentele necesare.

De asemenea, distribuirea Agendei oferă membrilor posibilitatea de a-și programa timpul sau de a anunța eventuala absență motivată.

Ordinea de zi poate fi însoțită și de documente necesare pentru desfășurarea discuțiilor.

Secretariatul va comunica Agenda de lucru sau Ordinea de zi a ședinței prin fax sau tabele nominale, pe bază de semnătură, unde sunt înscrise toate numele participanților la ședință.

Dacă există situații în care, în ședințele anterioare, au rămas probleme asupra cărora dezbaterile nu s-au încheiat, continuarea lor poate fi menționată în notă la punctul: *Probleme ale ultimei ședințe*.

De aceea, la întocmirea notei, se vor consulta întotdeauna procesele verbale anterioare.

De asemenea, președintele consiliului de administrație sau membrii consiliului, pot cere includerea anumitor chestiuni pentru discutarea în ședință.

Elementele specifice Agendei de lucru vor avea următoarea ordine:

- 1) Antetul organizației;
- 2) Denumirea grupului care organizează ședința (Direcția generală, Directori de departamente etc.);

- 3) Data (ziua, luna, anul) ședinței, ora de începere și de încheiere, locul;
- 4) Scuze pentru absență;
- 5) Ordinea de zi propriu-zisă (prezentarea succintă a scopurilor ședinței și/sau a problemelor de discutat) și procesul verbal al ședinței precedente (pentru conformitate).

Există și situații în care poate fi desemnată și persoana care se va ocupa de înregistrarea discuțiilor.

ANTET

NOTĂ DE CONVOCARE

cu privire la ședința (Consiliului de Administrație)
organizată la în ziua de
cu începere de la ora..... până la ora.....

Puncte ale Agendei

1. Scuze pentru absență -----
2. Probleme ale ultimei ședințe -----
3. Ordinea de zi:
 - 1.....
 - 2.....

Dacă aveți puncte de inclus în Agenda de lucru, de mai sus, vă rugăm să specificați în spațiul de mai jos și să înapoiți această notă la secretariat, la data de Puteți atașa Agendei și nota sau documentele care explică chestiunea pe care doriți s-o includeți.

.....

.....

.....

Data DIRECTOR/PREȘEDINTE,

Folosirea unei astfel de proceduri depinde de tipul de ședință și de periodicitatea acestora. Sunt situații, în care, ședințele pot fi programate să se desfășoare săptămânal, decadal sau lunar, în aceleași zile și ore. Este cazul ședințelor de informare, pentru care, participanții sunt, în general, pregătiți.

Secretariatul poate face câteva verificări, cu o zi înainte, cu ajutorul telefonului, pentru constatarea eventualelor absențe.

În cazul ședințelor decizionale, la nivelul managementului participativ (A.G.A. sau Consiliul de administrație) sau a celor ocazionale, se vor respecta toate procedurile oficiale menționate.

În cazul societăților comerciale cu un număr mare de acționari, ordinea de zi se publică în ziare locale sau centrale, de largă circulație, în conformitate cu actele normative care impun aceasta.

Agenda de lucru a conducătorului este alt document al ședințelor care conține informații suplimentare față de nota de convocare la ședință. Sunt detalii care îi oferă conducătorului detaliile necesare conducerii ședinței. Se recomandă ca, în partea dreaptă a agendei, să se lase un spațiu liber unde conducătorul își notează propriile observații.

Secretariatul este implicat și în pregătirea acestui document. Pentru redactare, se va consulta cu conducătorul asupra tuturor problemele ce trebuie trecute în agenda și asupra eventualelor termene limita de rezolvare.

Pentru elaborare, se vor parcurge următoarele etape:

- se verifică, prin răspunsurile din nota de convocare, propunerile suplimentare pentru ordinea de zi;
- se consultă procesele verbale anterioare ședinței, pentru a reactualiza problemele a căror dezbateră trebuie continuată;
- se verifică calendarului anual al organizației, pentru ca problemele ședinței curente să nu se suprapună cu problemele prevăzute în ședințele periodice;
- se introduc punctele agendei în ordine logică;
- se aduc informații suplimentare pentru ca participanții la ședință să înțeleagă fiecare punct din ordinea de zi;
- se indică persoanele care vor prezenta punctele ședinței;
- se specifică, la fiecare punct, dacă este vorba de o informare, consultare, luare de decizii sau alt scop;
- se verifică necesitatea unor materiale suplimentare (rapoarte, dări de seamă, oferte de prețuri etc.) și indică anexarea lor;
- se include punctul „Diverse” și se specifică dacă există participanți care mai trebuie anunțați despre vreo altă chestiune, înainte de începerea ședinței;
- se include ca penultim punct al ordinii de zi, data, ora și locul viitoarei reuniuni;
- se menționează în Ordinea de zi: cine prezidează, cine întocmește procesul verbal și dacă aceste funcții se exercită prin rotație;
- se depune schița agendei pentru dactilografiat;
- se transmite agenda, precum și alte documente importante pentru discuții, tuturor persoanelor ce trebuie să participe la ședință.

Desfășurarea ședințelor

Rolul decisiv, în reușita dezbaterilor, îi aparține conducătorului. Acesta va deschide ședința, prezentând ordinea de zi în 1-2 minute.

În orice ședință, în care s-au luat decizii, se va consemna în scris, cum s-a luat decizia finală, argumentele pro și contra unei decizii, concluzia finală la care s-a ajuns, pentru fiecare punct din ordinea de zi și cine este responsabil de acțiune.

Cele mai multe ședințe, indiferent de scop, beneficiază de înregistrări în *procese verbale* sau *minute*.

Procesul verbal de consemnare reprezintă expunerea fidelă și exactă a unei comunicări verbale, de unde îi vine și numele.

Orice întâlnire de grup, în cadrul organizației, se finalizează cu o decizie, care trebuie înregistrată, înscrisă, pentru a servi drept baza pentru acțiunile ulterioare. Deci, oricare ar fi scopul unei întâlniri, înregistrarea scrisă, sub forma proceselor verbale, este extrem de utilă și necesară. Aceste consemnări, furnizează referiri utile, privind evoluția problemelor, reducând, astfel, posibilitatea neînțelegerii hotărârilor luate, problemelor ascultate. De aceea, se impune ca procesele verbale să fie păstrate, putând constitui singurele dovezi probatorii în cazul unor neînțelegeri ce pot afecta organizația.

Procesul verbal este autentificat prin semnătura participanților, care se realizează la sfârșitul ședinței.

Înainte de a fi semnat, se citește cu voce tare în fața participanților la reuniune de către o altă persoană decât cea care a scris.

Redactarea proceselor verbale intră, de obicei, în responsabilitatea secretariatului.

În vederea pregătirii, în acest sens, se recomandă ca înainte de ședință, secretara să se informeze asupra metodologiei de elaborare a proceselor verbale de consemnare, verificând și proceselor verbale anterioare spre a va asigura dacă exista un stil propriu al organizației în acest sens, și dacă trebuie respectat.

Elementele procesului verbal de consemnare sunt:

1) introducerea, care indică natura reuniunii, locul, data, numele participanților, numărul persoanelor absente și ordinea de zi;

2) conținutul rezumat al informațiilor, al problemelor discutate, soluțiile adoptate, și persoanele responsabile, termene de execuție dacă e cazul. Se notează numele fiecărui vorbitor, prezentându-se în rezumat intervenția sa. Procesul verbal se scrie la persoana a III-a, timpul trecut.

3) partea finală, în care se prezintă, dacă este cazul, rezultatul unui vot și se indică în ordine ierarhică numele participanților pentru semnătură.

Model:

Proces verbal

întocmit cu ocazia ședinței din..... (data, ziua, luna, anul)

Ședința s-a ținut în prezența:(nume, funcții) și a celor

(nr.) de membri, în total ... (nr.) de persoane.

S-au constatat...(nr.) absențe:... (nr.) motivați și...(nr.) nemotivați.

Ședința a început la ora...; Dl. anunță ordinea de zi:

1.....

2.....

Ordinea de zi a fost epuizată la ora.... drept pentru care s-a încheiat prezentul proces verbal.

*Numele participanților pentru semnătură.
(Se respectă ordinea ierarhică a funcțiilor)*

Minutele ședinței au același rol ca și procesele verbale, diferența dintre ele, fiind doar de procedura:

Procesul verbal, întocmit în timpul ședinței sub forma manuscrisă, reprezintă forma finală a documentului, fiind citit și semnat la sfârșitul ședinței. Procesele verbale se consemnează de obicei într-un registru rezervat special acestui scop;

Minutele, elaborate în timpul ședinței, reprezintă doar ciorne, fiind apoi dactilografiate sau procesate după ședință, după care sunt verificate de conducător și distribuite participanților pentru semnare și pentru reluarea discuțiilor în timpul întâlnirilor viitoare. Deoarece, elementele cuprinse în minute reprezintă doar situația discuțiilor la un moment dat, acestea au un caracter intermediar, de trecere de la o etapă la alta; până la finalizarea obiectivului urmărit.

Procedeeul consemnării prin minute este utilizat, în special, în mediul afacerilor, ca formă preliminară de înregistrare a discuțiilor și înțelegerilor între delegații anumitor unități, atunci când se urmărește încheierea unui contract economic.

Minutele nu transcriu cuvânt cu cuvânt discuțiile, ci doar notează argumentele pro și contra pentru decizii importante.

Etape de întocmire, în timpul ședinței:

- se înregistrează data, ora și locul unde are loc ședința;
 - se înregistrează persoanele prezente și cele care și-au prezentat scuze pentru absență;
 - se identifică subiectele discuției; se folosește agenda ca ghid;
 - urmează, conform unei ordini convenționale, tratarea mai întâi a problemelor de rutină: minutele ultimei ședințe, citite și semnate, problemele apărute din minute, corespondența primită;
 - se planifică întocmirea minutei pe baza unui titlu scurt (care să rezume subiectul), un scurt rezumat al discuției, decizia luată și acțiunea cerută, de cine și până când;
 - se dă fiecărei minute un număr de referință, consecutiv;
 - se ține pasul cu evoluția ședinței;
 - se clasifică punctele nerezolvate sau ambigue înainte să fie prea târziu;
 - se înregistrează sub formă de notă și, pe cât posibil, se evită înregistrarea cuvânt cu cuvânt;
 - se folosesc propoziții și paragrafe scurte și clare.
- După ședință:
- se schițează minutele clar;

- se face verificarea cu o altă persoană – preferabil cu lidearul oficial al ședinței;
- se dactilografiază, folosind o așezare în pagină clară;
- se trimit minutele tuturor celor care au fost sau ar fi trebuit să fie la ședință, precum și celorlalte persoane care trebuie să fie informate;
- se îndosariază minutele cu grijă: organizațiile pot avea „reguli” în privința îndosarierii minutilor, reguli care trebuie cunoscute și respectate.
- se verifică dacă acțiunile întreprinse sunt monitorizate și continuate.

Observații:

În întocmirea proceselor verbale sau a minutilor trebuie să se evite următoarele:

- strecurarea propriului punct de vedere în interpretarea celor spuse;
- introducerea prea multor nume de persoane;
- introducerea abrevierilor neexplicate și a elementelor de jargon ;
- amânarea redactării, în cazul minutilor; informațiile nu vor mai fi la fel de proaspete în memorie;
- faptul de a fi influențați de statutul membrilor;
- neglijarea datelor de desfășurare a următoarei ședințe, secretara asigurându-se ca locul, data, ora au fost stabilite.

În cazul minutilor, există și posibilitatea elaborării din timp a unor formulare tip, parțial imprimate, care vor fi completate în timpul ședinței, eliminându-se, astfel o serie de operațiuni care sustrag atenția¹⁴.

MINUTA ȘEDINȚEI

Participanți Dl.Barbu Dl.Panait Dra Moise Dl.Petre Dl.Cristea D.Furtună D.Costea Dl.Popescu	Distribuție adițională Dl.Cristea Dl.Furtună Dl.Costea Dl.Popescu - cărți tehnice de calitate - certificare de garanție - condiții de vânzare/închiriere - caracteristici tehnice	Subiect: Vânzare și închiriere mașini și utilaje	
		Data 23.04.2002	Ora 10,00
		Locul S.C. ERCO SA	Condusă de Dl.Barbu
		Organizată de: S.C. ERCO SA	Telefon 041/689.351

¹⁴ Elisabeta NICORESCU, *Sociologie și psihologie economică*, Constanta, Ex Ponto, 1999, p. 105

Subiect	Sumar/Acțiuni	Responsabil	Termen
Creșterea vânzărilor	Actelor necesare	DI. Costea Dra Moise	30.04.2002
Închirierea autobasculantă	Proces verbal de Închiriere	- " -	27.04.2002
Vânzare excavator		- " -	02.05.2002

Asistența și controlul secretariatului se exercită, în astfel de manifestări, printr-o planificare a acțiunilor, astfel:

Cu trei săptămâni înainte de ședință:

- se stabilește proiectul listei participanților;
- se întocmește lista materialelor ce vor fi prezentate în ședința pe baza indicațiilor conducerii;
- se alege o sală corespunzătoare;
- se anunță raportorii să depună în timp toate materialele spre multiplicare

Cu zece zile înainte de ședință:

- se verifică primirea invitațiilor sau a notelor de convocare și se notează confirmările de participare la ședință;
- se reavizează persoanele care nu au confirmat participarea;
- se obțin toate documentele sau informațiile necesare de la persoanele care nu pot participa la ședință;
- se colectează toate materialele ce se vor prezenta în ședința și se iau măsuri pentru multiplicare;
- se difuzează materialele participanților;

Cu șase zile înainte de ședință:

- se prezintă conducerii un set complet cu toate materialele ce vor fi prezentate în ședință;
- se pregătesc dosare pentru toți participanții;
- se asigură aparatura de proiecție (când este cazul), aparatura de înregistrare și amplificare și se verifică funcționarea acesteia;
- se stabilesc stenografele care vor lucra în ședință;

Cu două zile înainte de ședință:

- se va pregăti rechizita necesară desfășurării ședinței, inclusiv exemplare în plus ale agendei de lucru;
- se va colabora cu serviciul administrativ sau alte persoane responsabile pentru dotarea sălii cu suficiente scaune, sau mese, condiții de aerisire și iluminat, decorațiuni, etc.
- se vor asigura mijloace de transport pentru aparatura menționată;
- se va asigura de existența indicatoarelor spre sala de ședință, dacă e cazul;

In ajunul ședinței:

- se va aranja masa de lucru pentru prezidiu;
- se verifică funcționarea aparaturii în sala de ședințe, poziția prizelor și a altor aspecte legate de funcționarea acestora;
- se va asigura de existența produselor răcoritoare, a paharelor, scrumierelor, șervețelelor etc. în sala de ședința;
- va pregăti un anunț, care va fi atârnat pe ușa sălii, spre a atrage atenția trecătorilor să nu deranjeze;
- va verifica cu suficient timp înainte de ședință, lista acestor probleme, să se asigure de rezolvarea lor;

In ziua ședinței

- se va asigura de supravegherea telefonului, stabilind un înlocuitor sau de punerea în funcțiune a robotului telefonic;
- va îndeplini rolul de gazdă, având grijă ca sala să fie descuiată la timp și încuiată după întâlnire;
- va veni mai devreme, asigurându-se de dotarea sălii cu toate cele menționate anterior
- va verifica semnarea convocatorului notând persoanele care anunță în ultimul moment că nu vor participa la ședință;
- va citi procesul verbal al ședinței anterioare, dacă este cazul, scrisorile de scuze și corespondența indicată de conducător;
- îl va ajuta pe conducătorul ședinței, înmânându-i documentele necesare, aflate în discuție;
- va întocmi procesul verbal, dacă va fi nominalizată pentru aceasta;
- în timpul redactării procesului se va asigura că a înțeles corect problemele ridicate, cerând explicații dacă este cazul;
- va discuta cu conducătorul ședinței asupra celor ce vor fi consemnate: dacă va consemna toate dezbaterile, punctele principale sau numai hotărârile adoptate și acțiunile de stabilit;
- dacă se întâmplă să piardă firul discuțiilor, secretara nu trebuie să ezite să-l întrerupă politicos pe cel care discută, pentru a consemna datele corect și în succesiunea în care s-au întâmplat;
- notează principalele argumente, pro și contra deciziilor;
- are grijă ca toți participanții la ședință să semneze procesul verbal.

După ședință

- strânge toate hârtiile rămase în sală;
- dacă se practică metoda consemnării discuțiilor prin minute, după ședință secretara dactilografiază procesul verbal în forma finală, pentru a fi trimis participanților pentru citire și semnare (trebuie respectat termenul prevăzut pentru prezentare);
- îndosariază documentele folosite în ședința;

- consemnează în agendă data următoarei ședințe;
- va verifica procesul-verbal pentru a trece în instrumentele de evidență, eventuale termene de scadență sau alte acțiuni ce trebuiesc planificate și controlate de secretariat pentru îndeplinirea lor la timp.

Tabelul de mai jos oferă posibilitatea de a vizualiza mai ușor îndatoririle participanților la ședință¹⁵.

4.1.2 Întâlnirile de lucru

Acest gen de întâlniri au loc mai des decât ședințele. Se desfășoară de obicei cu participarea unui număr redus de persoane, din rândul angajaților sau al partenerilor de afaceri.

Constituind modalități concrete de lucru, pentru rezolvarea unor probleme apărute în dinamica procesului de coordonare a organizației, întâlnirile de lucru presupun o pregătire din timp pentru întrunirea participanților, chiar dacă se desfășoară în condiții mai reduse de timp.

Dificultăți de organizare apar, în mod special, atunci când participă un număr mai mare de persoane. Iată, câteva aspecte ce trebuie avute în vedere:

- Atunci când întâlnirea va avea loc cu o persoană ierarhic subordonată, aceasta va fi contactată de secretară și se va prezenta la conducere la data și la ora fixată.
- Dacă întâlnirea va avea loc cu persoane ierarhic egale, data și ora întâlnirii vor fi stabilite de comun acord.
- Dacă întâlnirea va avea loc cu o persoană cu funcție ierarhic superioară, se va solicita în numele conducerii data și ora la care aceasta poate fi primită.
- Secretara trebuie să includă în agendă și să comunice conducerii cu precizie ora ziua și locul întâlnirii.
- Secretara va pregăti materialele necesare întâlnirii: proiecte, situații financiare, scheme etc.

Întâlnirile de lucru se pot organiza între două sau cu participarea mai multor persoane.

O problemă mai dificilă în organizarea întâlnirilor de lucru o constituie stabilirea unei date și ore care să convină tuturor persoanelor implicate.

În practica secretariatului se recurge la următoarele procedee:

- se contactează succesiv, fiecare persoană, și se stabilește data și ora în funcție de cea stabilită de primul interlocutor;

¹⁵ Nicy STANTON, *Mastering Communication*, London, Orion Books, 1999, p. 123

- se întocmește un tabel în care se menționează data și ora la care este disponibil fiecare participant și se verifică orele când toate, sau majoritatea persoanelor sunt disponibile. Data și ora fixată va fi transmisă tuturor persoanelor.

4.1.3 Teleconferințele

Teleconferințele reprezintă metode de desfășurare a ședințelor și altor tipuri de întâlniri, fără a fi necesară deplasarea participanților aflați la distanță, fiind suficientă prezența lor în fața unui telefon sau într-un studio.

Tipuri de teleconferințe:

Videoconferințele

Videoconferința se desfășoară printr-un sistem de televiziune cu circuit închis care leagă persoane din diferite localități. Fiecare cameră de conferințe este echipată cu camere de luat vederi, monitoare și un microfon. Multe organizații mari, naționale și internaționale, au propriile lor studiouri. În timpul conferinței se pot folosi hârtii desene, schițe, imagini video.

Avantaje:

Costul unei ore de videoconferință într-un studio va costa de zece ori sau douăzeci de ori mai puțin decât apelurile telefonice pentru a-i întruni pe toți participanții la o ședință.

Urgența demarării întâlnirii, deoarece nu sunt necesare prea multe operațiuni, precum cele menționate, pentru pregătire și desfășurare.

Dezavantaje:

Se pierde avantajul atmosferei create de comunicarea directă, cum ar fi cel al percepției mesajului nonverbal sau al posibilității unor negocieri prin comunicările neoficiale realizate în pauze.

De asemenea se pierde posibilitatea unei valorificări a ideilor prin participare nelimitată la discuție, fiecare participant fiind nevoit să vorbească pe rând pentru a permite camerei de luat vederi să focalizeze.

Audioconferința

Conferințele ținute de la distanță se pot realiza și prin conectare telefonică a participanților aflați la distanță. Se poate folosi, în sistemul de telefonie al propriei companii dacă are facilitățile necesare. Dacă se cere, serviciul telefonic poate fi suplimentat cu materiale obținute cu ajutorul scannerelor și faxurilor. Pentru a facilita discuția cu persoane din străinătate poate fi angajat un translator. De asemenea, discuțiile pot fi înregistrate și ascultate.

Avantaje:

Nu implică timp și bani pentru deplasare, ca și în cazul videoconferințelor dar costurile sunt mai ieftine și decât acestea. Astfel, se pot ține câte patru ședințe scurte într-o săptămână decât una lungă pe lună.

4.1.4. Teleconferința pe computer

Comunicarea în acest caz se realizează prin intermediul poștei electronice.

Dialogurile de grup pot fi simplu direcționate pe mari perioade de timp și pe spații cuprinzătoare.

Aplicațiile tipice pentru sistemele de conferințe sunt:

- Conferințele on-line pe cale electronică
- Sprijinirea proceselor de decizie în grup

Pachetele de programe pentru lucrul în grup permit sprijinirea pregătirii, desfășurării și a evaluării ședințelor și a conferințelor. În acest scop se pun la dispoziție instrumente care permit desfășurarea structurată a proceselor de luare a deciziilor, fiind astfel posibilă atât coordonarea fluxurilor, cât și generarea și distribuția direcționată a mesajelor.

B) Reuniunile sau manifestările colective temporare

Expresia manifestări colective este folosită ca generic pentru reuniuni la care participa de cele mai multe ori persoane care lucrează în același domeniu de activitate, în diferite organizații, chiar concurente.

În funcție de conținutul dezbaterilor, aceste manifestări pot fi științifice, profesionale, culturale, inaugurale sau aniversare.

Organizarea lor are loc, deopotrivă, la nivel macro și microeconomic, în instituții de învățământ, cercetare, medicale, culturale și alte organisme interesate în a-și pune de acord activitatea practică cu ideile și conceptele teoretice noi din domeniul de activitate în care ființează.

În cadrul acestor manifestări pot participa persoane sau organisme autorizate într-un domeniu de activitate, din mediul extern.

Cele mai multe manifestări colective se concretizează sub formă de simpozioane, consfătuiri, sesiuni de comunicări, seminarii mese rotunde colocvii etc.

O delimitare clară între aceste noțiuni nu este univoc clarificată de literatura de specialitate. Indiferent de denumirea sub care se desfășoară, simpozion, congres, conferință etc. aceste manifestări prezintă câteva caracteristici comune ce pot fi clar delimitate, astfel:

- Toate reprezintă o parte necesară a *comunicării organizaționale* cu mediul economico-social. Nici o organizație nu poate trăi izolată de mediul în care-si desfășoară activitatea ea fiind însăși produsul mediului respectiv. De aceea ele capătă o amploare deosebită în viața economico-socială, constituind una dintre acțiunile esențiale pentru afirmarea identității și imaginii unei organizații.

- Modul de comunicare este preponderent verbal și presupune existența unui auditoriu;

- Obiectivul întâlnirii este comun și bine precizat;

- Desfășurarea este temporară, variind de la câteva ore la câteva zile în funcție de amploarea manifestării;

- Cadrul de desfășurare este special amenajat

În practica organizațiilor, în general, alegerea unei forme sau a alteia de manifestare este gândită în funcție de câțiva factori, precum:

- proporțiile participării
- gradul de oficializare
- procedurile organizatorice

Astfel, se pot distinge:

4.2. *Manifestări de proporții mari cu caracter oficial* care se concretizează în simpozioane, sesiuni profesionale, seminarii, mese rotunde, vizite de prezentare ;

4.3. *Manifestări de proporții reduse cu caracter oficial* care se concretizează în mese rotunde și dezbateri, consfătuiri;

4.4. *Manifestări cu caracter mai puțin oficial*, precum mesele de lucru (masa bufet, cocktailurile, recepțiile, dejunul, dineul) sau festivitățile cu diverse prilejuri (aniversari, Crăciun, pensionari, excursii organizate de firmă etc).

Simpozioanele sunt organizate sub forma unor dezbateri, discuții sau sesiuni de comunicări scrise între specialiști, în fața unui auditoriu interesat de tematica abordată.

După proporțiile manifestării pot fi:

- **Simpozioane internaționale** cu participarea specialiștilor din diferite colturi ale lumii care s-au constituit în asociații profesionale sau științifice sau care desfășoară activități în diferite organisme de cercetare, învățământ sau producție. Se organizează pe o anumită tematică din paleta de preocupări a specialiștilor. Uneori simpozioanele internaționale sunt numite și **congrese** internaționale sau în alte cazuri **conferințe**.

- **Simpozioanele naționale** sunt reuniuni ale specialiștilor dintr-un anumit domeniu de activitate, care au ca obiect de activitate cercetarea și care aparțin unor asociații naționale. Pot participa și alte organisme interesate de tematica dezbătută.

Colocviile științifice sunt convorbiri, discuții dezbateri organizate pe o anumită temă dinaintea stabilită, într-un anumit domeniu al științei.

Conferințele se pot desfășura sub mai multe forme, precum:

- expuneri făcute în fața unui public, asupra unei teme științifice, literare, politice, economice etc. Scopul sau este informarea și instruirea publicului.

- întruniri culturale, științifice, economice etc. cu reprezentanți autorizați cu scopul de a dezbate probleme de specialitate și de a hotărî asupra activității curente sau de perspectivă.

- **conferințe-dezbateri**, metode semiactive de instruire, utilizate larg în situațiile de formare și perfecționare profesională în domeniul conducerii; pot fi, de asemenea cu participare națională sau internațională.

Mesele de lucru și dezbaterile sunt forme mai simple de comunicare și conclucrare cu un număr mai restrâns de invitați. Abordează în general, teme teoretice și practice cu aplicabilitate imediată cât și de perspectivă.

4.2.1 Gestionarea manifestărilor colective

Pentru a se asigura eficacitatea acestor reuniuni se dovedesc esențiali următorii factori: a) temeinicia pregătirii; b) tactul și priceperea de a conduce dezbaterile.

Pentru coordonarea unor astfel de activități se însărcinează, de obicei, o echipa responsabilă, compusă din salariați dacă organizația nu dispune de un serviciu specializat de Protocol sau Relații Publice. Este important să se stabilească competențele tuturor membrilor acesteia, întocmindu-se lista sarcinilor concrete, prevăzută cu termenele de îndeplinire ale acestora.

În gestionarea acestor manifestări, conducătorii se bizuie, de obicei, pe secretare în special în planificarea acțiunilor și urmărirea îndeplinirii lor, în elaborarea materialelor imprimabile, în acțiuni de protocol sau alte tehnici specifice de secretariat.

Gestionarea manifestărilor colective poate constitui, pentru secretare, chiar o șansa de specializare pe această direcție, ținând cont de faptul că aceste manifestări reprezintă parte a comunicației și Relațiilor Publice.

De aceea vom încerca să redăm în continuare câteva detalii de organizare pentru fiecare etapă a manifestărilor, insistând asupra aspectelor ce implică secretariatul.

Aceste recomandări, care pot asigura succesul manifestărilor, decurg din experiența organizațiilor, de aceea sunt tratate tipic în literatura de specialitate. De aceea ele trebuie abordate ca o listă de verificare care poate fi, bineînțeles actualizată și lărgită în funcție de noi tehnici și idei

Indicații generale

Gestiunea manifestărilor se compune din următoarele faze:

- definirea obiectivelor;
- planificarea
- execuția
- evaluarea
- verificarea succesului

Definirea obiectivelor și planificarea manifestării sunt faze care sunt coordonate de conducătorul manifestării. Secretariatul poate veni în sprijinul acestuia pregătind o listă cuprinzătoare, în care să fie enumerate toate sarcinile și obiectivele manifestării respective.

Planificarea presupune clarificarea următoarelor probleme:

- 1) Tipul manifestării și tema;
- 2) Cercul participanților;
- 3) Momentul manifestării;
- 4) Durata manifestării;
- 5) Locul desfășurării
- 6) Mijloacele tehnice auxiliare (accesoriile necesare desfășurării).

Întreaga desfășurare a manifestărilor depinde de buna organizare care presupune următoarele operațiuni:

- scrierea invitațiilor
- stabilirea locurilor de cazare, convențiile cu hotelurile dacă e cazul și locurile de parcare;
- alegerea și angajarea referenților;
- stabilirea și organizarea manifestărilor auxiliare
- echiparea sălilor;
- rezervarea cazărilor la hotel;

În funcție de durata și tipul manifestării, secretarelor le revine, pe lângă munca lor cotidiană normală, efectuarea multiplelor pregătiri.

Pentru aceasta este nevoie de multe notițe și eventual de a găsi, la nevoie înlocuitor, mai ales în toiu evenimentelor.

Lista de control constituie un instrument de organizare eficient deoarece este posibil să fie uitate lucruri mărunte dar care pot avea efecte negative în derularea acțiunilor. În general lista trebuie să cuprindă acțiunile și materialele ce fac parte din procesul organizării și conducerii unei reuniuni pentru a evita situații stânenitoare.

Deși manifestările colective sunt diferite ca scop și substanța, punctele de pe listă sunt universal valabile.

Iată, în acest sens câteva rubrici ce pot fi cuprinse în Lista de control:

- **Publicitate – promovare-anunțare:** afișe, anunțuri, invitații, locul manifestării, cum se ajunge, telefoane de dat, comunicate de presă, contacte cu reprezentanții presei, copii ale intervențiilor, copii ale desfășurătorului reuniunii, ilustrații, avizier, contacte personale diverse.

- **Amenajarea localului:** capacitatea sălii, acces la sala, prize electrice, iluminatul, prize microfon, numele administratorului, unde poate fi găsit, acustica, uși, grupuri sanitare, acces la telefon, scări, ascensoare, instalații de termoreglare, instalații de ventilare, parcare, (capacitate de acces), accesul la mijloace de transport, aranjamente

pentru decorarea sălii, spații de expunere, panouri / aviziere, impactul emoțional (design, estetica), diverse.

- **Dotări necesare:** mese (număr, dimensiuni), scaune (confort, număr), microfoane, casetofon și casete audio, videorecorder și casete video, reportofon, retroproiector, trepied pentru afișare de avize, stând pentru diagrame, proiector pentru diapozitive, ecran, sticle, căni și pahare cu apă, instalații și cești pentru cafea, ceai, proiector pentru film, tabla, creta, burete, mașini de scris, coșuri de hârtii, table de afișat buletine, masă pentru retroproiector, aparat de fotografiat, ustensile de scris, cordoane prelungitoare, copiatoare, calculatoare, diverse.

- **Materiale necesare:** ecusoane port-nume, cartonașe cu numele participanților, pixuri cu mine groase și subțiri de diferite culori, scotch, lipici, agrafe de birou, creioane, carioca, ace, foarfeci, capsator, hârtie pentru multiplicat, diferite tipuri de hârtie, programul manifestării, publicațiile organizației, materiale de expoziție, flori sau aranjamente florale, decorațiuni, postere, afișe, foi cu instrucțiuni, menționarea în scris a persoanelor utile, semne indicatoare spre locul manifestării, mape, diverse.

- **Buget** – costul efectiv: plicuri, timbre, convorbiri telefonice, teleconferințe, chiria pentru dotare tehnică, chiria localului, materiale din hârtie (ecusoane, tipărire buletine, hârtie, inclusiv calc.), materiale de scris, transport, mesele participanților, bar, cafea, răcoritoare, multiplicarea materialelor, pliante, mape, casete, operator proiecției, operator microfoane, traducători, program distractiv, flori, reproducerea filmelor, reproducerea imaginilor, diverse.

- **După manifestare:** debarasarea sălii, restituirea aparaturii și a ustensilelor împrumutate; sortarea și păstrarea documentelor; scrierea, trimiterea și evaluarea protocolului; evaluarea notițelor, memorarea lor; colectarea și transmiterea rapoartelor de presă; trimiterea de fotografii invitațiilor de onoare, referențelor și eventual participanților; decontarea numerarului; decontarea onorariilor și a cheltuielilor de deplasare; achitarea costurilor hoteliere; verificarea facturilor sosite și dispunerea plății acestora; calcularea cheltuielilor totale, compararea cu ante-calculul și tragerea concluziilor pentru viitoarele manifestări; rezolvarea eventualei corespondențe, notarea și memorarea modificărilor de adrese.

Secretariatul poate rezolva multe probleme cu ajutorul calculatorului. Poate crea în acest scop o bancă proprie de date în care poate încărca și din care poate apela pentru culegerea datelor de bază ale persoanelor, hotelurilor etc.

Servicii deosebite pot fi oferite și de ghidurile electronice pentru hoteluri, hârtii rutiere, mersul trenurilor, planurile de zbor, disponibile pe versiuni actualizate pe dischete sau pe CD-Rom (compact discuri).

De asemenea pot fi folosite programe speciale pentru organizare de conferințe, precum cele menționate în capitolul *Comunicația birotică*. Poșta electronică poate fi de un real folos pentru comunicare cu participanții, dacă există posibilități de acces la Internet, evitându-se multe costuri de comunicare.

V. FUNCȚIA DE REPREZENTARE

Funcția secretariatului de reprezentare se exercită, în mod special, în relațiile interpersonale ale managerului cu personalul organizației sau cu mediul extern.

Comunicarea interpersonală constituie o coordonată esențială a procesului de management, asigurând maximum de eficacitate, data fiind promptitudinea răspunsului ce o caracterizează. Cercetările specialiștilor în domeniul managementului evidențiază faptul că, peste 70% din timpul de lucru al managerului se consumă în comunicări interpersonale și comunicări de grup sau “de echipă”¹⁶. În general, se insistă asupra persuadării interlocutorilor, ca obiectiv al acestui tip de comunicare, la nivelul organizațiilor, în scopul declanșării de acțiuni care conduc la atingerea obiectivelor ...

În aceste condiții, domeniile de competență ale secretariatului, auxiliarul direct al managementului, au evoluat spre o altă coordonată, aceea a competențelor sociale.

Dincolo de provocările profesionale în fața tehnologiei informaționale și comunicaționale, competențele sociale constituie o nouă provocare în exercitarea acestei profesii. Conducerea organizațiilor care se desfășoară mai ales prin comunicare, are nevoie tot mai mult de secretare sau asistente manageriale calificate dar și capabile să comunice și să se comporte conform noilor cerințe.

Situații oficiale specifice, în care secretariatul își exercită funcția de reprezentare, la nivelul organizațiilor, le reprezintă: *primirea vizitatorilor, audiențele, relațiile cu reprezentanții presei, negocierile.*

Rolul secretariatului este, în general, acela de a crea condițiile preliminare pentru desfășurarea eficientă și în bune condițiuni a acestor contacte.

Exercitarea funcției de reprezentare nu poate fi, însă, raportată numai la aceste acțiuni specifice procesului de management. Posibilitățile de reprezentare depășesc această sferă, dacă ne raportăm la fluxurile comunicaționale gestionate la acest nivel al organizației, menționate în capitolele anterioare.

Dincolo de relațiile ierarhice cu șeful direct, solicitările secretariatului sunt dintre cele mai diverse, de la simple informații sau eliberări de înscrisuri până la situații complexe de comunicare oficială în absența managerului.

Funcția de reprezentare a secretariatului, poate fi, astfel, extinsă chiar la nivel de organizație, secretarele fiind adesea numite “*cartea de vizită*” a unei organizații, în sensul că, ele sunt primele persoane cu care se intră în contact, la

¹⁶ Rodica CANDEA, Dan CANDEA, *Comunicare managerială aplicată*. – București, Expert, 1999, p. 122.

lipsa unui serviciu de Relații Publice, secretariatul poate suplini cu succes o serie de acțiuni de imagine, mai ales în cazul comunicării în interior și exterior. De pildă, felul în care-l tratează la telefon pe partenerii de afaceri sau cum vin în întâmpinarea colegilor influențează puternic imaginea firmei în viziunea partenerilor. Un comportament elevat, elegant, diplomat și inspirat, consecvent și ponderat poate crea adevărate punți între oamenii cu care comunică organizația. Posibilitățile lor de influențare directă și indirectă depind de: treapta ierarhică a șefilor, de domeniile de sarcini ale șefilor precum și de propria inițiativă și iradiere personala.

Cunoașterea clară a acestor obiective, considerăm că poate constitui deja o premiză în perfecționarea acestei dimensiuni "comportamentul profesional" care se înglobează în competențele sociale necesare acestei profesii. Ideea de bază este aceea că o secretară trebuie să placă, să știe să se facă plăcută. În ultimii ani s-a scris o vastă literatură a omului care place, care știe să se facă plăcut, să comunice pe plan individual și profesional. Deoarece aceste aspecte țin de alte domenii ale cercetării, precum psihologia socială, în contextul acestui manual am încercat doar să exprimăm câteva idei care să releve idealul.

În acest sens, reproduce un adevăr verificat în orice profesiune: *Cunoașterea este arma cu care se învinge în orice profesiune.*

Bibliografie

1. AIFTINCA, Marin. *Babilonul informației: Către o noua ordine informațională în domeniul comunicării și informației*. București: Editura politica, 1987;
2. ALEXANDRU, Ioan. *Administrație publică*. – București: Lumina Lex, 999 ;
3. AMOS, Julie – *Ann. Managing your time*.- London, 1998;
4. BALDRIGE, Letiția. *Codul manierelor în afaceri*. – București: Business Tech Internațional Press, 1997.
5. BERCIU DRAGHICESCU, Adina. *Arhivistica și documentaristica*, București: Universitatea București, 2001;
6. BOTEZ, Victor. *Informație: Cunoaștere: Actiune*, București: Editura politica, 1983;
7. BRATESCU, Gheorghe. *De la desenele rupestre la sateliții de comunicație: Povestiri din lumea cărții*. București: Albatros, 1987;
8. CANDEA, Rodica; CANDEA Dan. *Comunicarea managerială aplicată*, București: Expert;
9. COX, Desiree. *An introduction to the Office management for secretaires*.
10. DEVERS, Thomas. *Secretaires, apprivoisez, la bureautique*, Paris: Les editions d'organisation, 1987;
11. *DICȚIONAR al științelor speciale ale istoriei*, București: Editura științifică și enciclopedică, 1982;
12. *DICȚIONAR de drept al muncii*, București: Lumina Lex, 1997;

12. *DICȚIONAR de drept al muncii*, București: Lumina Lex, 1997;
13. *DICȚIONAR de informatica*, – București: Editura științifică și enciclopedică, 1981;
14. DUSSAULT, Louis. *Protocolul instrument de comunicare*, București: Galaxia, 1996;
15. GATJEN-REUTER, Margit; BEHRENS, Claudia. *Manual de secretariat și asistenta managerială*, București: Editura tehnica, 1999;
16. GEORGESCU, Toma. *Tehnici de comerț exterior: Negocierea afacerilor și uzanțe de protocol*, București: Sylvi, 1997;
17. GIBLIN, Les. *Arta dezvoltării relațiilor interumane*. București: Curtea Veche, 2000;
18. GULEA, Michaela. *Scrisoarea comercială*.- București: Oscar Print, 1999;
19. GUÎU, Stelian. *Sisteme informatice în administrație*, București: Editura științifică și enciclopedică, 1984;
20. HARRISON, John. *Curs de secretariat*, București: ALL, 1996;
21. HASCAL, Abela; PREOTESIU, Lucreția. *Corespondența și tehnici de secretariat*, București: Editura didactică și pedagogică, 1992;
22. HINDLE, Tim. *Cum să gestionăm timpul*, București: RAO, 2000;
23. IZDRAILA, Vasile. *Buna-cuviință și comportamentul civilizată*. – Timișoara: Facla, 1998;
24. JALOBEANU, Mihai. *Internet – Informare și instruire*. Cluj: Promedia Plus, 1995;
25. JOHNS, Ted. *Organizarea perfectă a timpului*, București: Național, 1998;
26. JOHNSON, Richard. *Manipularea subalternilor*, București: Antet XX Press, 2001;
27. LETER, V.; MANOLESCU, A. *Managementul resurselor umane*, București: Editura didactică și pedagogică, 1995;
28. MANOLESCU, Adrian. *Putere și informație*, Craiova: Certi, 1996;
29. MARIN, George. *Uzanțe diplomatice și de protocol: Caiet de seminar*, București: Academia de studii Economice, 1996;
30. NAFTANĂILĂ, Ion; COLESCA, Sofia. *Birotica și secretariat*, București: Editura ASE, 1999;
31. NECROPONTE, Nicholas. *Era digitală*, București: ALL, 1999;
32. NICOLESCU, Ov.; VERBONCU, I. *Management*, București: Editura economică, 1996;
33. NICORESCU, Elisabeta. *Elemente de modernitate într-un birou*, București: Editura didactică și pedagogică, 1998;
34. OKITA, Saburo. *Cu fata spre secolul 21*, București: RAI, 1992;
35. POPESCU, Maria. *Management pentru tinere secretare*, București: Universitatea Marii Negre, 1995;
36. POPOVICI, M.; ROMAN, E. *Lucrări de birou și secretariat*, București: Editura didactică și pedagogică, 1971;
37. ROSCA, D.; VARZARU, M. – Craiova: Certi, 1994;
38. RUSU, Costache; VOICU, Monica. *ABC-UL managerului*, Iasi: Gh. Asachi, 1993;
39. SITTERLEI, Connie. *Femeia manager*, București: Codex, 1993;
40. SOCOBEANU, Iordana. *Manual de secretariat*, București: Eficient, 2002
41. STANCU, Serb. *Relații publice și comunicare*, București: Teora, 2001;
42. STANTON, Niki. *Comunicarea*, Iași: Societatea Știința și Tehnica, 1997;

43. STEUEART, R.; MORAN, B. *Management pentru biblioteci și centre de informare*, București: ABBPR, 1998;
44. SURCEL, Traian; SOFRONIE, Gheorghe; PREDĂ, Ștefan. *Word perfect pentru secretariat și corespondența de afaceri*, București: Calipso 2000, 1995;
45. SINCAI, Ana. *Informație și comunicare: Informarea documentară o disciplină în expansiune*, Pitești, 2002;
46. TABARCEA, Petrea; GHIAUR, Gheorghe. *Tehnologii noi de telecomunicații*, București: Editura științifică, 1991;
47. TAYLOR, Judith. *Successfull tehniqe – how to improve your organizațion' s image*, London: Kogan page, 1994;
48. UDROIU, Neagu. *Gutenberg sau Marconi ? : Momente din evoluția comunicatiilor de masă*, București: Albatros, 1981;
49. VEDINAS, Virginia. *Elemente de protocol*, București: Lumina Lex, 2000;
50. VIVIEN, Georges; ARNE, Veronique. *Secretara perfectă*, București: Sigma Primex, 1995;

ORGANIZAREA ȘI PRELUCRAREA ARHIVEI CONTEMPORANE

Prof. univ. dr. Adina Berciu-Drăghicescu

Directorul Colegiului Universitar de Administrație și Secretariat
Facultatea de Litere – Universitatea din București

Prof. Maria Petre

Arhivele Naționale Istorice Centrale – București

Arhivistica este disciplina care are domenii de investigație izvoarele scrise pe suporti friabili (ușori deteriorabili) și pe baza cărora se efectuează cercetări fundamentale și aplicative în vederea stabilirii soluțiilor optime de selecționare, ordonare, inventariere, conservare și valorificare a documentelor. Alături de arhivistică se află informarea documentară care studiază informațiile, datele cuprinse în documente, în publicații, elaborând apoi mijloace de cercetare eficiente de prelucrare analitică – sintetică, de regăsire a datelor și de transmitere a lor cât mai bine la beneficiar.

Documentele, mai ales acelea care conțin informații științifice și tehnice constituie principala sursă de informare documentară.

Documentul este un act oficial sau particular prin care se adeverește (sau se preconizează) un fapt, se conferă un drept sau se recunoaște o obligație. Potrivit normelor internaționale documentul este definit ca “un material pe care este înregistrată o informație” sau “o informație înregistrată pe un segment”. Prin urmare elementele unui document constau în: informații, înregistrarea lor, suportul.

Noțiunea de document, din punct de vedere arhivistic, are o accepțiune foarte largă. Astfel în Dicționarul Științelor Speciale ale Istoriei documentul este definit, în sens arhivistic, ca fiind orice sursă „pe suporti friabili, realizate cu ajutorul grafiei, fotografiei, înregistrărilor sonore, cinematografice sau a altor imagini, care prezintă interes pentru cunoașterea istorică”¹.

Prin urmare documentul este un text scris sau tipărit, inscripție sau orice altă mărturie care servește la cunoașterea unui fapt real, din prezent sau din trecut, redactată într-o formă clară și având unitate de conținut și înțeles de sine stătător. Legea Arhivelor din 1996 menționează că prin documentele care fac parte din Fondul Național al României” se înțelege: acte oficiale și particulare, diplomatice și consulare, memorii, manuscrise, proclamații, afișe, chemări,

¹ *Dicționar al Științelor speciale ale istoriei*, București, Ed. St. Enciclopedică, 1982, p. 103-104; vezi și Florea OPREA, *Conținutul și evoluția conceptelor și ale practicii de păstrare, conservare și restaurare a arhivelor în “Arhiva Românească”*, tom I, 1995, p. 26-39.

planuri, schite, harți, pelicule cinematografice și alte asemenea mărturii precum și înregistrări foto, video, audio și informația cu valoare istorică, realizate în țară sau de către creatori romani în străinătate².

Arhivele ar fi, așadar, grupuri mari de documente de o mare diversitate atât sub aspectul informației cât și sub aspectul suportului pe care sunt realizate în arhive, fie ele arhive naționale, departamentale (județene), istorice, curente, documentele se află grupate în fonduri și colecții.

Fond arhivistic se consideră „totalitatea documentelor create în decursul vremii de organele de stat, de alte organizații sau de persoanele fizice care au îndeplinit funcții sau misiuni de răspundere în stat sau au avut un rol deosebit în viața politică, socială, economică, științifică, culturală sau artistică a țării, care constituie izvor de cunoaștere a istoriei patriei, a dezvoltării politice, economice, sociale și culturale a țării”³.

În actuala Lege a Arhivelor Naționale se specifică: „Constituie izvoare istorice și alcătuiesc Fondul Arhivistic Național al României, documentele create de-a lungul timpului de către organele de stat, organizațiile publice sau private, economice, sociale, culturale, religioase, militare, precum și de către persoanele fizice”⁴.

Colecția arhivistică reprezintă un ansamblu de documente a căror adunare laolaltă s-a făcut prin alegere sau din întâmplare; sunt documente care au fost grupate de o organizație, de o familie sau de o persoană fizică conform unui anumit criteriu (tematic, cronologic, particularități externe, lingvistic) fără a se ține cont de proveniența lor⁵. Colecția are mai mulți creatori ai documentelor care de multe ori au fost create în locuri diferite, la intervale de timp diferite, pot avea o tematică diferită dar au formă și raporturi asemănătoare.

S-a dovedit că nu tipul trebuie să fie norma de selecționare a arhivelor, ci utilitatea lor. Doar teoretic, s-a fixat alt criteriu: arhive vii, necesare administrației curente și arhive moarte, care nu mai îndeplineau acest oficiu.

Clasificarea arhivelor este necesară din considerente teoretice și practice⁶. Există mai multe criterii de clasificare:

A. După deținerea arhivelor:

- arhive deținute de organizațiile creatoare de arhivă;
- arhive ale Arhivelor Naționale;
- arhive deținute de alte organizații și persoane particulare.

B. După etapele procesului de formare a arhivelor:

² „Monitorul Oficial”, nr. 71/9 aprilie 1996.

³ Dicționarul, p. 121-122.

⁴ „Monitorul Oficial”, nr. 71/9 aprilie 1996

⁵ Dicționarul, p.7 4; vezi și *Lexicograf Archive Terminology*, cf. Florea Oprea, p. 33.

- arhive curente (de registratură);
 - arhive de depozit;
 - arhive istorice (permanente).
- C. După orânduirea socială:
- arhive feudale;
 - arhive moderne;
 - arhive capitaliste;
 - arhive socialiste.
- D. După etapele istoriei arhivelor:
- arhiva la destinatar (actul era necesar, dar grija păstrării lui revenea celui căruia îi era destinat și care beneficia de conținutul lui);
 - arhiva la emitent (grija păstrării actului revine celui care îl creează);
 - arhiva de registru (de pe actele emise se făcea o copie pentru o mai bună ordine și evidență); copierea se făcea în registru;
 - arhiva de registru (se mai numește și arhiva de secretariat sau administrativă).
- E. După creatorii arhivelor:
- arhive centrale, create de instituțiile de conducere din stat;
 - arhive administrative, create de: prefecturi, primării, consilii populare;
 - arhive judecătorești sau judiciare, create de instituții ca: Sfatul Domnesc, tribunale, curți cu juri etc.;
 - arhive polițienești – provin de la instituțiile de la perioada modernă care aveau în sarcină menținerea ordinii și care erau organe executive ale statului;
 - arhive economice, provenite de la instituții care au avut atribuții în diferite ramuri ale economiei și cele provenite de la Ministerul Agriculturii, al Industriei și al Comerțului;
 - arhive statistice – fac parte din arhivele economice; apar în sec. al XIX-lea, prin înființarea oficiilor statistice (1859);
 - arhive militare – cuprind documente create de armata, Ministerul de Război, Marele Stat Major;
 - arhive sanitare – aparțin unor instituții create la sfârșitul sec. al XIX-lea; amintesc de leacuri pentru boli, măsuri de prevenire, epidemii;
 - arhive sociale ale unor organizații pe ramuri de producție, constituite cu scopul de a-și păstra interesele lor, de a-i organiza pentru obținerea de privilegii (bresle și corporații);
 - arhive culturale – create de instituții de cultură precum ASTRA, Ateneul Român, biblioteci, muzee;

- arhive de învățământ, slab reprezentate în feudalism, când existau școli pe lângă mănăstiri; după sec. al XIX-lea se organizează învățământul, iar arhivele sunt create de școli, licee, universități;
- arhive ecleziastice, cele mai bogate arhive din perioada feudală până astăzi, cu documentele cele mai vechi;
- arhive personale – totalitatea actelor și documentelor concepute, primite, adunate și totodată conservate conștient de către o persoană;
- arhive familiale – ansamblul actelor create și primite de membrii unei familii, de familie ca persoană juridică sau de organe administrative ale familiei, care prin destinația lor s-au păstrat în proprietatea succesivă sau colectivă a acesteia.

F. După materia subiacentă, există documentele scrise pe:

- hârtie, lemn, mătase, metal, papirus (material sub formă de foiță, prelucrat din tulpina plantei numită papirus, pe care se scria în antichitate), pergament (material de scris obținut din prelucrarea pieilor unor animale), scoarța de copac.

G. După modul de percepere de către om:

- arhive vizuale;
- arhive sonore;
- arhive audio-vizuale.

Pornind de la aceste definiții și explicații se ajunge la clasificarea modernă a arhivelor. Abordarea acestui aspect presupune numeroase puncte de vedere, dar care nu sunt necesare în prezenta lucrare, dar clasificare arhivelor este necesară din considerente teoretice și practice⁶. Există mai multe criterii de clasificare.

Evenimentele din decembrie 1989 a produs perturbații și în domeniul arhivelor. Pentru a se putea prelua fondurile arhivistice a abandonate pentru a se putea lărgi accesul la cercetarea arhivelor istorice naționale s-a recurs la un cadru legislativ minim⁷, respectiv Legea nr.40/1990 și Hotărârea Guvernului României nr.769/1991.

Transformările produse în sistemul instituțional, apariția sectorului particular, abandonarea sau fragmentarea multor fonduri arhivistice au determinat elaborarea unei noi legi arhivistice. Noua lege a Arhivelor Naționale a fost promulgată la 2 aprilie 1996 prin decret de Președintele României. Aceasta stipula (art. 3) că „administrarea, supravegherea și protecția specială a Fondului Arhivistic Național al României se realizează de către Arhivele Naționale, unitar bugetare în cadrul Ministerului de Interne”.

⁶ *Ibidem*, p.33-34; Florea OPREA, *op. cit.*, p.34-37, împarte arhivele în arhive clasice și arhive tehnice, fiecare dintre acestea în clasificări și subclasificări proprii.

⁷ Marin RADU MOCANU, *Arhivele Naționale în competiție cu timpul, Arhiva românească*, tom II, 1996, p.13, *idem*, *Arhivele Naționale și Societatea românească*, București, Edit. M.I., 1997, p.15.

Pornind de la actele normative în vigoare, unităților creatoare și deținătoare de documente la revin o serie de obligații privind evidența, selecționarea, păstrarea, folosirea și depunerea la Arhivele Naționale a înscrisurilor ce fac parte din Fondul Arhivistic Național. Acestea constituie cerințele în materie de arhive pe care societatea le adresează amintitelor unități, dovadă că legiuitorul recunoaște importanța și rolul arhivelor în stat.

Urmărind organizarea și desfășurarea activității arhivistice la nivel național, în mod unitar, Arhivele Naționale au elaborat prin Ordinul de zi nr.217 din 23 mai 1996, *Instrucțiuni privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente*. Aceste instrucțiuni sunt deosebit de utile și vin să completeze dispozițiile cuprinse în Legea Arhivelor Naționale din 2 aprilie 1996.

Primul capitol al instrucțiunilor cuprinde în 7 articole dispoziții generale ce definesc documentele ce fac parte din Fondul Arhivistic Național al României (F.A.N.); faptul că administrarea, supravegherea și protecția specială a F.A.N. se realizează de Arhivele Naționale; obligațiile deținătorilor și creatorilor de arhivă în înființarea compartimentelor de arhivă, conform complexității și cantității de arhivă precum și structura și competența compartimentelor de arhivă stabilite de conducerea unităților creatoare și deținătoare de arhivă, cu avizul de specialitate al Arhivelor Naționale; atribuțiile personalului compartimentului de arhivă și obligația de a comunica în scris, în termen de 30 de zile, Arhivelor Naționale, înființarea, reorganizarea sau oricare alte modificări survenite în activitatea instituțiilor cu implicații asupra compartimentului de arhivă;

Cel de-al doilea capitol cuprinde în 108 articole obligațiile creatorilor și deținătorilor de documente începând de la evidența, inventarierea, selecționarea, păstrarea, folosirea documentelor și până la depunerea lor la Arhivele Naționale și răspunderile și sancțiunile ce se aplică în cazul nerespectării acestor obligații.

Evidența documentelor

Legislația arhivistică prevede obligația creatorilor de documente de a înregistra toate documentele intacte, ieșite ori întocmite pentru uz intern la registratura generală, într-un singur registru de intrare-ieșire sau în mai multe (atunci când instituția creează un număr unic de documente), fără ca numerele de înregistrare date documentelor să se repete.

Înregistrarea documentelor marchează existența oficială a acestora și reprezintă actul de naștere al fiecărui document și de corectitudinea înregistrării depinde, în mare măsură, asigurarea păstrării lor.

Numărul mare și diversitatea documentelor care intră și ies de la un creator necesită organizarea precisă a circuitului lor.

Atunci când creatorul de documente creează un număr mare de documente, înregistrarea acestora se face la fiecare compartiment de muncă, la registratura generală înscriindu-se numărul de înregistrare atribuit de expeditor și denumirea compartimentului la care se repartizează spre înregistrare și rezolvare.⁸

Înregistrarea documentelor se efectuează cronologic, în ordinea primirii lor, începând de la 1 ianuarie până la 31 decembrie ale fiecărui an.

În registrul de intrare-ieșire se vor preciza următoarele elemente: numărul de înregistrare; data înregistrării; numărul și data documentului date de emitent; numărul filelor documentului; numărul anexelor; emitentul; conținutul documentului pe scurt; compartimentul căruia i s-a repartizat; data expedierii; modul rezolvării; destinatarul; numărul de înregistrare al documentului la care se conexează și indicativul dosarului după nomenclator, care se va stabili și completa în registru după rezolvarea documentului.

Documentele care se referă la aceeași problemă se conexează la primul document înregistrat; în dreptul fiecărui document conexat se trece în rubrica corespunzătoare, numărul de înregistrare al documentului la care se face conexarea.

Documentele expediate din oficiu și cele întocmite pentru uz intern se înregistrează ca și documentele inițiale, completându-se coloanele adecvate.

În cazul documentelor expediate ca răspuns, acestea vor primi numărul de înregistrare al documentului la care se răspunde.

Gruparea documentelor în dosare

Operațiunea de bază a registraturii este primirea, înregistrarea și repartizarea documentelor spre rezolvare. Fiecare document, după conținut, urmează să fie repartizat la un dosar.

Legislația arhivistică stabilește că anual, documentele se grupează în dosare, potrivit problemelor și termenelor de păstrare stabilite prin nomenclatorul dosarelor.

Prima operație în cadrul formării dosarului constă în așezarea în bibliorafturi sau în mape a documentelor primite de la diferiți corespondenți, persoane juridice sau fizice, împreună cu documentele de răspuns (dacă au necesitat răspuns), cât și cu anexele lor, conturându-se așezarea documentelor în ordinea descrescătoare a numerelor de înregistrare. Aceasta este prima fază a formării dosarului în care evoluează, concomitent cu cea de rezolvare a lucrărilor, respectiv de constituire a documentelor.

Gruparea documentelor primite, expediate, cât și a anexelor se face printr-un riguros discernământ, repartizându-se la aceeași mapă numai documentele care se

⁸ *Legislație arhivistică*, București 2001, p. 26.

referă la aceeași problemă și cu același termen de păstrare, pe baza unor indicatori prestabiliți, care însumează sub o formă determinată grupa de documente create într-o instituție.⁹

Nomenclatorul dosarelor se întocmește de fiecare creator pentru documentele proprii sub forma unui tabel în care se înscriu, pe compartimente de muncă, categorii de documente grupate pe probleme în termene de păstrare. El este un element analitic și servește atât la registratură, în vederea repartizării documentelor intrate la compartimentele pentru rezolvare, cât mai ales compartimentelor pentru repartizarea documentelor după rezolvare în dosare, căci dosarul nu capătă această accepțiune decât în momentul când este încheiat și perfectat.

Literatura de specialitate acordă nomenclatorului de dosare un loc important.¹⁰ Ideea constituirii dosarelor potrivit unui instrument asemănător nomenclatorului dosarelor a fost prezentă de la înființarea Arhivelor Statului. Primele instrucțiuni de organizare a acestora dispuneau constituirea dosarelor create în decursul unui an pe bază de opise și predarea lor la arhivă pe aceeași bază.

Pe lângă acestea s-a indicat, ca documentele intrate să fie prescrise în condiții generale în ordinea intrării lor, iar în alte condiții, numite alfabetice, să se înscrie documentele după alfabet.

Legislația arhivistică a statornicit ca instrument de constituire a arhivei curente nomenclatorul dosarelor, de existența și aplicarea lui corectă depinzând toate activitățile ulterioare, respectiv: clasarea documentelor pe probleme și termene de păstrare, constituirea unităților arhivistice, inventarierea lor, selecționarea, valorificarea informațiilor documentare etc.

O arhivă fără nomenclator, este un conglomerat eterogen de documente, a cărui reorganizare necesită o reclasare a actelor, deci o dublare a muncii. Constituirea documentelor pe baza nomenclatorului este sistemul cel mai economic și, în același timp, operativ.¹¹

Nomenclatorul dosarelor este un tabel sistematic în care sunt desfășurate, structura schemei de organizare a creatorului unității arhivistice (dosare, registre, condiții, cartoteci ș.a.) concepute pe probleme și termene de păstrare.

El se întocmește de fiecare creator, după modelul din anexa nr.1.¹²

⁹ Cristiana DINU, Vasile NICULA, *Constituirea dosarelor pe termene de păstrare*, în "Revista Arhivelor," an LV, vol.X2, nr.4/1978, p. 444

¹⁰ Emilia COHN, *Nomenclatorul de dosare și indicatorul de termene de păstrare – instrumente de bază în activitatea arhivistică*, în "Revista Arhivelor", an LVI, vol. XLI, nr. 1/1979, p.17.

¹¹ Voica COMAN, *Metodologia de elaborare a nomenclatorului dosarelor*, în "Revista Arhivelor", an LXI, vol. XLVI, nr.4/1984, p. 414.

¹² *Legislație arhivistică*, p. 52.

În prima rubrică a nomenclatorului se trec denumirile compartimentelor de muncă, în ordinea în care figurează în schema de organizare a creatorului, și se numerotează cu cifre romane.

În rubrica a doua se trec subdiviziunile compartimentelor de muncă și se numerotează cu litere majuscule.

În rubrica a treia se trece, în rezumat, conținutul documentelor ce constituie dosarul, fiecare dosar numerotându-se cu cifre arabe, începând cu nr.1 la fiecare compartiment de muncă.

În nomenclator se trece și registrele, cartotecile, condicile și alte materiale preconstituite.

Cifra romană, litera majusculă și cifra arabă formează indicativul dosarului (ex: I A). Indicativul poate fi format numai din litera majusculă și cifra arabă (ex: B) sau numai din cifra arabă (ex: 4), dacă creatorul are ca părți componente numai compartimente de muncă fără subdiviziuni sau mici compartimente de muncă.

La înregistrarea documentelor, indicativul dosarului va figura în registrul de intrare-ieșire, la rubrica rezervată acestuia, ca și pe fiecare document în parte.

În rubrica a patra a nomenclatorului se înscrie termenul de păstrare (ex: P,10,5,C.S.). Stabilirea lui se face ținându-se seama de legile în vigoare, de importanța practică pentru activitatea creatorului de documente și, în mod deosebit, de importanța științifică a informațiilor pe care le conțin documentele.

În dreptul grupelor de documente care se păstrează permanent se trece cuvântul "permanent" (prescurtat "P") iar pentru acelea care se păstrează temporar, cifra care reprezintă numărul anilor cât se păstrează (1,3,5,10 etc). Dacă termenul de păstrare al unor grupe de documente nu poate fi stabilit cu certitudine, în momentul întocmirii nomenclatorului, sau dacă există motive să se presupună că, în anumite conjuncturi, informațiile documentelor pot avea importanță științifică, lângă termenul de păstrare temporară se menționează "C.S." (comisie de selecționare). La expirarea termenului de păstrare, aceste documente vor fi analizate de comisia de selecționare și, după caz, pot fi propuse pentru eliminare sau reținute permanent.

Într-un dosar se grupează documente referitoare la aceeași problemă, cu același termen de păstrare. În cazul acelorași genuri de documente, întocmite pe perioade de timp diferite și, respectiv, cu termene de păstrare diferite (planuri, dări de seamă lunare, trimestriale, anuale ș.a.), se constituie dosare separate, pentru fiecare termen de păstrare. Astfel, documentele cu valoare permanentă, care din nevoile practice ale creatorului există în mai multe exemplare, se păstrează în original într-un dosar cu termen permanent iar celelalte exemplare se păstrează într-un dosar separat cu mențiunea "côpii", căruia i se dă un termen temporar. În această categorie se încadrează instrucțiunile și normele metodologice de lucru, studiile și documentele, ordinele circulare și alte documente cu caracter aplicativ

și care se păstrează la o mapă de lucru, la compartimentul care execută acele atribuții, dar ele se vor regăsi în arhiva creatorului la compartimentul emitent, în exemplarul original, cu semnăturile, aprobările și avizele respective.

Atunci când în cadrul aceleiași probleme se creează documente cu termene de păstrare diferențiate, în raport cu importanța informațiilor pe care le însumează, se grupează în dosare diferite, ex.: dosarele de prognoze, planuri de perspectivă și documentațiile corespunzătoare, planurile periodice, situațiile decadale, lunare, trimestriale vor primi termene temporare de păstrare.

Nomenclatorul dosarelor elaborat de creator trebuie să cuprindă întreaga problematică și să însumeze propunerile tuturor compartimentelor, în așa fel încât nici o categorie de documente să nu rămână pe dinafară, întrucât aceste omisiuni pot duce ulterior, la încercări de asimilare prin analogie care, în final, provoacă pierderea individualității documentelor și imposibilitatea nominalizării și regăsirii lor.¹³

Nomenclatorul dosarelor nu se modifică anual, ci numai atunci când se produc schimbări în structura creatorului de documente. Adică se înființează noi comportamente de muncă sau subdiviziuni, nomenclatorul se completează cu denumirea acestora și cu dosarele nou create. În cazul compartimentelor de muncă sau subdiviziunilor lor care își dezvoltă activitatea creând alte grupe de documente decât cele prevăzute inițial, nomenclatorul se completează cu noile dosare. Când au loc însă reorganizări, restructurări de compartimente, schimbări de atribuții etc, se întocmește un nomenclator nou.

De menționat că în nomenclator trebuie să fie cuprinse și documentele care prin informațiile pe care le însumează au regim secret, și care, în mod firesc, se constituie după aceleași reguli dar se păstrează separat, pe termene de păstrare. După expirarea termenului de păstrare cu caracter secret, aceste documente trec la arhiva generală pentru întregirea fondului.¹⁴

Legislația arhivistică stabilește responsabilitatea alcătuirii nomenclatorului dosarelor. Șeful fiecărui compartiment răspunde de întocmirea proiectului de nomenclator pentru documentele specifice compartimentului respectiv iar proiectele sunt centralizate de șeful compartimentului de arhivă și se înaintează, în două exemplare, spre aprobare și confirmare.

Nomenclatorul este aprobat de conducerea unității creatoare de documente și se confirmă la nivel central de Arhivele Naționale, și al nivel local de direcțiile județene ale Arhivelor Naționale. După confirmare, nomenclatorul va fi difuzat la toate compartimentele, în vederea aplicării lui.

¹³ Voica COMAN, *op. cit.*, p. 415.

¹⁴ Elena CIUCĂ, *Din experiența Filialelor Arhivelor Statului Municipiului București pe linia activității de îndrumare și control la arhivele B.D.S.*, în "Revista Arhivelor", an LXII, vol. XLVII, nr. 4/1985, p. 399.

Un exemplar din nomenclator se află la registratura generală pentru a servi la repartizarea corespondenței către compartimente precum și pentru menționarea în registrul de intrare-ieșire a indicativului dosarului unde s-a clasat lucrarea.

Constituirea dosarelor

Și dosarul, ca orice produs social, își are istoria lui. Termenul de “dosar” a urmat celui de “dela” care la rândul său s-a desprins din termenul de “acta”. Primele instrucțiuni de organizare a arhivei în Țara Românească și Moldova, emise în anul 1831, fixau obligativitate creatorilor de arhivă de a grupa toate documentele care le creează, în dosare, pe probleme, iar în interiorul acestora, în ordine cronologică, după data primirii, urmată de conceptul de răspuns sau alte înscrisuri, apoi cusute după sistemul legăturii de cărți. Mai târziu, statutul administrativ din decembrie 1848, stabilește și alte detalii asupra dosarului, prin care limita grosimea lui, cerând ca acesta să nu depășească 25 cm.

În Transilvania, organizarea actelor, în speță a dosarelor, a avut un curs aparte. Aici, la sfârșitul secolului al XVIII-lea, a fost introdus sistemul de registratură, potrivit căruia actele dintr-un an au fost păstrate în strictă ordine cronologică, după numărul de înregistrare. Din această formă s-au desprins mai târziu diferite alte sisteme, printre care cel mai frecvent a fost acel al numărului de bază, adică de grupare a actelor referitoare la aceeași chestiune într-un singur loc. Paralel s-a dezvoltat și sistemul fascicolelor, prin care se grupau la un loc, în clase pe probleme, toate chestiunile de același fel. Ambele sisteme reprezintă forma de tranziție între sistemul cronologic de păstrare a actelor și cel al dosarelor și pregătesc terenul pentru introducerea sistemului modern al dosarelor.¹⁵

După rezolvarea lor, documentele se grupează în dosare, potrivit nomenclatorului și se predau la compartimentul de arhivă, în al doilea an de la constituire. În vederea predării dosarelor se efectuează o serie de operațiuni.

Prima operațiune este ordonarea documentelor în dosar, cronologic, sau în cazuri speciale, după alte criterii (alfabetic, geografic, etc.); când în constituirea dosarului se folosește ordinea cronologică, actele mai vechi trebuie să se afle deasupra și cele noi dedesubt. La efectuarea acestei operații o atenție deosebită se acordă anexelor pentru a se asigura gruparea lor la documentele din care au fost desprinse.

Odată cu clasarea documentelor în cadrul dosarului se separă dubletele, notele de însemnări personale care au servit la redactarea referatelor, ciornele, actele care nu au legătură cu problema din dosar, fie că au fost repartizate greșit, fie că au fost consultate și nu au fost puse la locul lor. Dubletele, ciornele, sunt înlăturate cu avizul comisiilor de selecționare, iar documentele care nu fac obiectul dosarului respectiv se trec la dosarul de care aparțin.

¹⁵ Cristina DINU, Vasile NICULA, *op. cit.*, p.16.

Înscrierea acestor elemente este necesară, întrucât prin ele se pot identifica dosarele în cadrul fondului arhivistic, se asigură o operativă integrare în fond sau compartiment și constituie factori de asigurare a integrității fondului.

Inventarierea dosarelor. Predarea la compartimentul arhivă

Inventarierea este operațiunea de luare în evidență a unităților arhivistice, în urma căreia rezultă inventarul fondului sau colecției. Ea se poate face prin două metode: metoda directă și metoda indirectă sau pe fișe.

Prin metoda directă inventarierea se efectuează direct, cu documentele, datele se înscriu pe coperta dosarului și de aici în inventare. Această metodă are o serie de inconveniente: necesită spațiu și mutarea de mai multe ori a documentelor dintr-un loc în altul. Ea se aplică majorității creatorilor de arhivă.

Prin metoda indirectă, inventarierea se execută pe baza fișelor. Această metodă permite înlăturarea eventualelor greșeli în redactarea conținutului rezumatelor și evită mutarea repetată a materialelor, iar fișele pot fi folosite și în alte scopuri: crearea unui fișier tematic sau cronologic; trecerea pe calculator.¹⁶

Legislația arhivistică prevede predarea documentelor la compartimentul de arhivă pe bază de inventare, întocmite după modelul prezentat la anexa 2.¹⁷ Inventarul cuprinde toate dosarele cu același termen de păstrare, create în cursul unui an, de către un compartiment de muncă. Fiecare compartiment va întocmi atâtea inventare câte termene de păstrare sunt prevăzute în nomenclator. În cazul dosarelor formate din mai multe volume, în inventar fiecare dosar va primi un număr direct, distinct.

Inventarele se întocmesc în 3 exemplare pentru documentele nepermanente și în 4 exemplare pentru documentele permanente, dintre care un exemplar rămâne la compartimentul care face predarea, iar celelalte se depun odată cu dosarele la compartimentul de arhivă. Dosarele neîncheiate în anul respectiv, ca și cele care se opresc la compartimentele de muncă, se trec în inventarul anului respectiv, cu menționarea nepredării lor, în felul acesta se înlătură pericolul rătăcirii dosarelor și se asigură arhivarea lor corectă. În momentul predării lor ulterioare, în inventare se va menționa acest lucru.

Rubrica "Conținutul dosarului" va cuprinde genurile de documente (corespondență, sinteze, rapoarte, memorii, ordine etc.), emitentul, destinatarul, problema sau problemele conținute și perioada la care se referă.

Genul documentelor este elementul cu care începe rezumatul și se va extrage din conținutul dosarului. După el este menționat emitentul cu denumirea

¹⁶ Marcel DUMITRU CIUCĂ, *Ordonarea și inventarierea documentelor aflate în depozitele arhivelor statului*, în "Revista Arhivelor", an LVI, vol. XLI, nr.3/1979, p. 300.

¹⁷ *Legislație arhivistică*, f. 53.

completă, apoi destinatarul tot cu denumirea completă. Problema sau problemele conținute în dosar constituie esența lui și se va reproduce cât mai exact. Înlăturarea neesențialului și redactarea într-o formă clară a problemelor importante duce la regăsirea rapidă a informațiilor. Dosarele care cuprind acte din mai mulți ani se vor inventaria la anul de început, menționându-se în inventar anii extremi.

Inventarele care redau operativ și exhaustiv informațiile existente în arhivă, determină eficiența maximă a regăsirii informațiilor. Trebuie avut în vedere că un dosar, chiar și un document, nu tratează în mod exclusiv o singură problemă, ci include o diversitate de probleme conexe. Informația privitoare la aceste probleme conexe este expusă riscului pierderii din neputința de a reda diversitatea de probleme în conținutul dosarului.¹⁸

Constituirea dosarelor, inventarierea și predarea lor intră în obligația compartimentelor creatoare de documente. Predarea la arhivă se face conform unei programări prealabile, pe baza unui proces verbal. La preluare, compartimentul de arhivă verifică fiecare dosar, urmărind respectarea modului de constituire a dosarelor și concordanța între conținutul acestora și datele înscrise în inventar. În cazul constatării unor neconcordanțe, ele se aduc la cunoștința compartimentului creator care efectuează corecturile ce se impun.¹⁹

Evidența dosarelor și inventarelor depuse la compartimentul de arhivă se ține în registrul de evidență curentă, conform modelului prevăzut la anexa 4 din Legislația arhivistică.²⁰

Dacă compartimentul de arhivă păstrează și alte fonduri arhivistice, în registrul de evidență curentă se deschide câte o partidă pentru fiecare fond.

Astfel, la capitolul "Preluări" se trec, în ordinea preluării, toate inventarele dosarelor preluate; fiecare inventar se trece separat, sub un număr de ordine. Pentru fiecare inventar se notează:

- Numărul de ordine al inventarului
- Data preluării documentelor din inventarul respectiv
- Denumirea compartimentului de la care provine inventarul
- Datele extreme ale documentelor
- Totalul dosarelor din inventar
- Totalul dosarelor primite efectiv în arhivă din inventarul respectiv
- Numărul dosarelor lăsate la compartiment și depuse ulterior

La capitolul "Ieșiri" se trec:

- Data ieșirii documentelor din evidență

¹⁸ Ion COZAC, *Considerații asupra ordonării și inventarierii documentelor din epoca contemporană*, în "Revista Arhivelor", an LVI, vol. XLI, nr. 1/1979, p.23.

¹⁹ Legislație arhivistică, p. 54.

²⁰ *Ibidem*, p. 55.

- Unde s-a predat
- Denumirea, numărul și data actului pe baza căruia au fost scoase din evidență
- Totalul dosarelor ieșite

Scoaterea dosarelor din evidența arhivei se face cu aprobarea conducerii creatorilor sau deținătorilor de documente și cu confirmarea Arhivelor Naționale, în urma selecționării, transferului către altă unitate deținătoare sau ca urmare a distrugerii provocate de evenimente neprevăzute.²¹

Articolul 28 din Legislația arhivistică prevede că dosarele sunt scoase din evidența arhivei pe baza unuia din următoarele acte, după caz:

- Proces-verbal de selecționare (conform anexei nr.5)²²
- Proces-verbal de predare-preluare (conform anexei nr.6)²³
- Proces-verbal de constatare a deteriorării complete sau parțiale a documentelor sau a lipsei acestora

Documentele deteriorate pot fi scoase din evidență în urma propunerii comisiei de selecționare, aprobată de conducerea unității creatoare sau deținătoare și confirmată de Arhivele Naționale.

Selecționarea documentelor

Selecționarea documentelor este activitatea arhivistică de cea mai mare importanță, întrucât în cadrul ei se apreciază importanța documentelor sau inutilitatea unora dintre ele și se hotărăște păstrarea sau eliminarea lor definitivă, angajând în cel mai înalt grad, responsabilitatea creatorilor de arhivă.

Selecționarea are drept scop pe de o parte stabilirea documentelor cu valoare documentar-istorică, în vederea predării lor la Arhivele Naționale și pe de altă parte introducerea în circuitul economic a celor care nu mai prezintă interes pentru societate sub nici un aspect.

Documentele constituite de creator pe probleme și termene de păstrare ocupă an de an spații de depozitare și solicită însemnate fonduri bănești pentru conservarea și evidența lor. Termenele de păstrare la creator se stabilesc în raport de valoarea științifică sau utilitatea practică a documentelor. Interesul practic este limitat la un număr de ani de 3, 5, 10, 15, 20 etc, timp în care documentele pot servi ca sursă de informare și de documentare pentru activitatea creatorului, dar

²¹ *Ibidem*, p. 31.

²² *Ibidem*, p. 56.

²³ *Ibidem*, p.57.

pot să fie și mai lungi (de 30, 50 sau 100 de ani) dacă documentele au o valoare practică îndelungată (ex.: arhivele de personal, de plata retribuției ș.a).²⁴

Legislația arhivistică prevede că în cadrul fiecărei unități creatoare și deținătoare de documente să funcționeze câte o comisie de selecționare numită prin decizia sau ordinul conducătorului unității respective. Ea este compusă din președinte, secretar și un număr impar de membri, numiți din rândul specialiștilor proprii, reprezentând principalele compartimente de arhivă. Șeful compartimentului de arhivă este de drept secretarul comisiei de selecționare.²⁵

Membrii comisiei de selecționare trebuie să fie numiți din rândul specialiștilor cu experiență care prin pregătirea, discernământul, privirea de ansamblu asupra muncii din domeniul respectiv, să fie în măsură să hotărască asupra importanței informațiilor cuprinse în documente.

Efectuarea în bune condiții a selecționării documentelor este determinată de pregătirea și experiența celor care efectuează selectivarea, modul de constituire a dosarelor, calitatea inventarelor și a nomenclatoarelor. Cei care fac această apreciere trebuie să cerceteze atent dosar de dosar, să chibzuiască dacă documentele care se păstrează permanent sun suficient de cuprinzătoare, concludente în ce privește rolul creatorului în stat, economie, cultură etc. De asemenea, pentru selecționarea corectă este necesară cercetarea integrală a documentelor și a inventarelor lor, indiferent de termenul de păstrare actual, pentru a se crea privirea de ansamblu asupra documentelor existente și a informațiilor pe care le cuprind. Altfel există riscul de a distruge documente care nu mai pot fi recuperate. Formalismul, superficialitatea, incompetența pot duce la pierderi irecuperabile de documente.²⁶

Comisia de selecționare se întrunește anual sau ori de câte ori este nevoie. Secretarul prezintă comisiei inventarele dosarelor cu termenele de păstrare expirate. O atenție deosebită va fi dată dosarelor care au mențiunea "C.S." (comisa de selecționare). Dacă comisia constată greșeli de încadrare a documentelor la termenele de păstrare sau stabilește ca unele dintre acestea să fie păstrate permanent, ele se trec în inventarele corespunzătoare termenului lor de păstrare, la anul și compartimentul de muncă respectiv. La încheierea lucrărilor, comisia întocmește procesul-verbal (model: anexa nr. 5 din Legislația arhivistică²⁷) care se înaintează spre aprobare conducerii unității. Sunt selecționate atât documentele create de unitatea respectivă cât și cele create de alte unități și păstrate în depozitul acesteia.

²⁴ Voica COMAN, *Selecționarea documentelor la organizații*, în "Revista Arhivelor", an LIX, vol. XLIV, nr.4/1982, p.370.

²⁵ Legislație arhivistică, p. 32.

²⁶ Voica COMAN, *Selecționarea documentelor ...*, p. 373.

²⁷ Legislație arhivistică, p. 56.

Inventarele dosarelor propuse de comisia de selecționare spre a fi eliminate împreună cu procesul-verbal aprobat de conducerea unității și inventarul documentelor permanente create în perioada pentru care se efectuează selecționarea (câte un exemplar) se înaintează, cu adresă înregistrată, pentru confirmare, la Arhivele Naționale, în cazul unităților centrale, sau la direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, în cazul unităților locale.²⁸

Arhivele Naționale sau direcțiile județene pot hotărî păstrarea permanentă a unor dosare, chiar dacă, potrivit nomenclatorului, acestea au termene de păstrare temporară. Este evitată astfel pierderea unor informații importante.

Documentele supuse selecționării se păstrează în ordine, pe rafturi pentru a fi verificate de organele de control ale Arhivelor Naționale, în vederea confirmării lucrării de selecționare.

Matricele sigilare (sigilii, ștampile, parafe), confecționate din metal, cauciuc sau orice alte materiale, se inventariază în ordinea dării lor în folosință, într-un registru.²⁹ Selecționarea matricelor sigilare scoase din uz se efectuează de către comisiile de selecționare, pe bază de proces-verbal (anexa nr. 6)³⁰, însoțit de inventar (anexa nr. 7)³¹, cu confirmarea Arhivelor Naționale. În inventar, conform anexei nr. 7 va fi menționată data preluării și denumirea organizației (sau numele persoanei) de la care s-a preluat matricea, materialul din care este confecționată placa metalică (aur, argint, oțel etc) cât și suportul (fildes, lemn, ebonită etc), forma (rotundă, pătrată, triunghiulară), dimensiunile (diametru, lungimea laturilor în cm), descrierea câmpului (elementele caracteristice ale stemei, emblemei, monogramei etc), legenda (se va reproduce textul din exergă, textul întregit și dacă este cazul, traducerea în limba română, între paranteze) și anul confecționării.

Selecționarea unui fond reprezintă un moment important în procesul de pregătire în vederea intrării lui în Arhivele Naționale. Aceasta necesită și din partea arhivistului căruia i se încredințează lucrarea spre avizare să-i determine pe membrii comisiei de selecționare să judece documentele nu atât de pe poziții administrative, cât de pe poziția cercetătorului dornic să se informeze, să cunoască și să aprecieze peste decenii preocupările generației trecute pentru dezvoltarea sectorului respectiv de activitate.³²

²⁸ *Ibidem*, p. 32.

²⁹ Maria DOGARU, *Instrumentele de evidență și informare științifică pentru izvoarele sigilare*, în "Revista Arhivelor", an LVI, vol. XLII, nr.2/1979, p. 154.

³⁰ *Legislație arhivistică*, p.57.

³¹ *ibidem*, f.58.

³² Vasile CĂPĂLNEAN, *Considerații privind selecționarea arhivelor la creator*, în "Revista Arhivelor", editată de Asociația Arhiviștilor "David Prodan", Cluj-Napoca, seria a III-a, vol.I, 1995, nr.1-2, p. 77.

Ordonarea, inventarierea și selecționarea documentelor secrete de stat

Instrucțiunile privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente, aprobate de conducerea Arhivelor Naționale prin Ordinul de zi nr. 217 din 23 mai 1996 prevăd la art. 37: “Documentele secrete de stat se înregistrează, manipulează, studiază și păstrează potrivit actelor normative în vigoare privind apărarea secretului de stat”.³³

Conform aceluiași instrucțiuni, gruparea documentelor în dosare se face pe baza nomenclatorului în care se cuprind și categoriile de documente din listele de date și informații secrete de stat; gruparea documentelor secrete în dosare se face separat de cele nesecrete; documentele secrete de serviciu și nesecrete care fac corp comun cu documentele secrete de stat (situații, grafice, schițe, tabele) și care nu pot fi separate, vor intra în componența dosarului cu documente secrete de stat; gruparea documentelor secrete de stat în dosare, legarea lor, numerotarea filelor și certificarea se fac în anul următor creării lor, la compartimentul special, și se predau compartimentului de arhivă, pe bază de inventare, la expirarea caracterului secret. Păstrarea și selecționarea lor la compartimentul de arhivă se fac în același mod ca la documentele nesecrete.

Documentele secret de stat care își păstrează acest caracter și după expirarea termenului de păstrare prevăzut în nomenclator se selecționează la compartimentul special de o comisie de selecționare compusă din persoane care au acces la date, informații și documente secrete de stat. Din această comisie va trebui să facă parte și șeful compartimentului special.

Dacă pentru anumite categorii de documente secrete de stat momentul trecerii lor la arhiva generală este bine marcat (ex.: cercetările științifice din diferite domenii sunt secrete până la finalizare și publicare; invențiile și inovațiile până la punerea lor în practică etc.) pentru altele, această operațiune este lăsată la aprecierea celor care le-au dat caracterul de secret. Rezultă necesitatea urmăririi cu atenție a declasificării documentelor atunci când încetează caracterul lor secret și predarea lor la arhiva generală întrucât majoritatea lor prezintă valoare documentar-științifică.³⁴

Prelucrarea documentelor neconstituite pe probleme și termene de păstrare

În situația în care numărul creatorilor de arhivă este în continuă creștere, datorită dezvoltării economiei de piață, iar la vechii creatori munca de arhivă a fost lăsată pe ultimul plan, în paralel cu transformarea sau dispariția unui număr

³³ *Legislație arhivistică*, p. 33.

³⁴ Elena CIUCĂ, *op. cit.*, p. 399.

important de instituții, sunt numeroase cazuri când în cadrul depozitelor de arhivă se găsește arhiva neprelucrată.

Instrucțiunile privind activitatea de arhivă la deținătorii de documente prevăd la articolele 40-42, metodologia de prelucrare a documentelor neconstituite pe probleme și termene de păstrare.

Astfel deținătorii arhivelor prelucrate sunt obligați să determine apartenența la fond (fondarea), ținându-se seama de denumirea destinatarului, ștampila de înregistrare, rezoluția sau notele tergală și conținutul actului; să ordoneze documentele în cadrul fondului după un criteriu stabilit (pe ani și compartimente de muncă, iar în cadrul compartimentului pe probleme, pe compartimente și ani, iar în cadrul anului pe probleme, alfabetic ș.a.); dacă un dosar cuprinde documente din mai mulți ani se ordonează la anul cel mai vechi, fără a se lua în considerație datele documentelor anexate. Numerotarea dosarelor se face începând cu numărul 1, pe fiecare an.³⁵

În cazul documentelor foi volante, ordonarea lor se execută după criteriul cronologic, apoi se grupează pe probleme în dosare.

Se procedează apoi la inventarierea dosarelor, registrelor, condicilor etc, pe ani, indiferent de termenul de păstrare, apoi comisia de selecționare cercetează dosarele poziție cu poziție, stabilind unitățile arhivistice care se elimină și cele care se rețin, prezentând importanța științifică și practică.

În procesul ordonării documentelor fără evidență, se separă documentele de același fel, cu termene de păstrare 1-5 ani (boniere, chitanțiere, fișe de pontaj, condici de prezență), în vederea eliminării lor globale, cu ocazia selecționării, la expirarea termenului de păstrare. Inventarele întocmite pentru acest gen de documente vor cuprinde: numărul curent, categoria de documente, anii extremi, cantitatea (în metri lineari sau unități arhivistice), poziția în nomenclator și termenul de păstrare.³⁶

Prelucrarea tuturor documentelor aflate în depozitele de arhivă prin fondare, ordonare, inventariere și gestionare făcută cu profesionalism și simț de răspundere va aduce în circuitul cercetării științifice date importante ale istoriei economice, sociale, politice și culturale ale poporului român.

Folosirea documentelor

Bogăția de informații cuprinsă în depozitele de arhivă a diverșilor creatori și îndeosebi documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național poate fi folosită pentru cercetarea științifică; rezolvarea unor lucrări administrative, informări, documentări precum și pentru eliberarea unor copii, extrase, certificate.

³⁵ *Legislație arhivistică*, p. 34.

³⁶ *Ibidem*, p. 35.

Conform articolelor 20 și 21 din Legea Arhivelor Naționale, documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României pot fi consultate, la cerere, de către cetățenii români și străini, după 30 de ani de la crearea lor. Pentru documentele la care nu s-a împlinit acest termen, cercetarea se poate face numai cu aprobarea conducerii unității creatoare sau deținătoare. Legea stabilește că documentele cu valoare deosebită nu se expun în public, în original, ci sub formă de reproducere, pentru protejarea lor.³⁷

Articolul 44 din Instrucțiunile privitoare la activitate de arhivă la creatorii și deținătorii de documente, din 23 mai 1966, prevede obligativitatea creatorilor de documente să elibereze la cerere, certificate, copii și extrase după documentele pe care le creează și le dețin, chiar dacă nu au îndeplinit termenul de 30 de ani, dacă acestea se referă la drepturi ce-l privesc pe solicitant cum sunt: vechimea în muncă, studii, drepturi patrimoniale.³⁸ Certificatul va cuprinde o expunere exactă și clară a datelor rezultate din documente, va indica numai datele existente precum și denumirile documentelor din care s-au extras elementele necesare întocmirii certificatului; în el nu vor fi expuse concluzii personale, datele se expun în ordine cronologică, iar referatul pe baza căruia se redactează certificatul va fi semnat și datat de persoana care a făcut cercetarea și va cuprinde denumirea fondului cercetat și cotele unităților arhivistice cercetate (anul și numărul din inventar).

Dacă, la cererea petiționarului sau din dispoziția conducerii unității creatoare sau deținătoare, recercetându-se documentele, se găsesc noi date, se poate elibera fie un nou certificat, menționându-se că îl completează pe cel anterior, cu indicarea numărului și datei de emiteră a precedentului, fie se poate emite un nou certificat, menționându-se toate datele, inclusiv cele din certificatul anterior, care se va anula și retrage; noul certificat va primi alt număr de înregistrare.

În cazul când în arhivă nu se găsesc date cu privire la obiectul cererii, această situație se comunică în scris solicitantului; dacă se cunoaște unitatea deținătoare a documentelor, cererea se trimite spre rezolvare respectivei unități, comunicându-i-se solicitantului acest lucru. Nu sunt admise, în textul certificatului, ștersături sau completări printre rânduri, răspunderea asupra exactității datelor o poartă referentul și șeful lui ierarhic iar copiile sau extrasele se legalizează de unitatea care le eliberează și se înmânează personal solicitantului ori împuternicitului său legal sau se expediază prin poștă.

Dacă în dosarul în care s-a făcut cercetarea se află diplome, certificate de studii, acte de stare civilă sau alte acte originale personale, acestea se restituie titularului, sub semnătură, reținându-se la dosar o copie certificată de responsabilul arhivei.

³⁷ Legea Arhivelor Naționale, în "Monitorul Oficial al României", VIII, nr. 71 din 9 aprilie 1996, p. 4.

³⁸ *Legislație arhivistică*, p. 36.

Pentru regăsirea facilă a informațiilor, evidența cererilor se va ține pe bază de fișe întocmite pentru fiecare solicitant în parte. Fișa va cuprinde numele și prenumele solicitantului, numărul și data înregistrării cererii, va fi ordonată alfabetic iar acolo unde dotarea permite, va fi creat un subsansamblu arhivistic computerizat de evidență și regăsire a cererilor și actelor eliberate.³⁹

Scoaterea documentelor din depozitul de arhivă pentru cercetare se face prin consemnarea într-un registru de depozit, conform anexei nr.8⁴⁰. În registru, după rubrica cu numărul curent, urmează rubrica în care se consemnează denumirea fondului și a compartimentului din care provine unitatea arhivistică scoasă; apoi rubrica unde se notează cota unității arhivistice, așa cum este ea trecută pe copertă; urmează rubrica unde este consemnat scopul scoaterii din depozit (cercetare, consultare pentru eliberare de certificate etc); apoi rubrica unde se trece numele solicitantului și funcția îndeplinită în instituția deținătoare; urmează rubrica unde se trece data scoaterii unității arhivistice și semnătura solicitatului; apoi rubrica ce cuprinde data restituirii unității arhivistice și semnătura arhivarului depozitului care validează astfel rearhivarea. Există și o rubrică pentru observații.

În afara registrului de depozit există încă un instrument care facilitează munca arhivarului și anume fișa de control (anexa nr.9)⁴¹ care se introduce în raft, în locul dosarului scos pentru cercetare. Când dosarul este rearhivat, fișa de control va fi anulată. Ea cuprinde: denumirea fondului (colecției) din care face parte dosarul scos pentru cercetare, denumirea compartimentului, numărul din inventar al dosarului, anul, numele și prenumele solicitantului și data.

Dacă aceste operațiuni sunt respectate întocmai, situația fiecărei unități arhivistice dintr-un depozit este foarte ușor de regăsit, și cu ajutorul registrului de depozit și cu ajutorul fișei de control. În același timp, arhivarul va controla la rearhivare integritatea unității arhivistice, asigurată de dosarul numerotat legat și certificat.

Prelucrarea arhivistică a documentelor tehnice și de înregistrare tehnică

Cantitatea documentelor tehnice și de înregistrare tehnică este în etapa actuală din ce în ce mai mare și necesită cunoștințe de ordonare, inventariere și selecționare deosebite față de alte tipuri de arhivă.

Documentele tehnice și de înregistrare tehnică reprezintă totalitatea actelor purtătoare de informație tehnică sau produse ale acțiunii de înregistrare tehnică pe suporti magnetici, fotosensibili sau din hârtie tratată special. Aceste documente, indiferent de natura informațiilor, a suportului sau a scrisului, se înregistrează la intrarea, crearea sau ieșirea lor, după caz. Înregistrarea se poate face fie pe bază de

³⁹ *Ibidem*, p. 37.

⁴⁰ *Ibidem*, p. 59.

⁴¹ *Ibidem*, p. 60.

registru de intrare-ieșire, fie pe calculator, într-un fișier special, fie prin alte mijloace moderne de înregistrare, într-o registratură generală, ori pe compartimente, cu condiția asigurării regăsirii rapide a documentelor în circulația lor. O dată înregistrat, documentul poate deveni o piesă într-un grupaj sau temei pentru crearea unei unități arhivistice (totalitatea documentelor care se referă la o problemă dată și se constituie ca unitate de păstrare). Unitățile arhivistice constituite de compartimentele de lucru (servicii, birouri, laboratoare etc.) se predau la arhivă în al doilea an după crearea lor sau în al doilea an după ce procesul tehnic, pentru care au fost întocmite, a fost încheiat. Predarea se face pe bază de proces-verbal (anexa nr. 3)⁴² și inventare (anexa nr. 2)⁴³, a aceleași ca și pentru arhiva generală. Intrările și ieșirile din gestiunea arhivei, se consemnează în registrul de evidență curentă (anexa nr.4)⁴⁴.

Prelucrarea arhivistică a documentelor tehnice și de înregistrare se realizează cu respectarea principiilor generale:

- Principiul unității fondurilor presupune că toate documentele create de o societate, instituție sau persoană fizică (fonduri arhivistice), ori selecționate de o instituție, familie sau persoană fizică (colecție) trebuie să se păstreze într-un singur loc, sub o singură gestiune și prelucrare.
- Principiul respectării față de creator presupune respectarea succesiunii unităților arhivistice în fond sau colecție potrivit sistemului de organizare dat de creator.
- Principiul dreptului comunităților locale presupune păstrarea fondurilor și colecțiilor arhivistice din zona geografică în care au fost create.
- Având în vedere că arhivele tehnice și de înregistrare se prezintă de obicei pe suporti diferite naturi și care impun condiții de păstrare specifice (principiul priorității conservării), este necesară găsirea unor forme de administrare care să asigure compatibilitatea sistemului cu tradiție arhivistică (principiul compatibilității sistemelor).⁴⁵

Documentele tehnice și de înregistrare pot apărea incidental în interiorul unui fond clasic sau pot constitui fonduri și colecții integrale.

Atunci când aceste documente apar incidental fie ca ilustrații cuprinse în text, fie ca anexe, se vor ordona, inventaria, eventual selecționa, împreună cu unitatea arhivistică în care sunt încorporate.

Dacă documentul tehnic și de înregistrare este unitate sau mai multe unități arhivistice incidentale, ele se vor constitui în parte structurală separată, ordonate pe baza criteriului cronologic sau a criteriului tematic (și în cadrul lui cronologic). Instrucțiunile privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente

⁴² *Ibidem*, p. 54.

⁴³ *Ibidem*, p. 53.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 55.

⁴⁵ *Ibidem*, p. 39.

din 23 mai 1996 expun pe larg prelucrarea fondurilor și colecțiilor constituite integral din documente tehnice și de înregistrare la articolele 59-80.⁴⁶

Păstrarea documentelor și organizarea depozitului de arhivă

Prin păstrarea documentelor sau păstrarea arhivei se înțelege preocuparea pentru asigurarea existenței și integrității documentelor, dar și procesul de prelungire a vieții utile a documentelor de arhivă printr-un complex unitar de măsuri tehnice și organizatorice.⁴⁷

Creatorii și deținătorii de documente sunt obligați prin legislația arhivistică să păstreze documentele în condiții corespunzătoare, asigurându-le împotriva distrugerii, degradării, sustragerii sau comercializării lor. Documentele de arhivă se păstrează în depozite construite special sau în încăperi amenajate în acest scop care le protejează împotriva prafului, luminii solare, uzurii mecanice, variațiilor de temperatură și umiditate, surselor de infecție, pericolului de foc, inundații sau infiltrații de apă. Depozitele trebuie să fie dotate cu rafturi sau alte mijloace de depozitare, din metal acoperit cu vopsele stabile, anticorozive și fără emanații. Dimensionarea elementelor de păstrare a arhivei trebuie să aibă în vedere dimensiunile materialului suport) hârtie, film etc.), ale materialelor de protecție (cutii, containere), ale spațiului de construcție aferent, asigurându-se accesul la documente și posibilitatea unei evacuări rapide în caz de necesitate.

Rafturile trebuie să fie așezate perpendicular pe sursa de lumină naturală, iar iluminatul artificial să urmărească culoarul dintre rafturi. Între pereți și rafturi, ca și între rafturi se asigură un spațiu liber de 0,7–0,8 m. lățime sau mai mare, iar pentru depozitele de arhivă mai înalte de 2,4 m. este obligatorie dotarea depozitelor cu cărucioare de transport interior care să asigure transportul în siguranță a documentelor și manevrarea lor în așa fel încât să fie evitată deteriorarea.

Documentele se păstrează în cutii de carton, mape, plicuri sau tuburi, în raport cu natura și dimensiunea lor și se așează în rafturi pe manșeta de îndosariere sau pe manșeta inferioară. Dacă creatorul deține documente de mai multe tipuri (hârtie, filme, fotografii, benzi magnetice), acestea se depozitează pe categorii.

Depozitele de arhivă care conțin material scris, trebuie să se asigure un microclimat cu temperaturi cuprinse între 15-20° C și umidități relative de 50-60%, iar în depozitele de materiale fotografice și cele de benzi magnetice, temperaturile optime sunt cuprinse între 14-18° C, air umiditatea relativă de 40-50%. Acestea se măsoară cu aparate de control (termometre, higrometre etc.)

⁴⁶ *Ibidem*, p. 40-45.

⁴⁷ Florea OPREA, *Conținutul și evoluția conceptelor și ale practicii de păstrare, conservare și restaurare a arhivelor*, în "Arhiva Românească", tom I, fasc.2/1995, p. 31.

cu care trebuie să fie dotate depozitele iar citirile vor fi consemnate într-un caiet de depozit.

Ferestrele depozitului trebuie să fie asigurate împotriva luminii solare prin perdele de doc sau alte sisteme parasolare și de depozitele vor fi aerisite natural sau prin instalații de climatizare. Se vor asigura curățenia și ordinea interioară prin desprăfuire, curățire mecanică, dezinsecție și deratizare, ultimele două operațiuni, cel puțin odată la 5 ani.

Pentru prevenirea incendiilor este interzisă folosirea focului deschis, a radiatoarelor, reșourilor, fumatului în incinta depozitelor și utilizarea comutatoarelor sau întrerupătoarelor defecte. Depozitele vor fi prevăzute cu stingătoare portabile cu încărcătură de dioxid de carbon și praf sau gaze inerte precum și cu mijloace de alarmare și semnalizare antiincendiu sau cu instalații de stingere automată a incendiilor. Orice situație de calamitate în depozitele de arhivă se va comunica imediat Arhivelor Naționale sau direcțiilor județene.

În depozitele de arhivă, dosarele se ordonează pe ani, în cadrul anului pe compartimente și termene de păstrare sau pe compartimente și în cadrul compartimentului, pe ani și pe termene de păstrare. Pe rafturi, dosarele se așează de sus în jos și de la stânga la dreapta iar rafturile și polițele se numerotează.⁴⁸

Deosebit de utile sunt ghidurile de depozit, unde sunt menționate fondurile, rafturile, polițele și XXXXXX al documentelor aflate în depozitul respectiv.

Depunerea documentelor la Arhivele Naționale

Instituțiile creatoare și deținătoare de documente care fac parte din Fondul Arhivistic Național se depun la Arhivele Naționale pentru păstrarea permanentă astfel:

- Documentele scrise, după 30 de ani de la crearea lor;
- Documentele tehnice, după 50 de ani de la crearea lor;
- Actele de stare civilă, după 100 de ani de la întocmirea lor;
- Documentele fotografice și peliculele cinematografice după 20 de ani de la crearea lor;
- Matricele sigilare, după scoaterea lor din uz.

Creatorii și deținătorii de documente le pot deține, după expirarea termenului de depunere, dacă le sunt necesare desfășurării activității, pe baza aprobării Arhivelor Naționale, în acest caz depunând câte un exemplar al inventarului documentelor permanente pe care le dețin, al Arhivele Naționale. Sunt exceptate de la depunere, conform art. 14 din Legea Arhivelor Naționale, următoarele instituții: Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Afacerilor Externe. Serviciul Român de Informații, Serviciul de Informații Externe, Serviciul

⁴⁸ *Legislație arhivistică*, p.49.

de Protecție și Pază, alte organe cu atribuții în domeniul siguranței naționale, Academia Română.⁴⁹

Dacă o unitate creatoare de documente se desființează fără ca activitatea ei să fie continuată de alta, șeful compartimentului de arhivă întocmește un proces-verbal în prezența reprezentatului Arhivelor Naționale, în care se consemnează: denumirea fondului arhivistic, cantitatea, anii extremi, stadiul de prelucrare, starea de conservare. Acesta este semnat de șeful compartimentului de arhivă din unitatea desființată și de membrii comisiei de lichidare; un exemplar al procesului-verbal se predă reprezentatului Arhivelor Naționale. Documentele cu valoare științifică vor fi preluate de Arhivele Naționale, iar cele cu valoare practică vor fi depuse la Ministerul Muncii și Protecției Sociale.

Preluarea documentelor de la creatori și deținători de către Arhivele Naționale se efectuează prin confruntarea inventarelor cu unitățile arhivistice. Împreună cu documentele se predau și inventarele acestora, în 3 exemplare. Predarea-preluarea se consemnează într-un proces-verbal, întocmit în 2 exemplare, conform modelului anexa nr.6.⁵⁰

Procesul-verbal se întocmește și se înregistrează la unitatea creatoare sau deținătoare, numărul lui fiind trecut în registrul de evidență curentă, în dreptul inventarelor dosarelor predate. Procesul-verbal se înregistrează și la Arhivele Naționale. Un exemplar rămâne la unitatea creatoare sau deținătoare, celelalte două sunt trimise la Arhivele Naționale.

Documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național sunt bunuri de interes național, cărora statul le acordă protecție specială pedepsind pe cei care aduc prejudicii integrității lor sau nu iau măsuri privind evidența, selecționarea și păstrarea acestor documente.

Sustragerea, distrugerea, degradarea ori aducerea în stare de neîntrebuințare a documentelor ce fac parte din Fondul Arhivistic Național constituie infracțiuni și se pedepsesc conform prevederilor Codului Penal. Constatarea contravențiilor și aplicarea sancțiunilor se fac de împuterniciții Arhivelor Naționale iar plângerea împotriva procesului-verbal de constatare a contravenției se face în termen de 15 zile de la primirea comunicării, la judecătoria în a cărei rază teritorială a fost săvârșită contravenția.

Instrucțiunile privind activitatea de arhivă la creatorii și deținătorii de documente, elaborate în spiritul noii legislații arhivistice, cuprind norme accesibile tuturor lucrătorilor din sectorul registratură-arhivă, iar formarea, perfecționarea și atestarea personalului compartimentului de arhivă prin Școala Națională de Perfecționarea Arhivistică asigură desfășurarea întregii activități arhivistice în mod unitar la nivelul întregii țări.

⁴⁹ Legea Arhivelor Naționale, în "Monitorul Oficial al României", VIII, nr. 71, din 9 aprilie 1996, p.3.

⁵⁰ *Legislația arhivistică*, p. 57.

Legea Arhivelor Naționale – 1996

Parlamentul României adoptă prezenta lege.

Capitolul I ***Dispoziții generale***

Art. 1 – Constituie izvoare istorice și alcătuiesc Fondul Arhivistic Național al României documentele create de-a lungul timpului de către organele de stat, organizațiile publice sau private economice, sociale, culturale, militare și religioase, precum și de către persoanele fizice. Acestor documente statul le asigură protecție specială, în condițiile prezentei legi.

Art. 2 – Prin documente care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României, în sensul prezentei legi, se înțelege: acte oficiale și particulare, diplomatice și consulare, memorii, manuscrise, proclamații, chemări, afișe, planuri, schițe, hărți, pelicule cinematografice și alte asemenea mărturii, matrice sigilare, precum și înregistrări foto, video, audio și informatice, cu valoare istorică, realizate în țară sau de către creatori români în străinătate.

Art. 3 – Administrare, supravegherea și protecția specială a Fondul Arhivistic Național al României se realizează de către Arhivele Naționale, unitate bugetară în cadrul Ministerului de Interne.

Arhivele Naționale își exercită atribuțiile prin compartimentele sale specializate și prin direcțiile județene ale Arhivelor Naționale.

Protecția specială a Fondului Arhivistic Național al României se realizează în condiții de pace, potrivit prevederilor legii, iar în caz de război sau de calamități naturale, de către creatori, cu sprijinul organelor desemnate cu atribuții speciale în asemenea situații și cu asistența de specialitate a Arhivelor Naționale.

Art. 4 – Persoanele fizice și persoanele juridice, creatoare și deținătoare de documente care fac parte din Fondului Arhivistic Național al României, denumite în continuare creatori și deținători de documente, răspund de evidența, inventarierea, selectarea, păstrarea și folosirea documentelor în condițiile prevederilor prezentei legi.

Capitolul II ***Atribuțiile Arhivelor Naționale în administrarea și protecția specială a Fondului Arhivistic Național al României***

Art. 5 – Arhivele Naționale acordă asistență de specialitate și asigură desfășurarea unitară a operațiunilor arhivistice la nivelul tuturor creatorilor și deținătorilor de documente, îndeplinind următoarele atribuții:

a) elaborează, în conformitate cu prevederile prezentei legi, norme și metodologii de lucru pentru organizarea și desfășurarea întregii activități arhivistice, inclusiv pentru clasificarea și includerea în Fondul Arhivistic Național al României a documentelor prevăzute la art. 2, care se dau publicității, după caz;

b) controlează aplicarea prevederilor legislației în vigoare pe linia muncii de arhivă și stabilește măsurile ce se impun potrivit legii;

c) preia de la creatorii și deținătorii de arhivă documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României, în condițiile și la termenele prevăzute în prezenta lege;

d) asigură evidența, inventarierea, selectarea, păstrarea și folosirea documentelor pe care le deține;

e) asigură documentele pe bază de microfilme și alte forme de reproducere adecvate;

f) constituie și dezvoltă banca de date a Arhivelor Naționale și rețeaua automatizată de informare și documentare arhivistică, stabilește măsuri pentru corectarea tehnică și metodologică și pentru colaborarea serviciilor de informare și documentare arhivistică și a compartimentelor similare din cadrul Sistemului național de informare și documentare;

g) elaborează și editează "Revista Arhivelor" și alte publicații de specialitate, destinate informării și sprijinirii cercetării științifice, precum și punerii în valoare a documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României;

h) asigură, prin Facultatea de Arhivistică și Școala Națională de Perfecționare Arhivistică pregătirea și specializarea personalului necesar desfășurării activităților arhivistice;

i) la cerere sau din oficiu atestă dacă un document face sau nu face parte din Fondul Arhivistic Național al României;

j) autorizează scoaterea temporară peste graniță a documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României, în scopul expunerii sau documentării cu ocazia unor manifestări științifice sau culturale internaționale

k) întreține și dezvoltă relații cu organele și instituțiile similare din străinătate, în vederea informării reciproce în domeniul arhivistic și al schimbului de documente și de reproduceri de pe acestea; asigură aplicarea convențiilor și acordurilor internaționale privind domeniul arhivistic și participă la congrese, conferințe, reuniuni și consfătuiri arhivistice internaționale;

l) asigură aplicarea prevederilor legislației în vigoare în realizarea protecției documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României, respectiv în apărarea secretului de stat, paza și conservarea acestor documente, atât în timp de pace, cât și la mobilizare sau război.

Art. 6 – În cadrul Arhivelor Naționale funcționează un consiliu științific, format din specialiști ai Arhivelor Naționale, cercetători, cadre didactice universitare și specialiști din ministerele interesate, care analizează, dezbate și

face propuneri în probleme privind normele și metodologiile specifice de lucru, publicațiile de specialitate, precum și dezvoltarea întregii activități arhivistice.

Modul de organizare și funcționare, precum și componența consiliului științific se stabilesc prin regulament de organizare și funcționare, aprobat de directorul general al Arhivelor Naționale.

Capitolul III

Obligațiile creatorilor și deținătorilor de documente

Secțiunea I

Evidența documentelor

Art. 7 – Creatorii și deținătorii de documente sunt obligați să înregistreze și să țină evidența tuturor documentelor intrate, a celor întocmite pentru uz intern, precum și a celor ieșite, potrivit legii.

Art. 8 – Anual, documentele se grupează în unități arhivistice, potrivit problematicii și termenelor de păstrare stabilite în nomenclatorul documentelor de arhivă, care se întocmește de către fiecare creator pentru documentele proprii.

Nomenclatoarele întocmite de creatori la nivel central se aprobă de către Arhivele Naționale, iar cele ale celorlalți creatori, de către direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, potrivit anexei nr. 1.

Art. 9 – Documentele se depun la depozitul arhivei creatorilor de documente în al doilea an de la constituire, pe bază de inventar și proces verbal de predare primire, întocmite potrivit anexelor nr. 2 și 3.

Evidența tuturor intrărilor și ieșirilor de unități arhivistice din depozit se ține pe baza unui registru, potrivit anexei nr. 4.

Scoaterea documentelor din evidența arhivei se face numai cu aprobarea conducerii creatorilor sau deținătorilor de documente și cu avizul Arhivelor Naționale sau al direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale, după caz, în funcție de creatorii de nivel central sau local, în urma selecționării, transferului în alt depozit de arhivă sau ca urmare a distrugerii provocate de calamități naturale ori de un eveniment exterior imprevizibil și de neînălțurat.

Secțiunea a II-a

Selecționarea documentelor

Art. 10 – În cadrul Arhivelor Naționale funcționează comisia centrală de selecționare a documentelor, care coordonează activitatea de selecționare a documentelor întocmite și deținute de creatori la nivel central, iar în cadrul direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale funcționează câte o comisie de selecționare a documentelor, care coordonează activitatea de selecționare a documentelor întocmite și deținute de ceilalți creatori.

Modul de organizare și atribuțiile comisiilor prevăzute la alin. 1 se stabilesc prin norme privind activitatea arhivistică, aprobate de directorul general al Arhivelor Naționale.

Art. 11 – În cadrul fiecărei unități creatoare și deținătoare de documente funcționează câte o comisie de selecționare, numită prin decizia sau ordinul conducătorul unității respective, fiind compusă din: un președinte, un secretar și un număr impar de membri numiți din rândul specialiștilor proprii. Această comisie se întrunește anual sau ori de câte ori este necesar, pentru analiza fiecare unitate arhivistică în parte, stabilindu-i valoarea practică sau istorică; hotărârea luată se consemnează într-un proces verbal, întocmit potrivit anexei nr. 5.

Procesul-verbal de selecționare, însoțit de inventarele documentelor propuse spre eliminare ca fiind lipsite de valoare, precum și de inventarele documentelor ce se păstrează permanent, se înaintează spre aprobare Comisiei centrale de selecționare, în cazul creatorilor și deținătorilor de documente la nivel central, sau comisiilor din cadrul direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale, în cazul celorlalți creatori și deținători de documente.

Documentele se scot din evidențele arhivelor și se pot elimina numai în baza proceselor-verbale ale comisiilor prevăzute la alin. 2.

În cazul administratorului unic, acesta poartă răspunderea pentru selecționarea documentelor ce urmează a fi arhivate.

Secțiunea a III-a *Păstrarea documentelor*

Art. 12 – Creatorii și deținătorii de documente sunt obligați să păstreze documentele create sau deținute în condiții corespunzătoare, asigurându-le împotriva distrugerii, degradării, sustragerii ori comercializării în alte condiții decât cel prevăzute de lege.

Persoanele juridice creatoare și deținătoare de documente sunt obligate să le păstreze în spații special amenajate pentru arhivă. Noile construcții ale creatorilor și deținătorilor de arhivă vor fi avizate de către Arhivele Naționale sau direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, după caz, unele numai dacă au spații prevăzute pentru păstrarea documentelor.

Arhivele Naționale și direcțiile județene ale Arhivelor Naționale pot prelungi termenul de păstrare a documentelor la deținători până la asigurarea spațiilor necesare preluării lor.

Depozitele de arhivă vor fi dotate, în funcție de formatul și de suportul documentelor, cu mijloace adecvate de păstrare și de protejare a acestora, precum și cu mijloace, instalații și sisteme de prevenire și stingere a incendiilor.

Secțiunea a IV-a
Depunerea documentelor la Arhivele Naționale

Art. 13 – Persoanele juridice creatoare și deținătoare de documente depun spre păstrare permanentă la Arhivele Naționale și la direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, după cum urmează:

- a) documente fotografice, precum și peliculele cinematografice, după 20 de ani de la crearea lor;
- b) documentele scrise, cu excepția actelor de stare civilă și a documentelor tehnice, după 30 de ani de la crearea lor;
- c) documentele tehnice, după 50 de ani de la crearea lor;
- d) actele de stare civilă, după 100 de ani de la întocmirea lor;
- e) matricele sigilare confecționate din metal, având înscrise toate însemnele legale și denumirea completă a unității, după scoaterea lor din uz.

Art. 14 – Creatorii și deținătorii de arhivă pot deține documente care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României și după expirarea termenului de depunere, dacă sunt necesare în desfășurarea activității lor, pe baza aprobării directorului general al Arhivelor Naționale, în cazul creatorilor și deținătorilor la nivel central și a directorilor direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale, pentru ceilalți creatori și deținători, în condițiile respectării prevederilor prezentei legi.

Ministerul Apărării Naționale, Ministerul Afacerilor Externe, Serviciul Român de Informații, Serviciul de Informații Externe, Serviciul de Protecție și Pază, ale organe cu atribuții în domeniul siguranței naționale, precum și Academia Română își păstrează documentele proprii în condițiile prezentei legi și după expirarea termenelor prevăzute la art. 13.

Art. 15 – Organizațiile particulare și persoanele fizice care dețin documentele din Fondul Arhivistic Național al României le pot depune la Arhivele Naționale sub formă de custodie sau donație, scutite de taxe și impozite.

Deținătorul care dorește să vândă documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României este obligat să comunice aceasta Arhivelor Naționale, care au prioritate la cumpărarea oricăror *documente care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României și care trebuie să se pronunțe în termen de 60 de zile de la data înregistrării comunicării.*

Art. 16 – Documentele cu valoare practică, în baza cărora se eliberează copii, certificate și extrase privind drepturile individuale ale cetățenilor, vor fi păstrate de către creatorii și deținătorii de documente.

Art. 17 – Creatorii și deținătorii de documente, prevăzuți la art. 14 și 15, sunt obligați să depună la Arhivele Naționale sau la direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, după caz, câte un exemplar al inventarelor documentelor permanente pe care le dețin, la expirarea termenelor de depunere a acestora.

Art. 18 – În cazul desființării, în condițiile legii, a unui creator de documente, persoană juridică, fără ca activitatea acestuia să fie constituită de un

altul, documentele cu valoare istorică, în sensul art. 2 din prezenta lege, vor fi preluate de către Arhivele Naționale sau de direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, iar cele cu valoare practică, în baza cărora se eliberează copii certificare și extrase privind drepturile individuale ale cetățenilor vor fi depuse la Ministerul Muncii și Protecției Sociale sau la direcțiile județene ale acestuia.

Art. 19 – Documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României o dată intrate, potrivit legii, în depozitele Arhivelor Naționale și/sau ale direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale, nu mai pot fi retrase din administrarea acestora, cu excepția celor predate în custodie.

Capitolul IV

Folosirea documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României

Art. 20 – Documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României pot fi folosite pentru: cercetare științifică, rezolvarea unor lucrări administrative, informări, acțiuni educative, elaborarea de publicații și eliberarea de copii, extrase și certificate.

Documentele care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României pot fi consultate, la cerere, de către cetățenii români și străini, după 30 de ani de la crearea lor. Pentru documentele la care nu s-a împlinit acest termen, cercetarea se poate face numai cu aprobarea conducerii unității creatoare sau deținătoare.

Documentele de valoare deosebită nu se expun public, în original, ci sub formă de reproduceri.

Art. 21 – Creatorii și deținătorii de documente sunt obligați să elibereze, potrivit legii, la cererea persoanelor fizice sau juridice, certificate, copii și extrase de pe documentele pe care le creează și dețin, inclusiv de pe cele pentru care nu s-a împlinit termenul prevăzut la art. 13, dacă acestea se referă la drepturi care îl privesc pe solicitant.

Serviciile prestate de către Arhivele Naționale pentru rezolvarea solicitărilor persoanelor fizice și ale persoanelor juridice se efectuează, contra cost, în condițiile prevăzute de lege.

Art. 22 – Documentele a căror cercetare poate afecta interesele naționale, drepturile și libertățile cetățenilor, prin datele și informațiile pe care le conțin, sau cele a căror integritate fizică este în pericol nu se dau în cercetare.

Fac parte din această categorie documentele care:

- a) privesc siguranța, integritatea teritorială și independența statului român, potrivit prevederilor constituționale și ale legislației în vigoare;
- b) pot leza drepturile și libertățile individuale ale cetățeanului;
- c) sunt într-o stare necorespunzătoare de conservare, situație stabilită de comisia de specialitate și consemnată într-un proces-verbal;
- d) nu sunt prelucrate arhivistic.

Stabilirea documentelor respective se face de către deținătorul legal al acestora, potrivit anexei nr. 6.

Capitolul V *Personalul arhivelor*

Art. 23 – Creatorii și deținătorii de documente, prevăzuți la art. 2, persoane juridice, au obligația de a înființa compartimente de arhivă sau de a desemna persoane responsabile cu probleme de arhivă, în funcție de valoarea și calitatea acestora.

Desemnarea personalului însărcinat cu activitatea de arhivă, structura și competența acestor compartimente de arhivă vor fi stabilite de către conducerea unității creatoare și deținătoare de documente, cu avizul Arhivelor Naționale sau, după caz, al direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale.

Art. 24 – Formarea, atestarea și perfecționarea personalului de specialitate din Arhivele Naționale, cât și din celelalte unități creatoare și deținătoare de documente de arhivă se realizează prin Facultatea de Arhivistică și prin Școala Națională de Perfecționare Arhivistică.

Art. 25 – Personalul de specialitate din cadrul Arhivelor Naționale va fi dimensionat în funcție de calitatea și specificul materialului documentar aflat în administrare și face parte din categoria funcționarilor publici.

Capitolul VI *Răspunderi și sancțiuni*

Art. 26 – Nerespectarea dispozițiilor prezentei legi atrage, după caz, răspundere contravențională, civilă sau penală.

Art. 27 – Sustragerea, distrugerea, degradarea ori aducerea în stare de neîntrebuințare a documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României constituie infracțiune și se pedepsește conform prevederilor Codului penal.

Art. 28 – Scoaterea peste graniță a documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României sau înstrăinarea acestora către persoane fizice sau persoane juridice străine fără autorizarea Arhivelor Naționale, constituie infracțiune și se pedepsește cu închisoare de la 3 la 7 ani, dacă fapta nu constituie o infracțiune mai gravă.

Tentativa se pedepsește.

Art. 29 – Constituie contravenții la prevederile prezentei legi următoarele fapte, dacă nu sunt săvârșite în astfel de condiții încât, potrivit legii penale, să fie considerate infracțiuni:

a) neinventarierea documentelor sau neînlocuirea de către creatorii acestora, persoane juridice, a nomenclatoarelor arhivistice pentru documente proprii, potrivit art. 8 alin. 2;

b) nepredarea de către compartimentele unității creatoare, la arhivă, a documentelor cu termen de păstrare permanent, pe bază de inventar și proces-verbal de predare-primire, conform prevederilor art. 9;

c) neselectarea documentelor create și deținute de către persoane juridice, la termenele prevăzute în nomenclatorul propriu, de către comisia de selecționare a documentelor, în condițiile prevăzute la art. 11;

d) neasigurarea condițiilor corespunzătoare de păstrare și protejare a documentelor create și deținute de către creatorii și deținătorii de arhivă, persoane juridice sau persoane fizice, potrivit art. 12;

e) nepredare, la Arhivele Naționale și, după caz, la direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, a documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României de către creatorii și deținătorii de documente de arhivă, la expirarea termenelor prevăzute la art. 13;

f) oferta de vânzare sau vânzarea documentelor care fac parte din Fondul Arhivistic Național al României de către persoane fizice sau persoane juridice, fără respectarea priorității Arhivelor Naționale de a le cumpăra, potrivit prevederilor art. 15 alin. 2;

g) nedepunerea la Arhivele Naționale sau la direcțiile județene ale Arhivelor Naționale, după caz, de către creatorii și deținătorii de documente de arhivă, a inventarelor pe care le dețin la expirarea termenelor de depunere, în condițiile prevăzute la art. 17.

Art. 30 – Contravențiile prevăzute la art. 29 se sancționează după cum urmează:

a) cu amendă de la 500.000 lei la 2.000.000 lei, cele prevăzute la lit. a), d) și f);

b) cu amendă de la 250.000 lei la 1.000.000 lei, cel prevăzute la lit. b), c), e) și g).

Amenda se aplică și persoanelor juridice.

În cazul contravențiilor prevăzute la art. 29 lit. f), Arhivele Naționale pot solicita instanței judecătorești anularea actului de vânzare, chiar și după expirarea termenului de prescripție a răspunderii contravenționale, în condițiile legii civile.

Art. 31 – Constatarea contravențiilor prevăzute la art. 29 și aplicarea sancțiunilor se fac de către împuterniciții Arhivelor Naționale și, după caz, ai direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale.

Art. 32 – Împotriva procesului-verbal de constatare a contravenției se poate face plângere, în termen de 15 zile de la comunicare, la judecătoria în a cărei rază teritorială a fost săvârșită contravenția.

Art. 33 – Contravențiilor prevăzute în prezenta lege le sunt aplicabile dispozițiile Legii nr. 32/1968 privind stabilirea și sancționarea contraveniențelor.

Capitolul VII

Dispoziții finale și tranzitorii

Art. 34 – Creatorii și deținătorii de documente sunt obligați să comunice în scris, în termen de 30 de zile, Arhivelor Naționale sau, după caz, direcțiilor județene ale Arhivelor Naționale, documentele care le atestă înființarea, reorganizarea sau desființarea, în condițiile legii.

Art. 35 – Denumirile Direcția Generală a Arhivelor Statului și Arhivele Statului, folosite în actele normative în vigoare, se înlocuiesc cu denumirea Arhivele Naționale.

Art. 36. – Dispozițiile din prezenta lege referitoare la direcțiile județene ale Arhivelor Naționale se aplică, în mod corespunzător și Direcției Municipiului București a Arhivelor Naționale.

Art. 37 – Anexele nr. 1-6 fac parte integrantă din prezenta lege.

Art. 38 – Decretul nr. 472/1971 privind Fondul Arhivistic Național al Republicii Socialiste România, cu modificările ulterioare, precum și orice alte dispoziții contrare prevederilor prezentei legi se abrogă.

Această lege a fost adoptată de Senat în ședința din 4 martie 1996, cu respectarea prevederilor art. 74 alin (1) din Constituția României.

Președintele Senatului
prof. univ. dr. OLIVIU GHERMAN

Această lege a fost adoptată de Camera Deputaților în ședința din 12 martie 1996, cu respectarea prevederilor art. 74 alin (1) din Constituția României.

Președintele Camerei Deputaților
ADRIAN NĂSTASE
București, 2 aprilie 1996. Nr. 16
(Monitorul Oficial nr. 71/9 aprilie 1996)

**Aprob
PRESEDINTELE CONSILIULUI DE
ADMINISTRATIE
(DIRECTOR)**

***Se confirmă*
DIRECTORUL GENERAL AL
ARHIVELOR NOTIONALE
(DIRECTORUL DIRECTIEI JUDEȚENE
A ARHIVELOR NAȚIONALE)**

NOMENCLATORUL ARHIVISTIC
Aprobat prin Ordinul (decizia) nr. din

Direcția	Serviciile	Denumirea dosarului (conținutul pe scurt al problemelor la care se referă)	Termenul de păstrare	Obs
Direcția secretariat și administrativă	A. Serviciul secretariat	1).	P	
		2).	10	
		3).	5	
	B. Serviciul administrativ	1).	P	
		2).	10	
		3).	5	

Formular nr. 2

.....
Denumirea creatorului

Inventarul pe anul.....
pentru documentele care
se păstreazăan
(permanent)

.....
Denumirea compartimentului

NR. CRT.	INDICATIVUL DOSARULUI DUPĂ NOMENCLATOR	CONȚINUTUL PE SCURT AL DOSARULUI, REGISTRULUI, ETC.	DATELE EXTERNE	NUMĂRUL FILELOR	OBS.

Prezentul inventar format din file conține dosare, registre, condici, cartoteci, etc.

Dosarele de la nr. crt. au fost lăsate lanefiind încheiate.

La preluare au lipsit dosarele de la nr. crt.

Astăzi,, s-au predat.....dosarele

Am predat,

Am primit,

Instituția
(Regie autonomă,
Societate.....)

PROCES – VERBAL
de predare – primire a documentelor

Astăzi,subsemnații delegați ai compartimentului, și arhivarul instituțieiam procedat primul la predarea și al doilea la preluarea documentelor create în perioada de serviciul menționat, în cantitate dedosare.

Predarea – primirea s-a făcut pe baza inventarelor anexate, cuprinzând pagini dactilografiate.

Am predat,

Am primit,

REGISTRU DE EVIDENȚĂ
A INTRĂRILOR – IEȘIRILOR UNITĂȚILOR ARHIVISTICE

INTRĂRI											IEȘIRI	
Nr. crt	Data intrării	Denumirea compartimentului	Datele extreme ale documentului	Nr.dosar după inventar	Nr. dosare primite efectiv	Nr. dosare rămase efectiv	Nr. ieșiri	Data	Unde s-au predat	Denumirea actului de predare, nr. și data	Total dosare ieșire	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		

1. numărul de ordine al inventarului
2. data preluării dosarelor din inventarul respectiv
1. numărul total al dosarelor cuprinse în inventar
8. data scoaterii dosarelor din evidență
9. denumirea unității către care s-a făcut predarea (I. R. V. M. R., Arhivele Naționale etc.)
10. denumirea, numărul de înregistrare și data actului pe baza căruia au fost scoase din evidență (confirmarea Arhivelor Naționale pentru selecționare, proces-verbal de predare-preluare)

.....
(denumirea creatorului)

.....
.....
(sediul)

Se aprobă
(conducerea unității)
L. S., s.s.

PROCES – VERBAL Nr.

Comisia de selectare, numită prin decizia (ordinul) nr. din, selecționând în ședințele din documentele din anii*), avizează ca dosarele din inventarele anexate să fie înlăturate ca nefolositoare, expirându-le termenele de păstrare prevăzute în Nomenclatorul unității.

Președintele,

Membrii,

Secretar,

PROCES – VERBAL

Predare – preluare din
(anul, luna, ziua)

Subsemnații din partea
..... și din partea
am procedat, primul la predarea și al doilea la preluarea
anii extremi însumând u. a. și m. l.

Totodată, s-au predat și preluat

În timpul verificării nu au fost găsite următoarele u. a.

Prezentul proces – verbal cuprinde file și s-au încheiat în două exemplare.

Am predat,

Am preluat,

*) Anii extremi

Formular nr. 7

INVENTAR
al colecției de matrice sigilare

Nr. de inv.	Data preluării de organizației sau numele persoanei de la care s-a preluat matricea	Materialul	Forma	Dimensiunile	Descrierea câmpului	Legenda	Anul confectionării	Observații
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Formular nr. 8

REGISTRU DE DEPOZIT

Nr. crt.	Denumirea fondului, compartimentului	Cota u.a.	Scopul scoaterii din depozit	Numele solicitantului; funcția	Data scoaterii u.a. semnătura solicitantului	Data restituirii u.a.: semnătura solicitantului	Observații
1	2	3	4	5	6	7	8

FIȘA DE CONTROL

FONDUL
COLECȚIA
COMPARTIMENTUL
NR. INVENTAR.
ANUL
NUMELE ȘI PRENUMELE SOLICITANTULUI
.....
DATA

MANAGEMENT ȘI MARKETING

Prof. univ. dr. Magdalena Platis
Directorul Departamentului de Administrație Publică
Universitatea din București

1. MANAGEMENT

Conceptul de management cunoaște 3 accepțiuni: **activitate, grup de oameni care conduc o întreprindere și știință.**

Termenul de “management” este preluat din limba engleză, dar izvorul său este cuvântul “**manus**” din latină care înseamnă mână și implică acțiunea de manevrare. În italiană, s-a format apoi cuvântul “*mannegio*” care se referă la prelucrarea cu mâna și de aici, a apărut termenul francez “**manège**” cu semnificația de loc unde sunt dresați caii. Ulterior, a apărut în limba engleză cuvântul “*manage*” care exprimă activitatea de administrare, de conducere și are substantivul “*management*”, care înseamnă conducător.

În acest fel, se observă că **managementul ca activitate** a fost identificat mai întâi în sfera sportivă. Ulterior, a fost adoptat în știința militară, în politică, ziaristică, administrație publică. Termenul de management s-a impus în activitatea economică prin răspândirea lucrării “**The Managerial Revolution**” a lui **James Burnham**, în anul 1941.

Ca activitate, managementul se poate identifica odată cu procesul de concentrare a activității colective de muncă a oamenilor, adică odată cu procesul de adâncire a diviziunii muncii.

Conținutul activității de management poate fi înțeles dacă se încearcă o analiză comparativă între aceasta și activități cu care se confundă: organizare, îndrumare, dirijare, administrare, leadership. Prin urmare:

- managementul nu se identifică cu activitatea de organizare. Pentru ca un sistem economic să fie bine organizat, este necesară o decizie managerială în acest sens, dar pentru a beneficia de o conducere adecvată este necesară o organizare corespunzătoare;
- managementul nu se confundă cu activitatea de îndrumare, respectiv supravegherea. Aceasta din urmă presupune o latură a conducerii valabilă în condițiile în care munca este percepută ca acțiune umană necesară pentru existență dar lipsită de conștiință și devotament profesional;

- managementul nu înseamnă activitatea de dirijare. Aceasta presupune orientarea unui sistem economic spre atingerea de noi trepte în dezvoltarea sa și reprezintă un segment al activității manageriale;
- managementul nu se identifică cu activitatea de administrare. Aceasta presupune o abordare statică a întreprinderii în care accentul cade pe munca de birou, în timp ce activitatea de management urmărește capacitatea întreprinderii de a se adapta la schimbări;

Managementul, ca **grup de oameni care conduce un sistem economic** (o direcție, un departament, o secție, o întreprindere, un minister etc.) se diferențiază cel puțin după două **criterii** și anume:

- domeniul de activitate în care lucrează managerul;
- nivelul ierarhic din cadrul organizației în care activează.

Este evident că un manager nu face același lucru cu un altul din alt domeniu de activitate și nici în același domeniu, doi manageri nu realizează aceeași muncă dacă se situează pe trepte diferite ale piramidei conducerii. Un ministru nu desfășoară aceeași activitate cu un rector sau un director de spital sau un președinte de bancă. În plus, rectorul nu desfășoară o activitate identică cu un decan sau șef de catedră sau șef de lucrări. Cu cât managerul se situează pe o treaptă mai înaltă a piramidei conducerii, cu atât ponderea funcțiilor tehnice, de execuție scade și crește ponderea funcțiilor manageriale.

Ca știință, managementul reprezintă o știință economică de firmă, ca și marketingul. Locul său în cadrul sistemului științelor economice nu este central, dar conținutul său se dezvoltă prin prelucrarea conceptelor de bază de la alte științe economice pe care le interpretează într-o manieră proprie și la rândul său, oferă idei, teorii și principii care pot fi preluate de alte științe ale sistemului.

Managementul, ca știință are un obiect de studiu specific. **Obiectul de studiu** al științei managementului îl reprezintă **relațiile de conducere** adică totalitatea raporturilor dintre elementele implicate într-o organizație și dintre aceștia și factorii exteriori. În acest fel, managementul privește atât firma și variabilele **intrinseci** respectiv organizarea ei și procesele care se derulează în interiorul unei organizații, cât și conjunctura în care acționează firma, respectiv factorii **extrinseci** care înseamnă elementele de micro și macromediu ale întreprinderii.

În concluzie, **managementul** reprezintă un **ansamblu de activități** desfășurate cu scopul de a se asigura funcționalitatea normală, eficientă a sistemelor economice de către unul sau mai mulți **indivizi** și care fac obiectul unei **științe**.

2. PROCESUL DE MANAGEMENT

În orice întreprindere **procesul muncii** în sens larg cunoaște două laturi:

- **de execuție**, prin care resursele umane acționează asupra elementelor materiale;
- **de conducere**, prin care o parte a resursei umane acționează asupra celeilalte părți de factor uman.

Prin urmare, **procesul de management** constă într-un ansamblu de acțiuni prin care managerul individual sau de grup prevede, organizează, coordonează, ia decizii și controlează activitatea salariaților în vederea realizării obiectivelor întreprinderii.

Conținutul procesului de management poate fi abordat din mai multe puncte de vedere:

- a) sub aspect metodologic, procesul managerial constă în succesiunea următoarelor etape:
 - definirea scopului, adică a stării dorite sistemului
 - analiza situației actuale, adică înțelegerea stării sistemului în prezent
 - determinarea problemei, respectiv a contradicției dintre situația actuală și scopul propus
 - adoptarea deciziei prin care se încearcă rezolvarea contradicției
- b) din punct de vedere economic, procesul managerial cuprinde etape logice care vizează corelația nevoi-resurse și anume:
 - determinarea necesităților întreprinderii
 - analiza resurselor disponibile
 - repartizarea resurselor
 - folosirea resurselor în vederea satisfacerii nevoilor
- c) din punct de vedere social, procesul managerial constă în implicarea omului în toate segmentele activității dintr-o întreprindere în întregul proces de atragere și administrare a resurselor;
- d) din punct de vedere informațional, procesul de management vizează parcurgerea următoarelor etape:
 - cercetarea informațiilor disponibile
 - completarea informațiilor utile
 - prelucrarea informațiilor
 - transmiterea informațiilor
- e) sub aspect organizațional, procesul de management include totalitatea regulilor de funcționare a întreprinderii, aflate în vigoare la un moment dat, care conferă raționalitate acțiunilor omului și anume:
 - ansamblul reglementărilor și normelor
 - totalitatea metodelor de instruire

- principiile de stabilire a răspunderii
 - ansamblul relațiilor de cooperare între diverse verigi ale organizației
- f) din punct de vedere funcțional, procesul de management include:
- previziunea
 - organizarea
 - coordonarea
 - decizia
 - controlul

În practică, aceste abordări ale activității de conducere sunt dificil de identificat distinct, dintr-un punct de vedere sau altul. Aceasta, deoarece procesul de management are un caracter complex care se manifestă prin multiple întrepătrunderi ale zonei economicului cu socialul, juridicul, informaționalul etc. Cu alte cuvinte, orice proces de management se manifestă după anumite reguli comune, dar diferă de la o firmă la alta, fiind mai mult sau mai puțin eficient. Această diversitate se explică pe de o parte în funcție de factorii obiectivi care influențează întreprinderea (resursele disponibile, informația cunoscută, calitatea factorului uman etc.) iar pe de altă parte în funcție de abilitatea întreprinzătorului de a face față conjuncturii, respectiv schimbărilor din mediul de afaceri al întreprinderii.

Complexitatea și diversitatea procesului de management se completează cu alte trăsături ale sale și anume:

- dinamism;
- stabilitate;
- continuitate;
- consecvență;
- ciclicitate.

Procesul de management este dinamic deoarece problematica unei organizații, relațiile de conducere, metodele de management etc. se schimbă permanent. El este în același timp și stabil deoarece urmărește folosirea unor structuri cunoscute în preluarea informațiilor și adoptarea deciziilor. Este de asemenea, continuu a vându-se în vedere continuitatea activităților de producție, reparații, schimb și consum. Totodată, procesul de management se caracterizează prin consecvență, în sensul că fiecare etapă a sa este obligatorie și prin ciclicitate, deoarece în urma unei decizii este posibil ca scopul atins să devină noua situație față de care se stabilesc noi obiective și are loc astfel, reluarea procesului de management.

H. Fayol a identificat funcțiile managementului sub forma succesiunii următoare: prevedere, organizare, coordonare, comandă, control.

În managementul contemporan prevederea este inclusă în activitatea de previziune, iar comanda înlocuită cu decizia prin asigurarea motivării salariaților.

A. Previziunea

Previziunea înseamnă funcția managementului prin care se asigură activitatea de anticipare a viitorului. Realizarea activității de previziune pornește de la cunoașterea resurselor disponibile, a rezultatelor activității trecute, situația actuală și obiectivele urmărite.

Previziunea se realizează prin mai multe instrumente:

- diagnoză;
- prognoză;
- planificare și
- programare.

Diagnoza cuprinde ansamblul operațiunilor de diagnosticare a situației întreprinderii în vederea cunoașterii stării sistemului la un moment dat. În acest sens se utilizează date statistice și informaționale din evidența contabilă.

Prognoza reprezintă totalitatea operațiunilor de investigare în timp a activității întreprinderii în vederea anticipării evoluției viitoare a sistemului și fundamentării deciziilor strategice.

Planificarea reprezintă varianta previziunii prin care se asigură încadrarea activității curente a întreprinderii în tendințele de dezvoltare a acestuia și a economiei în general.

Componentele planificării sunt:

- planul care este un instrument managerial prin care se stabilesc obiective, direcții de acțiune și se asigură coordonarea activităților din întreprindere folosindu-se factorii de producție disponibili;
- timpul este o variabilă importantă a planificării în funcție de care se asigură:
 - previziuni strategice (pe durată de 5-10 ani) care vizează aspecte esențiale cum ar fi re tehnologizarea întreprinderii sau utilizarea de noi metode de marketing;
 - previziuni pe durată medie (1-5 ani) care vizează obiective mai puțin ample, care derivă din cele strategice;
 - previziuni tactice, de scurtă durată (pe perioade mai mici de 1 an);
- procesul de planificare care constă într-un ansamblu de etape corelate între ele care urmăresc elaborarea și aplicarea planurilor și obiectivelor organizației. Schematic, etapele unui proces de planificare pot fi prezentate ca în fig. nr. 3.

În faza pregătitoare a procesului de planificare se formulează obiectivele și misiunea întreprinderii, se stabilesc ipotezele și premisele mediului de afaceri.

Faza planificării propriu-zise se concretizează în elaborarea planurilor pe termen scurt, mediu și lung, respectându-se corelațiile dintre acestea.

În cadrul etapei planurilor de rezervă, orice agent economic elaborează o strategie de rezervă la care ar putea să apeleze în cazul unor schimbări de mediu care nu îi mai permit acțiunile lansate potrivit planurilor inițiale.

Faza implementării se referă la declanșarea activității în conformitate cu planurile elaborate.

Faza revederii își propune compararea rezultatelor înregistrate cu misiunea întreprinderii, și reluarea unui nou proces de planificare.

Programarea reprezintă modalitatea de previziune care constă în succesiunea și intercondiționarea activităților unui sistem economic în intervale scurte de timp (săptămâni, mai multe zile, o zi sau pe oră, pe schimb de lucru, etc.).

În practică, se întâlnesc mulți manageri care evită previziunea activității firmei, preferând să lase piața să se pronunțe dacă acceptă sau nu o acțiune sau produs. Iată câteva motive pentru care nu se face planificare microeconomică în cadrul unor întreprinderi:

- este nevoie de prea mult timp pentru previziune și prea multă muncă;
- managerul nu are cunoștințe despre cum să facă previziunea;
- viitorul intuit de manager este prea nesigur;
- decidenții au comportamente care susțin că trăiesc pentru prezent;
- există teama de eșec în ceea ce privește relația efort-efect al procesului de previziune.

B. Organizarea

Organizarea reprezintă o funcție a managementului prin care se delimitează procesele de muncă pe componente (operații, lucrări, etc.) și se grupează pe formații de lucru și compartimente de muncă.

Organizarea este considerată cea mai “vizibilă” funcție a managementului. Ea se manifestă prin folosirea următoarelor instrumente manageriale:

- autoritatea;
- responsabilitatea;
- răspunderea;
- delegarea.

Autoritatea reprezintă dreptul și abilitatea managerului de a influența acțiunile subordonaților săi.

În literatura de specialitate, se analizează autoritatea în strânsă legătură cu puterea pe care o exercită managerul. În acest sens, puterea exprimă capacitatea conducătorului de a convinge sau influența acțiunile salariaților, adică de a-i determina pe alții să facă ceea ce vrei tu. În schimb, autoritatea constă în abilitatea managerului de a convinge și de a da dispoziții pentru manifestarea unei acțiuni, adică de a decide.

Autoritatea se poate clasifica astfel:

- a) după relațiile care o generează, există:
 - autoritate tradițională (ce apare ca o consecință a relațiilor generate de poziția în societate a indivizilor);

- autoritate charismatică (ce se manifestă atunci când managerul dispune de calități deosebite, aproape mistice);
 - autoritate rațional-legală (ce se observă la indivizii care ocupă o anumită poziție sau rang oficial, într-o întreprindere).
- b) după natura ei există:
- autoritate profesională (care este o consecință a recunoașterii meritelor și rezultatelor înregistrate de un individ, nu neapărat manager);
 - autoritate ierarhică (ce se manifestă ca urmare a transmiterii unor sarcini de lucru unor subalterni care astfel, capătă autoritate și răspund de executarea obligațiilor lor);
 - autoritate funcțională (ce apare în cadrul funcțiilor întreprinderii, adică la nivelul unor activități omogene care sunt reglementate prin activitatea unui manager).

Responsabilitatea constă în obligația membrilor unei organizații de a realiza în cele mai bune condiții sarcinile care le revin. Un individ responsabil de o anumită activitate trebuie să facă eforturi pentru finalizarea ei manifestând clar interesul și preocuparea pentru executarea acestei obligații.

Răspunderea constă în obligativitatea indivizilor de a răspunde de realizarea sau neîndeplinirea unor sarcini de serviciu, respectiv de a da socoteală în fața superiorilor săi de stadiul lucrării respective.

Delegarea este un instrument al organizării procesului de management prin care se permite trecerea temporară a autorității sale unei alte persoane. Delegarea autorității conduce automat și la delegarea responsabilității, în timp ce răspunderea revine ambilor subiecți, adică și managerului inițial și delegatului său. Delegarea reprezintă o necesitate la o firmă complexă deoarece permite încărcarea echilibrată cu sarcini a managerului și executanților, printr-o distribuție rațională a sarcinilor de lucru.

În procesul organizării se asigură acțiuni de stabilire a structurii organizatorice a întreprinderii, de creare a unui sistem informațional adecvat care să permită un flux de informații rapide și complete, de identificare a atribuțiilor și responsabilităților salariaților care vor fi incluse în regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii, de coordonare între activitatea de conducere și cea de execuție.

C. Coordonarea

Coordonarea reprezintă sincronizarea acțiunilor, deciziilor și activităților dintr-o întreprindere prin adaptarea ei la condițiile mediului de afaceri.

Desigur, complexitatea vieții economice obligă întreprinderea să facă față unor perturbări ale funcționării sale normale cum ar fi întârzieri în primirea materiilor prime sau recepția unor materiale necorespunzătoare din punct de vedere calitativ, rezilierea unor contracte etc. Toate acestea fac necesară

adaptarea la dinamismul economic și conferă întreprinderii un caracter flexibil în ceea ce privește organizarea subsistemelor sale.

De aceea, coordonarea activităților poate contribui la evitarea unor dereglări în funcționarea firmei. Această corelare de activități se realizează prin mai multe modalități, între care:

- coordonarea prin politica de personal;
- coordonarea prin rapoarte privind rezultatele înregistrate;
- coordonarea prin instrucțiuni;
- coordonarea prin instruirea personalului de conducere, etc.

D. Antrenarea

Antrenarea este funcția managementului care vizează acțiunile concentrate asupra factorului uman în scopul determinării acestuia să contribuie activ la realizarea sarcinilor și obiectivelor care îi revin.

Antrenarea cuprinde două momente distincte: comanda și motivarea.

Comanda reprezintă acțiunea managerului de influențare a salariaților și capătă forma deciziei în managementul democratic.

Comanda intervine atunci când se identifică cei trei **factori** care o fac necesară:

- managerul cu autoritatea sa;
- executantul cu pregătirea și calificarea sa;
- sarcinile și obiectivele de îndeplinit.

Comanda devine eficientă atunci când se asigură câteva **cerințe** ale sale:

- ordinele formulate să fie simple și directe, clare și oportune;
- ordinele să nu depășească competența salariaților;
- ordinele să nu contravină principiilor managementului.

Motivarea reprezintă acțiunea de antrenare a energiei creatoare a indivizilor pentru realizarea obiectivelor cu maxim de eficiență.

Există numeroase studii cu privire la teoria motivației, dar punctul de plecare este întotdeauna ordonarea nevoilor după logica lui A. Maslow, adică în succesiunea următoare:

- nevoi fiziologice;
- nevoi de securitate;
- nevoia de contacte umane și afiliere la grup;
- nevoia de stimă și respect;
- nevoia de autorealizare.

Desigur că în lipsa motivației muncii apare un comportament dezinteresat, o evitare a responsabilității, o înstrăinare a indivizilor de procesul muncii.

Motivațiile pot fi:

- intrinseci și reprezintă stimulente proprii individului sub forma conștiinței sau plăcerii de a muncii;

- extrinseci și reprezintă totalitatea determinanților care influențează randamentul și interesul muncii unui individ. Aceștia pot fi pozitivi sub forma premiilor, primelor, prestigiului, laudelor, promovărilor etc., sau negativi sub forma sancțiunilor, penalizărilor, retrogradărilor, criticilor etc.

E. Controlul

Controlul reprezintă ansamblul activităților prin care se **compară** performanțele înregistrate de un agent economic sau diverse componente ale sale cu obiectivele propuse și se **acționează** pentru corelarea rezultatelor cu scopurile urmărite.

Controlul eficient trebuie să se bazeze pe un flux de informații corecte, precise și clare, să folosească metode de investigare simple, să fie oportun și să se deruleze cu costuri mici.

În situația în care verificarea rezultatelor dovedește atingerea scopurilor procesul de management se reia, dar dacă există o contradicție între acestea, se impune o intervenție într-una din variantele următoare:

- fie se reevaluează obiectivele dacă rezultatele depășesc scopurile propuse;
- fie se îmbunătățesc performanțele dacă rezultatele obținute sunt inferioare scopurilor.

Controlul poate fi:

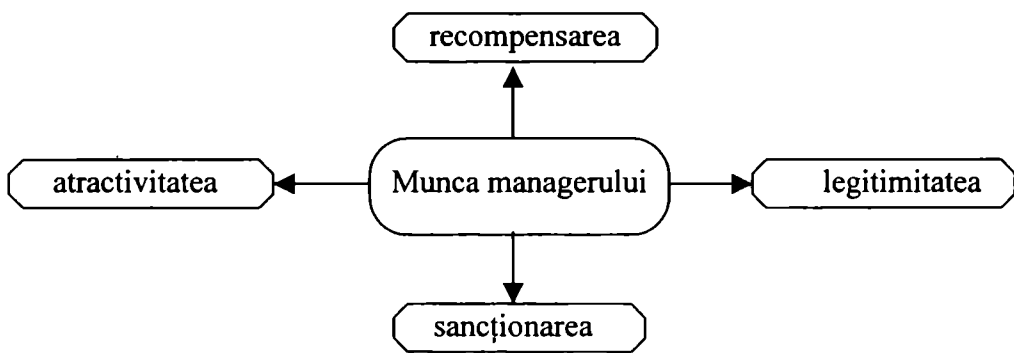
- a) în funcție de momentul realizării:
 - preventiv (se încearcă evitarea dereglărilor sistemelor organizației);
 - feed back (se pune accent pe corectarea sistemelor economice):
 - autocrețiv (problemele apărute se corectează automat);
 - non-autocrețiv (problemele se rezolvă prin intervenția managerului);
- b) în funcție de natura lui:
 - ierarhic (se realizează de sus în jos);
 - financiar (se verifică utilizarea disponibilităților bănești);
 - bugetar (se utilizează declarațiile de rezultate anticipate);
 - tehnic (se urmărește calitatea produselor și serviciilor);
- c) în funcție de subiectul care îl lansează:
 - direct (inițiat de manager);
 - indirect (realizat de manager pe baza analizei rezultatelor obținute);
 - autocontrol (realizat de executant).

Controlul îndeplinește următoarele **funcții**:

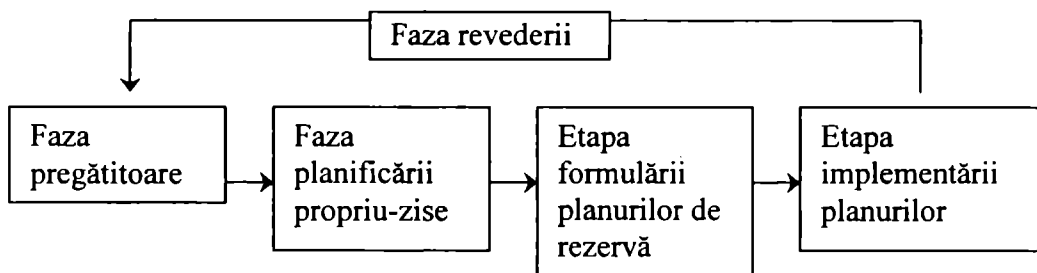
- funcția de evaluare a rezultatelor, în sensul că activitatea de control are ca punct de plecare estimarea situației concrete a firmelor, cunoașterea performanțelor sale cantitative și calitative;
- funcția recuperativă prin care se permite eliminarea dereglărilor din activitatea firmei odată ce au fost descoperite neajunsurile;

- funcția preventivă care contribuie la evitarea unor dezechilibre dacă se intervine înaintea producerii unor evenimente;
- funcția informativă care evidențiază rolul controlului în adoptarea deciziilor ulterioare;
- funcția stimulatorie care tentează factorul uman să depună eforturi pentru ameliorarea activității și rezultatelor sale în scopul obținerii unor concluzii favorabile în urma controlului.

Scheme și corelații

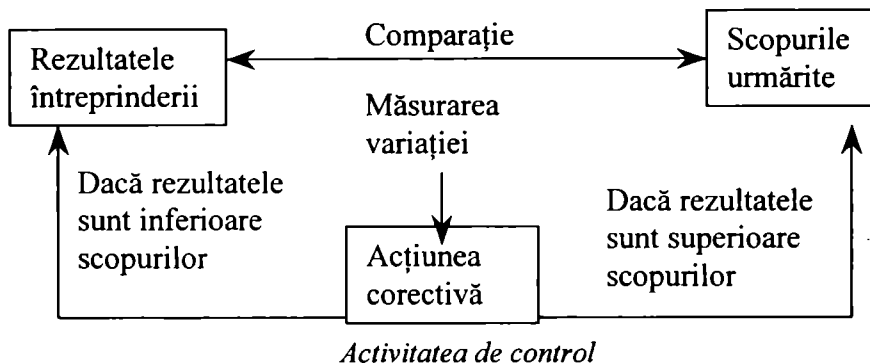


Trăsăturile muncii manageriale eficiente



Procesul de planificare

Realizarea activității de control poate fi reflectată schematic astfel:



3. ÎNTREPRINDEREA ȘI MEDIUL DE AFACERI

Întreprinderea este o organizație umană în care se combină factori de producție în vederea obținerii de bunuri și servicii. Ea reprezintă un agent economic, persoană juridică, în care elementele de natură materială, financiară și umană se combină în scopul realizării unor obiective.

Trăsăturile întreprinderii sunt:

- este un organism **social** deoarece cuprinde activități umane cu finalitate bine determinată. Indiferent de baza tehnico-materială de care dispune, orice întreprindere funcționează prin implicarea resursei umane, care devine cea mai importantă în alegerea și practicarea metodelor de management;
- este un organism **tehnico-productiv** deoarece folosește mijloace materiale, tehnici și tehnologii de producție potrivit profilului activității;
- este un organism **economic** deoarece urmărește gestionarea resurselor în cele mai bune condiții în vederea satisfacerii obiectivelor urmărite, adică administrarea eficientă a patrimoniului;
- este un organism **stabil**, care utilizează elemente materiale, financiare și umane în vederea funcționării continue și permanente potrivit profilului și perspectivelor de dezvoltare, direcții de acțiune consecvente, metode de conducere cunoscute de factorul uman, instrumente de lucru adecvate;
- este un organism **dinamic**, care dincolo de tehnicile și direcțiile constante de acțiune utilizează instrumente noi, strategii de rezervă, metode de lucru adecvate schimbărilor de mediu;

- este un organism **complex**, care formează un sistem bine definit, construit din mai multe subsisteme, adică direcții și compartimente între care există legături funcționale și ierarhice;
- este un organism cu **reglare proprie**, care se bazează pe aplicarea principiilor de autoconducere, autogestionare și autofinanțare în derularea funcțiilor managementului.

Întreprinderile se pot **clasifica** astfel:

- a) după natura activității, există:
 - întreprinderi de producție (industriale, agricole, de construcție, etc.);
 - întreprinderi prestatoare de servicii (comerciale, bancare, de transport, etc.);
- b) după forma de proprietate pe baza căreia se constituie, există:
 - întreprinderi publice (de tipul regiilor autonome);
 - întreprinderi private (de forma societăților comerciale);
 - întreprinderi mixte.

Regiile autonome se constituie în domenii de importanță strategică națională cum ar fi: industria de armament, energetică, exploatare a minelor și gazelor, poștă, transport feroviar etc. Conducerea întreprinderii este asigurată de consiliul de administrație care cuprinde între 7 și 15 persoane și de directorul general și directorii de profil care se ocupă de managementul operativ.

Societățile comerciale se regăsesc sub mai multe variante, în baza Legii nr. 15/1990 privind reorganizarea unităților economice de stat ca regii autonome și societăți comerciale:

- **societatea în nume colectiv** se constituie prin asocierea persoanelor pe bază de încredere reciprocă, asociații răspunzând numai pentru obligațiile asumate sub formă socială;
- **societatea în comandită simplă** se caracterizează prin garantarea obligațiilor sociale cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditați, iar asociații comanditari răspund până la limita aportului la capitalul social;
- **societatea în comandită pe acțiuni** se formează prin împărțirea capitalului social în acțiuni și se caracterizează prin răspunderea nelimitată și solidară a acționarilor comanditați, ceilalți răspunzând limitat;
- **societatea cu răspundere limitată** este o societate de capitaluri la care se poate face aportul asociaților în natură până la cel mult 60% din capitalul social, și cuprinde cel mult 50 de membri;
- **societatea pe acțiuni** reprezintă o societate de capitaluri care cuprinde cel puțin 5 acționari și se constituie fie prin subscripție publică, fie pe contul propriu al acționarilor.

Sistemul de conducere al societăților comerciale este ca și la regiile autonome, tot pe baze participative, adică există o conducere colectivă cu atribuții și competențe ce decurg din strategia folosită.

Conducerea la societățile în nume colectiv sau în comandită simplă este realizată de unul sau mai mulți administratori prin majoritate absolută.

Societatea pe acțiuni este condusă de următoarele organe de management:

- **Adunarea Generală a Acționarilor** care cuprinde totalitatea acționarilor și se întrunește în ședințe ordinare cel puțin o dată pe an și în ședințe extraordinare, ori de câte ori este nevoie. Deciziile adoptate de Adunarea Generală a Acționarilor vizează modificarea bilanțului, stabilirea bugetului de venituri și cheltuieli, creșterea capitalului social, schimbarea obiectului de activitate, modificarea formei juridice a societății, schimbarea sediului, fuziunea cu alte societăți, emisiunea de obligațiuni, modificarea contractului de societate sau statutului, etc.;
- **Consiliul de Administrație** care cuprinde administratori aleși din rândul acționarilor sau din afara societății și are ca președinte directorul general al societății;
- **Comitetul de direcție** care cuprinde mai mulți administratori;
- **Directorii executivi** care asigură conducerea operativă a întreprinderii.

Întreprinderea este un sistem care funcționează folosind elemente de intrare numite factori de producție sau resurse utilizate în vederea obținerii unor rezultate sub forma ieșirilor din sistem de natura producției de bunuri și servicii. În acest scop, intervine managementul prin procesul decizional. Sintetic, astfel de legături, între manager și subalterni în scopul corelării intrărilor cu ieșirile se prezintă ca în fig. nr. 6.

În aceste condiții **asigurarea cu resurse** reprezintă condiția de bază a funcționării întreprinderii, agentul economic având preocupări multiple privind determinarea necesarului de resurse, prospectarea pieței furnizorilor de resurse, încheierea de contracte de aprovizionare, transportul, recepția, eventual depozitarea resurselor, apoi, gestionarea corectă și rațională a resurselor, economisirea lor, etc.

Resursele atrase, ca de altfel întregul volum de resurse existente pot fi:

- a) naturale;
- b) material-tehnice;
- c) financiare;
- d) umane;
- e) informaționale.

4. ORGANIZAREA PROCESUALĂ ȘI STRUCTURALĂ

Organizarea reprezintă un proces esențial al activității într-o întreprindere și depinde de capacitatea întreprinzătorului de a asigura gruparea proceselor de muncă pe formații de lucru, compartimente pentru simplificarea realizării lor și creșterea eficienței.

H. Fayol definește procesul de organizare prin aprovizionarea întreprinderii cu resursele necesare pentru funcționarea ei: materii prime, utilaje, bani și personal.

Organizarea întreprinderii poate fi **procesuală** și constă în determinarea unor activități diferite și coordonate ce au loc într-o organizație și **structurală** sub forma stabilirii componentelor de lucru sub forma direcțiilor și altor subdiviziuni organizatorice.

Organizarea procesuală grupează activitățile după criterii de omogenitate și complementaritate în funcțiuni.

Funcțiunea întreprinderii reprezintă un ansamblu de activități omogene sau complementare, respectiv identice, asemănătoare sau înrudite care au o logică în manifestarea lor propriu-zisă și contribuie la o mai bună gestionare a resurselor și creșterea eficienței de ansamblu a întreprinderii.

Funcțiunile de bază dintr-o întreprindere sunt:

- funcțiunea de cercetare-dezvoltare care cuprinde activitățile de studiere, concepere și elaborare a cadrului tehnic și tehnologic. Ea vizează aspecte cum ar fi proiectarea produselor, asimilarea de produse noi, elaborarea planurilor și previziunea activității, etc.;
- funcțiunea de producție se referă la activitățile de bază ale întreprinderii și include acțiuni care contribuie la desfășurarea normală a proceselor de producție, inclusiv a celor auxiliare, etc.;
- funcțiunea comercială include totalitatea activităților care vizează relațiile întreprinderii cu exteriorul, respectiv activitățile de aprovizionare și desfacere. În acest context, preocupările agenților economici includ încheierea unor contracte economice avantajoase, asigurarea aprovizionării ritmice, prezentarea produselor și publicitatea, prospectarea pieței, etc.;
- funcțiunea financiar-contabilă înglobează activitățile de obținere și folosire rațională a disponibilităților bănești, controlul operațiilor în care s-au investit fonduri bănești, stabilirea necesarului de mijloace financiare și găsirea de noi surse de finanțare a activității, etc.;
- funcțiunea de personal reprezintă un ansamblu de activități care urmăresc procesele la care se supun resursele umane cum ar fi asigurarea

întreprinderii cu forță de muncă calificată, recrutarea personalului, selecționarea, încadrarea, promovarea, retribuirea salariaților, pregătirea și specializarea angajaților. De asemenea, în cadrul acestei funcțiuni sunt analizate problemele sociale, de asistență medicală și raporturile manager-salariați, și sunt incluse activități administrative, de secretariat și protocol.

Organizarea structurală a unei întreprinderi se concretizează în structura organizatorică a acesteia.

Structura organizatorică desemnează un ansamblu de **subdiviziuni** organizatorice constituite prin gruparea unor activități corelate în vederea funcționării normale a întreprinderii precum și relațiile care se manifestă între acestea.

Prin urmare, structura organizatorică este un sistem care include mai multe componente, relațiile dintre acestea, dar și persoanele implicate în desfășurarea activității acestora, cu competențe și responsabilități adecvate pozițiilor pe care le ocupă.

Componentele structurii organizatorice sunt:

- postul;
- funcția;
- ponderea ierarhică;
- compartimentul;
- nivelul ierarhic;
- relațiile organizatorice.

Postul este cea mai simplă verigă organizatorică care cuprinde obiective, sarcini, competențe și responsabilități. Înseamnă că titularul postului urmărește realizarea anumitor scopuri pentru care se îndeplinesc anumite activități a căror finalitate este influențată de competența, adică de autoritatea formală care exprimă limitele dreptului de acțiune pentru care există obligația de îndeplinire.

Funcția reprezintă totalitatea sarcinilor de un anumit fel ce trebuie realizate în mod obișnuit de un salariat. Într-o întreprindere există funcții de **conducere** care vizează o sferă largă de competențe și responsabilități și funcții de **execuție** care se concretizează într-o arie mai restrânsă de competențe și responsabilități. Altfel spus, esența funcției de conducere este decizia privind munca altor persoane, iar a funcției de execuție, decizia privind propria activitate. Desigur, pe o anumită treaptă ierarhică o funcție de conducere se completează cu una sau mai multe funcții de execuție în sensul că un manager poate fi și executant al unor sarcini potrivit poziției pe care o ocupă în organizație.

Ponderea ierarhică reprezintă totalitatea persoanelor aflate în subordinea directă a unui manager. Cu cât managerul se situează pe o treaptă spre baza piramidei manageriale, cu atât dimensiunea ponderei ierarhice crește, adică un manager are mai mulți salariați în subordine.

Compartimentul este un grup de indivizi reuniți pe criterii de omogenitate și complementaritate a activităților pe care le desfășoară sub o singură autoritate. În general, există **compartimente de bază** care vizează atât nivelul de conducere cât și de execuție și în care se desfășoară activități omogene și **compartimente de ansamblu** care cuprind mai multe organisme de bază. La rândul lor, compartimentele de bază pot fi **operaționale** (sub forma secțiilor, atelierelor, laboratoarelor) și vizează activitatea care conferă profilul întreprinderii, și **funcționale** (sub forma birourilor, serviciilor) vizând activități de îndrumare organizatorică și pregătire a deciziei.

Nivelul ierarhic reprezintă treapta organizatorică pe care se situează diverse organisme ale întreprinderii situate la aceeași distanță față de vârful piramidei manageriale. Numărul nivelelor ierarhice diferă de la o întreprindere la alta în funcție de natura activității, dimensiunea firmei, complexitatea activităților, competența managerilor, etc.

Relațiile organizatorice exprimă totalitatea relațiilor dintre diferite organisme ale întreprinderii care vizează fluxurile de materii prime, produse finite, bani, informații și resurse umane și sunt determinate de regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii sau alte documente oficiale. Într-o întreprindere se pot identifica relații organizatorice:

- de autoritate;
- de cooperare;
- de control.

Relațiile de autoritate sunt legăturile care se manifestă în procesul managerial între manageri și salariați inclusiv ca urmare a delegării de autoritate. Ele pot fi:

- relații **ierarhice** atunci când exprimă raporturile dintre titularii posturilor de conducere și titularii posturilor de execuție;
- relații **funcționale** atunci când exprimă legăturile dintre două organisme în care unul dispune de autoritate funcțională asupra celuilalt;
- relații **de stat major** atunci când exprimă raporturile dintre diverse organisme între care unul dispune de autoritate delegată din partea conducerii privind anumite activități.

Relațiile de cooperare sunt legăturile dintre organismele întreprinderii situate pe același nivel ierarhic dar care au conducere diferită și desfășoară activități corelate.

Relațiile de control se manifestă între organismele cu atribuții de control și celelalte verigi ale întreprinderii supuse activităților de verificare.

La baza conceperii, proiectării și construirii structurii organizatorice a unei întreprinderi se află câteva principii și atribute:

- principiul supremației obiectivelor și unității de acțiune;
- principiul aprofundării conducerii de producție;
- principiul unității de conducere;
- principiul interdependenței minime
- principiul economiei de comunicații;
- principiul economiei de personal și realizării unui grad rațional de ocupare a personalului;
- principiul flexibilității.

În orice întreprindere există o structură organizatorică **formală** stabilită în mod oficial și având caracter obligatoriu consfințit prin regulamentul de organizare și funcționare a întreprinderii și o structură organizatorică **informală** care este neoficială și neobligatorie și se stabilește prin relațiile interumane spontane în funcție de preocupările și afinitățile indivizilor.

Funcționarea eficientă a unei întreprinderi necesită o suprapunere între structura formală și cea informală, dar aceasta este o raritate în practică. Aceasta, deoarece **autoritatea informală** a unui individ reflectă prestigiul și popularitatea, competența profesională și încrederea colegilor în raționamentele acestuia, în timp ce **autoritatea formală** este conferită de poziția oficială pe care o ocupă individul în piramida managerială.

Schema pune în evidență elementele de organizare a unei întreprinderi din punct de vedere procesual și structural, formal și informal.

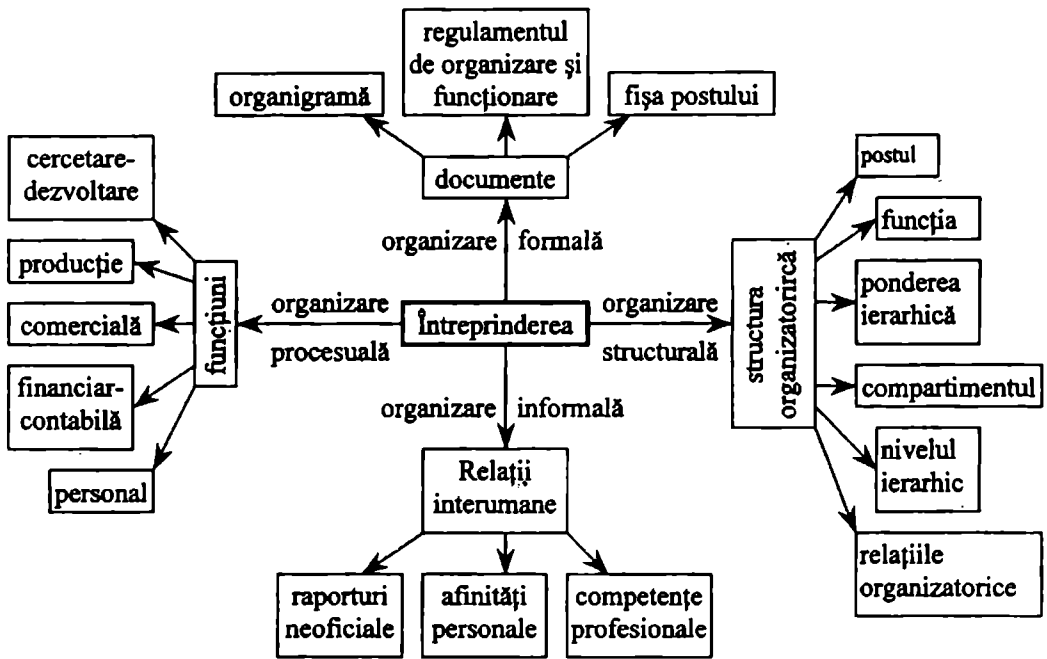
Structura organizatorică a firmei se exprimă în câteva documente esențiale pentru funcționarea normală a activității și anume organigrama, regulamentul de organizare și funcționare și fișa postului.

Organigrama este o reprezentare grafică a structurii organizatorice sub forma unor cadrane corelate care exprimă relațiile organizatorice dintre diverse organisme ale întreprinderii.

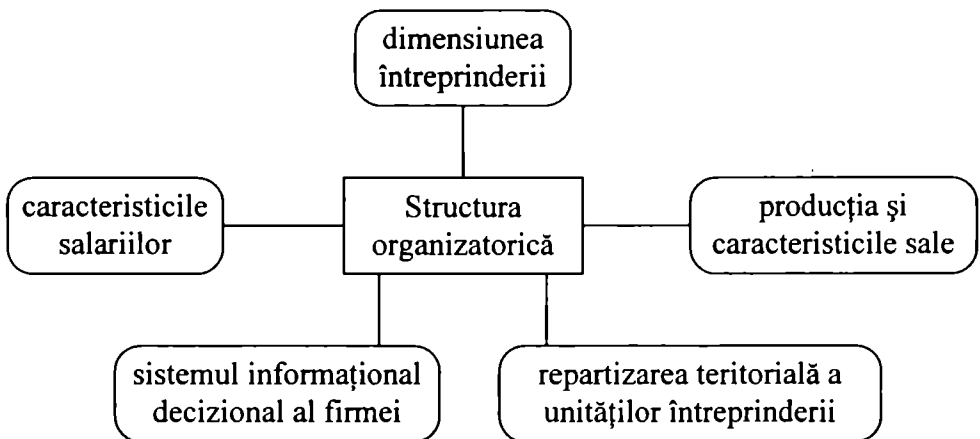
Regulamentul de organizare și funcționare este o detaliere a structurii organizatorice în care se includ atribuțiile, competențele și responsabilitățile specifice funcțiilor existente în întreprindere. El cuprinde o **bază legală** care vizează obiectul de activitate, organigrama, obiectivele detaliate și responsabilitățile diverselor funcții și o descriere amănunțită a compartimentelor existente.

Fișa postului este documentul care descrie toate elementele activității unui salariat sub forma aspectelor specifice: denumirea postului, obiectivele, sarcinile, autoritatea, responsabilitatea, relațiile la care se supune, etc.

Scheme și corelații



Organizarea procesuală și structurală a întreprinderii



Factorii care influențează structura organizatorică

5. MANAGERUL ȘI STILUL DE CONDUCERE

Managerul este un individ sau un grup de indivizi care asigură desfășurarea procesului de management îndeplinind funcții manageriale și de execuție.

Managerul diferă de leader prin poziția și autoritatea oficială de care dispune. Managerul prezintă câteva **trăsături** și anume:

- are o dublă profesionalizare;
- dispune de autoritate și răspundere;
- influențează comportamentul salariaților;
- dispune de cunoștințe necesare eficientizării relației cu salariații;
- suportă solicitările și stresul funcției de conducere, etc.

Managerul desfășoară o activitate specifică domeniului care corespunde profilului organizației și poziției ierarhice pe care o ocupă având caracteristici psihologice impuse de personalitatea sa. Astfel, managerul poate fi un model pentru unii salariați, adoptă un stil propriu de conducere, dezvoltă o anumită cultură managerială etc.

Leadershipul exprimă:

- abilitatea unui individ de a-i determina pe alții să participe într-o anumită direcție;
- un proces de orientare a unor indivizi prin mijloace de comunicare și convingere;
- un complex de elemente care vizează încrederea în persoanele antrenate într-o anumită direcție, misiunea sistemului analizat, decizia colectivă și motivarea resurselor umane.

Activitatea de management presupune leadership, fiind mai complexă decât acesta din urmă care este limitat și determinat de caracteristicile personale ale leaderului, cunoștințele acestuia, climatul din organizație și mediul de afaceri.

Puterea pe care o exercită leaderul poate fi:

- legitimă, consfințită de poziția oficială pe care o ocupă în organizație;
- de recompensare, determinată de capacitatea leaderului de a răsplăti salariații potrivit contribuției lor la derularea activității;
- coercitivă, bazată pe folosirea unor elemente motivaționale extrinseci negative, tip constrângere;
- a exemplului personal, atunci când leaderul reușește să genereze încredere în rândul salariaților;
- informațională, când există controlul asupra deținerii și furnizării unei informații;

- profesională, distată de abilitățile fizice și intelectuale pe care le pune în valoare în procesul muncii.

Stilul de conducere desemnează modalitatea concretă de exercitare a rolului de manager.

Stilul de conducere are un rol deosebit într-o organizație, cel puțin din următoarele considerente:

- influențează relațiile interpersonale dintre manager și salariați;
- are posibilitatea extinderii prin imitare la alte niveluri ierarhice;
- influențează climatul organizațional;
- determină metodele de management ce vor fi folosite.

În practica managerială se cunosc mai multe stiluri de conducere:

a)

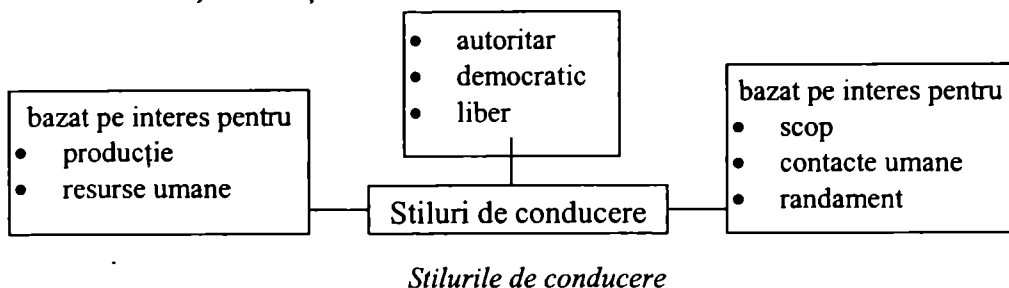
- autoritar care impune centralizarea autorității și dictează salariaților decizii la adoptarea cărora nu au contribuit;
- democratic care se bazează pe încrederea managerului în subalternii pe care îi implică în adoptarea deciziilor;
- liber care se bazează pe lipsa de implicare a managerului în derularea activităților, care funcționează aproape automat, în sistem de autoreglare și influențare reciprocă.

b)

- stilul organizatorului, care acționează pe considerente de raționalitate economică;
 - stilul participativului, care are în esență preocuparea pentru desfășurarea muncii în echipă;
 - stilul întreprinzătorului care urmărește înregistrarea celui mai bun efect;
 - stilul realistului care se bazează pe încredere și respect față de salariați;
 - stilul maximalistului, care presupune orientarea activităților în funcție de obiectivele urmărite;
 - stilul birocratului, care pune accent pe grade și titluri dobândite;
 - stilul paternalistului, care exagerează și vorbește mai mult decât este necesar;
 - stilul tehnocratului care urmărește menținerea poziției de conducere.
- Stilurile de conducere sunt influențate de factori:

- fizici, biologici;
- psihologici;
- psihosociali.

Scheme și corelații



6. MARKETINGUL ÎNTR-O INSTITUȚIE

Marketingul este o știință economică care pune în centrul problematicii sale **clientul**, și necesitățile sale. De aceea, toate aspectele abordate în viziunea de marketing tratează direct sau indirect piața, respectiv adaptarea ofertei la cerere. Schimbul, consumatorul, cererea, nevoile economice, produsul sunt câteva elemente care fac obiectul analizei de marketing într-o manieră specifică, plecându-se de la conținutul lor economic care este îmbogățit în sensul noii optici de marketing.

Astfel, **clientul**, în abordarea acestei științe desemnează orice individ sau grup de indivizi, persoană fizică sau juridică care beneficiază de un bun sau serviciu și este parte într-o relație de schimb. Acesta poate fi cumpărător, consumator, utilizator, solicitant, pacient, contractor, distribuitor, agent, detailist, angrosist, sponsor, ascultător, pasager, turist, votant, etc.

Relația de schimb constă în raportul care se naște între un potențial cumpărător și un potențial vânzător atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții:

- fiecare parte are ceva de valoare pentru cealaltă parte;
- fiecare participant la relația de schimb dispune de libertatea de a accepta sau respinge tranzacția;
- între cele două părți există posibilitatea de comunicare.

Nevoile economice reprezintă cerințe obiectiv necesare pentru dezvoltarea personalității umane. Marketingul interpretează nevoile umane într-un sens mai flexibil decât economia. Astfel, se pot identifica:

- nevoi exprimate, atunci când clientul își transformă necesitățile în cerere pentru un anumit bun sau serviciu;
- nevoi reale, care vizează necesitățile urmărite de consumator a fi satisfăcute în mod ascuns, nedeclarat;

- nevoi neexprimate, care includ trebuințele urmărite de consumator în mod implicit adică așteptările acestuia privind produsul achiziționat;
- nevoi de satisfacție, sub forma necesităților unor facilități, acordate de ofertant cu ocazia desfacerii produsului;
- nevoi secrete, care își propun să cuprindă cerințele indivizilor de a căpăta o anumită apreciere socială, de a fi încadrați într-un anume grup.

Cererea exprimă în general cantitățile de bunuri ce sunt solicitate la un moment dat, pe piață, la diferite prețuri. În optica marketingului, aceasta capătă noi sensuri și anume:

- cerere negativă, ce se manifestă atunci când cea mai mare parte a consumatorilor nu acceptă produsul;
- cerere absentă, ce se remarcă sub forma indiferenței față de produs;
- cerere latentă, sub forma unei nevoi încă nesatisfăcute;
- cerere în scădere, dacă vânzările se află în declin;
- cerere fluctuantă, atunci când este influențată de factorii sezonieri;
- cerere completă, care este exprimată de firme mulțumite de activitatea desfășurată;
- supracerere, atunci când cererea depășește capacitatea de satisfacere din partea ofertanților;
- cerere pentru produse contraindicate.

Marketingul nu se confundă cu vânzarea. El pune accent pe preferințele cumpărătorilor potențiali.

Marketingul reprezintă o știință de firmă care abordează piața și comportamentul agenților economici într-o **nouă optică**, se transpune într-un **set de activități** practice în centrul cărora se află necesitățile consumatorilor și utilizează un **ansamblu de instrumente economice** prin care oferta se adaptează la cerere.

Marketingul, prin valorificarea aspectelor de conținut ale variabilelor economice în activitatea practică reprezintă un neofactor de producție care îmbracă forma instrumentelor de adaptare a ofertei la piață. El generează modificări în sistemul de organizare și management a activității întreprinderii.

În lumina acestei orientări, întreprinderea elaborează planuri de acțiune, strategii de piață pornind de la preocupări privind:

- starea în care se află;
- scopul pe care îl urmărește;
- modalitățile de atingere a scopului;
- identificarea clienților actuali și potențiali;
- determinarea nevoilor prezente și viitoare;
- posibilitățile ofertei;
- capacitatea de comunicare;
- alternativele de livrare.

Marketingul îndeplinește mai multe **funcții**. Funcțiile marketingului vizează un ansamblu de activități pe care le desfășoară un agent economic complex, care realizează multiple acțiuni în afara celor de bază în vederea apropierei de client, și a potențării rezultatelor sale. În mod concret, funcțiile marketingului vizează următoarele activități:

- cumpărarea, prin care întreprinderea se aprovizionează cu factorii de producție necesari;
- transportul, care presupune operațiuni de deplasare a materiilor prime și mărfurilor;
- stocare, sub forma păstrării unor resurse sau materii prime în vederea evitării unor perturbări în procesul producției sau al comercializării;
- finanțare, prin care se urmăresc resursele bănești necesare producției, transportului, depozitării, etc.;
- cercetarea pieței, prin analiza oportunităților pe care aceasta le oferă de valorificare a producției;
- asigurare, împotriva apariției unor riscuri;
- vânzare, prin identificarea cotei de piață și promovarea vânzărilor.

Toate aceste activități se desfășoară cu scopul de a se satisface nevoile consumatorilor cât mai bine în spațiu și timp. Altfel spus, ofertantul analizează utilitatea pe care o prezintă produsul său în timp și spațiu consumatorului potențial. Se distinge din acest punct de vedere **utilitatea de timp** a produselor disponibile consumatorului în orice moment (este cazul produselor oferite non-stop) de **utilitatea de loc** a mărfurilor la care consumatorul are acces oriunde s-ar afla (este situația mărfurilor distribuite în nenumărate puncte de desfacere, cum ar fi ziarele, țigările, băuturile răcoritoare). Atunci când un bun prezintă utilitate mixtă, adică și în timp și în spațiu, consumatorul recepționează o **satisfacție de posesie** prin cumpărarea mărfurilor disponibile atunci când dorește.

Prin urmare, marketingul îndeplinește următoarele **funcții**:

1. cunoașterea cerințelor pieței;
2. conectarea dinamică a întreprinderii la mediul economico social;
3. satisfacerea cerințelor pieței la un nivel superior;
4. obținerea unei eficiențe maxime.

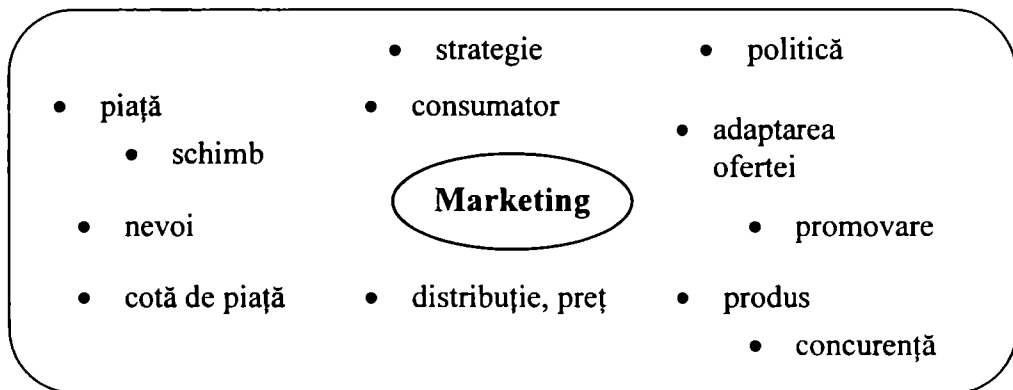
Pomind de la cercetarea pieței și a componentelor și mecanismelor sale, întreprinderea care folosește strategii de marketing reușește să se raporteze la mediul de afaceri în vederea satisfacerii superioare a necesităților de consum și obținerea unui maxim de profit. Astfel, prima funcție este considerată **premisa** a activității întreprinderii, cea de-a doua **mijloc** de realizare a ultimelor două care sunt **obiectivele** urmărite în general de orice agent economic.

Aplicarea marketingului în practica economică permite identificarea variantelor sale. Există astfel, marketing industrial, agricol, etc., intern și internațional, politic, societal, al instituțiilor nonprofit etc.

Marketingul este o știință și o practică a perioadei de după 1950 când întreprinderile moderne au pus accent pe cunoașterea și satisfacerea preferințelor consumatorilor potențiali. Desigur, satisfacerea nevoilor a fost și este un obiectiv al politicii de marketing paralel cu eficiența economică, respectiv maximizarea profitului, care nu se neglijează sub nici o formă.

Mai simplu spus, dacă era vânzării din perioada 1900-1949 caracterizată prin recunoașterea nevoilor în scopul vânzării de masă a pus accent pe nevoile vânzătorilor, marketingul se bazează pe elaborarea acțiunilor economice având ca premisă și rezultat nevoile consumatorilor. Acestea sunt premisă, deoarece sunt punctul de plecare în elaborarea strategiilor de acțiune, dar sunt și rezultat, având în vedere că finalitatea activității este determinată de satisfacerea nevoilor de consum.

Scheme și corelații



Elementele viziunii de marketing a întreprinderii

7. PROMOVAREA ȘI POLITICA DE PROMOVARE

Politica promoțională cuprinde în general, ansamblul acțiunilor prin care se realizează un flux de informații, idei, mesaje între întreprindere și mediul extern acesteia cu scopul impulsivării vânzărilor pe piață.

Promovarea este o componentă a mixului de marketing prin rolul pe care îl are activitatea publicitară în procesul realizării mărfurilor și în procesul de informare a întreprinderii cu privire la cerințele consumatorilor.

Sistemul de comunicații întreprindere-mediul extern cuprinde câteva elemente:

- sursa de informare (întreprinderea);
- mesajul;
- ideea, informația de transmis;
- suportul mesajului (film publicitar, reclamă, anunț în presă, etc.);
- destinatar.

În general comunicarea întreprindere-mediul extern se desfășoară în dublu sens.

Politica promoțională cuprinde următoarele forme:

- a) publicitatea;
- b) publicitatea la locul vânzării;
- c) merchandisingul;
- d) promovarea vânzărilor;
- e) relațiile publice;
- f) alte forme de promovare.

a) **Publicitatea** constă în totalitatea acțiunilor și mijloacelor folosite pentru a aduce la cunoștința publicului diverse produse, idei, atitudini, etc.

Publicitatea urmărește să se asigure consumatorului o informare cuprinzătoare în legătură cu o activitate, produs sau serviciu, să convingă și să determine consumatorul să acționeze favorabil întreprinderii. Ea vizează modificarea pe termen lung a comportamentului diferiților consumatori și desigur păstrarea fidelității față de o întreprindere, marcă, produs, etc.

Obiectivele publicității pot fi diverse și anume:

- crearea unei noi piețe;
- extinderea pieței;
- corelarea cererii sezoniere cu oferta permanentă;
- ridicarea calității produselor.

Publicitatea cunoaște mai multe forme:

- după obiectul publicității se identifică:
 - publicitatea de produs;
 - publicitatea instituțională;
- după aria teritorială de răspândire a mesajului, există:
 - publicitate locală;
 - publicitate națională;
 - publicitate internațională;
- după natura pieței pe care se manifestă, respectiv destinatarul mesajului, există:
 - publicitate adresată utilizatorilor industriali;
 - publicitate pentru intermediari;
 - publicitate adresată consumatorilor finali.

Publicitatea de produs este cea mai răspândită formă de publicitate în plan internațional în procesul stimulării cererii de anumite produse și formarea fidelității consumatorilor și constă în acțiunile de promovare a caracteristicilor unui produs și efectelor și utilității acestuia. Aceasta poate fi:

- de **informare**, atunci când se urmărește informarea publicului în legătură cu apariția unor noi produse pe piață;
- de **condiționare**, atunci când se urmărește stimularea cererii pentru un produs sau marcă în condițiile existenței unor produse similare sau substituibile pe piață și este folosită în perioadele de creștere și maturitate din viața unui produs;
- **comparativă**, atunci când se realizează o politică promoțională față de o marcă concurentă;
- **de reamintire**, atunci când se urmărește relansarea unui produs care a intrat în perioada de declin.

Publicitatea instituțională presupune instaurarea în rândul publicului a unei atitudini favorabile și de atașament față de întreprindere și oferta sa.

Publicitatea locală este realizată de către detailiști care au o piață de desfacere identificată și pe care se adresează prin acțiuni de promovare.

Publicitatea națională se realizează de către întreprinderile care au o rază de acțiune națională și poate viza numai producția, numai desfacerea, sau atât producția cât și comercializarea unui produs.

Publicitatea internațională se manifestă sub forma unei propagande generale, internaționale cu privire la o anumită atitudine, produs, marcă etc.

Publicitatea adresată utilizatorilor industriali este restrânsă în general și vizează influențarea deciziei de fabricare sau achiziționare a întreprinderilor cu diverși factori de producție.

Publicitatea pentru intermediari este de asemenea, restrânsă și constă în acțiunile de informare a agenților de distribuție cu privire la caracteristicile unui produs și a cererii consumatorilor pentru acestea.

Publicitatea adresată consumatorilor finali este cea mai frecventă formă publicitară și constă în ansamblul acțiunilor de informare și influențare a comportamentului consumatorului de cumpărare și de consum.

Există mai multe **tehnici** (mijloace) de comunicare folosite în publicitate:

- presa;
- radioul;
- televiziunea;
- cinematograful;
- publicitatea externă;
- publicitatea gratuită;
- cataloagele, pliantele, prospectele.

Presa poate fi cotidiană sau periodică.

Presa cotidiană prezintă avantajele:

- flexibilitate (anunțurile diferă de la o zonă la alta);
- prestigiul ziarului;
- aria vastă de difuzare;
- posibilitate mare de divizare a mesajului;

și dezavantajele:

- durată de viață scurtă;
- prezentare mediocră a anunțului publicitar.

Presa periodică (revistele) prezintă **avantajele:**

- selectivitatea socio-profesională ridicată;
- receptivitatea destinatarilor;
- actualitatea mesajului este de durată mai mare;

și dezavantajele:

- flexibilitate scăzută;
- perioadă mare de timp necesară pentru difuzarea mesajului.

Anunțul publicitar cuprinde o ilustrație, un text și un slogan și depinde sub aspectul eficienței de câțiva factori și anume:

- mărimea anunțului;
- amplasarea anunțului în pagină, ziar sau revistă;
- frecvența de apariție.

Radioul reprezintă un mediu publicitar care se adresează rapid și cu regularitate unei mari părți din consumatorii unui produs.

Prezintă avantajele:

- flexibilitate;
- costuri relativ scăzute;
- mobilitate mare;

și dezavantajele:

- mesajul poate fi doar auditiv ceea ce înseamnă o imagine parțială și de moment cu privire la produsul respectiv.

Televiziunea este un suport publicitar cu cea mai mare expansiune deoarece combină sunetul, cu imaginea și mișcare și oferă o informație cât mai completă destinatarului.

Prezintă **avantajele**:

- impresia de contact direct cu produsul respectiv;
- flexibilitate satisfăcătoare;
- difuzare rapidă și repetată;

și **dezavantajele**:

- costuri ridicate;
- selectivitate redusă a segmentelor de consumatori.

Cinematograful este o tehnică publicitară costisitoare care nu își poate identifica bine subiecții cărora se adresează. Există două categorii de film cu caracter publicitar: dilmul de documentare (durează aproximativ 30 minute) și filmul publicitar propriu-zis (durează 5 minute).

Publicitatea externă cuprinde afișele, panourile publice și însemnele luminoase și prezintă **avantajul** transmiterii unor idei simple și concise menite să impulsioneze vânzările unui produs și **dezavantajul** unui mesaj prea concis care nu furnizează suficiente informații destinatarului. Afișele se diferențiază în funcție de modul de prezentare a informației, locul de expunere și durata expunerii.

Publicitatea gratuită se concretizează în orice formă de noutate în legătură cu un produs sau serviciu (de exemplu, realizarea unui interviu unui președinte de bancă).

Cataloagele, pliantele, prospectele sunt instrumente de prezentare a unui produs sau întreprindere într-o formă de prospectare, de lucru, sau de lux.

Acțiunile publicitare se desfășoară în mod eficient dacă se respectă următoarele **principii**:

- **principiul selecției argumentelor prin** care efectul unei acțiuni publicitare este condiționat de alegerea acelei caracteristici a produsului care se consideră a fi cea mai convingătoare;
- **principiul convergenței mijloacelor** prin care se urmărește combinarea armonioasă a mai multor mijloace posibile de promovare pentru a se asigura cea mai bună punere în valoare a argumentelor publicitare;
- **principiul uniformității publicității** care are în vedere faptul că piața cuprinde consumatori tipici și nontipici și pentru a se realiza o campanie publicitară eficientă va trebui să se acționeze asupra consumatorilor tipici.

- b) **Publicitatea la locul vânzării** reprezintă o formă de promovare a produselor prin tehnici de informare și influențare a consumatorilor specifici magazinului. Cu alte cuvinte, se încearcă transformarea motivației de cumpărare în actul de cumpărare propriu-zis folosindu-se:
- informarea la locul vânzării;
 - expunerea deschisă a unor produse;
 - promovare prin marcă, ambalaj, etc.
- c) **Merchandising-ul** este o formă de promovare care a generat profesii distincte:
- merchandisingul producătorului care se referă la design, estetica produsului, ambalaj și vizează realizarea unui produs cât mai atractiv;
 - merchandisingul distribuitorului, care cuprinde toate operațiunile de etalare a produsului, de asociere în vânzare a produselor și se manifestă în practică sub forma demonstrațiilor tehnice.
- d) **Promovarea vânzărilor** reprezintă un ansamblu de metode care vizează accelerarea vânzărilor, prevenirea sau lichidarea stocurilor mari, etc. accentul cade pe acordarea unor avantaje cumpărătorilor, prin diverse facilități oferite în procesul de cumpărare:
- reduceri de preț;
 - vânzări grupate;
 - concursuri.

Reducerea de preț se acordă în scopul contracarării concurenței, sau când prețul prea mare reprezintă un obstacol în calea vânzării produsului, sau atunci când se observă o descreștere a vânzărilor.

Vânzările grupate se referă la vânzarea simultană sau succesivă a două sau mai multe produse la un preț total inferior sumei prețurilor produselor individuale.

Concursurile sunt o metodă atractivă de promovare prin atmosfera de interes pe care o creează în rândurile consumatorilor potențiali.

- e) **Relațiile publice** implică din partea întreprinderii cultivarea unor contacte directe realizate sistematic cu diferite categorii de consumatori, cu persoane influente din conducerea altor instituții, cu lideri de opinie în scopul obținerii sprijinului acestora în comercializarea produselor.

Relațiile publice se regăsesc sub forma unor tehnici de primire, tehnici utilizate în relațiile cu presa și tehnici legate de evocarea unor evenimente speciale.

- f) **Alte manifestări promoționale** înseamnă:

- 1) expoziții, târguri, saloane internaționale și urmăresc atragerea de noi consumatori;

- 2) utilizarea mărcilor care prezintă avantaje atât pentru producător (controlul pieței, lansarea de noi produse, repetarea vânzărilor) cât și pentru consumator prin facilitățile acordate la alegerea produsului;
- 3) sponsorizări care asigură o importantă susținere financiară a unor manifestări, cel mai adesea culturale sau sportive cu scopul de a se face cunoscute publicului mărcile și produsele.

Strategiile de promovare urmăresc crearea unei atitudini favorabile față de un produs, marcă sau întreprindere. Determinarea acestora se face prin identificarea unei direcții de acțiune potrivit fiecărui criteriu de clasificare, astfel:

- a) după rolul atribuit activității promoționale există:
 - strategie ofensivă (urmărește cucerirea unei piețe, înlăturarea concurenței);
 - strategie defensivă (presupune menținerea poziției pe piață);
- b) după obiectul activității promoționale, se identifică:
 - strategie de produs sau serviciu (urmărește crearea unei atitudini favorabile produsului);
 - strategie de firmă (vizează imaginea întreprinderii);
- c) după natura argumentului susținut de activitatea de promovare, există:
 - strategie informațională (urmărește transmiterea de mesaje);
 - strategie materială (pune accent pe avantajele materiale oferite clientului potențial);
- d) după diversitatea activității promoționale se cunosc:
 - strategie diversificată (vizează toate componentele activității promoționale);
 - strategie restrânsă (se referă la unele componente ale activității de promovare);
- e) după continuitatea activității promoționale există:
 - strategie continuă (nu există întreruperi în acțiunile promoționale);
 - strategie concentrată (se manifestă în perioade sau momente sub forma campaniilor publicitare);
- f) după sediul conceperii și organizării activității promoționale există:
 - strategie prin întreprindere (se desfășoară prin compartimentul de marketing propriu);
 - strategie prin agenții și instituții specializate (se realizează la comanda întreprinderii).

MANAGEMENTUL ȘI STILUL DE CONDUCERE

Conf. univ. dr. Rodica Maria Tanțău
Academia de Studii Economice – București

Această problemă a preocupat și preocupă atât pe patroni, directori de organizații, manageri, cât și pe colaboratorii și muncitorii dintr-o întreprindere. Desigur că un rol important îl joacă faptul dacă cel interesat poate să dovedească dacă are excelente capacități de lucru.

În momentul de față cercetătorii cunoscuți au propus diferite caracterizări, diferite profile ale unui bun funcționar. În cele ce urmează vom prezenta una din aceste caracterizări. Profilul unui “bun funcționar” prezintă următoarele cerințe: (Bosetzky/ Heinrich, *Der gute Beamte*, Berlin, 1998, p3)

- să fie silitor și rapid în îndeplinirea activităților sale,
- politicos și prietenos în raporturile cu cetățenii și colegii,
- conștient și cinstit în munca sa,
- înțelegător pentru interesele clienților săi, gata să le dea ajutor și preventiv,
- cel mai bine informat cu privire la legi și reglementări,
- interesat în problemele legate de politică și societate,
- loial statului și guvernului,
- reprezentativ și cultivat în manifestările sale,
- angajat să apere interesele celor neprivilegiați,
- să poată fi înțeles în modul de exprimare scrisă și vorbită,
- interesat mereu în cunoașterea ultimelor probleme legate de domeniul său de activitate.

Ca rezultat al unui chestionar cu privire la responsabilitate au fost alese caracteristicile de la 3,4,7, ca reprezentative.

În aceasta enumerare sunt prezentate comportamente de valoare, de care oamenii sunt legați, conform idealurilor proprii. Unele din aceste determinante le găsim și în caracterizarea profilului carieristului, pe care încercăm să-l conturăm mai jos.

În domeniul psihologiei sociale americane și germane este desemnat cel care avansează drept conformist. Un cercetător german (Robert Presthus, *Individuum und Organization, Typologie der Anpassung*, Frankfurt 1966) deosebește trei

tipuri de adaptare, de acomodare care prezintă respective reacții și valori diferite și anume: carieristul, indiferentul și ambivalentul. Tipologia sa de adaptare prezintă tipul ideal, de la care cel care avansează reprezintă prototipul carieristului (sforarului de cariera)

Cel care avansează/carieristul trebuie să manifeste:

- o morală a muncii ridicată,
- rezolvarea activităților legate de serviciu să-i producă o mulțumire personală,
- să se identifice în largă măsură cu organizația și să o asigure de loialitatea și de angajarea plenară a tuturor forțelor sale
- să accepte scopul organizației,
- să prezinte zilnic comportamentul cerut,
- să se poată lesne subordona,
- să opereze bucuros cu simplificări și idealizări și să creadă în mituri cu răspândire în mod oficial,
- să aibă valori internalizate în organizația sa,
- să se conformeze unei politeți bine definite, conturate (imprimare) și să dea răspunsuri nesovaielnice,
- să posedă o puternică sete de avansare,
- să aprecieze oamenii după puncte de vedere instrumentale (aceasta înseamnă cum se potrivesc ei pentru scopurile sale proprii)
- să aibă năzuințe și aspirații pentru respective organizație pe care să le fixeze și să nu aibă la dispoziție (să nu dispună) de un orizont conturat mult tensionat și nici de o conștiința civică ridicată,
- să prezinte aptitudini pentru capacități de administrație și valori care sunt potrivite pentru garantarea funcționării organizației,
- să fie neîndurător față de acei care pot să observe în mod critic și să reprezinte păreri deviate,
- să idealizeze acțiuni hotărâte cu simplificări peste măsură,
- să aibă permanent teama față de statutul său și să manifeste în acest sens interes față de ordinea ierarhică și simbolul statului,
- să potrivească traiul (viața) sa din societate cu cea a sefului (superiorul lui),
- să lucreze mult cu o propagandă proprie direcționată unui scop,
- să-și atribuie realizările subalternilor,
- să-și concentreze problemele de experiență și dacă nu are nici un interes propriu în privința unei activități, să nu se angajeze,
- să accentueze performanța, severitatea, auto-stăpânirea și puterea,
- să manifeste un adânc respect față de autorități.

Din examinarea acestei prezentări se pot observa paralele cu tipul de caracter autoritar.

Interesant este faptul ca unii cercetători subliniază în studiile lor izolarea carieriştilor după avansare (Horst Eberhard Richter, *Fluchten oder Standhalten*, Reinbek, 1976)

- carieristul este un individ care năzuieşte putere, fără să fie capabil de solidaritate care după atingerea poziţiei de control administrative egalizează teama sa de jignire în faţa celor de aceeaşi poziţie cu el şi se găseşte după avansare izolat.

Acest comportament este puternic protejat (favorizat) de condiţiile sociale ale organizaţiei, astfel ca individul carierist în străduinţa sa de a-şi apăra rolul său de dominaţie se îngrijeşte automat de o reproducţie a sistemului cu un caracter coruptibil

Structura personală născută astfel (prin aceasta) rămâne fără un impuls de bază (fundamental) întăreşte izolarea, oprimă spontaneitatea şi favorizează corupţia între oameni şi grupe

Următorul exemplu (chestionar) urmărit de noi, prin interogarea unui număr de studenţi şi în acelaşi timp funcţionar la diverse întreprinderi din ţară, prezintă noi elemente ale procesului de avansare care după părerea noastră poate să vină în ajutorul celor care sunt interesaţi în această problemă.

Am prezentat următorul chestionar unui număr de subiecţi cu următorul conţinut; la tema Cum avansezi?

1. Demonstrezi că ai excelente capacităţi de lucru?
 2. Identifici şi realizezi în primul rând priorităţile patronului.
 3. Repreziinţi cu succes imaginea firmei?
 4. Dezvolţi o reţea de cunoştinţe în domeniul tău profesional?
 5. Araţi că ai o atitudine deschisă şi receptivă?
- Identifici următoarea poziţie în care vrei să ajungi şi îţi stabileşti o strategie?
6. Încerci să demonstrezi că ai cunoştinţele de bază necesare viitoarei poziţii
 7. Pregăteşti pe cineva să-ţi ia locul?
 8. Faci în aşa fel ca patronul sau angajatul să ştie că vrei acea poziţie?

Din cele două grupe chestionate, în două centre diferite din ţară a reieşit următoarea situaţie: La grupa A (50 subiecţi) au răspuns pozitiv la întrebarea nr.1

ETICA ÎN CONTEXTUL APLICĂRII CONFLICTELOR

În fiecare întreprindere apar situații de conflict, care se detașează de cadrul problemelor de conducere obișnuite. Principiile eticii permit aplanarea situațiilor conflictuale, iar normele etice ale întreprinderii corespund unor obligații, pe care și le asumă în mod voluntar fiecare persoană din cadrul organizației și care sunt cuprinse în „Codul întreprinderii”.

Pentru clarificarea situației prezentate, să trecem la analiza conflictuală.

Prin noțiunea de conflict se înțelege un proces de dispută, prezent în toate societățile, care se referă la interesele diferite ale grupărilor sociale și care este instituționalizat și răspândit în mod diferit. Conflictele pot lua forma disputelor, rivalității, opoziției între indivizi, între indivizi și grupe, între diferite grupe, între uniuni, societăți, între state și între toate asociațiile cu caracter social.

După Thomas Hobbes, cauzele conflictelor sociale sunt acțiunile umane distructive, care pot să fie direcționate numai printr-o ordine socială. După Karl Marx, motivele conflictelor sociale sunt interesele contradictorii dintre clasele sociale. Vilfredo Pareto vede posibilă o rezolvare a conflictelor, care sunt compatibile din punct de vedere social; deci, putem conchide, conflictele nu pot fi eliminate, dar pot fi reglementate. După părerea noastră, aceasta este problema care ne interesează, respectiv care poate fi considerată ca teorie de bază a managementului conflictului, al cărui obiectiv constă în obținerea unui acord echitabil între părțile care se găsesc în conflict. Aceasta presupune ca părțile în conflict să accepte că ele sunt răspunzătoare pentru faptele lor. Răspunderea se raportează, atât la participarea proprie la conflict, cât și la influențarea acestuia. Este de dorit ca disputa să nu prejudicieze relația cu adversarul, ci chiar să o îmbunătățească. Putem vorbi de izbândă numai dacă modul de comportament este astfel controlat, încât nici unul dintre participanți să nu-și piardă capul, respectiv, părțile în conflict trebuie să reflecteze cum pot contribui la rezolvarea acestuia. Este necesar ca propriile dorințe să fie în așa fel formulate, încât partea adversă să le înțeleagă și să nu se simtă atacată. Unde este necesar, trebuie să se negocieze serios.

Plecând de la observațiile menționate, ne putem da seama că numeroși indivizi au înțeles în decursul vieții lor că remediarea conflictelor este binevenită, dar că există, desigur, numeroase motive, pe care un om nu le poate depăși pentru a-și îmbunătăți capacitatea sa conflictuală. Desigur că este important, pentru a se remedia aceste neajunsuri, să clarificăm problema capacității de conflict.

Capacitatea de conflict constă în aptitudinea:

- menținerii unei atitudini realiste, chiar în condițiile vitrege care au condus la conflict, pentru a nu pierde din vedere obiectul problemei;
- de a aprecia corect urmările acțiunilor proprii;
- de a evalua propria persoană, precum și adversarii, acțiunile și slăbiciunile lor, modul de comportament, prin care ambelor părți li se poate face dreptate;
- de a deosebi esențialul de neesențial;
- de a schimba propria atitudine, în loc să o schimbe pe a altora;
- de a prelua responsabilitatea pentru propria sa participare la conflict;
- de a căuta o cale corectă de aplanare a conflictului;
- de a-și menține sau a recâștiga capacitatea de acțiune în situațiile, care par fără rezolvare;
- de a utiliza procedee, care dau posibilitatea de a susține propriile dorințe sau punctele de vedere contrarii, fără a ataca adversarul.

Considerăm că în cazul conflictului, aspectele, care le vom comenta, prezintă o importanță deosebită, întrucât ele pot declanșa reacții emoționale puternice, care, nu rareori, determină începutul unei dispute.

Supărarea, mânia și agresivitatea pot să apară:

- când un obiectiv ascuns este interferat din afară,
- în cazul acuzației de lipsă de ajutor,
- în cazul incapacității de acțiune,
- în cazul îmbolnăvirii,
- în cazul unei puteri spirituale, verbale sau trușești.

Din această prezentare, ne dăm seama că ambele părți vor să fie victorioase din conflict.

Motivele conflictelor sunt cercetate în diferite moduri. Un cercetător german, Regnet E., le-a analizat în cazul a 108 angajați ai unei mari întreprinderi de produse alimentare, identificând 14, din care enumerăm:

- comunicare insuficientă,
- dependență reciprocă,
- sentimentul de a nu fi tratat corect,
- neînțelegeri,
- personalitate și atitudine inconciliabilă,
- lupte pentru putere și influență,
- supărare, susceptibilitate,
- dispute cu privire la competență,
- ambiguitate din cauza lipsei răspunderii.

Privind mai atent, aceste situații pot fi provocate, atât de procesul de muncă în sine, cât și de angajat: ore suplimentare, transferare, concediere, furt, delapidare, neloialitate, mobbing, denunț, alcool la locul de muncă.

Din complexitatea problemelor rezultate din procesul de muncă, vom aborda un fenomen psihologic, „mobbing” sau hărțuire morală la locul de muncă. Această noțiune descrie acțiuni comunicative, care sunt îndreptate împotriva unei persoane. Foarte mulți salariați au avut cândva în viața lor profesională o experiență neplăcută, aceea de a fi fost terorizați. Mobbingul se dezvoltă întotdeauna dintr-un conflict. Se pun întrebările : Ce tip de comportament stă la baza procesului de „mobbing”? Care sunt elementele care îi conferă acestui comportament o asemenea vigoare, astfel că oamenii se îmbolnăvesc din cauza lui, nutresc gânduri sinucigăse sau chiar își iau viața ?

Vom enumera câteva acțiuni de tip „mobbing”:

1. Limitarea posibilităților de acțiune

- șeful limitează posibilitățile de manifestare
- întreruperi permanente
- critica permanentă la serviciu
- teroare telefonică
- amenințări verbale
- amenințări scrise

2. Degradarea relațiilor sociale

- nu se mai vorbește cu respectivul
- izolarea individului departe de colegi
- respectivul este tratat ca inexistent

3. Diminuarea prestigiului social

- vorbirea de rău pe la spate
- răspândirea zvonurilor
- atacarea ideilor politice sau religioase ale celui vizat
- constrângerea respectivului de a îndeplini activități care îi vătămează conștiința de sine

4. Atacuri la calitatea serviciului

- nu i se repartizează nici o sarcină serioasă de muncă
- i se dau teme de lucru absurde, „jignitoare” care îl îmbolnăvesc sau care îi depășesc calificarea pentru a fi discreditat

5. Atacuri la sănătate

- constrângere la activități dăunătoare sănătății
- amenințarea cu agresiune fizică
- maltratare corporală.

Urmărind cele de mai sus, rezultă că victima „mobbingului” este un om care luptă pentru drepturile sale cetățenești, garantate prin lege, dar care au fost vătămate în mod brutal. El a devenit o victimă, pentru că procesul distrugător la nivelul conducerii nu a fost îngădit la timp. Probabil că însuși șeful a participat la aceasta.

Exemplul de teroare la locul de muncă, pe lângă celelalte probleme prezentate, ne îndreptățește să subliniem rolul, pe care îl are etica întreprinderii în contextul aplanării conflictelor, să vedem care este legătura între managementul conflictului și etica întreprinderii.

Pentru organizație se manifestă permanent primejdia de a se ajunge la o situație conflictuală. În acest caz, întreprinderea poate adopta mai multe strategii. O strategie constă în schimbarea comportamentului propriu organizației. O altă strategie urmărește posibilitatea schimbării comportamentului concurenților. Astfel, se poate urmări o coordonare comună a tuturor competențelor. Primul tip cuprinde acțiuni economice în cadrul schemei existente. Aici este luat în considerație acel comportament economic, care pe măsura competitivității economice, este dirijat direct spre realizarea de câștig. Cu un astfel de comportament se conformează întreprinderile recomandărilor clasice de acțiune în cadrul economiei de piață. Cel de al doilea tip se conturează prin schimbarea cadrului existent de acțiune al întreprinderii. Acesta cuprinde activitatea politică a întreprinderii, mai exact, influența politică asupra ipotezelor în legătură cu realizarea profitului economic. Ambele tipuri se potrivesc cu implementarea problemelor de morală în procesul economic prin acțiuni de întreprindere.

Conflictul apărut poate fi biruit numai prin angajare colectivă, adică prin stabilirea regulilor de joc adecvate. În cazul conflictului, se exprimă comportamentul moral al întreprinderilor, în primul rând prin contribuția politică a angajaților la dezvoltarea cadrului de ordine adecvat tuturor.

Se pune întrebarea, cum pot deveni valabile valorile și normele morale ale întreprinderilor. Aici noi înțelegem că o întreprindere, care într-un timp mai mult sau mai puțin apropiat poate să îndeplinească nu numai cerințe economice de întreprindere, ci și morale, ar putea fi îndepărtată de piață. Într-o astfel de situație este necesar a se oferi nu numai o strategie competitivă, ci și una de ordine politică. Întreprinderile trebuie să adopte aici o strategie de luptă cu piața. Aceasta se poate înțelege teoretic drept o „variantă negativă” a strategiei competitivității. Fundamentul teoretic al acestei recomandări se încadrează nu numai în etica întreprinderii, ci și în etica economică.

Această schemă a diferitelor strategii prezintă o structură teoretică în legătură cu problemele întreprinderilor în funcție de morală. În concluzie: promovarea unei rigori etice pentru acțiunile economice ale organizației ar fi ușor de realizat, dacă etica ar putea fi întotdeauna cuantificată. Astfel, multe organizații

nu iau în considerare măsuri pe termen lung în deciziile lor. De pildă, principiul câștigului și etica se află în cazul întreprinderii, în mod principal, într-un conflict de obiective.

Așadar: 1) etica întreprinderii trebuie să ajute la rezolvarea anticipată a conflictelor (înaintea reacției pieței), chiar în cadrul procesului decizional din întreprindere, conform reprezentărilor morale; 2) etica organizației se referă la acele norme ideale, care să asigure libertatea de acțiune a întreprinderii în economia de piață; 3) etica întreprinderii trebuie înțeleasă ca un ghid de procedură pentru procesele de dialog, utilizat în cazul în care coordonarea activității concrete de întreprindere se face conform regulilor principiului profitului, generându-se apariția situațiilor conflictuale între grupurile de interese externe și interne ale întreprinderii; 4) etica întreprinderii trebuie înțeleasă ca etică rațională. Pretenția la rațiune trebuie respectată în cadrul unei înțelegeri fără constrângere între toți cei afectați. Obiectivul constă în obținerea unui consens liber, ca bază pentru o rezolvare pașnică, de durată a conflictului. 5) Etica întreprinderii considerăm că trebuie axată pe o anumită strategie de tip produs-piață și nu asupra tuturor mijloacelor posibile, care sunt necesare pentru rezolvarea conflictelor din societate. 6) Pentru ca organizațiile să fie sensibilizate, este necesar ca nu numai structurile să se modifice, ci și rolurile membrilor organizației să fie direcționate mai puternic spre acțiuni autonome.

Metodele instituționalizate de aplanare a conflictului servesc respectării intereselor personale ale colaboratorilor, care sunt tratați uneori incorect de șefi sau colegi, din punct de vedere profesional sau personal. O exemplificare a acestei situații o reprezintă problema „mobbingului”.

Ca o concluzie generală, considerăm că: 1) managerii trebuie să stabilească politici ale organizației în domeniul situațiilor conflictuale, așa cum fac în câteva din domeniile, în general, mai convenționale, cum ar fi: angajarea, promovarea și absentismul; 2) managerii sunt persoanele, care trebuie să aplaneze conflictele și de aceea, trebuie să fie competente, iar acțiunile lor să fie juste și etice; 3) managerii pot fi convinși că o acțiune este considerată „etică” de către publicul larg, dacă se respectă principiul „acționează în același mod în care ai vrea ca ceilalți să te trateze pe tine”.

NOȚIUNI GENERALE DE DREPT ADMINISTRATIV

Utilizate în activitatea managerială a unei instituții

Lector univ. dr. Oana IUCU

Colegiul Universitar de Administrație și Secretariat
Facultatea de Litere – Universitatea din București

1. SISTEMUL AUTORITĂȚILOR PUBLICE CONSACRAT DE CONSTITUȚIA ROMÂNIEI DIN 1991

1.1. Noțiunea de Constituție

Termenul de „constituție” derivă din latinescul „*constitutio*”, care înseamnă „așezare cu temei”. Expresia a fost folosită încă din timpul Imperiului roman, legile date de împărat numindu-se „constituții imperiale”.

Supremația Constituției se fundamentează pe conținutul și forma legii fundamentale. Poziția dominantă a Constituției are drept consecință un conținut normativ complex, dar și însemnate efecte pe planul activităților statale și juridice. Datorită acestei poziții dominante, Constituția este izvorul tuturor reglementarilor, atât pe plan economic, cât și politic, social și juridic.

1.2. Analiza Titlului III din Constituție din perspectiva principiului separației și echilibrului puterilor

Lui John Locke, filosof și jurist englez, îi revine meritul de a fi cercetat pentru prima dată, mai metodic și într-o lumină nouă, principiul separației puterilor. În lucrarea sa, „*Essay on civil government*”, Locke susținea existența a trei puteri : *legislativă* – trebuie să aparțină parlamentului și era considerată putere supremă deoarece dicta reguli de conduită general obligatorii, *executivă* – limitată la aplicarea legilor și la rezolvarea unor cazuri care nu puteau fi prevăzute și determinate prin lege, urma să fie încredințată monarhului, *federativă* – era încredințată tot regelui și avea în competența sa dreptul de a declara război, de a face pace și de a încheia tratate.

Elaborarea acestei teorii aparține, însă, lui Montesquieu, care în lucrarea „*Despre spiritul legilor*”, afirma că libertatea este posibilă numai dacă cele trei

puteri ale statului sunt independente. „Atunci când în mâinile aceleiași persoane sau aceleiași corp de dregători, puterea legislativă este întrunită cu puterea executivă, nu există libertate, deoarece se poate naște teama ca același monarh sau același senat să facă legi tiranice pe care sa le aplice în mod tiranic”.

În Constituția României, Titlul III este consacrat autorităților publice și el are o structura care determina concluzia că, deși Constituția nu consacră „*expresis verbis*” principiul separației puterilor în stat, aspect pe nedrept criticat uneori, din substanța reglementarilor sale deducem o consacrare implicită a acestui principiu. Astfel, Titlul III are următoarele capitole:

1. Parlamentul ⇒ puterea legiuitoare
2. Președintele ⇒ puterea executivă
3. Guvernul ⇒ puterea executivă
4. Raporturile Parlamentului cu Guvernul
5. Administrația publică ⇒ puterea executivă
6. Autoritatea judecătorească ⇒ puterea judecătorească

Importantă în organizarea statală este independența autorităților statale, independența care nu poate fi totală, dar poate fi foarte largă. Organele de stat trebuie să depindă unele de altele numai atât cât este necesar formării sau desemnărilor și eventual exercitării unor atribuții.

Constituția actuală nu folosește sintagma de putere a statului în accepțiunea ei ancestrală tradițională, utilizând o varietate terminologică prin care se reflecta una și aceeași realitate politico-juridică. Singurul text unde conceptul de putere a statului este utilizat în accepțiunea sa tradițională este art.80, care consacră funcția de mediere a Președintelui între puterile statului și între stat și societate. Constatăm din structura Titlului III, ca regăsim un capitol de sine stătător intitulat „Administrația publică”. Se pune astfel problema, dacă autoritățile pe care le consacră acest capitol sunt singurele care înfăptuiesc administrație publică. Răspunsul este negativ, în sensul că și alte autorități publice care sunt plasate în alte părți ale Constituției au sarcini de natura administrativă. Însă, autoritățile grupate în capitolul 5 înfăptuiesc exclusiv administrație publică ruptă de jocul politic, cu excepția unora care sunt supuse acestui joc prin natura lor (prefect, ministere).

În ceea ce privește regimul politic pe care îl consacră actuala Constituție, acesta este *semiprezidențial parlamentarizat* atenuat, în sensul că atribuțiile ce îi incumbă președintelui într-un regim semiprezidențial tipic sunt transferate către Parlament în calitatea lui de organ suprem reprezentativ al populației.

Conform prevederilor constituționale, atributele statului sunt realizate de cele trei puteri ale sale astfel:

- a) **puterea legislativă**, înfăptuită de către Parlament cu cele două camere: Senatul și Camera Deputaților;

- b) **puterea executivă**, exercitată de Președinte, Guvern, ministere, organe de specialitate ale administrației publice centrale și organele administrației publice locale;
- c) **puterea judecătorească**, realizată de către instanțele judecătorești: judecătorii, tribunale, curți de apel, Curtea Supremă de Justiție.

2. DEFINIȚIA ȘI TRĂSĂTURILE ADMINISTRAȚIEI PUBLICE

Dreptul administrativ este o ramură a dreptului public, alături de dreptul constituțional, dreptul internațional public și altele*.

Conceptul de bază al acestei ramuri de drept este cel de « administrație », cuvânt care derivă din limba latină, respectiv prepoziția « ad » care înseamnă la, către și « minister » care înseamnă supus, servitor. Potrivit etimologiei, cuvântul « administrație » a evocat o activitate în supușenie, executată la comandă, activitatea în sine apărând atunci când societatea s-a împărțit în comandanți și comandați. Administrația publică este o dimensiune a executivului, fără a fi însă singurul element al acestuia. Activitatea executivă are două componente de bază, respectiv :

- **Guvernarea**, trasarea deciziilor esențiale pentru prezent, dar mai ales pentru viitorul unei țări, inclusiv din perspectiva relațiilor cu alte state sau cu organizații internaționale.
- **Administrarea**, rezolvarea nevoilor curente, cotidiene.

Administrația publică, în mod tradițional, presupune două elemente de bază:

- Executarea legii – cuvântul „lege” fiind înțeles în accepțiunea “lato sensu”, de act normativ cu forța obligatorie și nu în accepțiunea “stricto sensu”, de act juridic al Parlamentului.
- Prestarea de servicii publice în limitele legii.

Conceptul de serviciu public a fost vreme îndelungată noțiunea cheie a dreptului administrativ, care era definit a reprezenta drepturile serviciilor publice. Prin *serviciul public se înțelege activitatea organizată sau desfășurată de o autoritate a administrației publice pentru a satisface nevoi sociale în interes public*. Nu orice nevoie socială reprezintă în același timp și o nevoie de interes

* Distincția între cele două mari ramuri de drept, public și privat, s-a făcut încă din antichitate. Potrivit adagiului lui Ulpian, dreptul public este cel care se preocupă de viața statului, a cetății în ansamblul său, de relația cetate – cetățean, pe când dreptul privat este preocupat de interesele particularilor, ale indivizilor privați izolat, ca subiecte de drept distincte.

public. Pentru a căpăta un asemenea statut, ea trebuie să fie valorizată de clasa politică și transpusă într-o normă de drept.

Misiunea serviciilor publice este să satisfacă anumite nevoi sociale, obiectiv care se poate realiza pe două căi:

- Printr-un organ public (o universitate de stat).
- Poate fi rodul unei inițiative private care se face des resimțita ca intervenție în prestarea serviciilor publice (serviciul public de învățământ prestat într-o instituție privată).

Un alt concept specific dreptului administrativ este cel de *ordine publică prin care se înțelege un minimum de condiții necesare pentru o viață socială acceptabilă*. Ordinea publică este ansamblul regulilor care asigură siguranța societății și a căror încălcare nu antrenează decât ilegalitatea parțială a unui act sau fapt juridic. Expresia “în limitele legii” evocă principiul de drept potrivit căruia totul este permis, dacă nu este interzis de lege. Subliniem, însă, că activitatea administrației este guvernată de principiul legalității, care este înscris în mai multe texte din Constituție (de exemplu : art. 16 alin. 2 “nimeni nu este mai presus de lege”; art. 51 instituie ca obligație fundamentală respectarea Constituției, a supremației sale și a legilor).

Dreptul administrativ poate fi definit ca *ramura dreptului public care reglementează, concret sau cu valoare de principiu, relațiile sociale din sfera administrației publice, precum și pe cele de natură conflictuală dintre autoritățile publice sau structuri private, investite cu autoritate publică, pe de o parte și cei vătămăți în drepturile lor prin actele administrative ale acestor autorități, pe de altă parte*.

În obiectul de reglementare al dreptului administrativ intră astfel două categorii de relații sociale:

- Relații de administrare activă \Rightarrow administrație în lucru, care se caracterizează prin punerea în executare a legii sau prin prestarea de servicii publice, în limitele legii.
- Relații de administrație conflictuală \Rightarrow care vizează litigiile apărute între administrație și administrați.

Specific administrației publice este regimul de putere publică, acesta însemnând clauzele (prerogativele) exorbitante, derogatorii de la dreptul comun, cu care sunt investite autoritățile administrative publice și prin intermediul cărora fac să prevaleze interesul public (general), atunci când vine în contradicție cu interesul particularilor.

Administrația publică reprezintă ansamblul activităților desfășurate de Președintele României, Guvern, autoritățile administrative autonome centrale, autoritățile administrative autonome locale și, după caz, structurile subordonate

acestora, prin care, în regim de putere publică, se duc la îndeplinire legile sau, în limitele legii, se prestează servicii publice.

Rezultă din definiție următoarele trăsături ale administrației publice:

- Activitate prin care se realizează două obiective : de executare a legii și de prestare de servicii publice, în limitele legii.
- Activitate desfășurată în regim de putere publica, concretizat prin investirea autorităților care o prestează cu anumite prerogative, care derogă de la dreptul comun și prin intermediul cărora ele reușesc sa facă să prevaleze interesul public, atunci când intră în contradicție cu cel particular.
- Activitate desfășurata de anumite autorități executive și administrative, denumite generic autorități de administrație publice.

Potrivit actualului sistem constituțional și legal, aceste autorități sunt de două categorii:

- De natură statală (etatica)
- De natură autonomă, locală alese prin sufragiu universal, egal, direct, secret, liber exprimat de colectivitatea politico-teritorială.

Dacă în regimul totalitar sintagmele de administrație publică și administrație de stat erau sinonime, în actualul sistem acest lucru nu mai este valabil, deoarece administrația însăși, inclusiv autoritățile care o realizează, nu sunt doar autorități statale, ci și unele de natura autonoma care funcționează în unitățile administrative teritoriale în care sunt alese. Există și unele autorități ca, de exemplu, primarul, care are un dublu statut : astfel, el este, în primul rând și cu precădere, o autoritate autonomă pentru că este ales de cetățenii cu drept de vot dintr-o comuna (oraș, municipiu) și, în al doilea rând. este o autoritate statală (atribuții de stare civila, de autoritate tutelara, în domeniul alegerilor ...).

Din punct de vedere al izvorului care le consacră, distingem între :

- autorități consacrate de Constituție : Președinte, Guvern, consiliul județean, local și primar
- autorități consacrate de legea cadru, care se adaugă celor consacrate de Constituție : subprefectul, comisia administrativă a județului, președintele și vicepreședintele consiliului județean etc..

În actualul sistem constituțional și legal, administrația publică este înfăptuită de două mari categorii de autorități:

1. Autorități de natură statală:

- Președintele și Guvernul ⇒ reprezintă cei doi șefi ai executivului în actualul sistem constituțional și legal.
- Ministerele și alte organe ⇒ reprezintă centrele de specialitate subordonate Guvernului.

- Autorități centrale nesubordonate Guvernului ⇒ numite generic autorități centrale autonome.
- Serviciile descentralizate și desconcentrate ale ministerelor din unitățile administrative teritoriale.
- Prefectul ⇒ reprezentantul Guvernului în teritoriu.

2. Autorități autonome locale:

- Consiliul local ⇒ autoritate autonomă locală cu caracter deliberativ.
- Primarul ⇒ ca autoritate autonomă executivă.
- Consiliul județean ⇒ care este autoritate administrativă publică județeană cu caracter deliberativ.

Constituția actuală consacră un dualism al executivului care este deținut de un organ unipersonal (Președintele) și de un organ colegial (Guvernul). Atribuțiile de natură administrativă ale Guvernului sunt însă mai numeroase decât cele ale Președintelui. Potrivit art. 101 din Constituție, Guvernul exercită conducerea generală a administrației publice. Potrivit art. 110 din Constituție, este calificat expres ca un organ al administrației publice de rang central. În exercitarea rolului de conducător al administrației publice, Guvernul intră în următoarele tipuri de raporturi cu celelalte autorități administrative:

- Raporturi de subordonare în ceea ce privește ministerele și celelalte autorități centrale subordonate lui.
- Raporturi de colaborare și coordonare față de autoritățile centrale autonome.
- Raporturi de tutelă administrativă față de autoritățile autonome locale. Acestea se exercită prin prefect care este reprezentantul Guvernului în teritoriu și ele evocă misiunea pe care o are Guvernul de a veghea la respectarea legalității activității autorităților autonome locale.

3. NORMELE DE DREPT ADMINISTRATIV

Norma de drept, în general, este o regula de conduita generala, abstracta, cu caracter obligatoriu a carei ducere la indeplinire se realizeaza fie în mod voluntar fie, la nevoie, prin forta coercitiva a statului.

Din punct de vedere al structurii sale și norma de drept administrativ are o structura trihotomică (trei părți), fiind formată din:

1. **Ipoteza** : norma de drept administrativ poate arăta (cuprinde):

- Imprejurările, condițiile, situațiile în care se aplică norma juridică,
- subiectele de drept, persoane fizice sau juridice care cad sub incidența normei;

- explicația semnificației unor termeni;
- definiții, principii, scopul activității unui organ.

Dat fiind faptul că fenomenul administrativ este un fenomen vast ce presupune o complexitate și multitudinea de aspecte și ipoteza are caracter dezvoltat, ea putând să fie absolut determinată sau relativ determinată după modul în care sunt reglementate împrejurările în care ea se aplică.

Ipoteza este absolut determinată când sunt conturate cu exactitate împrejurările în care se va aplica dispoziția, situație în care autoritatea administrației publice nu poate decât să verifice și să ateste ori să ia act și să confirme. Este vorba de așa numita competență legată (autoritatea administrativă este ținută de normă juridică).

Ipoteza este relativ determinată când legea (izvorul formal de drept) prevede, în general, împrejurările în care se aplică norma, existența lor concretă urmând a fi stabilită de organul care o aplică. Este vorba de competența de apreciere.

2. **Dispoziția** : cuprinde acțiunile și inacțiunile părților, stipulate de o manieră imperativă, categorică, determinată de regimul de putere publică specific administrației. Un act normativ cuprinde, de regulă, mai multe categorii de dispoziții.

Dispoziția este, în general, categorică, imperativă, deoarece relațiile sociale care fac obiectul reglementării dreptului administrativ se desfășoară în procesul de realizare a puterii. Astfel principalele norme de drept administrativ au o dispoziție cu un caracter operativ, prin care subiectele de drept la care se referă norma sunt obligate la o anumită conduită, la o anumită prestație.

O mare categorie de norme de drept administrativ au o dispoziție prohibitivă, cuprinzând reguli de interdicere a unor acțiuni; este cazul, în principal, al normelor cu caracter contravențional.

Dispoziția normei de drept administrativ are uneori și caracter permisiv, prevăzând numai facultatea de a acționa sau nu, lăsând la latitudinea subiectelor de drept să facă sau nu anumite acțiuni. De cele mai multe ori, aceste dispoziții sunt evocate prin verbul „a putea”, introdus în expresii ca „autoritatea administrativă poate...”, „cetățeanul poate...”.

La fel ca și ipoteza, și dispoziția normei de drept administrativ poate fi absolut determinată și relativ determinată.

3. **Sanctiunea** : cuprinde consecințele juridice care apar în momentul în care dispoziția normei nu este respectată. Există păreri potrivit cărora norma de drept administrativ nu ar avea sancțiune în sensul existenței unor situații în care nu sunt prevăzute urmările juridice ale nerespectării normei. Trebuie a avut în vedere faptul că o normă de drept se duce la

îndeplinire nu numai datorită consecințelor negative pe care le atrage nerespectarea ei, deci nu doar din teama de represiune. Norma juridică se respectă și din convingere, dreptul în ansamblul sau având și un caracter educativ. Trebuie de asemenea făcută distincție între sancțiuni ca element structural al normei juridice și sancțiunea ca modalitate de concretizare a uneia din formele de răspundere specifice dreptului administrativ. Din punct de vedere al modalităților de exprimare pot fi identificate mai multe tipuri de sancțiuni:

- Sancțiuni specifice primei forme de răspundere pe care o cunoaște dreptul administrativ: răspunderea administrativ disciplinara (ex. destituirea din funcție, revocarea alegerii, mutarea disciplinara etc.)
- Sancțiuni specifice răspunderii administrativ – contravenționale (ex. amenda, avertismentul, închisoarea contravenționala etc.)
- Sancțiuni specifice răspunderii administrativ – patrimoniale care vizează repararea prejudiciilor produse prin actele administrative.

4. RAPORTURILE DE DREPT ADMINISTRATIV

Raportul juridic în general este o relație socială reglementată prin norma de drept.

Raportul de drept administrativ reprezintă acea relație socială care a fost reglementată direct printr-o normă de drept administrativ sau indirect prin intervenția unui fapt juridic. În doctrină s-au exprimat următoarele păreri cu privire la categoriile de rapoarte de drept administrativ:

1. Opinia potrivit căreia ele nu pot îmbracă decât forma **raportului de subordonare** fiind vorba despre subordonarea altui subiect de drept față de un organ public, de regulă unul administrativ.
2. Concepția potrivit căreia aceste rapoarte pot îmbrăca pe lângă prima formă și forma **raportului de colaborare** când ele se stabilesc între subiecți aflați pe aceeași poziție juridică.
3. Recunoașterea, pe lângă celelalte două, a încă unei categorii – **raportul de participare** recunoscut a fi prezent în situațiile existenței unui organ colegial și privind membrii aceluia organ. În realitate, această formă de raport juridic nu are o identitate de sine stătătoare pentru ca membrii organului colegial nu participă la formele de lucru ale acestuia ca subiecte distincte de drept, ci ca membri ai autorității respective.

În concluzie, în mod tradițional se recunoaște existența raportului de drept administrativ sub forma raportului de colaborare și subordonare. În afara lor, Constituția actuală mai permite și identificarea altor forme de astfel de rapoarte (raportul de tutelă administrativă care se stabilește între Guvern și autoritățile autonome locale din unitățile administrativ teritoriale). Potrivit Art. 101 **Guvernul** are două misiuni constituționale pe care le exercită în baza programului său de guvernare care a fost acceptat de Parlament și anume:

- Aceea de a asigura realizarea politicii interne și externe a țării.
- De a exercita conducerea generală a administrației publice. În această ultimă calitate el veghează la respectarea legalității de către unitățile administrației publice alese în unitățile administrativ teritoriale. Această activitate și rapoartele care se stabilesc în temeiul ei sunt denumite tradițional rapoarte de tutela administrativă și ele îl îndrituiesc pe prefect, reprezentantul Guvernului în teritoriu, să atace în fața instanțelor de contencios actele pe care le considera ilegal emise de acestea, acte care sunt suspendate de drept.

Alte tipuri de rapoarte sunt cele reglementate de Art. 121 care consacră rolul coordonator al Consiliului Județean asupra Consiliului Local în vederea realizării serviciilor publice de interes județean.

Rapoartelor de drept administrativ, indiferent de modalitățile de concretizare, le sunt caracteristice următoarele **trăsături**:

- 1) Din punct de vedere al **subiectelor**, raporturile de drept administrativ au în mod obligatoriu un purtător al autorității publice, care, potrivit Constituției ar putea fi: statul, prin organele sale, unitățile administrativ teritoriale, un organ al administrației publice, dar poate fi și o altă autoritate publică, potrivit art.48 din Constituție.
- 2) Cel de-al doilea element, **continutul**, particularizează raporturile de drept administrativ prin aceea că ele sunt formate din drepturile și obligațiile părților care participă la procesul de îndeplinire a administrației, respectiv executarea legii și prestarea de servicii publice în limitele legii, precum și emiterea de acte normative cu forța juridică inferioară legii.
- 3) Trăsătura generală a raporturilor de drept administrativ prin prisma **obiectului** lor este aceea că acțiunea sau inacțiunea lor, în general conduita părților, se realizează într-un regim de putere publică, raporturile de drept administrativ fiind „raporturi de putere”.

BIBLIOGRAFIE:

- *Constituția României*
- *Codul Civil*
- *Legea Nr.215/1991 a Administrației publice locale*
- DELEANU, „*Drept constituțional și instituții politice*”, Editura Lumina Lex, București, 1991
- DRĂGANU, T., „*Drept constituțional și instituții politice*”, Editura Lumina Lex, București, 1998
- IORGOVAN, A., „*Tratat de drept administrativ*”, Editura Nemira, 1996
- MURARU, I., „*Drept constituțional și instituții politice*”, Editura Actami, București, 1998
- NEGOIȚĂ, A., „*Drept administrativ și știința administrației*”, Editura Atlas Lex SRL, 1993
- POPA, N., „*Teoria generală a dreptului*”, București, Editura Actami 1994
- VEDINAȘ, V., TIPISCA, M., „*Noțiuni de drept administrativ*”, Editura Departamentului de Învățământ Deschis la Distanță, București

NOTIUNI GENERALE DE DREPT COMERCIAL

Utilizate în activitatea managerială a unei instituții

1. NOȚIUNEA DE DREPT COMERCIAL

Denumirea „drept comercial” sugerează ideea că dreptul comercial constituie o reglementare juridică, adică un ansamblu de norme juridice care privește comerțul.

În sens etimologic, expresia de „comerț” provine din latinescul „*commercium*”, care la rândul său reprezintă o juxtapunere a cuvintelor „*cum*” și „*merx*”, ceea ce înseamnă „*cu marfa*”. Deci, comerțul ar consta în operațiuni cu mărfuri.

În sens *economic*, comerțul este definit ca o activitate care are ca scop schimbul și, prin aceasta, circulația bunurilor de la producător la consumator. Sub acest aspect, comerțul ar consta în operațiunile cuprinse în intervalul dintre momentul producerii mărfurilor și intrării lor în circulație, până în momentul ajungerii acestora la consumatori.

În sens *juridic*, noțiunea de comerț are un conținut mai larg decât cel al noțiunii definite în sens economic. Ea cuprinde nu numai operațiunile de interpunere și circulația mărfurilor, pe care le realizează negustorii, ci și operațiunile de producere a mărfurilor, prin transformarea materiilor prime, materialelor, etc. și obținerea unor rezultate de o valoare mai mare, pe care le realizează fabricanții sau, în general, întreprinzătorii.

Având în vedere accepțiunea juridică a noțiunii de comerț, dreptul comercial are o sferă mai cuprinzătoare, acesta reglementând activitatea comercială, definită ca o activitate de producere și circulație a mărfurilor.

1.1. Obiectul dreptului comercial

Potrivit concepției clasice a dreptului comercial, există două sisteme care permit determinarea sferei dreptului comercial.

În sistemul *subiectiv*, dreptul comercial are ca obiect normele juridice la care sunt supuși comercianții. Deci, dreptul comercial este un drept profesional, care se aplică persoanelor care au calitatea de comerciant. Acest sistem a stat la baza

primelor reglementari legale ale activității comerciale, anterioare mării codificări franceze de la începutul secolului al XIX-lea.

După sistemul *obiectiv*, dreptul comercial are ca obiect normele juridice aplicabile comerțului, adică acelor acte juridice, fapte și operațiuni, calificate de lege ca fapte de comerț, indiferent de persoana care le săvârșește. Acest sistem a constituit fundamentul Codului comercial francez de la 1807.

Codul comercial român are la bază, ca principiu, sistemul obiectiv.

1.2. Definiția dreptului comercial

Dreptul comercial este un ansamblu de norme juridice de drept privat care sunt aplicabile raporturilor juridice izvorâte din actele juridice, faptele și operațiunile considerate de lege ca fapte de comerț, precum și raporturilor juridice la care participa persoanele care au calitatea de comerciant.

Istoria dreptului comercial este strâns legată de istoria comerțului și, implicit a dezvoltării societății omenеști.

La începuturile sale, comerțul a fost guvernat de reguli c utumiare, fie de sorginte locale, fie de proveniența străină, ca urmare a legăturilor cu negustorii de pe alte meleaguri.

În 1887 a fost adoptat Codul comercial român, care este și astăzi în vigoare. La elaborarea acestui cod a fost folosit Codul comercial italian din anul 1882. În Italia, Codul comercial francez a fost adoptat în 1808. Dar, ulterior, prin valorificarea tradiției, dar și a tot ce era nou în doctrina franceză, belgiană și germană, în anul 1882 s-a reușit adoptarea Codului comercial italian.

1.3. Izvoarele dreptului comercial

Art.1 C.com. dispune: „In comerț se aplică legea de față. Unde ea nu dispune se aplică Codul civil.”. Din aceste dispoziții legale rezultă că dreptul comercial are ca izvoare formale Codul comercial și Codul civil. Deși nu sunt menționate, izvoare ale dreptului comercial sunt și legile comerciale speciale, respectiv legile civile speciale. Un anumit rol în aplicarea reglementării legale îl au obiceiurile, jurisprudența și doctrina dreptului comercial.

1) Izvoarele legislative ale dreptului comercial

Codul comercial reprezintă principalul izvor de drept comercial. El cuprinde norme juridice care reglementează instituțiile fundamentale ale dreptului comercial: faptele de comerț, comercianții, obligațiile comerciale și falimentul.

Legile comerciale speciale mai frecvent întâlnite sunt: Legea nr. 31/1990 republicata, cu modificările ulterioare, Legea privind Registrul comerțului, Legea privind combaterea concurenței neloiale, Legea privind impozitul pe profit etc.

Cu privire la corelația dintre Codul comercial și legile comerciale speciale se aplică principiile generale (specialia generalibus derogant).

Codul civil reprezintă un izvor subsidiar al dreptului comercial, așa cum rezultă din dispozițiile art. 1C. com. O importanță deosebită o au dispozițiile Codului civil privind materia obligațiilor, în special cele referitoare la izvoarele și efectele obligațiilor, precum și cele relative la contractele speciale (contractul de societate, contractul de vânzare-cumpărare, contractul de mandat etc.).

2) **Uzurile comerciale** nu sunt izvoare de drept. Dar, dacă în dreptul nostru comercial nu există uzuri legislative, doctrina recunoaște uzurile interpretative (convenționale).

Astfel, potrivit art. 970 C.civ., convențiile trebuie executate cu bună credință. De asemenea, dispozițiile îndoielnice se interpretează după obiceiul locului unde s-a încheiat contractul.

3) **Doctrina** dreptului comercial, ca și **practica judiciară** în domeniu, au un rol important în interpretarea legilor comerciale.

2. FAPTELE DE COMERȚ

Codul comercial român stabilește anumite acte juridice și operațiuni pe care le clasifică „fapte de comerț”. Prin săvârșirea uneia sau mai multor fapte de comerț se nasc raporturi juridice care sunt reglementate de legile comerciale.

Art. 3 Cod comercial prevede:” Legea consideră fapte de comerț:

- 1) cumpărările de produse sau de mărfuri spre a se revinde, fie în natură, fie după ce se vor fi lucrat sau pus în lucru,
- 2) vânzările de produse, vânzările și închirierile de mărfuri în natură sau lucrate,
- 3) cumpărările sau vânzările de părți sau de acțiuni ale societăților comerciale,
- 4) orice întreprindere de furnituri,
- 5) întreprinderile de spectacole publice, comisioane, agenții și officii de afaceri,
- 6) întreprinderile de construcții,
- 7) întreprinderile de fabrici, de manufactură și imprimerie,
- 8) întreprinderile de editură, librărie și obiecte de artă,
- 9) operațiunile de bancă și schimb,
- 10) operațiunile de mijlocire în afaceri comerciale,
- 11) întreprinderile de transport de persoane sau de lucruri pe apă sau pe uscat,
- 12) cambiile și ordinele de produse sau mărfuri pct. 20.

Codul comercial român, ca și modelul sau italian, reglementează faptele de comerț, iar nu actele de comerț.

Legiuitorul român a voit să supună legilor comerciale nu numai raporturile rezultate din actele juridice (manifestările de voință săvârșite în scopul de a produce efecte juridice), ci și raporturile izvorâte din faptele juridice. Deci, potrivit Codului comercial intră sub incidența legilor comerciale nu numai contractele comerciale, ci și faptele licite (îmbogățirea fără justa cauză, plata nedatorată) și faptele ilicite săvârșite de comercianți în legătura cu activitatea lor comercială.

Enumerarea prevăzută la art. 3 Cod comercial are un caracter enunțiativ, exemplificativ și nu limitativ. Legiuitorul a consacrat ca fapte de comerț cele mai frecvente acte juridice și operațiuni care constituiau baza activității comerciale la data adoptării reglementării. Aceasta înseamnă că la lista faptelor de comerț prevăzute expres de lege se pot adăuga și alte fapte de comerț, adică alte acte și operațiuni, cu condiția ca acestea să aibă caracteristicile faptelor de comerț expres recunoscute de lege.

Codul comercial nu dă o definiție a faptei de comerț; el stabilește numai o listă a actelor juridice și operațiunilor pe care le declară fapte de comerț. În absența unei definiții legale a faptei de comerț, doctrina dreptului comercial a căutat să formuleze o definiție generală a faptei de comerț. Aceasta prezintă interes practic sub mai multe aspecte:

- a) întrucât unele acte juridice sunt bivalente – comerciale și civile – este imperios necesar să se stabilească un criteriu de delimitare între actele comerciale și cele civile,
- b) enumerarea faptelor de comerț, făcută de art. 3 C. com. este enunțiativă și nu limitativă, astfel încât trebuie să existe anumite criterii de comercialitate în temeiul cărora judecătorul să poată recunoaște și alte acte sau operații ca fapte de comerț, chiar dacă ele nu sunt expres prevăzute de lege;
- c) o definiție generală a faptei de comerț servește, pe un plan mai general, la determinarea sferei dreptului comercial și implicit delimitarea acestuia de dreptul civil.

Actele de comerț sau faptele de comerț sunt actele juridice, faptele juridice și operațiunile economice prin care se realizează producerea de mărfuri, executarea de lucrări ori prestarea de servicii sau o interpunere în circulația mărfurilor, cu scopul de a obține profit.

Faptele de comerț reglementate de Codul comercial se împart în trei categorii: fapte de comerț obiective, fapte de comerț subiective și fapte de comerț unilaterale sau mixte.

2.1. Faptele de comerț obiective

Faptele de comerț obiective sunt actele juridice sau operațiunile prevăzute în principal de art.3 Cod comercial. Ele sunt denumite obiective deoarece legiuitorul le-a considerat comerciale datorită naturii lor și pentru motive de ordine publică. Orice persoană este liberă să săvârșească ori să nu săvârșească asemenea acte sau operațiuni. În această situație, persoana în cauză intră sub incidența legilor comerciale. Faptele de comerț obiective pot fi împărțite în trei mari grupe:

2.1.1. Operațiunile de interpunere în schimb sau circulație

Aceste operațiuni corespund noțiunii economice de comerț, în sensul de activitate de vânzare – cumpărare a mărfurilor pentru a ajunge de la producător la consumator.

a. Cumpărarea și vânzarea comercială

Sub aspectul structurii sale, vânzarea-cumpărarea comercială este asemănătoare vânzării-cumpărării civile. Este vorba de un contract în temeiul căruia o parte (vânzătorul) se obligă să transmită celeilalte părți (cumpărătorul) proprietatea unui lucru, în schimbul unui preț (art. 1294 C. civ.). Ceea ce deosebește vânzarea-cumpărarea comercială de cea civilă este funcția economică a contractului și anume interpunerea în schimbul bunurilor. Când contractul îndeplinește aceasta funcție, vânzarea-cumpărarea este o faptă de comerț și deci supusă legilor comerciale.

Trăsătura caracteristică a cumpărării și vânzării comerciale o constituie intenția de revânzare; cumpărarea este făcută în scop de revânzare sau închiriere, iar vânzarea este precedată de o cumpărare făcută în scop de revânzare.

Intenția de revânzare sau închiriere trebuie să îndeplinească trei condiții:

- intenția de revânzare sau închiriere trebuie să existe la data cumpărării;
- intenția de revânzare sau închiriere trebuie să fie exprimată de cumpărător, adică să fie cunoscută contractantului;
- intenția de revânzare sau închiriere trebuie să privească în principal bunul cumpărat.

Cumpărarea și vânzarea comercială poate avea ca obiect numai bunuri mobile: produse, mărfuri, titluri de credit.

Produsele sunt produsele naturale ale pământului care se obțin prin cultura sau exploatare directă (de exemplu cereale, legume) sau produsele animalelor (de exemplu lână, laptele).

Mărfurile sunt produse ale muncii destinate schimbului (de exemplu autoturismele).

Titlurile de credit sunt înscrisuri în baza cărora titularii lor pot să exercite drepturile specificate în cuprinsul lor.

Nu sunt fapte de comerț cumpărările de produse sau de mărfuri care s-ar face pentru uzul sau pentru consumația cumpărătorului ori a familiei sale.

b. Operațiunile de bancă și schimb:

Potrivit art. 3 pct. 11 C. Com. sunt considerate fapte de comerț operațiunile de bancă și schimb.

Operațiunile de bancă sunt operațiunile asupra sumelor de bani în numerar, creditelor și titlurilor negociabile. Ele sunt operațiuni de depozit, de efectuare de plăți, de acordare de credite, operațiuni asupra titlurilor de credit.

Operațiunile de schimb sunt operațiunile de schimb de monedă sau bilete de bancă naționale sau străine, precum și operațiunile referitoare la transmiterea de fonduri prin evitarea transferului de numerar.

2.1.2. Întreprinderile:

În concepția Codului Comercial întreprinderea apare ca o structură de organizare a unei activități (un organism economic și social) iar nu ca un subiect de drept.

Întreprinderea constituie organizarea autonomă a unei activități, cu ajutorul factorilor de producție (forțele naturii, capitalul și munca) de către întreprinzător și pe riscul său, în scopul producerii de bunuri și servicii, destinate schimbului, în vederea obținerii unui profit.

Această definiție privește numai întreprinderile avute în vedere de Codul Comercial. Deci, pentru a fi supusă Codului Comercial, întreprinderea trebuie să aibă ca obiect operațiunile prevăzute de art. 3 C. Com., care sunt considerate fapte de comerț.

Din definiția dată rezultă următoarele caracteristici ale întreprinderii:

- a) existența unei organizări autonome a unei activități cu ajutorul factorilor de producție;
- b) asumarea de către întreprinzător a coordonării întregii activități și implicit a riscului acestei activități;
- c) scopul activității este producerea de bunuri și servicii destinate schimbului în vederea obținerii unui câștig;

2.1.3. Faptele de comerț conexe:

Faptele de comerț conexe sunt acte juridice sau operațiuni care dobândesc comercialitate datorită strânsei legături pe care o au cu acte sau operațiuni considerate de lege fapte de comerț.

Din categoria faptelor de comerț conexe fac parte:

- a) *contractele de report asupra titlurilor de credit;*

- b) *cumpărările sau vânzările de părți sociale sau acțiuni ale societăților comerciale;*
- c) *operațiunile de mijlocire în afaceri;*
- d) *cambia sau ordinele în produse sau mărfuri;*
- e) *operațiunile cu privire la navigați;*
- f) *depozitele pentru cauza de comerț;*
- g) *contul curent și cecul;*
- h) *contractele de mandat, comision și consignație;*
- i) *Contractele de gaj și fidejusiune.*

2.2. Faptele de comerț subiective:

Art. 4 C. com. dispune: „Se socotesc, afară de acestea (adică cele prevăzute în art. 3 – nota n.s.), ca fapte de comerț celelalte contracte și obligațiuni ale unui comerciant, dacă nu sunt de natură civilă sau dacă contrariul nu rezultă din însuși actul”.

Prin urmare, pe lângă faptele de comerț obiective, a căror comercialitate este independentă de calitatea persoanei care le săvârșește, Codul comercial reglementează și faptele de comerț subiective care dobândesc caracter comercial din calitatea de comerciant a persoanei care le săvârșește.

2.3. Faptele de comerț unilaterale sau mixte:

Potrivit art. 5 C. com., nu se pot considera fapte de comerț vânzarea produselor pe care proprietarul sau cultivatorul le are după pământul sau, ori cel cultivat de acesta. Deci, vânzarea de produse agricole unui comerciant este act de comerț pentru comerciant și act civil pentru agricultor.

Apoi, art. 6 C. com. prevede ca asigurările de lucruri sau stabilimente care nu sunt obiectul comerțului și asigurările asupra vieții sunt fapte de comerț numai pentru asigurător.

Deoarece în toate aceste cazuri actele juridice sau operațiunile menționate sunt fapte de comerț numai pentru una dintre părți, ele au fost denumite fapte de comerț unilaterale sau mixte.

Faptele de comerț unilaterale sau mixte sunt guvernate de legea comercială pentru ambele părți, chiar dacă pentru una dintre ele actul juridic are caracter civil (art.56 C. com.).

3. COMERCIANȚII

3.1. Noțiunea de comerciant:

Potrivit Codului Comercial Roman, subiecte ale raporturilor comerciale pot fi atât comercianții, cât și necomercianții. Reglementarea sa se aplică oricărei persoane care săvârșește fapte de comerț obiective (art. 3 C.com), indiferent dacă persoana care le săvârșește are sau nu calitatea de comerciant.

Dacă săvârșirea faptelor de comerț are un caracter profesional, persoana în cauză devine comerciant (art. 7 C.com). Odată dobândită calitatea de comerciant, toate actele și faptele juridice ale acestei persoane sunt prezumate a fi comerciale (art. 4. C.com).

Dacă însă, săvârșirea faptelor de comerț obiective de către o persoană are caracter accidental, deși raportul juridic care s-a născut este supus reglementării comerciale, totuși, persoana care le-a săvârșit păstrează calitatea de necomerciant (art.9 C.com).

În concluzie, ca expresie a concepției sale obiective, codul comercial prevede că „sunt comercianți aceia care fac fapte de comerț, având comerțul ca profesiune obișnuită, și societățile comerciale.” (art. 7 C.com)

Precizarea noțiunii de comerciant prezintă un mare **interes practic**. Calitatea de comerciant implică un statut juridic diferit de cel al necomercianților, cu consecințe deosebite asupra raporturilor juridice la care participă:

- a. legea instituie anumite obligații pentru comercianți, considerate *obligații comerciale*, astfel, înainte de începerea comerțului, comerciantul este obligat să ceară înmatricularea în registrul comerțului, iar în cursul exercitării și la încetarea comerțului să ceară înscrierea în registru a mențiunilor privind actele și faptele a căror înregistrare este prevăzută de lege; orice comerciant are obligația să țină anumite registre de contabilitate (art. 22 C. com) și de asemenea să desfășoare activitate comercială în condițiile unei concurențe loiale;
- b. legea instituie o *prezumție de comercialitate*; toate actele și operațiunile săvârșite de comerciant sunt prezumate a fi fapte de comerț și deci supuse legilor comerciale (art.4 C.com);
- c. actele comerciale încheiate de comerciant sunt supuse unor *reguli speciale*, derogatorii de la regimul actelor juridice civile;
- d. în cazul încetării plăților pentru datoriile sale comerciale, comerciantul poate fi declarat în faliment; *procedura falimentului* este aplicabilă numai comercianților ea nu se aplică necomercianților, chiar dacă s-au obligat prin acte comerciale;

- e. comercianții pot participa la constituirea unor *camere de comerț și industrie*, ca organizații autonome, destinate să promoveze și să apere interesele lor;
- f. comercianții sunt supuși *impozitului pe profitul* realizat prin activitatea comercială;

Art. 34 C. com. prevede ca dispozițiile codului comercial privind registrele comerciale nu se aplică colportorilor comercianților care fac micul trafic ambulant, cărăușilor sau acelor al căror comerț nu iese din cercul unei profesii manuale.

3.2. Calitatea de comerciant:

În temeiul Codului Comercial calitatea de comerciant se dobândește în mod diferit, după cum este vorba de o persoană fizică sau de o persoană juridică.

3.2.1. Dobândirea calității de comerciant:

- a. **Dobândirea calității de comerciant de către o persoană fizică:** „sunt comercianți aceia care fac fapte de comerț având comerțul ca profesiune obișnuită”, potrivit art. 7 C. com.

Pentru dobândirea calității de comerciant sunt necesare trei condiții:

1. să săvârșească anumite fapte de comerț obiective;
2. să săvârșească fapte de comerț ca profesiune;
3. să săvârșească fapte de comerț în nume propriu;

Calitatea de comerciant a unei persoane fizice se cere a fi delimitată de alte profesii pe care le exercită persoanele fizice. Avem în vedere pe meseriași, pe cei care exercită profesii liberale și pe agricultori. Meseriașul este considerat comerciant în cazurile în care cumpără mărfuri în vederea prelucrării și revânzării lor (art. 3. pct.1. C.com) sau, folosind forța de muncă străină, își organizează o întreprindere (art. 3 pct. 9 C.com.). Persoanele care exercită profesii liberale nu au calitatea de comerciant (exemplu medicii, avocații, notarii publici). În cazul în care pentru exercitarea activității, cel care îndeplinește o profesiune liberală (dentistul) cumpără și folosește anumite materiale se consideră că aceste acte sunt accesorii și deci persoana în cauză nu devine comerciant. Întrucât vânzarea produselor pe care proprietarul sau cultivatorul le are de pe pământul sau ori pe care le-a cultivat nu este fapta de comerț, ci act juridic civil, înseamnă că agricultorii nu au calitatea de comercianți.

- b. **Dobândirea calității de comerciant de către societățile comerciale:** potrivit art. 7 C. com. pe lângă persoanele fizice, au calitatea de comerciant și societățile comerciale. Sunt avute în vedere societățile

comerciale reglementate de Legea Nr. 31/1990: societatea, în nume colectiv, societatea în comandita simplă, societatea pe acțiuni, societatea în comandita pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată. Societatea comercială are o unică finalitate; ea se constituie în scopul de a desfășura o activitate comercială; societatea este comercială numai dacă obiectul ei, prevăzut obligatoriu în actul constitutiv constă în săvârșirea uneia sau mai multor fapte de comerț obiective. Exercițarea activității comerciale este rațiunea de a fi a societății comerciale. În consecință, pentru a dobândi calitatea de comerciant, societatea comercială trebuie să se constituie cu respectarea condițiilor prevăzute de lege în acest sens.

c. Calitatea de comerciant a altor persoane juridice:

1. *Statul și unitățile sale administrativ teritoriale*: art. 8 C. com. prevede că: „Statul, județul și comuna nu pot avea calitatea de comerciant. Aceasta concepție a codului comercial era justificată la data adoptării sale, când activitatea statului și a unităților sale administrativ teritoriale privea numai serviciile publice. Pornind de la faptul că statul săvârșește pe lângă actele de autoritate necesare funcționării serviciilor publice și acte cu caracter privat, în doctrina s-a considerat că el este subiect al raporturilor comerciale. Deci, cu toate că nu are calitatea de comerciant, statul poate săvârși anumite fapte de comerț.
2. *Regiile autonome*: potrivit art.135 din Constituție, proprietatea publică aparține statutului sau unităților sale administrativ teritoriale. Bunurile proprietate publică sunt inalienabile. În condițiile legii ele pot fi date în administrare regiilor autonome ori instituțiilor publice sau pot fi concesionate sau închiriate. Potrivit Legii Nr.15 / 1990, regiile autonome se organizează și funcționează în ramurile strategice ale economiei naționale. Calitatea de comerciant a regiei autonome se dobândește din momentul înființării sale, după caz, prin hotărâre a guvernului sau prin decizia organului administrației publice locale.
3. *Organizațiile cooperatiste*: întrucât prin desfășurarea unor activități de producere și desfacere de mărfuri, de prestări de servicii, se urmărește obținerea de profit, această activitate are caracter comercial. În consecință organizațiile cooperatiste au calitatea de comerciant.
4. *Asociațiile și fundațiile*: potrivit legii, scopul înființării asociațiilor și fundațiilor este desfășurarea unei activități dezinteresate, iar nu obținerea unui profit. Deci asociațiile și fundațiile nu au calitatea de comerciant.

3.2.2. Dovada calității de comerciant:

În cazul unei persoane fizice, întrucât calitatea de comerciant se dobândește prin săvârșirea faptelor de comerț obiective cu caracter profesional, înseamnă că această calitate se poate proba numai prin prezentarea unor dovezi din care să rezulte că persoana în cauză a săvârșit efectiv una sau mai multe fapte de comerț prevăzute de art. 3 C.com. ca o profesiune obișnuită și în nume propriu.

În cazul societății comerciale, calitatea de comerciant se dobândește prin însăși constituirea societății. Deci, calitatea de comerciant a societății comerciale se poate proba prin dovedirea constituirii societății în condițiile prevăzute de lege. Un mijloc de dovada care ar putea fi folosit este copia certificată de pe înmatriculare în registrul comerțului al societății comerciale.

3.2.3 Încetarea calității de comerciant

În cazul persoanei fizice, aceasta încetează să mai aibă calitatea de comerciant în momentul în care nu mai săvârșește fapte de comerț ca profesiune. Încetarea trebuie să fie efectivă și din ea să rezulte intenția de a renunța la calitatea de comerciant.

În cazul societății comerciale, calitatea de comerciant se pierde în momentul în care societatea încetează să mai existe ca persoana juridică. Societatea comercială își încetează existența prin dizolvare și lichidare. Potrivit legii, dizolvarea poate avea loc prin trecerea termenului stabilit pentru durata societății, imposibilitatea realizării obiectului societății sau realizarea acestuia, hotărârea adunării generale, faliment. Dizolvarea societății nu atrage după sine pierderea automată a personalității juridice a societății. În această situație, societatea nu mai poate face operațiuni comerciale, dar poate face operațiunile necesare lichidării.

4. SOCIETĂȚILE COMERCIALE

4.1. Noțiunea și caracterele juridice ale societății civile:

Din dispozițiile art. 1491, 1492 C.civ. rezultă că societatea este un contract în temeiul căruia două sau mai multe persoane (asociați) se înțeleg să pună în comun anumite bunuri pentru a desfășura împreună o anumită activitate, în vederea realizării și împărțirii beneficiilor care vor rezulta.

Contractul de societate are următoarele elemente esențiale care îl deosebesc de alte contracte :

- a) fiecare asociat se obligă să pună în comun o valoare patrimonială (aport);

- b) asociații se obligă să desfășoare împreună o activitate care constituie obiectul societății;
- c) toți asociații participă la realizarea și împărțirea beneficiilor.

Din definiția dată rezultă caracterele juridice ale contractului de societate:

- a) contractul este *plurilateral*, în sensul că la încheierea sa participă două sau mai multe persoane, fiecare asumându-și anumite obligații;
- b) contractul este cu titlu *oneros*; fiecare asociat urmărește realizarea unui folos patrimonial, adică obținerea de beneficii;
- c) contractul este *comutativ*; întinderea obligațiilor fiecărui asociat este cunoscută în momentul încheierii contractului;
- d) contractul este *consensual*, ceea ce înseamnă că se încheie prin simplul acord de voință al părților; forma scrisă este cerută ad probationem.

4.2. Definiția societății comerciale:

Societatea comercială poate fi definită ca o grupare de persoane constituită pe baza unui contract de societate și beneficiind de personalitatea juridică, în care asociații se înțeleg să pună în comun anumite bunuri, pentru exercitarea unor fapte de comerț, în scopul realizării și împărțirii beneficiilor rezultate

4.3. Societatea civilă și societatea comercială:

Asemănări: au aceeași esență; fiecare reprezintă o grupare de persoane și de bunuri (capitaluri) în scop economic și lucrativ;

- atât societatea civilă, cât și cea comercială iau naștere printr-un contact de societate;
- ambele societăți au un scop lucrativ; asociații urmăresc realizarea și împărțirea unor beneficii.

Deosebiri: obiectul sau natura operațiunilor pe care le realizează societatea;

- societatea comercială este investită cu personalitate juridică, în timp ce societatea civilă rămâne un simplu contract, fără a fi subiect de drept de sine stătător;
- între societatea civilă și cea comercială există deosebiri privind condițiile în care acestea se constituie și funcționează.

4.4. Elemente specifice ale contractului de societate care stă la baza societății comerciale

4.4.1. Aporturile asociaților

Sub aspect juridic, prin aport se înțelege obligația pe care și-o asumă fiecare asociat de a aduce în societate un anumit bun, o valoare patrimonială. În limita aportului, asociatul devine debitor al societății cu toate consecințele care decurg din această calitate.

Obiectul aportului îl poate constitui:

- *aportul în numerar*; are ca obiect o sumă de bani pe care asociatul se obligă să o transmită societății;
- *aportul în natura*; are ca obiect anumite bunuri, care pot fi bunuri mobile (clădiri, instalații), bunuri mobile corporale (materiale, mărfuri) sau incorporale (creanțe, fond de comerț);
- *aportul în industrie*, care constă în muncă sau activitatea pe care asociatul promite să o efectueze în societate, având în vedere competența și calificarea sa.

4.4.2. Capitalul social și patrimoniul societății

Prin *capitalul social* al unei societăți comerciale se înțelege expresia valorică a totalității aporturilor asociaților care participă la constituirea societății. Capitalul social mai este denumit și capital nominal.

Capitalul social are o dublă semnificație: contabilă și juridică. El constituie gajul general al creditorilor societății. De aceea, este fix pe toată durata societății.

Capitalul subscris reprezintă valoarea totală a aporturilor pentru care asociații s-au obligat să contribuie la constituirea societății. Capitalul subscris coincide cu capitalul social.

Capitalul vărsat este valoarea totală a aporturilor efectuate și care au intrat în patrimoniul societății.

Capitalul social al societății este divizat în anumite fracțiuni, denumite diferit după forma juridică a societății : părți de interes, părți sociale, acțiuni.

Patrimoniul societății, în lumina dreptului civil, îl constituie totalitatea drepturilor și obligațiilor cu valoare economică aparținând societății.

Intre capitalul social și patrimoniul societății există anumite *deosebiri*. Astfel, în timp ce capitalul social este expresia valorică a aportului asociaților, patrimoniul societății este o universalitate juridică, în care sunt cuprinse toate drepturile și obligațiile, precum și bunurile societății.

4.4.3. Intenția asociațiilor de a colabora în desfășurarea activităților comerciale

Affectio societatis presupune intenția de colaborare voluntară a asociațiilor, de a lucra în comun, suportând toate riscurile activității comerciale.

Participarea la activitatea societății trebuie să fie efectivă și interesată. Această participare este diferită, în funcție de forma juridică a societății.

4.4.4. Realizarea și împărțirea beneficiilor

Scopul societății este acela de a realiza beneficii din activitatea comercială desfășurată și de ale împărți între asociați sub forma de dividende. Acest scop constituie criteriul de distincție între societatea comercială și asociație.

În general, prin *beneficiu* se înțelege un câștig evaluabil în bani. Realizarea sau nerealizarea de beneficii poate fi stabilită numai la sfârșitul exercițiului financiar, prin întocmirea bilanțului și a contului de profit și pierderi.

Pentru a putea fi repartizate, beneficiile trebuie să fie *reale* (art.37 din Legea nr.31/1990). Aceasta înseamnă ca trebuie să se fi înregistrat un excedent, adică o sumă de bani care să fie mai mare decât capitalul social, deoarece nu pot fi distribuite beneficii din capitalul social.

Totodată, beneficiile trebuie să fie *utile*, adică să reprezinte beneficiile rămase după întregirea capitalului social, când acesta s-a micșorat în cursul exercițiului financiar.

4.4.5. Criterii de împărțire a beneficiilor

Potrivit legii, în contractul de societate trebuie să se prevadă „partea fiecărui asociat la beneficii și la pierderi” (art. 3) sau „modul de distribuire a beneficiilor” (art. 8).

Toți asociații trebuie să primească beneficii și să participe la suportarea pierderilor. Cum este și firesc, criteriul care este avut în vedere este contribuția asociațiilor la formarea capitalului social al societății.

4.5. Formele societății comerciale:

Potrivit art. 2 din Legea nr. 31/1990, societatea comercială îmbracă una din următoarele forme juridice:

- a) *societatea în nume colectiv* este aceea societate ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a tuturor asociaților;
- b) *societatea în comandita simplă* este societatea ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comandați; asociații comanditari răspund numai până la concurența aportului lor;

- c) *societatea pe acțiuni* este societatea al cărui capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social; acționarii răspund numai în limita aportului lor;
- d) *societatea în comandita pe acțiuni* este societatea al cărui capital social este împărțit în acțiuni, iar obligațiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social și cu răspunderea nelimitată și solidară a asociaților comanditai; asociații comanditai răspund numai până la concurența aportului lor;
- e) *societatea cu răspundere limitată* este societatea ale cărei obligații sociale sunt garantate cu patrimoniul social; asociații răspund numai în limita aportului lor.

4.6. Clasificarea societăților comerciale:

4.6.1. Societăți de persoane și societăți de capitaluri

Societățile de persoane se constituie dintr-un număr mic de persoane, pe baza cunoașterii și încrederii reciproce a calităților personale ale asociaților. Fac parte din această categorie : societatea în nume colectiv și societatea în comandita simplă.

Societățile de capitaluri se constituie dintr-un număr mare de asociați, impus de nevoile acoperirii capitalului social, fără să prezinte interes calitățile personale ale asociaților. Elementul esențial îl reprezintă cota de capital investita de asociat. Intră în această categorie: societatea pe acțiuni și societatea în comandita pe acțiuni.

Societatea cu răspundere limitată nu se încadrează în nici una din aceste categorii. Această formă de societate împrumută unele caractere, atât de la societățile de persoane, cât și de la societățile de capitaluri.

Ca și în cazul societăților de persoane, constituirea societății cu răspundere limitată se bazează pe încrederea și calitățile asociaților. Acest fapt reclamă limitarea numărului asociaților (maximum 50 de asociați), precum și condiții restrictive privind transmiterea părților sociale. În ce privește răspunderea asociaților pentru obligațiile societății, asociații răspund numai în limita aportului lor, ca și în cazul societăților de capitaluri.

4.6.2. Societăți în care asociații au o răspundere nelimitată și societăți în care asociații au o răspundere limitată

Răspunderea asociaților pentru obligațiile sociale este diferită în raport de forma juridică a societății.

În societatea în nume colectiv, asociații răspund nelimitat și solidar pentru obligațiile societății.

În societatea pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată, asociații răspund până la concurența aportului lor.

În privința societății în comandita simplă sau pe acțiuni răspunderea asociaților este diferită: asociații comanditari răspund nelimitat și solidar, iar asociații comanditari numai în limita aportului lor.

4.6.3. Societăți cu părți de interes și societăți pe acțiuni

După structura capitalului social și modul de împărțire a acestuia, societățile comerciale se clasifică în două categorii: societăți în care capitalul social se divide în părți de interes și societăți în care capitalul social se împarte în acțiuni.

Capitalul social se divide în părți de interes în cazul societății în nume colectiv și societății în comandita simplă, precum și cazul societății cu răspundere limitată (părți sociale).

Capitalul social este împărțit în acțiuni în cazul societății pe acțiuni și societății în comandita pe acțiuni.

4.6.4. Societăți care emit titluri de valoare și societăți care nu pot emite asemenea titluri

Societăți care emit titluri de valoare pot fi societatea pe acțiuni, societatea în comandita pe acțiuni și societatea cu răspundere limitată.

În cea de a două categorie sunt cuprinse societatea în nume colectiv și societatea în comandita simplă.

Titlurile de valoare au un element comun: ele materializează dreptul asociaților asupra unei fracțiuni din capitalul social. Între aceste titluri de valoare există o deosebire esențială: acțiunile fac parte din categoria titlurilor de valoare negociabile, iar certificatele de părți sociale nu sunt titluri negociabile, ci titluri de legitimare.

4.6.5. Societăți cu capital românesc și societăți cu participare străină

Societățile cu capital românesc sunt societățile în care asociații sunt cetățeni români ori persoane juridice de naționalitate română.

Societățile cu capital străin sunt societățile care se constituie cu capital integral străin sau în asociere cu persoane fizice sau juridice române.

BIBLIOGRAFIE:

- *Codul Comercial*
- *Legea Nr.31 / 1990 privind Societățile comerciale, republicată cu modificările ulterioare*
- CĂRPENARU, S., *Drept comercial român*, Editura Atlas SRL, București, 1992
- CĂPĂȚĂNĂ, O., *Instituții ale noului drept comercial, societățile comerciale*, Editura Lumina Lex, București, 1991
- GEORGESCU, I., L., *Drept comercial român*, Editura Socec, București, 1948

ELEMENTE DE PROTOCOL

Necesare activității de secretariat

1. ROLUL PROTOCOLULUI

Ceremonialul creează cadrul și atmosfera în care urmează să se desfășoare raporturile dintre interlocutori / parteneri. Protocolul codifică regulile care guvernează ceremonialul, al cărui obiect este de a oferi fiecărui participant prerogativele, privilegiile și imunitățile la care are dreptul. Ceremonialul și protocolul garantează egalitatea în drepturi a partenerilor, care permite fiecăreia dintre ei să-și facă auzită în mod liber vocea. Și unul și celălalt impun curtoazia care trebuie să guverneze raporturile între oamenii de bună credință. Ceremonialul și protocolul guvernează, de asemenea, negocierea, încheierea și intrarea în vigoare a unor documente / acte specifice. Ambele au o incidență zilnică asupra vieții și activității de afaceri.

Protocolul pune problema regulilor care determină ordinea de precădere între parteneri.

2. ETICHETA

„Regulile de conduită” sau „regulile de comportare” la care se referă eticheta contribuie la buna desfășurare a relațiilor din societate, în general, și la o desfășurare normală a activității în afaceri în special. Este foarte importantă cunoașterea și aplicarea acestor reguli de către fiecare partener, dat fiind că necunoașterea sau ignorarea lor pot duce, uneori, la interpretări eronate, la complicații relaționale care depășesc sfera relațiilor strict personale ale celor în cauză. Nu se pot concepe relații între parteneri fără contactul uman necesar și, în cadrul acestui contact, fără respectarea unor reguli de etichetă.

Necunoașterea acestor reguli poate fi considerată, în ultimă instanță, o lipsă de competență profesională a unei persoane chemate să reprezinte interesele unei părți pe planul relațiilor specifice. În concluzie, însușirea și respectarea unor reguli de etichetă pot și trebuie să constituie o sarcină de ordin profesional.

A. Ținuta fizică (pe stradă și în societate)

Este foarte important ca partenerii să aibă o ținută corectă, îngrijită, să se controleze permanent în fiecare ocazie asupra acesteia. În societate este greșit să te sprijini de spătarul unui scaun sau de perete, să ții mâinile în buzunar sau să te

joci nervos cu bricheta, batista sau alt obiect. Pe cât posibil, trebuie evitat să stai cu spatele la altă persoană care este așezată pe scaun, fotoliu sau canapea. Așezarea pe scaun sau canapea trebuie făcută de așa manieră încât să nu denote o stare de plictiseală sau satisfacția de a fi cucerit un loc pe care nu ești dispus să-l cedezi. Trebuie evitată strângerea genunchilor cu mâinile, sprijinirea capului de spătar, bătutul cu degetele pe brațele scaunului. Încrucișarea genunchilor la prea mare înălțime trebuie, de asemenea, evitată. Femeile trebuie să acorde mare atenție felului cum stau pe scaun și cum își încrucișează picioarele, astfel încât rochia să poată acoperi genunchii. În timpul conversației este nepolitic să-l apuci de rever sau de nasture pe interlocutor pentru a da mai multă greutate argumentelor personale sau să-l aprobi bătându-l pe umeri ori lovindu-l cu cotul. De asemenea, trebuie evitate o gesticulare excesivă, un răs zgomotos, tusea, strănutul și alte zgomote dizgrațioase (aerofagii etc.)

B. Salutul

Salutul este o manifestare de curtoazie față de o altă persoană sau de un grup de persoane. El comportă, în mimică și în ținută, o serie de nuanțe care pot să-i modifice sau să-i completeze sensul, să constituie o expresie de stimă sau o simplă obligație formală. Câteva *reguli de baza în legătură cu salutul*:

- bărbații salută primii femeile;
- persoanele mai tinere salută primele pe cele mai în vârstă;
- subalternii salută pe superiorii în grad.

Răspunsul la salut este obligatoriu: un gest contrar poate fi socotit ca lipsă de politețe. Este recomandabil ca bărbatul când salută cu pălăria să o țină de calotă, înclinând ușor capul și privind la persoana salutată. Dacă mâinile îi sunt ocupate, se acceptă salutul printr-o simplă înclinare a capului. În alte cazuri, salutul se face printr-o înclinare a capului. De obicei, femeia răspunde la salut printr-o ușoară înclinare a capului, arborând uneori un surâs. În cazul întâlnirii cu o persoană cunoscută pe care nu dorești, totuși, s-o saluți, eschivarea trebuie făcută cu tact. Când este întâlnită o persoană care pare cunoscută, fără a o putea identifica imediat, este preferabil, să fie salutată. Persoanele care se află într-o mașină salută primele persoanele cunoscute de pe strada, în cazul în care au fost văzute. Dacă persoana cunoscută este împreună cu mai mulți prieteni, necunoscuți celui care salută, se salută tot grupul. În timpul salutului se folosesc și formulele: „bună dimineața, bună ziua sau bună seara”. La întâlnirile oficiale se pronunță denumirea rangului: „bună ziua domnule director, presedinte, ministru etc.#.

Strângerea de mână poate interveni fie când persoanele care s-au salutat se opresc pentru a sta de vorbă sau a continua drumul împreună, fie cu ocazia prezentării lor. În cazul strângerii de mână rolurile sunt inversate: femeia este aceea care întinde prima mâna, persoana cea mai în vârstă celei mai tinere și

persoana cu grad superior celei sau celor cu grad inferior. Pentru o secundă, cele două persoane se privesc în ochi în momentul strângerii mâinii.

În toate împrejurările, bărbații se scoală pentru a strânge mâna interlocutorului; femeile, în schimb, nu se ridică în picioare decât când este vorba de o persoană mult mai în vârstă sau pe care dorește s-o onoreze în mod special.

Sărutul mâinii continuă încă să fie practicat în numeroase locuri sau împrejurări, fiind considerat ca o formă de curtoazie, mai ales când este vorba de femei în vârstă sau căsătorite, de soții de înalți demnitari etc. Sărutul mâinii se face într-o formă politicoasă, prin aplecarea corpului, iar în anumite împrejurări este recomandabil să se simuleze gestul (în aer liber, de exemplu). Este greșit să se sărute mâna înmănușată. De asemenea, este greșit să se rezerve acest gest numai pentru unele dintre femeile care se află împreună.

C. Prezentările

În probleme de etichetă, de o deosebită importanță în activitatea partenerilor este felul în care se fac prezentările. În această privință trebuie respectate următoarele reguli:

- bărbatul este prezentat femeii;
- persoana mai tânără este prezentată celei mai în vârstă;
- persoana cu gradul inferior este prezentată celei cu grad superior .

Persoana care face prezentările se adresează cu formula: „îmi permiteți să vă prezint pe...”. Dacă persoana recomandată are mai multe titluri, se pronunță numai titlul cel mai mare. La prezentarea unuia dintre soți de către celălalt se spune simplu: „soțul meu” sau „soția mea”. La prezentarea unei perechi se va spune: domnul și doamna Ionescu sau domnul Ionescu și doamna, începându-se întotdeauna cu soțul. Formule ca „încântat”, „sunt fericit de a vă fi întâlnit / cunoscut” se folosesc în mod curent.

Deși în practica noastră nu se obișnuiește autoprezentarea, în tot mai multe țări ea este cunoscută în rândul oficialităților și în corpul diplomatic. În astfel de ocazii trebuie să se evite ca la autoprezentare să se adauge, în afară de nume, apelative „domnul” sau „doamna ...”, adăugându-se, eventual, funcția sau calitatea. În unele situații prezentarea sau autoprezentarea este urmată de schimbul cărților de vizită.

Unele excepții de la regulile de prezentare:

- fata tânără va fi ea prezentată unui bărbat în vârstă și nu invers;

Dacă se prezintă o personalitate politică sau bine cunoscută în viața publică se va pronunța numai titlul acesteia nu și numele; ex. „domnul președinte”, etc.

D. Conversația

Orice reuniune sau acțiune protocolară, oricât de atent ar fi pregătită, riscă să devină plictisitoare în lipsa unor conversații interesante și utile. Pentru crearea unei atmosfere plăcute, gazda trebuie să se gândească la alegerea oaspeților, astfel

încât între aceștia să existe anumite puncte de contact, fie prin faptul că lucrează în aceleași domenii de activitate sau în domenii care au contingență între ele, fie prin formația lor intelectuală.

Organizarea acestor acțiuni nu constituie un scop în sine. Ele trebuie să devină instrumente de muncă, să constituie un element principal al activității diplomatice, o componentă principală a muncii de informare și de relații.

Arta conversației nu poate fi însușită după anumite formule. Pentru desfășurarea unei conversații plăcute și mai ales utile muncii de informare se cer o bună pregătire politică și profesională, cunoștințe variate de cultură generală, tact, atenție, politețe și alte asemenea însușiri pe care diplomații trebuie să le posede și care pot fi obținute printr-o muncă stăruitoare, permanentă de pregătire multilaterală.

În ceea ce privește atitudinea în timpul unei conversații, de obicei se spune că nu este frumos „să pari nici mai inteligent și nici mai instruit decât interlocutorul tău”. În timpul unei conversații, diplomatul trebuie să aibă o atitudine corectă, însă degajată, să fie plăcut în conversație și să o canalizeze în problemele care îl interesează. Desigur, respectul opiniei personale obligă pe oricine să asculte cu politețe tezele interlocutorului său. Aceasta nu înseamnă că nu se poate interveni, ci este chiar recomandabil să se intervină însă într-o formă politicoasă, dar fermă, în explicarea pozițiilor proprii atunci când ele sunt interpretate în mod eronat. Acest lucru trebuie făcut cu calm și tact, astfel încât modul în care se susține o părere contrarie să nu se facă de pe o poziție de superioritate ostentativă sau persiflare. Trebuie evitate întreruperile partenerului cu exclamații de felul: „nu aveți dreptate!”, „ce eroare!” etc.

Se va evita, pe cât posibil, tusea sau strănutul zgomotos în timpul conversațiilor, acestea făcându-se cât mai discret posibil și întotdeauna în dosul batistei, cu corpul întors într-o parte față de interlocutor.

La o masă este recomandabil ca diplomatul să se întrețină cu partenerul din dreapta și din stânga sa și să evite, pe cât posibil, discuțiile cu partenerii îndepărtați. La recepții, cocktailuri este recomandabil să se circule printre invitați, să nu se evite conversația cu străinii, iar reprezentanții din cadrul acelorași ministere sau ambasade să nu se adune în grupuri.

E. Convorbirea telefonică

Telefonul este un mijloc important și extrem de util în rezolvarea sarcinilor profesionale curente, cât și în menținerea legăturilor firești între cunoscuți, prieteni. De aceea, convorbirile telefonice necesită respectarea unor anumite reguli de care este indicat să se țină seama. În acest sens, trebuie cunoscută în primul rând necesitatea de a se face prezentările de rigoare, iar în al doilea rând, în cazul secretarelor, cum se face o legătură telefonică. Prezentarea trebuie să se facă indicându-se numai numele apelantului (fără apelativul domnul...), precum și instituția la care lucrează, evitându-se de obicei să se indice și funcția.

În situația când legătura telefonică a fost făcută prin secretariat, apelantul trebuie să aștepte la telefon legătura cu persoana căutată. Tot în cazul legăturii stabilite prin secretariat este recomandabil ca secretara să nu facă imediat legătura, ci să procedeze în prealabil la identificarea persoanei care solicită convorbirea și să ceară asentimentul celui chemat, întrucât anumite rațiuni pot impune ca o convorbire sau alta să nu aibă loc atunci când este solicitată.

În cazul unei convorbiri oficiale care comportă o anumită importanță este bine să se identifice persoana care o recepționează, ținând seama de obligația de a întocmi nota telefonică. Pe nota transmisă se va preciza data, ora și numele persoanei care a recepționat comunicarea. În cazul transmiterii unei comunicări de o deosebită importanță, nu este greșit și nici nepoliticos să se ceară citirea, pentru controlul exactității, a notei transmise.

F. Reguli ce urmează a fi respectate cu prilejul unor acțiuni protocolare (mese, recepții, cocktailuri).

Ținuta și comportarea lucrătorului diplomatic în timpul acțiunilor protocolare menționate prezintă o deosebită importanță.

Ținuta și comportarea în timpul unei mese

Ținuta vestimentară va fi cea indicată în invitație. În cazul când o asemenea precizare nu există, se va îmbrăca un costum adecvat ocaziei respective.

Ținuta fizica trebuie să fie degajată, nu forțată. Picioarele se țin normal pentru a nu incomoda vecinii. Coatele nu se țin pe masă. În timpul mesei numai capul poate să fie puțin aplecat deasupra marginii mesei și nicidecum umerii sau întregul bust. În mod normal ducerea mâncării la gură se execută cu antebrațul și mâinile fără a antrena mișcarea brațului și a umerilor.

La începutul mesei, șervetul se pune desfăcut pe genunchi. El nu se va prinde în răscoiala hainei, în decolteu sau de gât. Ștersul gurii cu șervetul se va face în mod cât mai discret posibil. La terminarea mesei, șervetul nu se pliază la loc, ci se strânge și se pune lângă farfurie. Nu se mănâncă în grabă sau nervos. Gestul de a ține degetul mic în sus când se bea sau se mănâncă nu este recomandabil. Lingura și cuțitul se folosesc numai cu mâna dreaptă. Furculița se ține însă cu mâna stângă când, în același timp, se folosește și cuțitul. Dacă se folosește numai furculița, ea poate fi ținută în mâna dreaptă. În cazul stângacilor adaptarea se face discret pe măsura desfășurării mesei, fără schimbarea ostentativă a tacâmurilor. În timp ce se mănâncă, tacâmurile se țin ușor deasupra farfuriei, fără a le ridica cu vârful în sus sau a gesticula cu ele. Când se bea, tacâmurile se pun pe farfurie, încrucișate sau unul lângă altul, cuțitul în partea dreaptă iar furculița cu dinții în sus. După terminarea fiecărui fel de mâncare, furculița și cuțitul se pun în prealabil pe farfurie, în aceeași poziție: furculița va avea însă, de astă dată, dinții în jos. Este nepoliticos să se mănânce direct de pe cuțit. Când se scapă un tacâm pe jos, se ridică, se pune pe marginea mesei și se cere altul. În

timpul mesei se vor evita zgomotele inutile și dizgrațioase: sorbirea cu zgomot a supelor sau a ciorbelor, ciocnirea tacâmurilor, scobirea în dinți etc.

De asemenea pieptănatul, pudrarea sau rujarea în timpul mesei nu sunt un semn de bună creștere. Controlul ținutei trebuie făcut înaintea intrării în sufragerie.

La mese se poate ura vecinilor „poftă bună”. Supele și băuturile se servesc de către ospătar din partea dreaptă, în timp ce restul felurilor de mâncare se servesc din partea stângă.

Serviciul începe cu femeia care ocupă locul de onoare la dreapta gazdei bărbat, ultima servită fiind gazda femeie; apoi se trece la bărbați, începându-se cu bărbatul care ocupă locul din dreapta gazdei femeie și terminând cu gazda bărbat. Semnalul de începere a mesei îl dă gazda femeie, invitând oaspeții să servească. Bărbatul gazdă invită oaspeții pentru servirea băuturii. Ridicarea de la masă va fi făcută la semnul dat de gazda femeie, după ce s-a asigurat însă că toți invitații au terminat de mâncat.

Toastul se rostește, de obicei, la desert. Sunt cazuri însă când acesta este rostit și la începutul mesei. Într-o asemenea situație trebuie să se asigure că băutura alcoolică să fie deja turnată în pahare. Nu se toastează cu băuturi nealcoolice. Paharul cu care se toastează se ridică până la nivelul feței. Dacă în timpul toastului bărbații se ridică de pe scaune, femeile pot rămâne jos. Ele se vor ridica numai după un toast oficial, împreună cu bărbații.

Organizarea unei mese-bufet se obișnuiește foarte des, mai ales când există interesul de a se invita un număr mai mare de persoane. În acest caz, mâncărurile (bufetul) se aranjează pe mese lungi, în centrul sau pe una din laturile salonului. Oaspeții se servesc singuri sau ajutați de câțiva ospătari. Se poate mânca în picioare, caz în care este nevoie de mai multă dexteritate, întrucât cu mâna stângă se va ține farfuria și se va mânca cu mâna dreaptă, folosirea cuțitului fiind foarte anevoioasă. Dacă este loc, se mai poate mânca așezând farfuria pe masa de bufet sau pe mese alăturate special amenajate în acest scop.

Cocktailurile și recepțiile au loc în picioare. În acest caz serviciul poate fi asigurat, fie de ospătari, care circulă printre invitați, cu platourile de mâncare și băutură, fie prin instalarea unor mese-bufet în centrul sau pe laturile saloanelor, oaspeții servindu-se singuri, sau cu ajutorul câtorva ospătari.

G. Fumatul

În această problemă, o primă regulă de politețe impune ca nefumătorii să nu fie stingheriți de către fumători. Se recomandă ca un bărbat să nu fumeze în apropierea unei femei, un tânăr lângă o persoană mai în vârstă, un funcționar în fața sau lângă superiorul său, dacă știe că toți aceștia nu suportă fumul de țigară. În asemenea împrejurări, întrebarea „îmi permiteți să fumez?”, mai ales când este

însoțită de gestul de a scoate țigara din pachet sau a aprinde bricheta, este deplasată, deoarece interlocutorului îi va fi greu să răspundă negativ. Abținerea de a fuma, în asemenea situații, este cea mai bună soluție. De asemenea, trebuie avute în vedere și alte câteva reguli esențiale:

- nu se salută cu țigara în gură;
- nu se vorbește cu țigara sau pipa în colțul gurii și nu se ține țigara permanent în gură pufăind din ea;
- nu se intră cu țigara sau pipa aprinsă în locuința unde ești invitat sau în biroul superiorilor în grad.

Se recomandă ca femeile să nu fumeze pe stradă sau dacă fumează să nu dea fumul pe nas. În societate bărbatul oferă foc mai întâi femeilor și apoi bărbaților. O femeie poate oferi foc altor femei, dar nu este normal să ofere foc bărbaților. Folosirea scrumierelor pentru aruncarea scrumului de țigară este absolut obligatorie. Este inadmisibil să se folosească la întâmplare oricare vas drept scrumieră. Gazda nu va începe să fumeze înainte de a oferi țigări invitaților săi; invitații nu vor fuma înainte de a cere permisiunea gazdei. La o masă oficială nu se fumează decât din momentul când sunt oferite țigări de către gazdă, de obicei nu înainte de a se trece la felul principal de mâncare, respectiv la friptură.

H. Ținuta vestimentară

În activitatea de relații cu publicul, ținuta vestimentară are o deosebită importanță. Regula de etichetă vestimentară cere o îmbrăcăminte corectă, în plină armonie cu formația corpului și împrejurările în care este purtată. În aceasta constă și adevărata eleganță. A fi elegant nu înseamnă preocuparea exclusivă pentru numărul și prețul toaletelor, copierea fidelă a modei lansate de diferite case de specialitate, ci preocuparea pentru alegerea unor materiale de bună calitate și o croială corespunzătoare, capabile să răspundă unor nevoi cât mai variate și fără a se demoda prea repede. La bărbați accesoriile au mare importanță. Se cere: o cămașă curată și bine călcată, o cravată discretă, asortată, ca și încălțăminte sau ciorapii, la culoarea costumului. La femei culorile și desenul materialului ca și croiala rochiei trebuie să fie armonizate cu aspectul fizic. O femeie cu tenul palid nu va face decât să-și evidențieze și mai mult paloarea dacă se va îmbrăca în culori galbene sau verzi. O femeie corpulentă și de statură mică nu va purta o rochie plisată sau cu dungi dispuse orizontal sau cu o croială scurtă, după cum o femeie înaltă nu va purta o rochie cu dungi dispuse vertical. Excesul de bijuterii nu contribuie la obținerea unei note de mai multă eleganță, ci dimpotrivă.

Ținuta de zi sau ținuta de oraș *(se folosește dimineața și după-amiaza)*

La acțiunile la care se impune ținuta vestimentară de oraș, pot fi oferite următoarele sugestii:

Pentru femei:

- rochie scurtă de sezon, deux-pieces sau tailleur, din materiale și culori potrivite sezonului (ziua nu se îmbracă rochiile din materiale lucioase – lamé sau dantelă);
- mănuși simple și pălărie, asortate cu îmbrăcămintea;
- accesorii discrete;
- poșeta obișnuită de o culoare asortată cu îmbrăcămintea;
- pantofi de zi, cu tocuri joase, de o culoare asortată cu îmbrăcămintea (nu se recomandă pantofi din piele lucioasă);
- palton, pardesiu sau haină de blană, după sezon.

Pentru bărbați:

- costum (haină și pantaloni) de aceeași culoare (nu prea închisă), de croială obișnuită;
- cămașă albă sau cu dungi de culoare asortată la costum;
- cravată, ciorapi și pantofi asortați la culoarea costumului;
- mănuși numai când se poartă și pălărie;
- palton sau pardesiu, numai când este cazul.

Unele precizări:

- costumul „uni” se poartă cu cămașă „uni” și cravată cu dungi discrete;
- la cămașă în dungi se poartă și cravată „uni”;
- cravată modernă, înflorată sau cu diferite modele geometrice, trebuie să fie aleasă cu multă grijă;
- culoarea ciorapilor se asortează cu cea a cravatei;
- nu se poartă cravată la cămașă cu mânecă scurtă;
- toamna, iarna și primăvara se vor purta mănuși din piele, în circumstanțele care impun eleganță.

Ținuta de seară sau ținuta de culoare închisă

La acțiunile la care se impune ținuta vestimentară de culoare închisă, se recomandă:

Pentru femei

- rochie de seară din mătase, lamé, dantelă, lână, jersé etc., de obicei de lungime obișnuită sau dacă moda impune, mai lungă;
- mănuși din piele sau mătase, scurte (la rochie cu mâneci) sau lungi -3/4 (la rochie fără mâneci);
- bijuterii de preț, dar discrete și în număr redus;
- poșetă de dimensiuni mici din piele, mătase sau materiale lucioase (paiete, mărgelile etc.), de culoare asortată cu îmbrăcămintea;

- pantofi din piele lucioasă sau mată și ciorapi din mătase sau dantelă, în culori asortate cu îmbrăcămintea;
- în sezonul rece, palton, pardesiu sau haină de blană de culoare închisă.
- Aceasta este ținuta vestimentară recomandată pentru diferite ocazii oficiale, mese, recepții, gale de film, spectacole teatrale etc., însă în oraș poate fi folosit, cu deplin succes, costumul taier sau deux-pieces, confecționat din materiale de bună calitate și cusut cu mult gust. Nu se recomandă folosirea pantofilor cu tocul înalt la ținuta cu pantaloni.

Pentru bărbați

- costum de culoare neagră sau închisă, cu pantaloni și vestă de aceeași culoare (stofă uni sau cu dungi discrete din același fir);
- cămașă albă;
- cravată argintie sau asortată la culoarea costumului;
- ciorapi negri;
- mănuși, când se poartă și pălărie;
- pantolon sau pardesiu când este cazul (totdeauna cu mănuși).

Ținuta pentru ceremoniile cu caracter funerar

La ceremoniile cu caracter funerar se recomandă următoarea ținută vestimentară:

Pentru femei

- îmbrăcămintă de sezon, de culoare neagră;
- ciorapi negri subțiri;
- poșetă neagră;
- pantofi negri;
- batistă albă, îndoliată;
- pălărie și mănuși de culoare neagră;
- palton, pardesiu sau fulgarin de culoare neagră, în funcție de anotimp.

Pentru bărbați

La înmormântări:

- costum de culoare neagră;
- cămașă albă;
- cravată, ciorapi și pantofi de culoare neagră;
- palton, pardesiu, fulgarin, mănuși și pălărie de culoare neagră (în funcție de anotimp);
- fular alb, de mătase.

b) *La prezentarea de condoleanțe* – haină neagră sau ținută de culoare închisă. La prezentarea de condoleanțe se recomandă haină neagră, dar nu este obligatorie.

c) *La depunerea de coroane de flori sau jerbe, se recomandă folosirea ținutei de culoare închisă.*

Ținuta de ceremonie sau ținuta specială

În practica internațională, ținuta variază de la o țară la alta, observându-se tendința de renunțare la îmbrăcămintea clasică de mare ceremonie și anume; smoking, jachetă și frac. În ultimul timp, în multe țări, la ceremoniile de mare fast se folosește costumul negru sau închis.

De regulă la acțiunile cu caracter diplomatic, trebuie respectată ținuta indicată pe invitație. În cazul când nu există o asemenea precizare, se va folosi îmbrăcămintea corespunzătoare practicii locale pentru toate acțiunile prevăzute în programul acestor vizite. Acest lucru impune cunoașterea dinainte a practicii locale în vederea confecționării din timp a veștmintelor necesare.

De reținut:

- dacă bărbatul este îmbrăcat în smoking, partenera va purta rochie scurtă, fără mâneci, fără pălărie și mănuși (în unele țări, la mesele care au loc la ore târzii se indică rochie lungă);
- dacă bărbatul este îmbrăcat în jachetă (de obicei, la vizite oficiale în cursul zilei), partenera va purta rochie scurtă cu pălărie și mănuși;
- dacă bărbatul este îmbrăcat în frac, partenera va purta rochie lungă, fără mâneci și cu mănuși lungi.

Este imperios necesar ca în toate ocaziile, la acțiunile protocolare, vizite, mese, recepții, cocktailuri, ceaiuri etc., să se poarte îmbrăcămintea indicată în program sau pe cartea de invitație. În lipsa unei asemenea precizări, se poate ține cont de următoarele recomandări:

Portul mănușilor

Purtatul mănușilor depinde de obiceiurile locale. Pe stradă însă, bărbatul își va scoate mănușa din mâna dreaptă pentru a saluta. Femeile nu-și scot mănușile decât dacă întâlnirea este fixată dinainte. În interior, bărbatul nu intră cu mâna dreapta în mânășă. Este preferabil ca ea să se scoată înainte de a suna la ușă. Mănușile se scot în restaurant și într-o sală de dans, dar ele se pot purta în tren, la sport și pentru condusul mașinii. La bal, la teatru, ca și la toate manifestările publice care au loc în interior, bărbații își vor scoate mănușile, în timp ce femeile – dacă doresc – pot să le păstreze. La o invitație la masă, nu se intră în sufragerie cu mănușile în mână. Când se îmbracă pardesiul, mantoul, paltonul, mănușile sunt obligatorii.

Alte reguli de etichetă:

- *Pe stradă* – prioritatea de trecere este următoarea: femeia trece înaintea bărbatului, cel mai în vârstă înaintea celui mai tânăr, gradul superior înaintea celui inferior.

- Inițiativa de a intra în discuție aparține femeii, celui mai în vârstă sau mai mare în grad (cu excepția cazurilor când sunt de comunicat probleme urgente și importante pentru interlocutori).

- La urcarea în *mijloacele de transport public* se dă întâietate femeilor, persoanelor mai în vârstă și superiorilor în grad. La coborâre se procedează invers: bărbatul sau persoana mai tânără coboară primul și ajută apoi femeile sau pe cei mai în vârstă.

- În cazul unei *deplasări cu mașina*, locul de onoare este la spate în dreapta banchetei, după care urmează cel din stânga, iar locul trei, în față, lângă șofer. În cazul când două femei și un bărbat sau două femei și doi bărbați se află împreună, locul femeilor este pe bancheta din spate, cea mai în vârstă stând la dreapta, iar a bărbaților în față.

- Dacă doi bărbați însoțesc o femeie, cel mai în vârstă sau superior în grad stă pe bancheta din spate, la stânga femeii, iar al doilea bărbat în față.

3. ORGANIZAREA MESELOR, COCKTAIL-URILOR, RECEPȚIILOR ȘI ÎNTÂLNIRILOR PRIETENEȘTI

A. Organizarea meselor (dejun, dineu)

Organizarea și participarea la mese, unde sunt invitați oaspeți străini și personalități locale, a încetat să mai fie o simplă acțiune de curtoazie, protocolară devenind o modalitate de lucru, un instrument care, folosind adecvat cadrul mai puțin oficial în care se desfășoară, poate permite atât realizarea unor contacte mai strânse între participanți, cât și discutarea sau chiar rezolvarea unor probleme de muncă.

Reușita unor astfel de mese, atingerea scopului urmărit, depind atât de oportunitatea acțiunii și de alegerea oaspeților, cât și de priceperea și tactul cu care gazda invită, primește și se ocupă de invitați.

a) Oportunitatea organizării meselor

În general, organizarea meselor diplomatice trebuie să urmărească un obiectiv precis, să constituie o acțiune de muncă, care să contribuie la susținerea și dezvoltarea activității organizatorului, la lărgirea și întărirea contactelor cu persoanele invitate.

b) Alegerea invitaților

Alegerea invitaților, ca nivel și număr, este determinată de:

- importanța persoanei sau delegației în cinstea căreia este oferită masa;
- scopul care se urmărește;
- nivelul la care are loc acțiunea respectivă.

Practica a demonstrat că pentru reușita unei acțiuni de acest fel este necesar să existe un echilibru între nivelul și numărul oaspeților străini invitați și cel al reprezentanților gazdei, astfel ca participanții să poată găsi subiecte de discuție de interes comun.

La alegerea invitaților se va avea în vedere ca participanții să se poată înțelege între ei într-o limbă de circulație internațională, accesibilă tuturor. Oaspetele care nu cunoaște nici o limbă de circulație internațională, dar a cărei prezență este dorită în mod deosebit, va fi invitat cu translatorul său.

c) Trimiterea invitațiilor

Transmiterea și primirea invitațiilor reprezintă primul contact al organizatorului mesei cu cel invitat, astfel că modul în care se derulează acest moment va contribui sau nu la reușita acțiunii. Transmiterea invitațiilor se face după ce în prealabil, persoanele care urmează a fi invitate au fost consultate asupra datei și posibilității de participare. Menționarea ocaziei sau scopului pentru care se face invitația este un semn de respect și considerație față de cel invitat.

Textul invitației va fi redactat în numele celui care va oferi masa și va fi adresată persoanei și nu funcției celui invitat. În măsura în care uzanțele locale prevăd, pe invitații va fi indicată și ținuta dorită la acțiune. În cazul protocolului românesc se folosește, în special, „ținuta de oraș”, la dejun și „haina de culoare închisă”, pentru dîneu. În funcție de nivelul și importanța care se acorda mesei, haina închisă poate fi folosită și pentru dejun. Practica internațională prevede pentru acest gen de acțiuni:

- „tenue de ville” – „informal dress” – costum de oraș
- „habit foncé” – „dark suit” – costum de culoare închisă
- „cravate noire” – „black tie” – smoking.

Pe invitațiile trimise persoanelor care au acceptat participarea se va scrie, în colțul din dreapta jos, P.M.(pour memoire). Invitațiile transmise fără consultarea celui invitat vor purta mențiunea RSVP (repondez s'il vous plait).

De obicei, răspunsul la invitație trebuie dat în timp util, pentru a permite gazdei, în caz de neparticipare, să invite o alta persoana. Este recomandabil ca răspunsul să fie dat printr-o formulă care să includă mulțumiri pentru invitație și precizarea că se va putea sau nu onora invitația. Nimeni nu poate fi reprezentat la o masă de o altă persoană, fără încunoștiințarea și asentimentul prealabil al gazdei.

Este important ca invitația să ajungă la destinatar cu cel puțin 10-14 zile înaintea acțiunii.

d) Plasamentul la masă

Locul de onoare este așezat totdeauna pe latura care oferă, în funcție de încăperea, privirii ocupantului fie ușa de intrare, fie fereastra dacă ușa este laterală, fie, în cazul în care și ușa și fereastra sunt așezate lateral, perspectiva cea mai largă.

Plasamentul se face întotdeauna după ce a fost stabilită ordinea de precădere, atât a bărbaților cât și a femeilor. Ordinea de precădere se face ținând cont de funcție. La nivel de reprezentare egal, vechimea în funcție, gradul, vechimea la post etc., sunt elemente pe baza cărora se poate realiza ordinea de precădere. Femeile văduve sau divorțate au precădere – în principiu – asupra celor necăsătorite, atunci când nu au funcție.

Pentru a înlesni identificarea locului la masă al fiecărui invitat, se vor folosi cartonașe dreptunghiulare pe care scrie numele persoanei respective. Când numărul invitațiilor este mare, pentru a se evita circulația în jurul mesei pentru identificarea plasamentului la masă, se folosește al doilea rând de cartonașe pe care este schițat planul general al mesei și este marcat locul invitatului. În funcție de numărul participanților și formatul mesei, poate fi alcătuit un tablou cu plasamentul general, care se expune la loc vizibil pentru orientarea oaspeților. Se pot avea în vedere și soluții combinate, de plasament la masa în formă de potcoavă cu mese rotunde sau dreptunghiulare, în funcție de nivelul participării la acțiuni și numărul invitațiilor. În situația când la o masă se invită o persoană cu grad mai mare ca cel al gazdei, aceasta din urmă poate ceda locul său acesteia. În caz contrar, persoana cu gradul mai mare va ocupa locul din dreapta oaspetelui principal. Când gazda este un celibatar sau soția este absentă, se obișnuiește ca locul de onoare din fața gazdei să fie oferit soției invitatului cu gradul cel mai mare. Când se dorește să se acorde oaspetelui de onoare (necăsătorit sau a cărei soție este absentă) o atenție deosebită, locul de onoare va fi cel din fața soției gazdei. În acest caz, gazda-bărbat se așează fie la dreapta primei femei, fie pe ultimul loc – ceea ce este mai politic. În funcție de nivelul la care are loc acțiunea, în situația în care există, locul translatorului poate fi: în spatele gazdei sau la masă, în stânga ei.

Masa Bufet

Se organizează când există interesul de a se invita un număr mai mare de persoane. Mâncărurile vor fi așezate pe mese lungi, în centrul sau pe laturile salonului. Oaspeții se servesc singuri sau ajutați de câțiva ospătari. Se poate mânca în picioare în același salon sau saloane alăturate, unde se pot aranja grupuri de măsuțe, pe care se așează farfurii și tacâmuri. Nu se face plasament.

e) Aranjarea mesei

Aranjarea corectă și cu gust a mesei creează o ambianță plăcută și ușurează atât serviciul ospătarilor, cât și consumul mâncărurilor pregătite¹.

- Scaunele trebuie aranjate la distanțe potrivite: să nu fie prea aproape pentru ca vecinii să se jeneze reciproc în timpul mânăuirii tacâmurilor și nici prea depărtate încât discuțiile să fie stânjenite.

¹ Vezi anexa.

• *Fața de masă* clasică este albă sau cu desene discrete de aceeași culoare (damasc). Înainte de a fi folosită, este indicat să fie controlată dacă este perfect curată și recent călcată, astfel încât pliurile să nu împiedice aranjarea mesei. În cazul când sunt necesare mai multe fețe de masă (ceea ce trebuie evitat în măsura posibilului) se va observa ca suprapunerea lor să se facă pe o linie cât mai puțin perceptibilă. Sub fața de masă se întinde, de obicei, un molton gros, care permite o mai bună fixare a tacâmurilor și, totodată, ferește masa de pete.

• În ultimul timp, se folosesc în mod curent fețe mici de masă, individuale, făcute dintr-o pânză fină, de obicei cu broderie, din pai sau rafie în diferite culori. Fețele de masă individuale se folosesc numai când gazda dispune de o masă din lemn de calitate superioară și perfect lustruită.

• *Șervețelele* se aranjează în diferite forme, pliate în formă dreptunghiulară sau triunghiulară, fie direct pe farfurie, fie la stânga acesteia. Cel mai practic este aranjarea lui în formă triunghiulară, cu vârful în sus, la stânga farfuriei, astfel încât să mascheze feliile de pâine sau chifle.

• *Tacâmurile* folosite la o masă oficială trebuie să fie de calitate bună, de preferință din argint sau argintărie. Gazda are obligația să le controleze înaintea fiecărei mese, spre a se încredința că sunt curate și în bună stare. Nu este nimic mai neplăcut decât ca, în timpul unei mese, vreunui invitat să-i cadă, de exemplu, mânerul cuțitului sau ca acesta să nu taie. De regulă, fiecare fel de mâncare se mănâncă cu tacâm separat. De aceea și tacâmurile se aranjează în ordinea servirii meniului, în jurul farfuriei. Iată, de exemplu, aranjamentul pentru un dineu:

- ✓ la dreapta farfuriei: lingura de supă, cuțitul de pește, cuțitul de carne;
- ✓ la stânga farfuriei: furculița de pește și cea de carne;
- ✓ în fața paharelor: furculița, cuțitul și lingurița de desert.
- ✓ lamele cuțitelor vor fi întotdeauna îndreptate spre farfurie.

• *Paharele* se aranjează în fața farfuriei, drept, oblic sau în semicerc, numărul lor depinzând de cel al băuturilor servite; fiecare fel de vin se bea dintr-un pahar separat. La un dineu, de exemplu, la care se vor servi două feluri de vin și șampanie se vor pune patru pahare, cel mai mare fiind pentru apă. Dacă aperitivul se servește direct la masă, se pune în plus păhărelul de țuică (sau altă băutură) care, de obicei, se umple înainte de așezarea oaspeților la masă. Paharele de lichior sau coniac se pun pe masă odată cu cafeaua sau puțin mai înainte.

• *Masa se aranjează*, de obicei, cu flori, pe mijloc, între cele două rânduri de tacâmuri. Ornamentul cel mai practic constă într-un aranjament de diferite flori cu tijele tăiate scurt, puse într-o vază joasă, astfel încât oaspeții plasați fața în față să se poată vedea cu ușurință. Ca ornament mai pot servi fructierele pe care se aranjează fructe de sezon, bomboniere, precum și diferite bibelouri de calitate superioară. Buchete mai mari de flori se pot pune în vase speciale pe mobilele din jur.

• *Ca piese accesorii*, la o masă mai pot fi aranjate: servicii pentru sare, piper, muștar sau alte diverse condimente, scrumiere etc. În cazul când la masă se

servește pește sau fructe care necesită folosirea degetelor pentru scoaterea oaselor, respectiv a sâmburilor, se obișnuiește ca în dreptul fiecărui invitat să se pună câte un bol cu apă, în care oaspeții își vor putea clăti degetele. În apă se pot pune petale de flori, felii de lămâie etc.

f) Meniul

Meniul va fi întocmit în funcție de oaspeți și sezon, preocuparea de baza a gazdei trebuie să-o constituie calitatea mesei și felul în care este servită. Se vor evita mesele prea încărcate sau care presupun un consum exagerat de alcool.

La o masa (dejun, dineu) nu este indicat să se servească, în afara desertului, mai mult de două feluri, când sunt suficient de consistente sau trei, când se stabilește un meniu mai ușor. În general, nu se servește decât un singur fel de mâncare din carne. Numai la banchete se poate introduce și al doilea fel. Alegerea desertului se face în funcție de restul meniului: un desert mai ușor (salată de fructe, înghețată), dacă celelalte feluri de mâncare au fost mai grele și un desert mai consistent (tort, plăcintă etc.) în caz contrar. Fructele pot fi servite ca desert (proaspete, compot, salată), fie după acesta, dacă masa nu a fost prea încărcată.

Vinurile se aleg după componența meniului. La o masă nu se vor servi mai mult de două feluri de vin (alb, roșu) și un vin dulce, desert sau șampanie.

Cafeaua cu coniac (lichior etc) poate fi servită la masă sau într-un salon separat. Dacă se servește separat, după terminarea mesei, gazda-femeie se va ridica prima, invitând oaspeții în salonul respectiv.

Unele reguli de etichetă referitoare la acțiunile protocolare enunțate

În cazul când șeful unei instituții oferă o masă cu un număr mai mare de oaspeți, este bine ca cel puțin unul dintre colaboratori să fie invitat, pentru a-l ajuta la primire. Dacă vestiarul este departe de salonul de primire, este bine ca acest colaborator să întâmpine oaspeții la ieșirea din vestiar, ajutându-i să ia cunoștință de plasamentul la masa. Acesta se face pe o placă specială, de obicei confecționată din piele sau material plastic, în care se introduc bucăți mici de carton, pe care se scrie numele fiecărui invitat, aranjate în jurul unei piese, de forma mesei, montată în mijlocul plăcii;

Sosirea la masă cu punctualitate trebuie respectată cu strictețe, pe de o parte având în vedere că se pot servi unele mâncăruri fixe care se pregătesc „la minut”, pe de altă parte, pentru a evita ca ceilalți invitați să aștepte pe cel întârziat. Pentru preîntâmpinarea unor asemenea situații este recomandabil ca 15-30 minute de la ora indicată pe invitație să se servească drink-uri și mici aperitive, în picioare, prilej inclusiv pentru un prim contact între toți participanții la masă.

Ținuta la o masă este cea indicată pe invitație. În cazul când o asemenea precizare nu există, în funcție de anotimp și ora mesei, se va îmbrăca un costum corespunzător, care poate fi de culoare mai deschisă la prânz și în orice caz de culoare închisă seara (gris-fer, bleu-marin etc). La orice masă, bărbații îmbracă însă cămașă albă, cu pantofi și ciorapi asortați culorii costumului. Se va avea, de

asemenea, grijă ca între ciorapi și cravată să nu fie un contrast izbitor. La o masă de prânz, femeile pot îmbrăca o rochie simplă de zi, bine croită și potrivită vârstei – în privința modelului și culorii. La o masă de seară (dineu) se va prefera o rochie de mătase sau lână, mai închisă, cu croială simplă. Rochia de seară (de obicei mai lungă, dintr-un material închis și mai greu) nu se poartă decât atunci când bărbatul este în smoking sau frac. Portul pălăriei la prânz este uzual, chiar la o rochie de stradă. De asemenea, în special la o masă de seară, se obișnuiește să se poarte mănuși. Lungimea și culoarea acestora depind de croiala rochiei și de gustul personal.

Când ospătarul anunță că masa este servită, gazda-bărbat invită pe soția oaspetelui principal și o conduce la locul ei. Gazda-femeie invită pe oaspetele de onoare să între în sufragerie, dar ea trece după intrarea tuturor oaspeților. La sfârșitul mesei, gazda-femeie se ridică și iese prima din sufragerie.

Înainte de invitarea la masă, gazda va avea grija să recomande între ei pe oaspeții care nu se cunosc.

Servitul mesei începe întotdeauna cu oaspeții-femei, în ordinea de precădere a acestora și continuă apoi cu bărbații, astfel încât gazda-soție va fi servită ultima dintre femei, iar gazda-soț ultimul dintre bărbați.

Se va controla cu grijă îmbrăcămintea ospătarilor, ea trebuind să fie curată și de aceeași croială. De asemenea, ospătarii vor fi instruiți cu privire la ordinea în care vor fi serviți oaspeții și la comportarea în timpul mesei (să nu fie zgomotoși, să nu servească sau să circule în timpul toasturilor, decât dacă este necesar să umple paharele etc.).

Cei ce stau împreună la aceeași masă au obligația de a discuta între ei. A proceda altfel înseamnă o totală lipsă de politețe. În cazul când doi oaspeți plasați unul lângă altul nu se cunosc, bărbatul poate arăta vecinei sale cartea lui de vizită, din dreptul tacâmului, spunând: „Numele meu, al dv.?” sau numai „numele meu”, în timp ce se uită spre cartea de vizită a persoanei necunoscute.

Se poate fuma din momentul în care ospătarii servesc oaspeții cu țigări. În cazul când țigările sunt pe masă, de obicei nu se fumează înainte de a se trece la ultimul fel de mâncare (carne) sau până când gazda nu face o invitație în acest sens.

Oaspetele principal, care de obicei dă semnalul de plecare, părăsește locuința gazdei, în mod obișnuit, după 1/2-1 oră de la terminarea mesei. Bineînțeles, în această privință nu există o regulă fixă, plecarea oaspetelui principal fiind în funcție și de alte elemente ca: atmosfera existentă și natura discuțiilor care se poartă, anumite interese personale sau angajamente ulterioare etc. În cazul când unii invitați au obligații care nu le permit să aștepte plecarea invitatului principal, vor putea părăsi locuința, scuzându-se atât față de acesta, cât și față de gazdă.

B. Organizarea cocktailurilor și recepțiilor

Cocktail-urile și recepțiile se organizează în diferite împrejurări ca: ziua națională, prezența în țară a unei delegații străine etc. În general, cocktailurile se organizează în ocazii mai puțin oficiale și au loc după-amiaza, la orele 17.00 sau 18.00. Recepțiile au un caracter mai oficial, în cinstea unei delegații de înalt nivel etc., ele având loc mai ales seara, în jurul orelor 19.00 sau 20.00. Pe invitații se menționează, de obicei, ocazia cu care se oferă cocktailul sau recepția respectivă. Oaspeții vor fi salutați, la sosire și plecare, de către gazdă și soția sa și, eventual, de unul dintre colaboratori. O preocupare deosebită trebuie să se acorde atenției față de oaspeți, urmărindu-se ca gazdele să se întrețină cu cât mai mulți oaspeți și în special cu personalitățile mai marcante. Este recomandabil ca problemele pe care gazda are interesul să le abordeze în ziua respectivă să fie pregătite cu multă grijă, indicându-se care anume dintre colaboratori va ridica una sau alta dintre ele și cui anume, astfel încât aceleași persoane să nu i se ridice probleme similare de către diferiți membri ai instituției.

C. Ceaiuri și întâlniri prietenești

Ceaiurile sunt acțiuni protocolare organizate, fără o ocazie deosebită, cu scopul de a se crea o ambianță propice unor discuții amicale. Ceaiurile se organizează fie dimineața între orele 10.30-11.30 sau după-amiaza, începând cu orele 16.00 până la orele 18.00. La ceai se pot servi alune, fursecuri, bomboane de ciocolată, iar în încheiere diferite sucuri.

4. UZANȚE DE CEREMONIAL ȘI PROTOCOL DIPLOMATIC PRACTICATE ÎN ROMÂNIA

Primirea șefilor de misiune

Misiunea diplomatică este rugată să comunice Ministerului Afacerilor Externe, în timp util, data sosirii, mijlocul de transport și punctul de intrare în România a noului șef de misiune pentru a fi întâmpinat conform uzanțelor diplomatice. La sosirea la post, șefii de misiune sunt salutați în București, la gară sau aeroport, în numele ministrului afacerilor externe, de directorul Protocolului sau de adjunctul acestuia. Dacă sosirea sau plecarea șefului de misiune are loc în zilele de sâmbătă sau duminică, sărbători sau alte zile în care oficial nu se lucrează precum și după orele 22.00 sau înainte de orele 08.00, acesta va fi salutat de un funcționar al Direcției Protocol.

Vizitele protocolare ale șefilor de misiune la sosirea la post

După sosirea sa la București, șeful de misiune face o vizită directorului Protocolului Ministerului Afacerilor Externe, care îl informează asupra uzanțelor

locale privind ceremonia prezentării scrisorilor de acreditare și asupra regulilor de protocol care trebuie respectate de șefii misiunilor diplomatice în România.

Cu ocazia acestei vizite, șeful de misiune solicită o audiență, în legătură cu prezentarea copiilor scrisorilor de acreditare, la ministrul afacerilor externe sau în lipsa acestuia, la un secretar de stat. Ulterior, directorul Protocolului informează pe șeful de misiune despre ziua și ora când va fi primit de ministrul afacerilor externe sau de secretarul de stat în vederea depunerii copiilor scrisorilor de acreditare.

Însărcinatul cu afaceri titular înmânează directorului Protocolului copia scrisorii de cabinet prin care este numit în această funcție și a celei de rechemare a predecesorului, în cazul că acesta nu a depus-o la plecare.

În ziua și ora fixate pentru audiență la ministrul afacerilor externe sau la secretarul de stat, șeful de misiune este așteptat și prezentat ministrului de directorul Protocolului. Cu acest prilej, ministrul afacerilor externe sau secretarul de stat are o convorbire cu șeful de misiune. Șeful de misiune înmânează ministrului afacerilor externe sau secretarului de stat copiile scrisorilor de acreditare și ale scrisorilor de rechemare a predecesorului său, în cazul în care acesta nu le-a depus la plecare.

Directorul Protocolului informează pe șeful de misiune de data și ora fixate pentru audiența la președintele României în vederea prezentării scrisorilor de acreditare. Șeful de misiune comunică în prealabil directorului Protocolului numele colaboratorilor săi cu grad diplomatic care urmează să-l însoțească la ceremonia depunerii scrisorilor de acreditare; numărul acestora poate fi de 1-3 persoane.

Numirea unui însărcinat cu afaceri a.i., va fi comunicată ministrului afacerilor externe al țării acreditate printr-o scrisoare sau telegramă, de către ministrul afacerilor externe al țării acreditante.

Ceremonia prezentării scrisorilor de acreditare

În ziua fixată pentru depunerea scrisorilor de acreditare, directorul Direcției Protocol din Ministerul Afacerilor Externe sau adjunctul acestuia conduce pe ambasador de la reședință sau ambasadă la Palatul Cotroceni. Deplasarea ambasadorului la Palatul Cotroceni se va face cu un autoturism pus la dispoziție de Protocolul Președinției. Colaboratorii care îl însoțesc (1-3) se deplasează cu mașini ale ambasadei.

La intrarea în curtea Palatului Cotroceni, ambasadorul coboară din mașină și este salutat de șeful Protocolului Președinției, care îl invită să treacă în revistă garda militară de onoare. Aceasta ceremonie se desfășoară în acordurile Marșului de întâmpinare. Ambasadorul se oprește în dreptul drapelului României și salută printr-o ușoară înclinare a capului, după care continuă trecerea în revistă a gărzii. După trecerea în revistă a gărzii militare de onoare, ambasadorul este invitat în mașină,

unde îl așteaptă directorul Direcției Protocol din Ministerul Afacerilor Externe. Odată ajunși la Palat, ambasadorul și colaboratorii săi sunt conduși într-un salon de așteptare în care sunt arborate steagurile respectivei țări și al României.

Ambasadorul, însoțit de directorul Direcției Protocol din Ministerul Afacerilor Externe, urmați de colaboratorii ambasadorului, intră în Sala Unirii și se opresc la 4-5 pași în fața președintelui României. Sunt prezenți ministrul afacerilor externe sau un secretar de stat și un consilier prezidențial sau de stat. Directorul Protocolului din Ministerul Afacerilor Externe se adresează președintelui României cu formula „*Domnule președinte, am onoarea să vă prezint pe Excelența Sa, domnul, ambasadorul extraordinar și plenipotențiar al în România*”.

Ambasadorul îl salută pe președintele României printr-o ușoară înclinare a capului și se adresează cu următoarele cuvinte: „*Domnule președinte, permiteți-mi să vă înmânez scrisorile prin care președintele, Domnul mă acreditează în calitate de ambasador extraordinar și plenipotențiar al în România, precum și scrisorile de rechemare a predecesorului meu*”.

Ambasadorul se apropie de președinte pentru a-i înmâna scrisorile de acreditare, precum și scrisorile de rechemare a predecesorului său, dacă este cazul. Înmânarea se face cu ambele mâini de la o distanță de circa un metru.

După primirea scrisorilor, președintele îi strânge mâna ambasadorului.

Președintele prezintă ambasadorului persoanele oficiale române care asistă la ceremonie. La rândul său, ambasadorul prezintă președintelui pe colaboratorii săi. Președintele îl invită pe ambasador pentru o fotografie oficială lângă steagul României.

Președintele are apoi o întrevedere, într-un salon contiguu – Biblioteca – cu noul ambasador. La întrevedere asistă ministrul afacerilor externe sau secretarul de stat, consilierul prezidențial sau de stat, șeful Protocolului Președinției și colaboratorii ambasadorului. Directorul Protocolului Ministerului Afacerilor Externe se retrage într-un salon alăturat în așteptarea încheierii ceremoniei care durează circa 15 minute.

După terminarea convorbirii, marcată de oferirea unei cupe de șampanie, președintele își ia rămas bun de la ambasador. Ambasadorul și colaboratorii săi ies din palat și se îndreaptă spre mașini. De această dată, autoturismul oficial în care se află ambasadorul are arborat fanionul național al țării respective (pe aripa din față dreapta).

Directorul Protocolului Ministerului Afacerilor Externe sau adjunctul acestuia conduce pe ambasador până la reședința sau cancelaria acestuia, unde se poate oferi o cupă de șampanie sau cocktail restrâns.

Ținuta la ceremonia prezentării scrisorilor de acreditare este costum de culoare închisă, uniformă diplomatică sau costum național.

Ordinea de precădere a șefilor de misiune

Ordinea de precădere a șefilor de misiuni diplomatice va fi determinată, pentru ambasadori, de ziua și ora prezentării scrisorilor de acreditare președintelui României, iar pentru însărcinații cu afaceri a.i. de data notificării la MAE a asumării conducerii misiunii diplomatice;

Ziua și ora prezentării scrisorilor de acreditare de către ambasadori sunt stabilite în funcție de ziua și ora prezentării copiilor scrisorilor de acreditare la ministrul afacerilor externe sau secretarul de stat;

Ziua și ora prezentării copiilor scrisorilor de acreditare se stabilesc în funcție de ziua și ora sosirii la București;

Dacă în aceeași zi și la aceeași oră sosesc doi sau mai mulți ambasadori – în același avion sau navă maritimă – ordinea depunerii copiilor scrisorilor de acreditare va fi stabilită pe criterii alfabetic (denumirea țării) sau prin tragere la sorți.

Absența șefului de misiune

În caz de plecare temporară din România, șeful misiunii trimite o Notă Verbală Ministerului Afacerilor Externe – Direcția Protocol – indicând numele colaboratorului care îl înlocuiește pe timpul absenței sale, în calitate de însărcinat cu afaceri a.i.

De asemenea, șeful misiunii notifică în scris Ministerului Afacerilor Externe – Direcția Protocol – întoarcerea și reluarea funcțiilor sale;

În caz de plecare definitivă sau temporară din România a unui însărcinat cu afaceri a.i., notificarea înlocuirii acestuia cu un alt însărcinat cu afaceri a.i. se face printr-o scrisoare sau telegramă adresată ministrului afacerilor externe al României de către ministrul afacerilor externe al țării respective.

Plecarea definitivă din România a șefilor de misiune

La plecarea definitivă din România, scrisorile de rechemare pot fi depuse la Președintele României fie personal de către șefii de misiune, fie de succesorii acestora, odată cu depunerea scrisorilor lor de acreditare;

Scrisorile de rechemare ale însărcinaților cu afaceri titulari se depun ministrului afacerilor externe, fie de ei personal, fie de succesori, odată cu scrisorile lor de cabinet.

Șefii de misiune care părăsesc definitiv România sunt salutați la plecare, la gară sau la aeroport, de directorul Protocolului Ministerului Afacerilor Externe sau de adjunctul acestuia.

Dacă sosirea sau plecarea șefului de misiune are loc în zilele de sâmbătă sau duminică, sărbători sau alte zile în care oficial nu se lucrează precum și după orele 22.00 sau înainte de orele 08.00, acesta va fi salutat de un funcționar al Direcției Protocol.

Plecarea definitivă a șefului de misiune se notifică de către respectiva misiune prin Nota Verbală în care se menționează data plecării definitive, dorința efectuării unor vizite de rămas bun (la președintele țării, primul ministru și ministrul afacerilor externe) de a căror perfectare se ocupă Ministerul Afacerilor Externe – Direcția Protocol.

La plecarea definitivă a unui ambasador sau șef de misiune, un membru al conducerii Ministerului Afacerilor Externe (ministrul de externe sau un secretar de stat) oferă un dejun sau dineu în onoarea respectivului șef de misiune.

Obligațiile protocolare ale soțiilor șefilor de misiune

După prezentarea scrisorilor de acreditare de către șeful de misiune, soția acestuia poate solicita o vizită protocolară de prezentare la soția ministrului afacerilor externe. Soțiile șefilor de misiune trimit cărți de vizită soțiilor personalităților române cărora soții lor le-au făcut vizite protocolare de prezentare sau le-au trimis cărți de vizită.

Prezentarea scrisorilor de cabinet de către însărcinații cu afaceri titulare la ministrul afacerilor externe

În ziua și la ora fixate pentru depunerea scrisorii de cabinet, însărcinatul cu afaceri titular vine la Ministerul Afacerilor Externe unde este primit de directorul Protocolului căruia îi înmânează, într-o scurtă întrevvedere, copia scrisorii de cabinet. Imediat după această întrevvedere, directorul Protocolului îl conduce la cabinetul ministrului sau secretarului de stat.

Însărcinatul cu afaceri titular înmânează ministrului afacerilor externe sau secretarului de stat scrisoarea de cabinet pentru numirea sa și pe aceea de rechemare a predecesorului său, în cazul că acesta nu a depus-o înainte de plecare. Cu aceasta ocazie are loc o scurtă convorbire.

Ținuta pentru audiența la ministrul afacerilor externe sau secretarul de stat a însărcinatului cu afaceri titular, pentru depunerea scrisorilor de cabinet, este costum de culoare închisă.

Prezentarea colaboratorilor șefului de misiune

Șeful de misiune prezintă pe primul său colaborator, sosit la post, printr-o vizită pe care o face directorului Protocolului și directorului de relații din Ministerul Afacerilor Externe.

Ceilalți membrii ai misiunii, cu grad diplomatic, sunt prezentați, la sosirea la post, directorului adjunct al Protocolului din MAE sau altor colaboratori ai aceste Direcții

Atașajii militari și atașajii comerciali fac vizite de prezentare la Ministerul Apărării Naționale și, respectiv, la Ministerul Industriei și Comerțului, conform uzanțelor respectate în aceste ministere.

Decanul Corpului Diplomatic

Decan al Corpului Diplomatic este șeful de misiune cu grad de ambasador extraordinar și plenipotențiar, cu cea mai mare vechime la pot. În România, decan al Corpului Diplomatic este, din oficiu, reprezentantul Vaticanului – respective Nunțiul Apostolic.

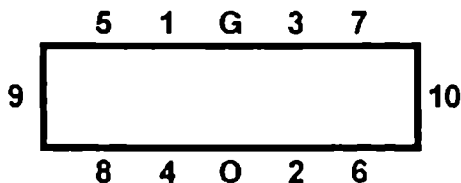
Intrarea și ieșirea din funcție a decanului Corpului Diplomatic se face în mod automat, fără nici o ceremonie. În absența acestuia, decan a.i. al Corpului Diplomatic devine ambasadorul aflat imediat după Nunțiul Apostolic, în ordinea de precădere. Notificarea acestei situații la Ministerul Afacerilor Externe – Direcția Protocol – intră în practică diplomatică.

ANEXA

Cele mai uzuale plasamente la masă sunt următoarele:

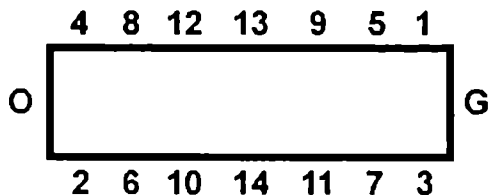
Masa la care participă numai bărbați

Varianta 1



G = gazda
O = oaspetele de
onoare

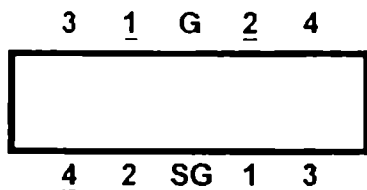
Varianta 2



G = gazda
O = oaspetele de
onoare

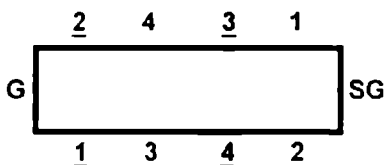
Masa la care participă și femeii

Varianta 1 (cifrele subliniate – femeii)



G = gazda
SG = soția gazdei

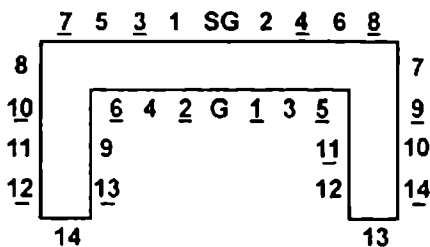
Pentru a se evita plasarea femeilor la capetele meselor este de preferat atunci când numărul femeilor este egal cu cel al bărbaților, să se folosească următoarea varianta de plasament:



G = gazda
SG = soția gazdei

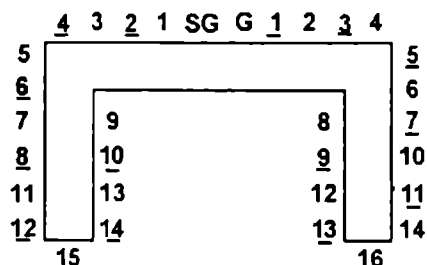
Masa în formă de potcoavă

Varianta 1



G = gazda
SG = soția gazdei

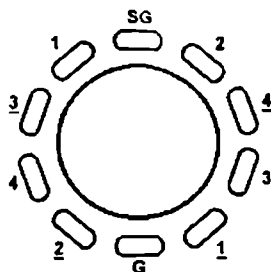
Varianta 2



G = gazda
SG = soția gazdei

Masa rotundă

Numărul invitațiilor este mic.



G = gazda

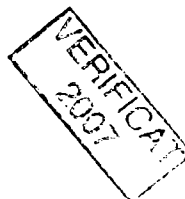
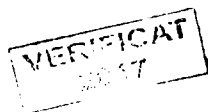
SG = soția gazdei

Nota:

Exemplele de mai sus nu epuizează în întregime gama de situații ce pot apărea în cadrul unor asemenea acțiuni.

BIBLIOGRAFIE

- BALDRIGE, Letitia, *Codul manierelor în afaceri*, Ediția IV, Business Tech Internațional și Amerocart SRL, București, 1996;
- BONCIOG, Aurel, *Drept diplomatic*, Editura Fundației "România de mâine", 2000;
- DESSAULT, Louis, *Protocol, instrument de comunicare*, Editura Galaxia, București, 1996
- MALIȚA, Mircea, *Diplomația, școli și instituții*, Ediția a II-a, Editura Didactică și pedagogică, București, 1975;
- MARINESCU, Aurelia, *Codul bunelor maniere astăzi*, Editura « Humanitas », București, 1995 ;
- VEDINAȘ, Verginia, *Elemente de protocol*, Editura Luminalex, București, 2000;
- Îndreptar de protocol*, Mandat MAE, <http://domino.kappa.ro/mae/mae.nsf/All/Indreptar>.



DATA RESTITUIRII

23 NOV. 2011	04 APR. 2011	13 SEP. 2012
24 NOV. 2011	04 APR. 2011	16. MAI. 2012
4 DEC. 2011	04 OCT. 2011	
4 DEC. 2011	04 MAI. 2011	
19 JUN. 2011	19 OCT. 2011	
19 JUN. 2011	05 JUN. 2015	
16 IUL. 2011	05 JUN. 2015	
<i>ml. 2012</i>	-	
14 DEC. 2011	06 IUL. 2016	
06 IAN. 2011	26. MAI. 2017	
25. IAN. 2011	07. MAI. 2018	
25. IAN. 2011		

4001

BIBLIOTECA CENTRALA
UNIVERSITARA „CAROL I”



DE SPIRITU ET ANIMA

Prezentul volum conține noțiuni teoretice, dar și practice, referitoare la activitatea de secretariat și asistență managerială. Sunt furnizate elemente de birotică, management și marketing. Totodată lucrarea cuprinde tehnici de secretariat, de organizare și prelucrare a arhivei, manifestări de protocol, norme românești de drept administrativ și comercial.

Am considerat util să prezentăm celor interesați atât chestiuni teoretice cât și practice, deoarece în prezent nu există în România o astfel de lucrare, respectiv un *Manual de secretariat și asistență managerială*.

Obiectivul principal a fost tratarea modului de a rezolva dificultățile întâmpinate de o secretară în activitatea de zi cu zi.



EDITURA UNIVERSITĂȚII DIN BUCUREȘTI

ISBN: 973-575-783-4