








III 1476839

Referenți științifici: **Prof. univ. dr. Magdalena Platis**  
**Lector univ. dr. Răzvan Papuc**

---

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

---

65/M38. S6 (+2)  
**B.C.U. Bucuresti**  
  
C20035665

12/18/12

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**  
**MARINESCU, PAUL**

**Managementul instituțiilor publice / Paul Marinescu. -**  
București: Editura Universității din București, 2003  
Bibliogr.  
ISBN 973-575-788-5

65

Tehnoredactare computerizată: **Constanța Titu**



# CUPRINS

## **Capitolul I**

Introducere .....	7
-------------------	---

## **Capitolul II**

Instituția publică .....	8
1. Prezentarea instituțiilor publice .....	8
2. Scurt istoric asupra instituției publice .....	8
3. Caracterizare generală .....	9
4. Autoritatea executivă .....	12
5. Managementul instituției publice .....	14
6. Definierea actului managerial .....	17
7. Componentele externe ale managementului public.....	22
8. Funcția publică .....	23
9. Concluzie – modele de analiza structurală .....	24

## **Capitolul III**

Comunicarea în instituțiile publice .....	27
1. Elementele procesului de comunicare. ....	27
2. Funcții ale comunicării .....	27
3. Modele de comunicare .....	28
4. Comunicarea managerială ca avantaj strategic .....	30
5. Bariere în calea comunicării .....	31
6. Modalități de comunicare .....	31
7. Canalele de comunicare .....	34
8. Rețele de comunicare .....	38
9. Relațiile publice .....	39

## **Capitolul IV**

Elaborarea deciziei în instituțiile publice .....	45
1. Introducere .....	45
2. Definiția deciziei .....	45
3. Condițiile elaborării deciziei .....	46
4. Tipuri de decizii .....	46
5. Decizia administrativă .....	47
6. Metode și tehnici utilizate în managementul public.....	53

## **Capitolul V**

Motivarea și definirea posturilor în instituția publică .....	56
1. Forme de motivare .....	56
2. Modalități de încetare a funcției publice .....	57
3. Analiza postului .....	59
4. Pregătirea profesională a funcționarilor publici .....	65

## **Capitolul VI**

Recrutarea și selecția de personal în instituțiile publice .....	67
1. Introducere .....	67
2. Politica de personal în instituțiile publice .....	69
3. Recrutarea funcționarilor publici .....	70
4. Numirea funcționarilor publici .....	72

## **Capitolul VII**

Managementul carierei .....	75
1. Definiția carierei .....	75
2. Comportamente și atitudini .....	76
3. Stadiile carierei .....	79
4. Strategiile de carieră .....	80

## **Capitolul VIII**

Dezvoltarea și evaluarea personalului .....	85
1. Introducere .....	85
2. Evaluarea performanțelor angajaților .....	85
3. Pregătirea profesională a funcționarilor publici .....	90

## **Capitolul IX**

Managementul stresului .....	96
1. Definiția stresului .....	96
2. Simptomele stresului .....	96
3. Factori de stres .....	97
4. Hărțuirea la locul de muncă .....	97
5. Indicatorii de stres în cadrul organizației .....	99
6. Servicii de consiliere pe probleme de stres .....	100
7. Bunăstarea la locul de muncă .....	101

## **Capitolul X**

Managementul timpului .....	103
1. Introducere .....	103
2. Modalități de "pierdere a vremii" .....	104
3. Concluzii .....	105

<b>Capitolul XI</b>	
Managementul conflictului .....	106
1. Introducere .....	106
2. Definirea conflictului .....	106
3. Tipuri de conflicte .....	106
4. Surse de conflict .....	108
5. Modele de conflict .....	109
6. Modul de manifestare .....	110
7. Etapele parcurse de conflicte.....	110
8. Strategii în managementul conflictelor .....	111

## **Capitolul XII**

Structuri organizaționale .....	116
1. Structuri și rețele .....	116
2. Vocabularul structurii organizaționale .....	118
3. Structuri de comunicare în cadrul grupului .....	119
4. Structuri participativ-democratice mai eficiente .....	120
5. Tipuri de organizații bazate pe structuri .....	120
6. Performanțele organizării în rețea în ce privește implementarea de politici ....	121

## **Capitolul XIII**

Cultura organizațională .....	122
1. Definiția .....	122
2. Caracterizare .....	123
3. Cultura organizației .....	125
4. Cultura întreprinderii .....	126

## **Capitolul XIV**

Managementul diversității .....	129
1. Introducere .....	129

## **Capitolul XV**

Cheltuielile publice .....	132
1. Definiția .....	133
2. Clasificația .....	134
3. Nivelul cheltuielilor publice .....	135
4. Analiza eficienței cheltuielilor publice .....	136
5. Detalierea tipurilor de cheltuieli publice .....	139

## **Capitolul XVI**

Managementul schimbării .....	146
1. Introducere .....	146
2. Etapele procesului de schimbare. ....	152
3. Rezistența la schimbare .....	153
4. Managementul schimbării .....	157

## **Capitolul XVII**

Integrarea în Uniunea Europeană .....	160
1. Scurt istoric .....	160
2. Obiectivele U.E. ....	161
3. Instituțiile Europene .....	161
4. Relațiile economice .....	163
5. Primirea de noi membri .....	164
6. Aderarea României la U.E. ....	165

<i>Bibliografie</i> .....	167
<i>Periodice</i> .....	168
<i>Legi</i> .....	169
<i>Teste</i> .....	233
<i>Răspunsuri</i> .....	247
<i>Anexe</i> .....	247
<i>Index</i> .....	253

# CAPITOLUL I

---

## INTRODUCERE

*Lucrarea Managementul instituțiilor publice își propune să definească instituția publică, serviciul public, funcționarul public și nu în ultimul rând actul managerial.*

*Am considerat că este util să prezentăm, printre altele:*

- *procesul de comunicare;*
- *procesul de elaborare a deciziilor;*
- *managementul resurselor umane cu componentele sale esențiale:*
  - *recrutarea și selecția de personal;*
  - *dezvoltarea și evaluarea personalului;*
  - *motivarea și definirea posturilor;*
  - *evoluția în carieră.*
- *structura organizațională;*
- *cultura organizațională;*
- *managementul schimbării.*

*Un capitol separat este dedicat cheltuielilor publice pentru că în ultimă instanță managementul instituțiilor publice vrea să demonstreze că utilizarea rațională a resurselor: umane, materiale, financiare poate să conducă la funcționarea corectă a instituțiilor publice. Aceasta înseamnă în primul rând rezolvarea problemelor individului și ale comunității.*

*Modelele teoretice sunt reprezentări ideale ale realității. Important este ca realitatea viitoare să se configureze în raport cu nevoile oamenilor.*

*Cursul se adresează tuturor celor interesați:*

- *studenți;*
- *specialiști;*
- *funcționari publici.*

*Menționăm că informațiile (economice și legislative) sunt la nivelul lunii iulie 2003.*

*Autorul*



## INSTITUȚIA PUBLICĂ

### 1. PREZENTAREA INSTITUȚIILOR PUBLICE

Instituțiile publice reprezintă ansamblul structurilor organizate, create în societate pentru gestionarea afacerilor publice. Instituțiile publice, în sensul birocratic pe care îl au în ziua de astăzi, reprezintă singurul mod de organizare social-economică a statului care poate face față provocărilor modernității (numărul mare al populației, diversitatea și complexitatea nevoilor umane ce se cer satisfăcute). Ceea ce face din instituțiile birocratice instrumente eficiente este caracterul lor rațional – observa Max Weber – manifestat în cele patru dimensiuni principale ale acestora:

- pot manevra un număr mare de sarcini;
  - pun accent pe cuantificare;
  - operează într-un mod previzibil, standardizat;
  - pun accent pe controlul asupra celor angrenați în sistemul instituțiilor,
- Într-un stat democratic ele au următoarele funcțiuni:
- pregătirea și adoptarea de acte normative;
  - punerea în executare a legilor;
  - supravegherea punerii în executare a hotărârilor luate la nivel politic

O instituție publică „vinde” bunuri și servicii care asigură facilități precum: servicii de telecomunicații, electricitate, aprovizionarea cu gaze și apă, transport (căi ferate, aeriene, navale), transportul public urban, servicii financiare (bănci, companii de asigurare). (Obiectivul unei instituții publice este servirea interesului public. Sunt situații în care inițiativa particulară nu poate acoperi cerințele societății și de aceea sunt necesare instituții specifice)

### 2. SCURT ISTORIC AL INSTITUȚIEI PUBLICE

Agregarea comunităților umane la nivelul unor sisteme naționale a condus la apariția primelor guverne.

Pentru gestionarea situației la nivel teritorial au fost necesare forme administrative.

Putem enumera aici:

- Sistemele administrative din Egiptul antic;

- Sistemele administrative din timpul dinastiei Han (206 î.e.n. – 220 e.n.), care sugerau pornind de la preceptele confucianiste, modul de acces al indivizilor la guvernare (calitatea indivizilor și nu poziția socială);
- Imperiile administrative grec și roman controlate de la centru prin legi și proceduri.

Modelul tradițional de administrație publică datează de la mijlocul secolului al XIX-lea, structurile democratice dezvoltându-se odată cu apariția statului modern.

S-a trecut astfel de la sistemele de administrație bazate pe loialitatea față de un individ (rege, ministru etc.) la sisteme administrative în care individul este devotat statului în raport cu componentele sistemului legislativ.

În ultima parte a secolului al XIX-lea au fost necesare reforme asociate cu modelul tradițional de administrație.

### 3. CARACTERIZARE GENERALĂ

**Instituțiile publice au deținut pentru multă vreme un rol important în majoritatea țărilor dezvoltate, dar, odată cu privatizarea unor servicii publice, unele instituții au trecut într-un plan secundar.**

Aceste instituții sunt importante pentru că:

- Activitatea lor este dependentă de sectorul guvernamental;
- Managementul sectorului public controlează activitatea organizațiilor cu scop lucrativ.

În cadrul acestor instituții avem în vedere și politicile sociale, industriale și de investiții. În cazul în care controlul guvernamental este prea rigid, instituțiile publice își pierd statutul de entități independente, astfel că nu mai sunt rentabile pentru public.

Sunt situații în care instituțiile publice nu pot fi controlate eficient iar randamentul lor este inferior companiilor private. Este oportun ca atunci să se pună problema privatizării unor servicii publice.

Dacă managerii din organizațiile private au în vedere, în primul rând, profitul, scopul managementului public este satisfacerea interesului general.

Succesul instituțiilor publice depinde și de modul în care Guvernele vor găsi mecanismele de motivare și control adecvate fără a implementa proceduri rigide la nivelul fiecărei entități publice.

#### A) Serviciile publice

Caracteristicile lor sunt :

- Satisfac o nevoie socială;
- Se creează / desființează prin decizie administrativă de management;

- Regimul lor juridic este reglementat de reguli ale dreptului public;
- Se realizează prin stabilimente publice;
- etc .

Serviciile publice pot asigura servicii precum aprovizionarea cu apă, electricitate, gaz, telecomunicații, considerate esențiale pentru economie, în ansamblu.

Sunt situații în care activitățile de interes nu aparțin serviciului public. Sunt considerate servicii publice numai activitățile care satisfac nevoi sociale apreciate de puterea politică ca fiind de interes public (furnizate ca servicii în rețea). De multe ori, guvernele acordă facilități grupurilor dezavantajate.

Aceste servicii impun investiții inițiale mari conducând la tendințe monopoliste. Prin natura lor, aceste servicii pot avea un impact politic.

Controlul susținut prin reglementări asigură coordonarea instituțiilor publice. Există riscul, din cauza gestionării defectuoase a resurselor financiare, ca bugetele să aibă de suferit.

**B) Companiile publice** se află în competiție directă cu companiile private: bănci, companii de asigurare, aeriene, petroliere.

Pentru a stimula competiția și pentru a menține controlul unor ramuri strategice, guvernele controlează aceste companii.

Sunt țări, în care statul deține monopolul asupra companiilor:

- producătoare de mașini;
- de alcool și tutun.

Apar astfel diferențieri în dezvoltarea sistemelor fiscale de la țară la țară.

Există patru motive care determină existența companiilor publice :

- minimalizarea erorilor de pe piață;
- creșterea rentabilității economice;
- facilitarea planificării centralizate a economiei;
- schimbarea naturii economiei.

Sectorul public a avut întotdeauna și alte scopuri decât cele financiare. Orice guvern are autoritatea de a se implica în toate sectoarele economiei, ceea ce presupune și crearea de companii proprii.

*Interesul public a fost întotdeauna o prioritate care presupunea angajarea celor mai competente persoane pentru a forma o elită administrativă care să acționeze în conformitate cu legea și precedentele existente.*

### **C) Exemple – modele**

Conform modelului tradițional, o administrație funcționează sub controlul formal al elitei politice. Există un sistem strict de ierarhie birocratică, cu oficialități anonime motivate de interesul public și care susțin partidele aflate la guvernare.

Teoriile lansate la sfârșitul secolul al XIX-lea s-au menținut neschimbate și au fost utilizate până la sfârșitul secolului al XX-lea în majoritatea țărilor occidentale. La începutul anilor '80 guvernele au început să caute răspunsuri la marile probleme sociale și economice apărute. S-a constatat că răspunsurile rapide și flexibile, la stimuli din ce în ce mai variați, sunt necesare într-o societate dinamică.

### *Exemplificare – Modelul birocratic weberian*

Weber are în vedere șase principii ale sistemului birocratic modern, derivate din conceptul de autoritate legală / rațională :

- principiul teritoriilor stabile aflate sub o jurisdicție specifică.

Sunt stabilite în general prin legi sau regulamente administrative.

- principiul ierarhiei oficiale și a nivelelor de autoritate.

Presupun o subordonare a cadrelor inferioare celor superioare.

- managementul birocrăției moderne.

Se bazează pe documente scrise, „dosare” ce sunt păstrate.

- managementul birocratic.

Presupune o pregătire de specialitate.

- persoanele implicate în aceste activități le pun pe primul plan.

- managementul birocratic urmează anumite legi, mai mult sau mai puțin stabile sau exhaustive, care pot fi invalidate.

Cunoștințele celor ce fac parte din domeniu trebuie să includă jurisprudența, management administrativ și de afaceri.

Comparație model weberian cu alte modele :

MODEL WEBER	MODEL GULICK	MODELUL LEWIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• regulamente clare</li> <li>• rigiditate comunicare manager-subordonat</li> <li>• dimensiune exagerată a organizației</li> <li>• conducere unipersonală</li> <li>• ierarhie clar definită</li> <li>• rezultatele duc la promovare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluare angajați după rezultate</li> <li>• atenție mare la coordonare, comunicare și conducere</li> <li>• valorificare potențial creativ subordonat</li> <li>• tipuri de organizații – funcție de loc și obiective</li> <li>• manager performant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leadership conjunctural</li> <li>• rol mărit leadership</li> <li>• organizația asigură structura pentru exercitarea puterii politice</li> <li>• instituția determină schimbări în structura politicului</li> </ul>
BIROCRATIC	RATIONAL	STIINTIFIC

## D) Concluzii

Evoluția societății a impus mai multe tipuri de sisteme administrative.

Dacă în sistemul birocratic tradițional, personalul răspundea la stimuli simpli fără să ia decizii, astăzi se acordă o mai mare importanță managementului decât administrației, rezultatelor decât mijloacelor.

În situații de criză există posibilitatea ca autoritatea personală să ia locul regulilor iar funcționarii publici să fie obligați să se supună unor factori de putere.

Aceste crize pot ajuta sistemul de organizare birocratică.

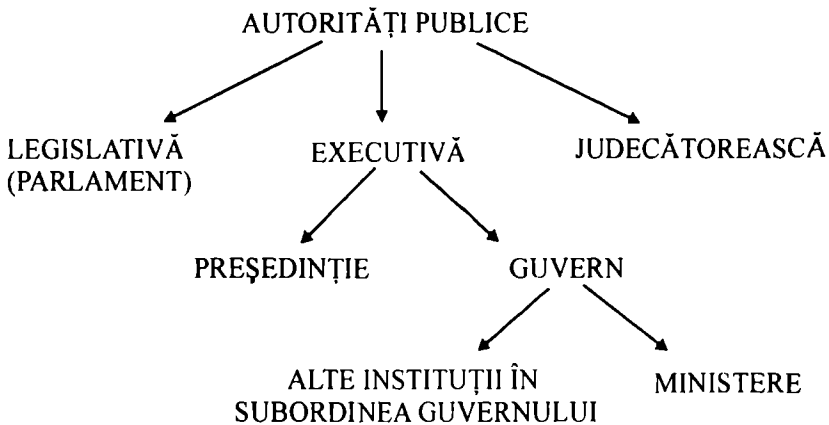
Este clar că această adaptare contribuie la dezvoltarea sistemului de organizare birocratică. Acest sistem este format din proceduri de rutină dar și din perioade de criză care asigură apoi, perioadele de stabilitate.

Schimbările inițiate în administrațiile publice impun:

- investiții în tehnologii de vârf;
- redefinirea relațiilor cu clienții;
- reorganizarea muncii;
- utilizarea managementului calității;
- campanii de informare.

## 4. AUTORITATEA EXECUTIVĂ

Este reprezentată de instituțiile administrației publice centrale care alături de celelalte instituții reprezintă **autorități** la nivel central:



### A) Rolul Guvernului

Transferul tot mai accentuat de resurse și de funcții către sectorul privat îi afectează în mod evident pe cei care lucrează în sectorul public sau se bazează pe acesta. Managerii instituțiilor publice sunt preocupați de felul în care sunt privite aceste activități de către comunitate.



Adeptii modelului unei piețe libere, consideră că guvernele sunt uneori implicate în activități inadecvate și că rolul lor trebuie redus drastic. În legătură cu activitatea guvernelor sunt de actualitate mai multe teme:

- guvernele au o mulțime de roluri și scopul lor este greu de evaluat;
- sectorul public afectează întreaga economie și societate. Fără un cadru legal nici activitatea privată nu ar putea funcționa;
- regulamentele, taxele, infrastructura, standardele, condițiile de angajare, influențează deciziile luate pe piețele private;
- sectorul public are un rol important în stabilirea standardelor de viață: calitatea școlilor, spitalelor, serviciilor comunitare, mediul înconjurător, transportul public, legea și ordinea, urbanismul, protecția consumatorului;
- eficiența economiei naționale, rata tehnologizării, schimbările structurale și prețurile sunt influențate de activitatea guvernului.

### **B ) Funcțiile de bază ale Guvernului :**

- coordonarea activității autorităților administrative;
- punerea în executare a actelor legislativului;
- asigurarea unei infrastructuri economice;
- furnizarea de bunuri și servicii publice;
- rezolvarea și intermedierea conflictelor sociale;
- menținerea competitivității;
- protecția resurselor naturale;
- asigurarea accesului minim al indivizilor la bunurile și serviciile economice;
- stabilitatea economică.

Pentru realizarea acestora guvernul folosește următoarele mijloace :

- furnizarea de bunuri și servicii finanțate de la buget;
- susținerea sectorului privat în măsura în care acesta asigură bunurile și serviciile necesare societății;
- reglementări legale care permit sau interzic anumite activități în economia privată.

Rolul statului se va margini în viitor la cel de mediator care să permită indivizilor să-și satisfacă nevoile într-o mai mare măsură. Datoria managerului public nu este numai de a alege strategii și de a le implementa, ci și de a participa într-un sistem de guvernare democratică, în care valorile publice sunt rearticulate și recreate în mod continuu.

## 5. MANAGEMENTUL INSTITUȚIEI PUBLICE

### A) *Prezentare generală*

*Tranziția spre economia de piață determină o transformare și în calitatea administrației, conducând la profesionalism (ceea ce înseamnă o instruire permanentă a funcționarilor publici la un înalt nivel).*

#### **MANAGEMENTUL PUBLIC :**

- *studiază procese și relații de management*
- *se bazează pe principii și legități*
- *este determinat și determină: valori economice, politice, sociale, culturale*
- *încearcă satisfacerea interesului public*
- *sporește nivelul de performanță în organizarea și funcționarea instituțiilor publice.*

### B) *Definiția managementului public*

*ANSAMBLUL proceselor și relațiilor de management, bine structurate, existente între componente ale sistemului administrativ, prin care, în regim de putere publică, se aduc la îndeplinire legile/procesele de acțiune, și/sau se planifică, organizează, coordonează, gestionează și controlează activități ce satisfac interesul public.*

### C) *Caracteristicile și principiile managementului public*

<b>CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI PUBLIC</b>	
<b>1. INTEGRATOR</b>	<i>Scopul: fundamentare soluții de perfecționare și raționalizare sistem administrativ</i>
<b>2. POLITIC</b>	<i>Este influențat de factorul politic. Trăsătura dominantă a managementului public este tocmai caracterul său politic.</i>
<b>3. DE DIVERSITATE</b>	<i>Există instituții cu competență materială generală și instituții cu competență specială: instituții centrale și locale.</i>
<b>4. COMPLEX</b>	<i>Reunește elemente specifice managementului din diferite domenii aparținând sectorului public: învățământ, cultură, sănătate etc.</i>
<b>5. DE SINTEZĂ</b>	<i>Preia din alte domenii concepte, metode, teorii ce sunt folosite cu succes de funcționarii publici.</i>

## PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI PUBLIC

<b>LEGALITĂȚII</b>	<i>Cadrul legal în care se desfășoară activitatea</i>
<b>RESTRUCTURĂRII</b>	<i>Scopul : crearea unui aparat administrativ eficient</i>
<b>FLEXIBILITĂȚII</b>	<i>Adaptare rapidă la schimbări</i>
<b>PERFECTIONĂRII</b>	<i>Impuse de schimbările continue</i>
<b>CONDUCERII AUTONOME</b>	<i>Adaptarea sistemului la condițiile de timp și loc Se îmbină cu conducerea unitară pentru a nu cădea în birocratism</i>
<b>CONDUCERII UNITARE</b>	<i>Subordonarea instituțiilor administrației unele față de altele – ierarhie bine definită</i>

### Relații între structurile sistemului de administrație

<b>RELATII</b>	<b>CU CINE</b>
<b>1. INTERNE</b>	Intre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritățile Puterii Executive                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislative</li> <li>• Judecătorești</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. EXTERNE</b>	Intre : <p>Administrație și :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG-uri</li> <li>• Agenți Economici</li> <li>• Persoane fizice</li> <li>• etc.</li> </ul>

#### **D ) Managementul componentelor interne presupune :**

- Organizare: managerul stabil este o condiție pentru structura și procedurile de coordonare ale activității căutând să recruteze persoana cea mai potrivită pentru un anumit post;
  - Eficiența organizației depinde în primul rând de membrii săi, de cunoștințele și pregătirea lor, de calitatea procesului de recrutare și selecție, de directivele stabilite de management;
  - Sistemele informaționale manageriale susțin conducerea în luarea unor decizii și în cuantificarea eficienței.

#### **E ) Managementul financiar**

Pentru orice activitate de interes public sunt necesare fonduri care sunt atrase prin sistemul de impozite și taxe. Natura și limitele activității guvernamentale sunt determinate de consistența bugetului. Tranzacțiile guvernamentale, politica de echilibrare a economiei naționale sunt susținute de către Buget. Bugetul este și un document politic pentru că cererea este mai mare decât Bugetul (există criterii de repartii de la Buget).

Sunt de menționat trei elemente:

- alocarea (raportul dintre sectorul public și cel privat);
- distribuirea (încercarea guvernului de a echilibra venitul mediu);
- furnizarea de informații adecvate.

Funcțiile financiare ale bugetului sunt:

- evaluarea cheltuielilor sectorului public privat;
- acțiunea ca instrument legislativ și de control.

## **F) Managementul resurselor umane**

Managementul resurselor umane stabilește un anumit set de proceduri privind:

- recrutarea și selecția de personal;
- motivarea și definirea posturilor;
- dezvoltarea și evaluarea personalului;
- evoluția în carieră.

Teoria lui Weber avea în vedere, relativ la această temă:

- angajarea pe viață;
- asigurarea unei pensii;
- construirea unei cariere în interiorul instituțiilor publice.

Instituțiile publice au în vedere în prezent:

- recrutarea după merit;
- realizarea unei unități interne;
- recrutarea independentă, fără control guvernamental;
- reglementari care descurajează recrutarea „străinilor” în poziții superioare;
- proiecte legislative împotriva concedierilor arbitrare;
- o structură ierarhica a posturilor;
- un sistem stabil de ordonare salarială;
- promovare în funcție de eficiență;
- asigurarea pensiilor.

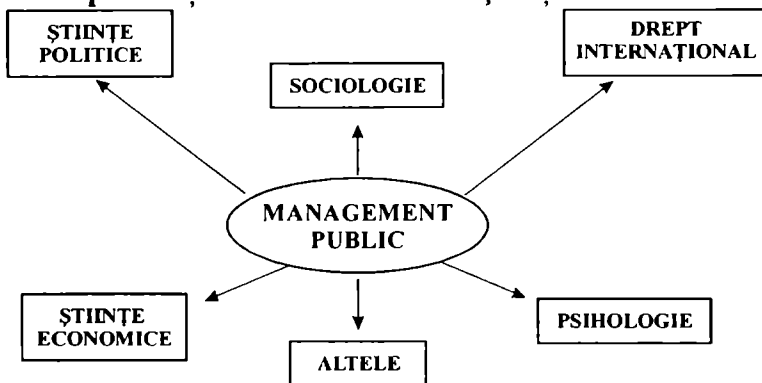
## **G) Managementul performanței**

Pentru măsurarea performanțelor sectorului public sunt necesari indicatori specifici. Trebuie făcută distincția între eficiența clasică și calitatea serviciului public.

Managerii trebuie să îndeplinească următoarele condiții :

- să aibă o viziune clară a obiectivelor și a mijloacelor de realizare a acestora, să măsoare aceste performanțe în raport cu obiectivele;
- să înțeleagă care sunt resursele și căile cele mai eficiente de a le investi;
- să dețină informații despre posturi, pregătire și accesul la expertiza de specialitate;

## H ) Interdependențe cu alte domenii ale științei



## 6. DEFINIREA ACTULUI MANAGERIAL

Există mai multe modele ale conducerii: Mintzberg, Fayol și Stewart.

Fayol consideră că operațiunile din întreprinderi pot fi grupate în șase categorii:

- Operațiuni tehnice (producere, fabricare, transformare);
- Operațiuni comerciale (cumpărări, vânzări, schimburi);
- Operațiuni financiare (căutarea și întrebuințarea capitalurilor);
- Operațiuni de pază;
- Operațiuni contabile (inventar, bilanț, preț, statistică, etc.);
- Operațiuni administrative (prevedere, organizare, conducere, coordonare, control).

Fayol stabilește cinci activități de bază ale conducerii: **prevederea, organizarea, conducerea, coordonarea și controlul.**

### A. Prevederea

A prevedea înseamnă:

- a pregăti viitorul;
- a acționa în consecință.

Programul de acțiune se bazează pe:

- resursele întreprinderii;
- natura și importanța operațiilor în curs;
- posibilitățile de viitor.

### B. Organizarea

Stabilirea responsabilităților fiecărui membru al organizației, modul de elaborare a deciziilor, un set de relații formale care să susțină scopurile



organizațiilor, să faciliteze pregătirea și implementarea planurilor – acestea sunt elemente pe care managementul trebuie să le aibă în vedere.

### **C. Conducerea**

Pentru a conduce eficient managerul trebuie să:

- cunoască personalul pentru a putea poziționa oamenii în posturile în care produc maximă eficiență;
- cunoască natura contractelor dintre întreprindere și agenții săi;
- conducă prin exemplul personal;
- inspecteze periodic corpul social;
- nu se lase absorbit de amănunte;
- facă să predomine unitatea, activitatea, inițiativa și devotamentul.

A conduce înseamnă: a fi exemplu, a inspira, a stimula, a insufla simțul datoriei.

### **D. Coordonarea**

Coordonarea înseamnă verificarea încadrării activităților realizate la nivel departamental în planul general al instituției, valorificarea fluxului informațional, corelarea cheltuielilor cu componentele resurselor financiare, a vânzărilor cu producția, a aprovizionării cu consumul.

### **E. Control**

Controlul constă în verificarea realizărilor și a termenelor prevăzute, a bunei desfășurări a programului adoptat, a ordinelor date și a respectării principiilor admise. Sunt mai multe feluri de control.

#### **• Control administrativ**

Verificarea programului, aplicarea lui, verificarea respectării principiilor.

#### **• Control comercial**

Verificarea resurselor intrate și ieșite (cantități, prețuri) a inventarelor (corectitudinea lor), a respectării angajamentelor.

#### **• Controlul tehnic**

Verificarea mersului operațiilor, a stării echipamentului.

#### **• Controlul financiar**

Verificarea registrelor de casă, a resurselor, a întrebuițării fondurilor.

Cele cinci funcțiuni manageriale întâlnite la Fayol: prevedere, organizare, conducere, coordonare și control au o mare importanță în evaluarea performanțelor unui manager.

O altă abordare a procesului managerial aparține lui Henry Mintzberg.

Mintzberg definește rolurile pe care managerul trebuie să le joace în cadrul organizației și în afara ei. Există trei mari grupe de roluri: **roluri interpersonale, roluri informaționale și roluri decizionale** defalcate astfel:

- roluri interpersonale
  - figură reprezentativă;
  - lider;
  - legătură;
- roluri informaționale
  - monitor;
  - difuzor
  - purtător de cuvânt:
- roluri decizionale
  - antreprenor (inițiator);
  - factor de soluționare a perturbațiilor;
  - factor de alocare a resurselor;
  - negociator.

## ROLURI INTERPERSONALE

### A. Figură reprezentativă

*Managerul este formal pe poziția ierarhică cea mai înaltă, iar activitățile specifice acestui rol sunt mai degrabă acele activități în care managerul apare ca simbol al instituției.*

### B. Lider

Managerul catalizează organizația prin activitatea sa. Funcția de conducere implică relații interpersonale între lider și subordonați. Rolul de lider este cel mai important rol, fiind prezent în toate activitățile managerului.

Trebuie făcută diferența între liderul informal care conduce un grup informal și care se impune prin personalitatea și charisma sa și liderul formal care conduce un grup social și este numit de o autoritate superioară.

Rolului unui lider este de a realiza o compatibilizare între nevoile individuale și țelurile organizaționale.

### C. Legătură

Rolul de legătură se manifestă pe orizontală în relația cu diverși indivizi și organizații din afara celei pe care o conduce. Acesta dobândește o poziție specială care-i permite să întrețină legături specifice. Managerul își întărește acest rol prin dezvoltarea reputației sale.

Rolul de legătură reprezintă o parte esențială a activității unui manager – legătura mediului cu organizația sa.

## ROLURI INFORMAȚIONALE

Managerul ocupă o poziție centrală în fluxul unui anumit tip de informație. Culegerea informației necesare elaborării deciziei într-o organizație revine managerului, datorită accesului unic al acestuia la informația externă și internă.

### A. Monitorizare

*Managerul monitorizează organizația obținând informații care să-i permită să înțeleagă ce se întâmplă, să detecteze schimbările, să identifice problemele și oportunitățile.*

Tipurile de informații primite de manageri pot fi:

- operațiuni interne, rapoarte, observații personale, etc.
- evenimente externe:
- informație privitoare la clienți;
- contacte personale;
- informație despre competiție, asociați, furnizori;
- informație despre schimbările pieței;
- analize.

Avantajul managerului constă și în accesul la informația verbală pe care o poate procesa.

O bună parte din informație este retransmisă. Partea stocată este procesată pentru a dezvolta poziții de valoare pentru organizația sa, pentru a afla problemele și oportunitățile sale. Controlul informației este ceea ce deosebește un manager performant de unul neperformant. Poziția de manager și controlul informației sunt inseparabile.

### B. Difuzare

Accesul la informație îl face pe manager să joace un important rol de difuzare a acesteia. Informația este de două feluri:

- **Factuală** – (ex.: corect sau incorect). Managerul primește multă informație factuală prin însăși poziția lui.
- **De valoare** – ține de preferințe. Sunt afirmații de valoare în organizație pentru a orienta subordonații în luarea deciziilor. Afirmațiile de valoare sunt făcute de manager ca răspunsuri specifice la întrebări specifice.

### **C. Purtător de cuvânt**

Acest rol se referă la transmiterea de informații mediului socio-economic. Managerul este o autoritate formală. El trebuie să vorbească în numele organizației. Jucând acest rol managerul trebuie să aibă în vedere două grupuri informale:

- grupul de conducere;
- publicul organizației – furnizori, organizații de comerț, agenții guvernamentale, clienți, presă.

Planurile organizației, politicile și rezultatele sunt transmise de manager către cele două grupuri.

## **ROLURI DECIZIONALE**

Decizia este componenta crucială a activității manageriale. Managerul ia decizii prin rolurile de antreprenor, factor de soluționare a problemelor, factor de alocare a resurselor și negociator.

### **A. Antreprenor**

Managerul acționează ca inițiatorul și designerul schimbării controlate în cadrul organizației.

### **B. Factor de soluționare a conflictelor**

Acțiunea managerului poate fi în funcție de tipurile de conflicte existente:

- Conflicte între angajați și angajatori – greve;
- Dificultăți între organizații;
- Pierderi de resurse.

### **C. Factor de alocare a resurselor**

Alocarea resurselor este o activitate extrem de importantă prin care: timpul, banii, echipamentele, resursele umane, sunt utilizate optim în raport cu obiectivele organizației.

### **D. Negociator**

Negocierea se poate purta în cadrul organizației fie în momente de criză, fie activitatea de zi cu zi și are în vedere relaționări specifice atât cu membrii instituției cât și cu mediul extern.

Chiar dacă managerii au cam aceleași preocupări, cerințele, constrângerile și opțiunile specifice oricărei munci diferențiază rezultatele activității lor (modelul lui Stewart).

Stewart are în vedere următoarele elemente:

- cerințele (ceea ce trebuie să facă deținătorul postului)
  - impuse de șeful direct;

- impuse de colegi;
- impuse de exterior;
- impuse de sistem;
- impuse de subordonați;
- autoimpuse.
- constrângerile (factorii interni și externi care limitează acțiunile deținătorului unui post)
  - limitările în privința resurselor;
  - reglementările legale;
  - acordurile sindicale;
  - limitările tehnologice;
  - amplasarea managerului în cadrul organizației;
  - politica și procedurile specifice din organizație;
  - atitudinea și așteptările oamenilor.
- opțiunile
  - activitatea concretă care trebuie realizată;
  - modul în care trebuie procedat;
  - momentul în care se realizează activitatea;
  - inițiativele pe care le poate promova.

Cele trei modele oferă unui manager posibilitatea de ași analiza activitatea din mai multe perspective,

Un manager eficace este un conducător care reușește să:

- aloce optim resursele existente (materiale, umane, top);
- planifice activitatea;
- organizeze / motiveze eficient oamenii;
- controleze întreg procesul.

Deci trebuie să știe și poate răspunde la întrebările: cine? ce? unde? când? cum? pe cine?

## 7. COMPONENTELE EXTERNE ALE MANAGEMENTULUI PUBLIC

Procesul de deschidere și dinamizare a politicii publice a condus la schimbarea de atitudine a grupurilor de presiune, care sunt parte activă a procesului decizional.

Deci, mediul extern influențează sistemul birocratic. Managementul instituțiilor publice se dezvoltă și în raport de:

- forțele externe;
- componența politică;
- orientarea economică.



## 8. FUNCȚIA PUBLICĂ

### A) Prezentare generală

Statutul funcționarilor publici, intrat în vigoare la 8 decembrie 1999, reprezintă legea cadru a funcției publice în România. Această lege se înscrie pe linia tradiției din perioada interbelică a României, justificându-se și cu argumente de drept comparat.

Dacă prin **Statut al funcționarilor publici** înțelegem ansamblul de reguli referitoare la situația funcționarilor, **prin funcție publică** înțelegem situația juridică a persoanei fizice investită legal cu atribuții în realizarea competenței unei autorități publice (ansamblul drepturilor și obligațiilor care formează conținutul juridic dintre persoana fizică investită și organul de stat care a investit-o în funcția publică). Toate aceste drepturi și obligații sunt create și organizate în vederea realizării puterii publice.

Trăsăturile funcției publice:

- drepturile și obligațiile funcționarilor publici sunt stabilite pe cale unilaterală de către organele statale prin norme juridice;
- drepturile și obligațiile prevăzute în statut – ca atribuții ale funcției de stat – sunt exercitate în vederea realizării puterii publice sunt:
- continuitatea exercitării acestei funcții;
- cel investit cu o funcție publică se află într-un raport de subordonare față de cel care l-a investit cu această funcție ;
- cel investit cu o funcție publică se află într-un raport de autoritate față de terți (exemplu: magistrații care sunt investiți cu atribuția de a aplica legea)

### B) Clasificarea funcției publice :

- din punctul de vedere al importanței funcției distingem între :
  - funcții de conducere :
  - funcții de execuție:
- din punctul de vedere al domeniului de exercitare a funcției publice :
  - funcții civile;
  - funcții cu caracter militar ;
- din punct de vedere al regimului aplicabil:
  - funcții cărora li se aplică regimul juridic prevăzut în Statut – ca drept comun;
  - funcții cărora li se aplică regimuri speciale prevăzute – pe lângă Statutul funcționarilor – în alte Statute speciale;
- din punctul de vedere al naturii funcției:
  - funcții de conducere exclusiv administrative (ex. ministru, director, secretar general)
  - funcții de conducere de specialitate (ex. contabil, inginer).

## C) Drepturile și obligațiile funcționarilor publici

### Drepturi:

- dreptul la opinie (art. 36 din Statut) ;
- dreptul de asociere sindicală (art. 37 din Statut) ;
- dreptul la grevă – în condițiile legii (art. 38 din Statut);
- dreptul la un salariu pentru munca prestată (art. 40 din Statut)
- dreptul de cumul de funcții (art. 52 din Statut) ;
- dreptul la concediu (art. 43 din Statut) ;
- dreptul de perfecționare (art.43 din statut) ;
- dreptul la uniformă (art. 41 din Statut);
- dreptul la protecție (art. 46, 47, 50 din Statut) ;
- dreptul la pensie (art. 47, din Statut);

### Obligații :

- obligația îndeplinirii atribuțiilor (art. 55 din statut);
- obligația de fidelitate față de instituție (art. 56. din Statut) ;
- obligația de rezervă în manifestarea opiniilor politice (art. 57 din Statut);
- obligația de subordonare ierarhica (art. 58, 62 din Statut);
- obligația de a păstra secretul (art. 59, 60 din Statut);
- obligația de demnitate (art. 61 din Statut);
- obligația de răspundere (art. 58);
- obligația de perfecționare profesională (art. 67 din Statut).

Perfecționarea și pregătirea profesională a funcționarilor este nu numai un drept dar și o obligație.

## 9. CONCLUZIE – MODELE DE ANALIZĂ STRUCTURALĂ

Vom prezenta patru modele care sugerează dar nu direcționează tipurile de politici publice:

### A) MODELUL „ELITIST“

Describe politica publică în termenii preferințelor și valorilor unei elite dominante în care nu se reflectă voința poporului ci mai degrabă interesele, sentimentele, valorile unui număr foarte mic de oameni care participă la proces (policy – making process). Schimbările apar când elitele își redefinesc propriile interese și își modifică propriile valori. Elitele pot fi îndreptate către public și bunăstarea maselor poate fi un aspect important în luarea deciziilor. Modelul vede masele ca fiind pasive, apatice și puțin informate în ce privește politicile publice.

Opinia publică este manipulată ușor în mass-media dominată de elite. Astfel comunicarea între mase și elite se face unidirecțional.

## **B) MODELUL PLURALIST**

DESCRIE politica publică drept rezultat / produs al competiției, negocierii și compromisului între multe grupuri sociale diferite Sunt indivizi – puțini la număr – care pot participa la actul de politică publică prin grupuri de presiune. Politica publică reflectă în orice moment un echilibru al influenței relative a grupurilor de interes. Comunicarea se face de jos în sus prin intermediul grupurilor de interese, al partidelor și mai ales prin intermediul alegerilor.

## **C) MODELUL OLIGARHIC**

Presupune ca resursele inițiale pentru cercetare, studiu, planificare și formulare a politicilor publice sunt obținute/derivate din averea personală. Această avere este canalizată spre fundații, universități, grupuri de planificare a politicilor (policy planing) sub forma contractelor, a subvențiilor etc. Decidenții, oamenii influenți sunt prezenți și în consiliile de administrație ale acestor fundații etc, pentru a superviza modul în care sunt folosite aceste fonduri.

## **D) MODELUL “ ADVOCACY COALITION “**

Importanța teoretică a rolului ideilor a luat amploare odată cu accentuarea factorilor cognitivi în procesul politicilor, în special în lucrările lui Peters Haas asupra comunităților epistemice. Acesta a definit comunitățile epistemice ca “o rețea de profesioniști într-un domeniu, cu autoritate bazată pe competență și expertiză recunoscute și o pretenție de autoritate asupra cunoașterii relevante la nivelul politicilor din acel domeniu sau arie de probleme”. Caracteristic pentru aceste comunități sunt:

- un set împărțit de credințe normative;
- credințe cauzale împărțite;
- noțiuni comune asupra validității;
- proiecte comune asupra validității;
- proiecte comune de politici.

*Abordarea comunităților epistemice este eficientă în descrierea modului în care decidenții, marcați de condiții de nesiguranță, ajung să-și asigure deciziile la comunitățile de experți. Sunt câteva probleme de abordare a relației cunoaștere – politică :*

- prin definiție se presupune o relație clară între credințele / opiniile cauzale și valori – însemnând astfel ca sunt împărțite ambele concepte.

- accentuarea asupra circumstanțelor în care comunitățile epistemice existente influențează decidenții – nu abordează condițiile în care se formează ele însele.

Cea mai influentă teorie care face operabil conceptul de idei/învățare în procesul politicilor este modelul dezvoltat de Sabatier – “Advocacy Coalition Framework” – ACF. Învățarea orientată către politici este definită ca “schimbări pe termen lung ale intențiilor comportamentale și cognitive rezultate din experiență, implicate în atingerea sau revizuirea obiectivelor politicilor”. Premisele de bază ale ACF sunt:

- înțelegerea schimbării politicilor necesită o perspectivă mai lungă – o decadă sau chiar mai mult – după Sabatier;
- unitatea analizei este subsistemul politicilor; politicile pot fi interpretate ca seturi de priorități valorice și asumții cauzale, sau “sisteme de opinii”.

Modelul ACF are câteva vulnerabilități:

- redefinirea actorilor implicați în procesul politicilor duce la mai multe probleme decât e capabil să rezolve. ACF are probleme legate de caracterul de “agent” când e vorba de a adopta decizii de politici (Hoberg);
- se coagulează conceptul unui sistem de opinii, făcând dificilă distingerea influențelor independente ale fenomenelor analitice în procesul politicilor publice. Sistemele de opinii au o structură tripartită : cele din “miezul” adânc sunt fundamentale, implicând opinii de bază ontologice și normative, cum ar fi perceperea naturii umane a persoanelor, opiniile din “miezul politicilor” se referă la angajări fundamentale normative și la percepții cauzale într-o coaliție dintr-un domeniu sau subsistem de politici;
- conține aspecte secundare care implică interpretări ale opiniilor relative la contextele specifice, adică ACF se *bazează* pe premisa că opiniile din miezul adânc al politicilor reprezintă principalul liant care ține împreună o coaliție“;
- ACF nu acordă atenție variabilelor instituționale. Instituțiile sunt relativ stabile pe termen lung, atenția acordată schimbărilor de politici în timp într-o jurisdicție / domeniu provoacă confuzie asupra rolului instituțiilor.

# CAPITOLUL III

---

## COMUNICAREA ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

### 1. ELEMENTELE PROCESULUI DE COMUNICARE

Comunicarea – schimbul de informații, idei și sentimente – a fost definit ca un proces interpersonal de transmitere și recepție de simboluri care au atașate înțelesuri. Comunicarea este deci acel fenomen care permite crearea de legături între oameni, între instituții și între instituții și oameni, legături asemănătoare unor punți invizibile de esență informațională.

Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia și care trebuie să își asume una sau mai multe dintre funcțiunile manageriale identificate de H. Fayol: planificare, organizare, conducere, coordonare și control.

Comunicarea este vitală în fiecare dintre ele. Unii specialiști au ajuns la concluzia că elementele manageriale importante sunt:

- **comunicarea** (schimb de informații de naturi diferite pe cale orală și scrisă), care ocupă aproximativ o treime din timpul de lucru;
- **managementul tradițional** (planificare, luare de decizii și control), care ocupă aproximativ tot o treime din timpul de lucru;
- **corelarea** (interacțiunea, tot prin comunicare, cu cei din jur, din interior și exteriorul organizației), care ocupă în jur de o cincime din timp;
- **managementul resurselor umane** (motivare/încurajare, sfătuire/disciplinare, managementul conflictului, angajare de personal).

(“Real managers”, 1988)

Toate aceste activități specifice activității manageriale au ca principiu fundamental comunicarea.

### 2. FUNCȚII ALE COMUNICĂRII

Pentru realizarea obiectivelor sale managerul se va baza pe următoarele funcții ale comunicării:

- **Funcția de informare** – organizațiile au nevoie de interacțiuni în mediul exterior în care funcționează și în mediul interior între părțile ei componente.

Cei mai importanți sunt oamenii. Managerul este pus în fața monitorizării la două feluri de informație: **informația externă** – trimisă și primită prin intermediul activităților de marketing, reclama, aprovizionare, relații publice etc. și **informația internă** – care circulă prin canalele formale și neformale de comunicare.

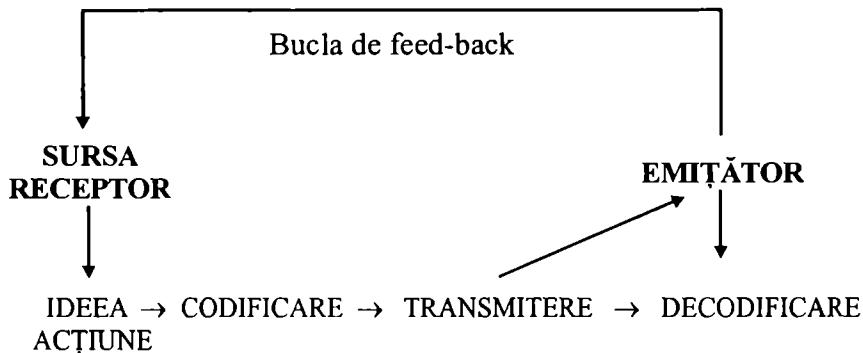
- **Funcția de comandă și instruire** – această funcție a comunicării se referă la modalitățile prin care managerii se asigură că oamenii și departamentele acționează continuu în direcția obiectivelor organizației.
- **Funcția de influențare și convingere, îndrumare și sfătuire** – prin această funcție se realizează moduri specifice de control asupra informației și asupra comportării membrilor organizației.
- **Funcția de integrare și menținere** – funcție ce trebuie privită sub următoarele aspecte:
  - păstrarea organizației în stare operațională prin cursivitatea informației;
  - folosirea corectă a canalelor de comunicare pentru a evita încărcarea cu informație inutilă;
  - sortarea și verificarea datelor; integrarea părților în întreg prin raportarea lor la acesta și la contextul în care părțile trebuie să funcționeze.

Interesați, de strategia organizației și tot prin comunicare aceștia pot fi motivați. Tot prin comunicare managerul poate asigura circulația informației; informația corectă și utilă trebuie să ajungă la locul potrivit în momentul potrivit astfel că eforturile tuturor să se coordoneze între ele.

### 3. MODELE DE COMUNICARE

Pe de o parte managerii știu că succesul lor depinde în mare măsură de abilitatea lor de a comunica. Pe de altă parte, cel mai adesea, managerii nu știu ce înseamnă o comunicare *perfectă și eficientă*. Unii afirmă că dacă, angajații și-ar înțelege bine managerii, organizațiile ar funcționa mai ușor. Totuși “neînțelegerile” s-ar putea dovedi utile, precum în cazul angajatului care percepe critica sarcastică a unui manager ca pe o sugestie. O asemenea neînțelegere ar putea menține temporar “pacea”. În general, comportamentele comunicaționale ale managerilor se circumscriu unuia dintre următoarele modele: modelul **SĂGEATA** și modelul **DANS**.

**Modelul SĂGEATĂ** corespunde schemei Shannon-Weaver a comunicării conform căreia partenerii au roluri bine definite (emițător și receptor) iar receptorul percepe mesajul exact în forma și cu conținutul dorit de emițător.



(ADAPTARE după modelul Shannon – Weaver)

Se observă că în această schemă singura formă a retroacțiunii comunicării este „feed-back”-ul; studiile recente au arătat însă că putem vorbi și de o retroacțiune de tip „feed-forward”. Diferența dintre cele două noțiuni este următoarea: feed-back-ul intră în funcțiune după atingerea finalității, oferind informații asupra felului cum a fost receptat mesajul (fluxul informațional ce pornește de la receptor la emițător) și asupra felului cum trebuie receptat mesajul (fluxul informațional se pornește de la emițător la receptor); feed-forward-ul intră în funcțiune preventiv, anticipând o anumită evoluție și pe baza acestei anticipări persoana acționează pentru a îmbunătăți șansele de a atinge obiectivele dorite.

**Modelul DANS**, așa cum arată și numele, este întemeiat pe o comparație între dans și comunicare, între cele două tipuri de interacțiuni existând numeroase asemănări. Iată doar câteva, dintre cele mai importante:

- Comunicarea e folosită în scopuri multiple;
- Comunicarea implică o bună coordonare a înțeleșurilor;
- Comunicarea presupune capacitatea de a anticipa reacțiile celorlalți;
- Când comunicarea se întrerupe, nu e întotdeauna rezultatul neînțeleșurilor, ci mai degrabă fiindcă unul din parteneri nu are capacitatea de a prevedea reacțiile celuilalt.
- Comunicarea e guvernată de reguli;
- Există două tipuri de reguli care funcționează în conversații – reguli de interpretare și reguli de reglare.
- Comunicatorii dețin un repertoriu de abilitați care pot trece dincolo de nivelul conștient;
- Comunicarea, poate fi privită ca o activitate schematizată;
- Reușita în comunicare, e o funcție a gradului de coordonare, a modului în care și să te adaptezi la mediu și la partener.

## 4. COMUNICAREA MANAGERIALĂ CA AVANTAJ STRATEGIC

Comunicarea managerială eficientă este unul dintre instrumentele strategiilor de schimbare a organizației.

În multe dintre organizațiile din economiile performante se constată în prezent tendința de descentralizare a structurii organizaționale și trecerea de la cea desfășurată pe verticală la cea desfășurată pe orizontală; există tendința de adoptare a principiilor TQM (Total Quality Management), a ideii împuternicirii și implicării angajaților și a lucrului în echipe. Comunicarea internă eficace devine un element cheie al strategiei organizației.

Caracteristicile esențiale ale acesteia devin astfel:

- comunicarea trebuie să aibă loc fără încetare și prin orice mijloace;
- comunicarea trebuie să funcționeze la nivel emoțional mai degrabă decât intelectual.

Comunicarea managerială include aspecte complexe corelate cu procesul de schimbare nu numai în comunicarea internă, cu angajații, ci și în comunicarea externă, cu furnizorii, investitori, etc.

Comunicarea externă, impune efortul spre dezvoltarea deprinderilor de comunicare managerială între culturi organizaționale și naționale diferite. Se observă schimbări fundamentale în comportarea presei și a auditoriului organizației:

- apariția unor probleme extrem de complexe (Ex. responsabilitatea organizației față de mediu);
- nevoia de transparență a sistemului de decizii;
- nevoia de a comunica totul și imediat;
- credibilitatea internă și externă a conducerilor organizațiilor;
- nevoia schimbării percepției investitorilor față de organizație;
- nevoia parteneriatului cu sindicatele.

Există diferențe între deprindere și aptitudini:

- deprinderea poate fi formată, dezvoltată și perfecționată;
- aptitudinea este o abilitate înnăscută.

Managerul trebuie să-și însușească anumite deprinderi, comportamente și tehnici specifice. Tehnicile fundamentale de comunicare, pot fi grupate în:

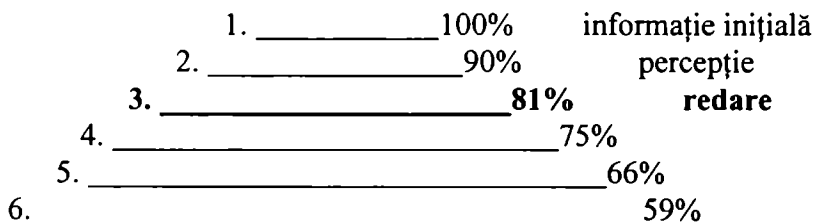
- tehnici de recepționare a mesajelor;
- tehnici de interpretare a mesajului;
- tehnici de redare a mesajelor.



## 5. BARIERE ÎN CALEA COMUNICĂRII

Barierile apar în toate modurile de comunicare. Aici putem enumera: percepția, emoțiile, încrederea și credibilitatea, dificultățile de ascultare, filtrajul, supraîncărcarea cu informații, locul și timpul, zgomotele și media selectată. Comunicarea nu poate fi separată de personalitatea oamenilor.

Această realitate este exemplificată de următorul grafic:



## 6. MODALITĂȚI DE COMUNICARE

### A. Comunicarea orală

Situațiile specifice de comunicare managerială orală sunt următoarele:

- **Comunicarea față în față** cu o persoană are avantajul că este directă și că permite folosirea tuturor mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare. De asemenea poate fi interactivă, permițând ajustarea mesajelor pe parcurs, pe baza feed-back-ului verbal și nonverbal.
- **Comunicarea interpersonală** este importantă în situații de evaluare a performanței și motivare, de dare de instrucțiuni, de rezolvare de conflicte, de negociere etc. Comunicarea interpersonală focalizată pe construirea de relații interpersonale este necesară în procesul de îndrumare și sfătuire a angajaților.
- **Comunicarea managerială în grup** are funcțiuni caracteristice cum sunt: ajută la definirea grupului, sprijină procesul de implementare a deciziilor și schimbării. O formă a comunicării în grup este **comunicarea în fața unui auditoriu**; ea are ca scop formarea unei imagini proprii, a grupului sau a organizației.

Comunicarea orală, ca mod de comunicare a managerului, trebuie să țină cont de mulți factori de context cum ar fi: cultura organizațională, experiențele avute de a lungul comunicării anterioare, diverse motive care stau la baza relațiilor personale, sociale și profesionale. Adresarea orală are ca forme specifice mai importante **prezentarea, briefingul, raportul de situație și raportul final**.

**Prezentările** pot avea loc în interiorul organizației sau în exteriorul ei. În cazul prezentărilor în interiorul organizației se presupune, în general, că auditoriul are caracteristici comune. În legătură cu prezentările în fața unui auditoriu extern organizației, pot apărea două probleme importante:

- dificultatea adaptării prezentării și a vorbitorului la auditoriul și cadrul extern, mai puțin cunoscute;
- faza dificilă a întrebărilor și răspunsurilor.

Câteva din neajunsurile frecvente, în legătură cu prezentările atât interne cât și externe, pot fi:

- prezentările sunt confuze (informația trebuie astfel organizată încât să poată fi urmată și înțeleasă)
- prezentările sunt prea lungi (concizia, alături de claritate, este întotdeauna apreciată pozitiv)
- prezentările sunt neconvingătoare (auditoriul trebuie convins că informația este importantă și că argumentele sunt corecte)
- stilul de prezentare a informațiilor este deficitar.

**Briefingul** este o prezentare mai scurtă cu scop de rezumare a unor informații sau cu scop de informare la zi privind activități de afaceri, proiecte în desfășurare, programe sau proceduri.

Ca format, briefingul este de obicei o comunicare într-un singur sens, de la vorbitor spre auditoriu; procesul de informare poate să implice și auditoriul.

**Raportul** are ca scop analiza situației unei activități sau proiect și constă în prezentarea de informații relevante pentru o anumită fază a acestora sau pentru finalizarea lor.

- **Raportul de situație** se face printr-o prezentare de 30-40 minute. Scopul raportului de situație este de a familiariza auditoriul cu starea la zi a proiectului sau activității și, uneori, să facă referiri la proiecții în viitor.
- **Raportul final** este o prezentare formală majoră de 40-60 minute, destinată analizei muncii la întregul proiect, de la început până la sfârșit. Are ca scop recomandarea pentru luarea unor decizii sau rezolvarea unei probleme, prezentarea unui rezultat final al muncii în cadrul unui proiect.

Situațiile neprevăzute de comunicare orală apar frecvent în activitatea de comunicare a managerului. Calitatea acestei forme de comunicare poate crește dacă avem în vedere faptul că perioada de grație (intervalul dintre întrebare și răspuns) furnizează timpul necesar pentru a decide asupra ideilor ce se vor emite și pentru a lua decizii legate de mesaj.

Alt tip de comunicare orală este cea prin telefon. Aspectul distinctiv al acestei comunicări este lipsa din mesaj a elementelor de natură nonverbală. Aceasta generează o distanță psihologică față de interlocutor care duce în mod firesc la un conținut depersonalizat al mesajului.

Comunicarea cu mass-media poate îmbrăca forme diferite:

- interviurile exclusive și spontane;
- comunicatele de presă;
- conferințele de presă.

Planurile strategice ale organizației trebuie să includă și un plan în legătură cu relațiile de comunicare cu mass-media.

## **B. Comunicarea în scris**

Caracteristicile pe care trebuie să le posede un mesaj scris pentru a fi eficient sunt următoarele:

- trebuie să fie ușor de citit;
- trebuie să fie corect;
- trebuie să fie adecvat direcției de transmitere;
- trebuie să fie bine gândit.

Înainte de a comunica ceva trebuie să stabilim scopul pentru care vrem să transmitem un mesaj. Trebuie să clarificăm dacă:

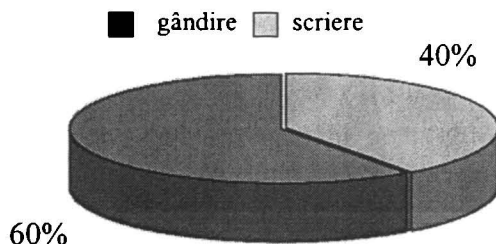
- este oportună transmiterea mesajului;
- reacția de răspuns este favorabilă;
- mesajul transmis are șanse să-și atingă scopul.

Pasul următor în procesul de scriere este clarificarea și sistematizarea gândurilor în legătură cu materialul pe care am decis că este oportun să-l scriem. Acest proces cuprinde următoarele faze:

- generarea;
- sistematizarea;
- organizarea materialului.

Ultimul pas constă în scrierea propriu-zisă a mesajului, începând cu redactarea lui și continuând cu editarea și punerea lui în forma adecvată.

Este extrem de important să conștientizăm faptul că a gândi și a scrie sunt două procese diferite. În general, etapa de gândire constituie aproximativ 40% din timpul necesar întocmirii unui mesaj scris, iar etapa a doua, de scriere propriu-zisă, restul.



Comunicarea în scris ajută oamenii să devină mai sistematici în gândire. Studiarea atentă a semnificației, pentru a cunoaște precis nuanțele, este o condiție a calității mesajului.

### C. Comunicarea non-verbală

În comunicarea orală (directă, față în față), oamenii transmit mesaje prin intermediul expresiilor faciale, modulațiilor vocii, gesturilor și a posturii corpului. Adesea nu suntem conștienți de gesturile noastre și de efectele pe care le au acestea asupra interlocutorului.

În cadrul comunicării non-verbale putem să analizăm și mediul în care are loc comunicarea. Este foarte important să știm în ce mediu poate avea loc un dialog sau altul. Ambientul contribuie la o bună desfășurare a ședințelor sau întrevederilor de orice fel.

Atât acțiunile îndeplinite cât și cele nerealizate transmit un mesaj. Managerul care uită să mulțumească unui subordonat sau să se țină de o promisiune, comunică ceva.

Pentru a înțelege importanța și complexitatea comunicării prezentăm mai jos principalele canale de comunicare:

## 7. CANALELE DE COMUNICARE

### A) Prezentare

	Exemple și caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
Poștă	Scrisori, memo-uri, rapoarte	Înregistrări permanente. Mesaje consecvente către toți primitorii. Pot fi citite și li se poate răspunde la momentul potrivit.	Necesită spațiu de depozitare. Lipsa implicării personale. Volum excesiv. Răspuns întârziat
Mijloace electronice	Mesaje e-mail, fax-uri, conferințe video	Rapide, cu un consum redus de hârtie, răspunsul	Posibil numai între cei care fac parte din rețea.

		poate fi imediat dacă receptorul se află pe linie. adesea costă mai puțin decât trimiterile poștale.	Pericolul scurgerii de informații confidențiale
Întruniri	Întâlnirea a două sau mai multe persoane. Formale-Neformale Planificate- Neplanificate Structurate- Nestructurate	Mecanisme efective de concentrare a eforturilor pentru transmiterea informațiilor, soluționarea problemelor, documentarea deciziilor etc. Pot asigura angajarea grupului față de obiectivele stabilite.	Consum mare de timp Nu toate discuțiile prezintă importanță pentru toți participanții. Dacă nu sunt structurate pot fi manevrate în scopul evitării luării unor decizii.
Convorbiri telefonice	Modalitate concretă, imediată și directă de transmitere sau obținere de informații	Se poate obține un răspuns imediat. Asigură un tip de contact personal	Nu se fac înregistrări scrise. Nu permit feed-back vizual
Față în față	Cel mai utilizat și obișnuit canal de comunicare. Canalul cel mai preferat	Cel mai utilizat și obișnuit canal de comunicare. Canalul cel mai preferat	Consum de timp. Nu se fac înregistrări scrise

Sursa mesajului sau emițătorul, este o persoană, care dorește să comunice cu o altă persoană-receptorul. Pentru a comunica, sursa traduce înțelesul pe care vrea să-l transmită în simboluri. Acest proces de traducere implică atât simboluri verbale cât și non-verbale, frecvent o combinație a acestora. Receptorul, la rândul său, va decoda simbolurile primite transformându-le într-un înțeles perceput.

Decodificarea este procesul prin care mesajele recepționate sunt traduse în termeni (simboluri) ce au semnificație pentru destinatari. Specialiștii au tendința să codifice mesajele într-un limbaj care este înțeles de alți specialiști din același domeniu, dar mai puțin de public.

Între emițător și receptor, mesajul poate fi modificat datorită unor „bariere”. Acestea pot fi clasificate în diverse categorii: fizice, lingvistice, factori personali. Barierele fizice țin în general de mediu (acustică, lumină, distanța etc). Barierele lingvistice pot ține de limba vorbită, dar și de vocabular, putând apare dificultăți în receptarea mesajului dacă acesta este transmis într-un limbaj de specialitate în care se folosesc cuvinte prea puțin uzuale.

Factorii personali pot fi de mai multe tipuri:

- *Implicarea pozitivă* a celui care receptează mesajul;
- *Implicarea negativă* (chiar înainte de a recepta mesajul, interlocutorul are ceva împotriva subiectului sau a emițătorului).

- *Amenințarea statutului* (situația în care un director nu mai ascultă opinia unui subaltern, pentru simplul fapt că este contrară opiniei sale);
- *Presupuneri subiective* („cred că vrea ceva de la mine, altfel nu mi-ar vorbi...”);
- *Agenda ascunsă* („dacă stau de vorbă cu el poate afla ceva și despre ce au ei de gând să facă în viitor”).

În procesul comunicării reacția pe care o are receptorul față de mesajul transmis de sursă este un mecanism prin care emițătorul verifică dacă mesajul transmis a fost perceput corect de către receptor (feedback). Acesta este un element al procesului de comunicare extrem de important în termeni de eficiență.

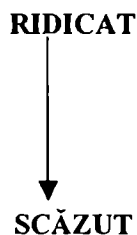
De foarte multe ori, cel care **transmite** mesajul uită să verifice dacă înțelesul receptat este același cu înțelesul transmis. Un prim element este feed-back-ul non-verbal. Emițătorul trebuie să fie atent la mesajele non-verbale transmise de către receptor.

Transmiterea mesajelor se poate realiza prin mijloace verbale și non-verbale. Există o mare varietate de mijloace care pot fi utilizate. O apreciere a acestor mijloace în raport cu gradul de consistență al comunicării este prezentată în figura de mai jos:

### Mijloace de comunicare

- Discuții „față în față”
- Conversații telefonice
- Scrisori/memorii
- Poșta 'voice' (voice-mail)
- Poșta electronică (e-mail)
- Documentele scrise
- Documentele numerice

### Gradul de consistență a mesajelor



### Comparație comunicare orală-scrisă:

COMUNICAREA ORALĂ	COMUNICAREA SCRISĂ
• Grad ridicat de personalizare	• Grad ridicat de formalizare
• Feed-back imediat	• Feed-back întârziat
• Nu se înregistrează	• înregistrare permanentă
• Eficiență pentru mesaje simple	• Eficiență pentru mesaje complexe
• Pierdere acuratețe	• Păstrare acuratețe
• Informație non-verbală disponibilă	• Informație non-verbală indisponibilă sau redusă

Există patru criterii în raport de care se apreciază calitatea comunicării:

- (1) **rapiditatea sesizării erorilor, prin folosirea conexiunii inverse și corectarea lor;**
- (2) **elaborarea mesajelor în funcție de particularitățile specifice destinatarilor;**
- (3) **capacitatea de a transmite multe informații simultan;**
- (4) **bogăția limbajului (limbajul verbal în raport cu cel numeric).**

În situațiile în care este necesar un timp îndelungat pentru analiza informațiilor putem considera comunicarea inconsistentă.

De cele mai multe ori comunicarea față în față este cea mai eficientă pentru că oferă răspuns feedback rapid. Astfel se poate valida în timp real mesajul transmis. În acest tip de comunicare un rol important îl au:

- **limbajul utilizat;**
- **tonul vocii;**
- **expresia feței.**

## **B) Canalele de comunicare în instituțiile publice**

Mediile prin care se transmit informațiile de la emițător la receptor prezintă canalele de comunicare. Există două tipuri de canale:

- **formale;**
- **informale.**

Prin canale formale se transmit fluxurile informaționale oficiale.

În raport cu direcțiile de propagare a fluxurilor informaționale, comunicarea este de mai multe tipuri:

- **verticală descendentă;**
- **verticală ascendentă;**
- **orizontală;**
- **oblică.**

*Comunicarea verticală descendentă* cuprinde fluxuri de informații (mesaje) generate de managerii de la nivelurile cele mai înalte ale instituției și adresate celor de la nivelurile inferioare. Ele se manifestă între manageri și subordonați și se concretizează prin decizii, instrucțiuni, proceduri, memorii oficiale, reglementări interne, norme, rapoarte, etc.

*Comunicarea verticală ascendentă* se stabilește între conducere și subordonați, fiind caracterizată de fluxuri de informații orientate „de jos în sus” în cadrul unei organizații, pe verticala sistemului de management. Prin intermediul acestor canale de comunicare sunt furnizate informații pentru control și fundamentarea deciziilor.

**Comunicarea orizontală** apare între persoane care ocupă poziții situate la același nivel ierarhic în sistemul de management, între care există relații organizatorice de cooperare. Acest tip de comunicare este necesar pentru coordonarea diverselor funcții ale instituției.

**Comunicarea oblică** apare, de obicei între persoane ce ocupa posturi situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între acestea să existe relații de autoritate de tip ierarhic.

**Canalele informale de comunicare** se stabilesc în general între persoane din grupurile informale. Acestea sunt formate din angajați care au interese comune sau afinități. Informațiile transferate prin aceste canale sunt neoficiale și au un caracter personal sau general; ele nu sunt verificate.

O configurare neformală a comunicării într-o instituție publică o reprezintă generarea (lansarea) zvonurilor. Circulația zvonurilor poate scurcircuita canalele formale de comunicare.

Lansarea unui zvon vizează :

- ținta (obiectivul zvonului);
- declarația (ceea ce trebuie comunicat mediului țintă);
- sursa (emițătorul).

La nivel organizațional există tendința de evitare a comunicării veștilor neplăcute care poate provoca uneori blocarea activității economice,

## 8. REȚELE DE COMUNICARE

În interiorul organizației se configurează diverse grupuri, pe de o parte în raport cu structura firmei (departamentele), pe de altă parte în raport cu interesele indivizilor (grupuri informale).

Tipurile de rețele ce se pot forma într-un grup la nivel organizațional ce configurează diverse grupuri, în raport cu structura firmei (departamentul) pe de o parte și în raport cu interesele indivizilor (grupurile informale) pe de altă parte sunt:

TIP DE REȚEA	CARACTERISTICI
Tip LANȚ	• dezavantaj – distorsiunea mesajului datorată serialității fluxului informațional
Tip Y	• două persoane au același statut • feed-back rapid , eficient • număr redus de legături • există un grad de centralizare
Tip CERC	• reducere grad de interacțiune grup – un membru comunică doar cu alți doi



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• feed-back dificil</li> <li>• organizare stabilă, satisfacție mare</li> </ul>
Tip ROATĂ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• model centralizat de comunicare în grup</li> <li>• dependență mare de leader la calitatea deciziei</li> <li>• structură stabilă dar rapidă</li> </ul>
Tip STEA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• descentralizare comunicare</li> <li>• informație liberă</li> <li>• implicare egală între membrii – decizii bune</li> <li>• feed-back rapid și eficient</li> <li>• viteză transmitere informație mică</li> </ul>

În rețeaua în STEA toate fluxurile sunt controlate de persoana de la centru pe când în rețeaua cu comunicare integral (tip LANȚ), indivizii pot comunica între ei simultan.

În raport cu gradul de interdependență se folosesc diverse tipuri de rețele:

- grad redus de interdependență – rețeaua STEA;
- grad mare de interdependență – rețele se comunicare în lanț;

## 9. RELAȚIILE PUBLICE

### A) Definiție

Domeniul relațiilor publice este foarte important la nivelul instituțiilor publice pentru că oferă posibilitatea acestora de a comunica cu publicul. De asemenea, prin relațiile publice se pot transmite informații despre tipurile de activități în folosul indivizilor și al comunităților, prestate de instituțiile publice. Marile asociații de specialitate în domeniul relațiilor publice dau mai multe definiții acestui domeniu:

- “Practica Relațiilor Publice este arta și știința socială de a analiza tendințe, de a prezice consecințele lor, de a sfătui liderii de organizații, de a introduce programe planificate de acțiune care servesc atât interesul organizației cât și al publicului” (*Adunarea Mondială a Relațiilor Publice*, Mexico City. 1978)
- “Relațiile publice sunt un efort conștient și sistematic, bazat pe cercetare, dedicat câștigării înțelegerii și stabilirii și menținerii încrederii în rândurile publicului” (*Asociația Germană de Relații Publice*)

- “Relațiile publice sunt efortul deliberat, susținut și planificat de a stabili și a menține înțelegerea reciprocă între o organizație și publicul ei” (*Institutul Britanic de Opinie Publică*)

## B) Caracteristici

Cele mai importante caracteristici ale relațiilor publice sunt:

- **deliberarea:** activitatea de relații publice vizează informarea, influențarea și obținerea unui răspuns din partea publicului;
- **planificarea:** resursele oricărei organizații sunt limitate și de aceea trebuie planificate în raport cu importanța activităților derulate;
- **performanța:** performanța echipei de relații publice și rezultatele ei determină performanța organizației client;
- **comunicarea bilaterală:** relațiile publice au la bază preluarea informațiilor din mediul în care operează organizația, transmiterea de noi informații și urmărirea feed-back-ului acestora;
- **interesul public:** scopul activității de relații publice este satisfacerea nevoilor publicului;
- **dimensiunea managerială:** eficiența activităților de relații publice depinde de calitatea managementului.

În ansamblul de comunicări ale unei organizații relațiile publice sunt orientate către interesul public ceea ce nu înseamnă, că relațiile publice ignoră interesele organizației.

Relațiile publice ar putea fi definite astfel:

**„Relațiile publice reprezintă managementul comunicării pe baza interesului public”.**

## C) Descriere generală

Managerul eficient de relații publice trebuie să fie în permanent contact cu publicul organizației, să fie capabil să diferențieze în orice moment necesitățile de comunicare ale acestora, să formuleze și să transmită mesaje în funcție de caracteristicile fiecăruia dintre ele și să urmărească reacția lor la primirea fiecăruia dintre mesaje.

Unul dintre conceptele de relații publice cele mai vehiculate este acela de *imagine*.

Imaginea organizațională este un complex constituit din istoria organizației, succesele și stabilitatea sa din punct de vedere financiar, calitatea ofertei sale, reputația sa ca angajator, responsabilitatea socială, eforturile de cercetare etc. Imaginea organizațională este esențială în relațiile cu presa, dar este foarte

importantă în relația cu finanțatorii (fie ei investitori, donatori, membri, instituții financiare internaționale etc.).

În planificarea de relații publice este utilizată *imaginea dorită (wish image)*. Imaginea dorită este imaginea pe care administrația firmei dorește să o promoveze în interiorul și în exteriorul său. Identificarea sa stă la baza formulării obiectivelor de relații publice, de realismul lor depinzând în mare măsură succesul întregii activități de relații publice.

Managementul comunicării se bazează pe planificarea de relații publice, care se desfășoară în cinci etape:

- identificarea problemei;
- stabilirea obiectivelor generale;
- formularea strategiilor;
- planificarea, elaborarea mixului de relații publice și programarea;
- evaluarea.

**Identificarea problemei.** Pentru definirea exactă a problemei se trece la cercetarea opiniilor, cunoștințelor, atitudinilor și comportamentului publicului vizat. În situația promovării unor legi, ministerele de resort trebuie să realizeze cercetări pentru:

- cunoașterea atmosferei publicului;
- informarea corectă.

**Stabilirea obiectivelor.** În raport cu rezultatele cercetării se propun soluții ale problemei de comunicare cu publicul, sub forma unor obiective.

**Formularea strategiilor:** are ca scop atingerea obiectivului stabilit (Ex. cunoașterea conținutului unor legi de către cetățeni).

**Planificarea și programarea:** în funcție de strategiile adoptate, se trece la elaborarea planului de acțiune. Acest plan conține instrumentele folosite (mixul de relații publice), obiective intermediare, termene, resurse utilizabile etc.

Mixul de relații publice conține în general instrumentele utilizate pentru realizarea planului de relații publice:

- *publicitatea,*
- *lobby,*
- *organizarea de evenimente publice etc.*

Ponderea fiecăruia dintre ele variază de la un proiect la altul, de la o organizație la alta.

- **Publicitatea:** este instrumentul de relații publice prin care organizația lansează mesaje prin intermediul mijloacelor de informare în masă cu cele mai mici costuri relative. Publicitatea este la îndemâna oricărui tip de organizație, (publică, de afaceri sau non-profit). *Relațiile cu presa*

sunt unul dintre elementele fundamentale ale relațiilor publice și se desfășoară prin intermediul dosarelor de presă, comunicatelor de presă (text, imagine foto, imagine video, benzi audio), discursuri, conferințe de presă..

- **Lobby:** lobby-ul are ca scop influențarea deciziilor puterii – Președinție, Guvern, Parlament etc. – prin mijloacele specifice relațiilor publice, pentru luarea în discuție a unor probleme de interes public sau pentru adoptarea unor decizii.
- **Organizarea de evenimente publice:** este costisitor dar este unul dintre cele mai importante instrumente de relații publice. Atât instituțiile publice, cât și organizațiile de afaceri și cele non-profit acordă o atenție specială acestui tip de comunicare și cheltuie adesea o bună parte din bugetele de relații publice pentru organizarea de conferințe, seminarii, mitinguri, marșuri, celebrări aniversare, expoziții de artă, licitații, serate de binefacere, concursuri, lansări de carte etc.
- **Identitatea imaginii organizaționale:** conține o serie de elemente de tipul logo-ului (logo-urilor), culori, caractere (formatele de literă), tipul de hârtie folosită etc., care apar pe materialele de comunicare: papetăria, broșurile, formularele oficiale, cărțile de vizită, pagini web etc.
- **Consultanța:** este unul dintre instrumentele de care depinde în cea mai mare măsură succesul planului de relații publice. Este vorba de serviciile de consultanță pe care managerii de relații publice le acordă celorlalți manageri ai organizației și superiorilor ierarhici. În cazul instituțiilor publice, deciziile au prin natura lor un impact public direct unde succesul unei politici sau imaginea publică a unei personalități poate depinde de o singură “ieșire în fața presei”. Managerii de relații publice acordă servicii de consultanță celorlalți manageri ai organizației pentru că deciziile lor au un impact public.
- **Afacerile publice:** există țări în care se utilizează parteneriatele dintre firmele de relații publice și organizațiile non-profit care inițiază campanii de strângere de fonduri. Deci, activități de tipul afacerilor publice pot desfășura și instituțiile publice și chiar și organizațiile non-profit care inițiază proiecte non-profit în alt domeniu.
- **Relațiile cu liderii de opinie:** au în vedere promovarea unor politici publice. Acest tip de relații se bazează pe influențele pe care pot să le aibe anumite persoane la nivel: politic, social, economic.

## D) Instituția Purtătorului de cuvânt

La nivel organizațional există instituția *Purtătorului de cuvânt* de la care presa și publicul așteaptă o informație credibilă.

În anumite situații :

- lipsa de timp a liderului unei instituții,
- absența lui din țară,
- aversiunea sau teama față de presă,
- defectele de vorbire,
- aspectul fizic sau starea de moment a sănătății,

instituțiile stabilesc unul sau mai mulți purtători de cuvânt pentru relațiile cu presa.

Purtătorul de cuvânt își creează un statut propriu, având o anumită autonomie și dreptul de a reprezenta clientul în limitele unui mandat.

## E) Comunicarea în situațiile de criză

[Sunt instituții care dispun de un *Manual al situațiilor de criză* și o *Celulă de criză* în cadrul căreia există responsabilități pentru fiecare tip de criză. De asemenea, se stabilesc proceduri care conțin instrucțiuni de operare pentru fiecare situație de criză.]

(Pot apărea evenimente social-politice, a căror gravitate variază de la manifestări cum ar fi grevele, mișcările sociale de presiune a străzii, schimbarea subită a echipei de conducere, până la revoluții și războaie, catastrofele naturale (cutremure, inundații etc.) sau accidentele de altă natură (accidentele grave aviatice, maritime sau terestre) etc.)

Ascunderea informațiilor este un mod de declanșare a zvonurilor.

✶ În gestionarea unei crize se pot face erori cu urmări greu de prevăzut (Cutlip, 1994):

- ezitățile, conducând la crearea unei imagini de incompetență și confuzie;
- ripostele, sursă de creștere a tensiunilor și emoțiilor;
- confruntarea, oferind oponentilor vizibilitate și o platformă de atac;
- informațiile contradictorii, semnificând lipsă de sinceritate și de receptivitate.

! Planul de administrare a unei situații de criză (parte componentă a Manualului Situațiilor de criză) din cadrul unei companii include :

- aprobarea planului de către directorul executiv;
- lista persoanelor care vor fi implicate în rezolvarea crizei și coordonatele acestora (adresă, telefon, etc);

- lista persoanelor din companie ce trebuie informate imediat în cazul unei crize;
- criteriile de estimare a pierderilor potențiale;
- planul de realizare a unei secțiuni de documentare, cuprinzând informații și mărturii;
- informații confidențiale ce nu pot fi divulgate înainte de lansarea planului de contracarare a crizei și de cele mai multe ori, nici după aceea, dacă nu este necesar;
- programul de acțiune: cine, ce și când;
- schița locului unde a survenit criza, o listă de resurse și cu necesarul de aprovizionat;
- locul de unde se va obține aparatură de comunicare, sonorizare și înregistrare pentru presă;
- lista criteriilor de evaluare a eficienței tratării situației de criză. 1

## **F) Comunicarea cu publicul**

La nivelul Instituțiilor publice pot apărea blocaje în comunicare, în relațiile cu cetățenii.

Rezultă de aici:

- frustrare;
- nemulțumire;
- formarea unei imagini proaste despre instituție.

Apar de asemenea bariere impuse de apariția corupției, cu impact asupra imaginii și activității instituțiilor publice.

Pentru fiecare angajat al unei instituții publice sunt necesare stagii de însușire a unor tehnici de comunicare eficientă la nivelul:

- interpersonal;
- autoprezentării;
- prezentării instituției în relațiile cu presa;
- prezentării instituției în relațiile cu partenerii străini. }

Costurile unor asemenea stagii produc beneficii în viitor pentru că oamenii așteaptă de la funcționarii publici:

- competență;
- echilibru;
- deontologie profesională;
- disponibilitate la dialog.

# CAPITOLUL IV

## ELABORAREA DECIZIEI ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

### 1. INTRODUCERE

Atunci când apare o problemă este necesar să fie analizate toate variantele de rezolvare ale acesteia. Suntem în situația de luare a unei decizii. Pentru fiecare variantă sunt analizate punctele tari și punctele slabe, resursele alocate, timpul necesar, riscurile. Alegerea unei variante dintre multele opțiuni posibile în urma combinării factorilor de mai sus înseamnă luarea unei decizii.

În teoriile manageriale apar în general patru funcții ale unui manager:

- Funcția de planificare (pe termen scurt sau pe termen lung);
- Funcția de organizare și conducere efectivă;
- Funcția de control a activității depuse pentru atingerea obiectivelor fixate;
- Luarea deciziilor.

Funcțiile enumerate mai sus se exercită în condiții de timp limitat, de stres și presiune.

Decizia este un proces de schimbare a realității, a resurselor naturale, financiare și umane de care dispune unitatea, de alegeri raționale dintre alternative.

În elaborarea deciziei trebuie să avem în vedere:

- acțiunea;
- un rezultat unic cuantificabil;
- un interval de timp
- investiția maximă pentru atingerea scopului

### 2. DEFINIȚIA DECIZIEI

Putem defini decizia astfel: un act social, deliberat, al unei persoane sau al unui grup de persoane, prin care se stabilesc scopul și obiectivele unei acțiuni, direcțiile și modalitățile de realizare a acesteia, toate determinate în funcție de o anumită necesitate, pe baza unui proces de informare, reflecție și evaluare a mijloacelor și a consecințelor desfășurării acțiunii respective.

### 3. CONDIȚIILE ELABORĂRII DECIZIILOR

Luarea unei decizii necesită anumite condiții:

- trebuie să existe unul sau mai multe obiective care trebuie atinse; mai multe alternative de acțiune trebuie să fie la îndemâna managerului;
- factorii limitativi economici (bani, timp, muncă), să fie incluși în planul decizional;
- fundamentarea științifică a deciziei;
- dublarea autorității formale de adoptare a deciziei de către consiliul împuterniciților statului
- unitate de decizie și acțiune;
- încadrarea în perioada decizională optimă;
- formulare clară.

### 4. TIPURI DE DECIZII

Din punct de vedere al **conținutului funcțional**, deciziile sunt:

- **Decizii de planificare;**
- **Decizii organizaționale;**
- **Decizii de conducere;**
- **Decizii de stimulare (a angajaților, de exemplu);**
- **Decizii de control.**

După **nivelul de elaborare a deciziilor** :

- **Decizii strategice.** Sunt deciziile care stabilesc orientările de perspectivă; ele se iau în colectiv, vizează ansamblul activității economice a societății comerciale.
- **Decizii tactice.** Acestea se iau pentru o perioadă mai mică de un an și vizează o activitate sau o subactivitate a societății comerciale.
- **Decizii operaționale.** Sunt decizii repetitive, de rutină și se referă la perioade scurte, care vizează îndeplinirea obiectivelor specifice și individuale.

În funcție de **certitudinea atingerii obiectivelor**, deciziile pot fi:

- **Decizii certe**
- **Decizii incerte**
- **Decizii de risc**

În raport cu **sfera de cuprindere a decidentului** deciziile se clasifică astfel:

- **Decizii individuale.** Ele sunt adoptate de către un singur cadru de conducere.
- **Decizii colective** – adoptate în grup.



## ETAPELE DECIZIEI MANAGERIALE

### **Elaborarea deciziei manageriale presupune mai multe etape:**

- definirea problemei, a domeniului de activitate în care ea a apărut;
- identificarea elementelor necesare pentru soluționare;
- idei privind posibilele soluții (care să vină inclusiv din partea angajaților);
- adoptarea celei mai bune soluții (pentru aceasta, este de recomandat organizarea de grupuri de discuție).

## 5. DECIZIA ADMINISTRATIVĂ

### **A) Definiția deciziei administrative**

*Decizia administrativă poate fi definită ca un proces complex de alegere a unei variante decizionale din mai multe posibile, în vederea realizării unui obiectiv al administrației publice și care influențează activitatea a cel puțin unei alte persoane din sistem, a sistemului administrativ în ansamblul lui sau a societății, în general.*

### **B) Particularități ale deciziei administrative :**

- Rezultă din colaborarea a diferitelor persoane din compartimente diferite;
- Există un volum mare de muncă;
- Avizarea o fac(e) una sau două persoane;
- Responsabilitatea aparține mai multor persoane – titulare ale unor funcții publice;
- Presupune derularea unui proces în mai multe etape.

### **C) Cerințe ale deciziei administrative**

Orice decizie administrativă trebuie să răspundă următoarelor *cerințe*:

- să fie fundamentată științific;
- să aibă un caracter realist;
- să intervină în timp util;
- să fie integrată în ansamblul deciziilor administrative adoptate anterior;
- să fie oportună.

Având în vedere că organele și instituțiile de la nivel local cunosc cel mai bine nevoile comunității este necesar ca acestea să adopte deciziile în legătură cu soluționarea problemelor locale. Este necesar ca funcționarii publici din

administrația centrală, respectiv din instituții locale să aibă o viziune sistemică, asupra realităților din sistemul administrativ și o capacitate ridicată de analiză și sinteză a informațiilor provenite de la administrația locală și/sau de la cetățeni.

Rezolvarea situațiilor din unitatea administrativ-teritorială prin decizii ale organelor administrative centrale, ierarhic superioare, comportă riscul unor soluții neadecvate, datorită cunoașterii, nu totdeauna suficiente de către acele organe, a problemelor care privesc colectivitățile locale.

Ierarhizarea din sistemul administrativ impune executarea deciziilor, luate de organele de la nivelurile superioare, de către organele de la nivelurile inferioare. Este important ca rezolvarea problemelor de interes pentru comunitățile locale să se facă din inițiativa administrației locale.

#### **D) Tipuri de decizii administrative**

Există mai multe tipuri de clasificări ale deciziilor administrative:

- După situația concretă la care se referă:
  - **Decizii normative**, care se fundamentează în situațiile cu caracter de generalitate și se regăsesc în conținutul diferitelor acte normative integrate în cadrul general al managementului public;
  - **Decizii individuale**, care se fundamentează în situații concrete, particulare de către funcționari publici care au competențe decizionale în acest sens.
  
- După nivelul ierarhic pe care se află decidentul:
  - **Decizii de nivel superior**, fundamentate de către președinte, parlament, guvern;
  - **Decizii de nivel mediu**, fundamentate de regulă de instituțiile administrative situate pe nivelul mediu al managementului;
  - **Decizii de nivel inferior**, fundamentate în instituțiile publice de funcționari publici ai instituțiilor și autorităților administrației locale situate pe nivelurile inferioare ale structurilor organizatorice din administrația centrală și locală.
  
- După orizontul de timp la care se referă:
  - **Decizii administrative pe termen nelimitat** (deciziile fundamentate la nivel de parlament și guvern care îmbracă forma decretelor, legilor, ordonanțelor de urgență etc.)
  - **Decizii administrative pe termen lung**, (fundamentate la nivelul administrației centrale și locale).
  - **Decizii administrative pe termen mediu**, (fundamentate la nivel de guvern, dar și la nivelul administrației locale).

- **Decizii curente**, (fundamentate la toate nivelurile sistemului administrativ și care vizează orizonturi scurte de timp).
- După frecvența adoptării:
  - **Decizii periodice**, adoptate la anumite intervale de timp, regulate, de către organele administrației de stat. Decizii aleatorii, care se adoptă la intervale neregulate de timp,
  - **Decizii unice**, care au un caracter excepțional, nerepetându-se într-un viitor previzibil.
- După amploarea sferei decizionale a decidentului:
  - **Decizii integrale**, care se adoptă din inițiativa decidentului, un posibil reprezentant al administrației locale, fără a fi necesar avizul unor funcționari publici de pe nivelul ierarhic superior, respectiv administrația centrală.
  - **Decizii avizate**, a căror aprobare și aplicare sunt condiționate de avizarea de către funcționarii publici de pe nivelul ierarhic superior. Se adoptă în mod expres la nivelul administrației locale, și la nivelurile medii ale structurii sistemului administrativ.
- După numărul persoanelor participante la procesul de fundamentare:
  - **Decizii de grup**, care se fundamentează atât la nivelul central, cât și local al administrației, la elaborarea acestora participă mai multe persoane reunite în birouri, comisii sau consilii, ministere, guvern, parlament.
  - **Decizii individuale** sunt fundamentate cu precădere la nivelul administrației locale.
- Din punct de vedere al conținutului și al modificărilor pe care le aduc în ordinea juridică se disting:
  - **Decizii generale**, ce cuprind reglementări, care contribuie la stabilirea unui cadru juridic corespunzător desfășurării proceselor de management și de execuție din instituțiile publice.
  - **Decizii specifice**, care statuează o persoană, un funcționar public nominal desemnat pentru a se implica în procesul de realizare a obiectivelor compartimentului și/sau instituției publice în ansamblu.
  - **Decizii determinate de cererea de servicii publice**. Acestea creează, în beneficiul particularilor, drepturi și facilități, de exemplu decizia de eliberare a autorizațiilor administrative.

- **Decizii determinate de schimbările în structura unei instituții publice și care conferă funcționarilor publici un statut în care coexistă drepturi și obligații.** De exemplu, numirea funcționarilor publici.
- Din punct de vedere al competenței decidentului:
  - **Decizii executorii**, care au caracter practic și sunt fundamentate numai de autoritățile administrative.
  - **Decizii de administrare**, care au *caracter teoretic* pentru că urmăresc procesul de management, prin desfășurarea unor activități de planificare, organizare, coordonare, gestionare, control și prin modul de aplicare a conținutului deciziilor în procesul de realizare a obiectivelor managementului public. (A. Andronicescu, 1994)

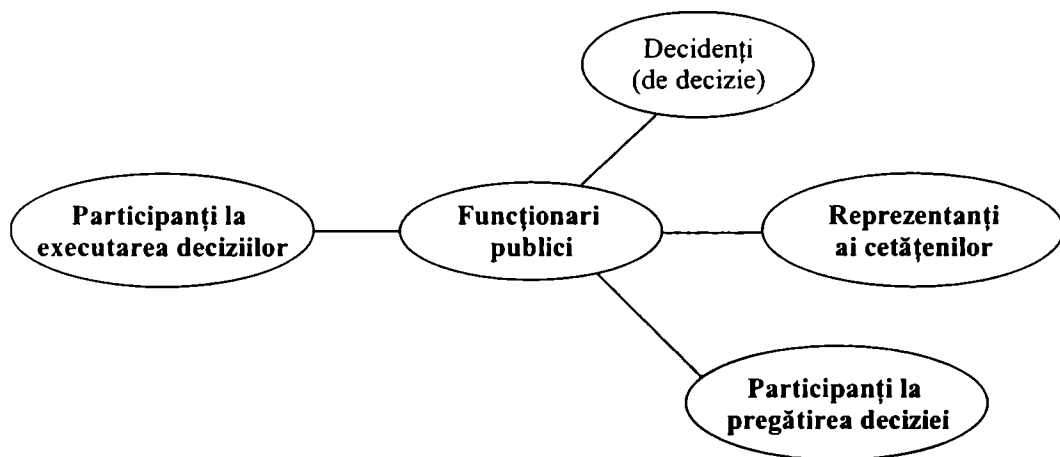
### E) Fundamentarea deciziei administrative

Orice decizie administrativă este dependentă de sistemul legislativ în vigoare. Calitatea deciziei depinde de respectarea legilor și de cunoașterea corectă a acestora de către funcționarii publici.

*Fundamentarea juridică* a deciziilor administrative constituie o condiție hotărâtoare pentru aplicarea lor.

Decizia administrativă este **rezultatul unei strânse colaborări între diferitele compartimente** din cadrul unui organ al administrației de stat, între organe diferite ale administrației de stat sau, între organe ale administrației de stat, pe de o parte, alte organe de stat, organizații nestatale, cetățeni, pe de altă parte. (vezi figura de mai jos)

În situații urgente este posibil ca adoptarea unei decizii să se facă de o singură persoană.



**Putem delimita două categorii de participanți la fundamentarea și adoptarea deciziilor administrative, în funcție de:**

- Modul de implicare;
- Nivelul administrativ – poziția în structura organizatorică.

➤ **După modul de implicare în procesul decizional sunt:**

- Funcționarii publici implicați direct;
- Funcționarii publici implicați indirect;
- Cetățenii consultați și/sau specialiști implicați direct și/sau indirect.

Funcționarii publici se pot afla în trei contexte:

- de decizie;
- de consultanță;
- de decizie,

În raport cu situația în care se află, gradul de răspundere este diferit. Pentru luarea unor decizii optime este necesară consultarea cetățenilor din comunitățile interesate.

➤ **În funcție de nivelul administrativ pe care se situează în structură, funcționarii publici pot fi grupați în două categorii:**

- funcționari publici din administrația centrală;
- funcționari publici din administrația locală.

O primă categorie o formează conducătorii organelor respective, precum și alte persoane care dețin funcții de **conducere** în structura de la acest nivel. (persoanele cu drept de decizie, care adoptă efectiv deciziile administrative)

Adaptarea deciziilor administrative este dependentă și de participarea cetățenilor:

- în organele de conducere colectivă;
- cu sugestii și propuneri pentru rezolvarea problemelor comunității.

Procesul de fundamentare a deciziei administrative este *complex* și presupune derularea a *opt etape succesive* în care sunt implicate mai multe persoane:

- inițiere decizie;
- definire obiectiv decizional;
- documentarea;
- selectare / analiza informației;
- conturarea și analiza alternativelor decizionale;
- adoptare decizie;
- urmărire aplicare decizie;
- formulare concluzii.

## **F) Abordarea managerială a procesului decizional**

Fundamentarea deciziilor raționale înseamnă:

- permanenta raționalizare;
- eficiență și eficacitate – ca reguli;
- sistem coerent de corelații;
- alternative decizionale reduse;
- considerarea ierarhiei;
- atragerea unor persoane cu anumite calități și aptitudini;
- stimulare, formare cultură, organizație publică;
- etc.

Limitele de competență ale funcționarilor publici sunt dependente de poziția în ierarhie.

Autoritatea jurisdicțională și autoritatea managerială, sunt limitate de specializarea instituțiilor publice, respectiv de ierarhia acestora.

Îndeplinirea sarcinilor și realizarea obiectivelor impun creșterea competenței funcționarilor publici.

## **G) Modelul rațional – comprehensiv**

Pornind de la necesitatea realizării unor decizii eficiente și a unei raționalități maxime într-o instituție publică, a fost conceput modelul rațional-comprehensiv caracterizat prin:

- Derulare proces decizional în etape: Determinarea obiectivelor  
Formularea alternative decizionale  
Alegerea alternativei maxime
- Maximizare eficiență / eficacitate;
- Criterii de bază : eficiență – eficacitate – raționalitate;
- Specializare accentuată a funcționarilor implicați;
- Costul total;
- etc.

## **H) Abordarea politică a procesului decizional**

Caracteristici:

- Considerarea obiectivelor politicii;
- Existența coaliției politice;
- Existența pachetelor de probleme;
- Considerare cost;

- Derulare în etape : redefinirea obiectivelor și modalităților de realizare, obținere consens, fundamentarea deciziei acceptabile.

Într-o societate cu politică pluralistă obiectivele politicii din administrația publică sunt generale contribuind la operaționalizarea programelor administrative.

Modelul creșterii stabilește *trei etape* pentru elaborarea deciziilor administrative:

- **definierea Țelurilor, a obiectivelor și a modalităților de realizare a acestora.**
- **ajungerea la un consens.**
- **fundamentarea unei decizii satisfăcătoare, acceptabile.**

### I) Abordarea legală a procesului decizional

Abordarea legală privind fundamentarea deciziilor administrative impune luarea în considerare a interesului public pe termen (crearea unui pachet de legi care să permită cunoașterea și satisfacerea interesului public).

Caracteristici:

- Procedura specială de adjudecare;
- Identificarea factorilor situaționali;
- Considerarea intereselor partidelor din Opoziție;
- Corelarea intereselor politice cu legislația;
- Orientarea către satisfacerea interesului politic;
- Considerarea interesului public pe termen lung;
- Crearea pachetelor de legi;
- etc.

## 6. METODEDE ȘI TEHNICI UTILIZATE ÎN MANAGEMENTUL PUBLIC

În funcție de obiectivele urmărite, metodele aplicabile în administrația de stat se pot grupa în trei categorii:

METODA	CLASIFICĂRI
1. EXECUTARE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrângere</li> <li>• Convingere</li> <li>• Cointeresare</li> </ul>

2. ORGANIZARE ȘI FUNCȚIONARE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizare științifică</li> <li>• Ședința</li> <li>• Conducerea eficientă</li> <li>• Valorificarea experienței în muncă</li> <li>• Structurarea corespunzătoare a programului</li> </ul>
3 . CERCETARE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza / diagnostic</li> <li>• Simularea</li> <li>• Diagrama cauză-efect</li> <li>• Altele</li> </ul>

### **A) Metode de executare**

Pentru a motiva funcționarii publici și cetățenii, statul poate acorda recompense materiale pentru realizări deosebite în propria activitate cu ajutorul unor sisteme de indicatori pentru sensibilizarea angajaților instituțiilor publice față de realizarea intereselor publice generale.

Pentru determinarea cetățenilor să respecte și să execute deciziile administrative, statele democratice pot oferi condiții: politice, juridice, economice, sociale, în concordanță cu normele statului de drept (metoda cointeresării și convingerii) sau metoda constrângerii când este cazul. În prezentarea politicilor economice și sociale sunt necesare campaniile de informare.

### **B ) Metodele de organizare și funcționare**

Considerăm că este util să facem o prezentare sumară a cinci metode de organizare folosite în administrația de stat:

- metoda organizării raționale a activităților administrative;
- metoda ședinței;
- metoda conducerii eficiente;
- metoda valorificării experienței în muncă;
- metoda structurării corespunzătoare a programului funcționarilor publici.

Menționăm că metoda ședinței se folosește și la nivelul administrației locale ori de câte ori este necesar (durata ședinței poate varia de la 15 minute la 2-4 ore în raport de problemele dezbătute; numărul participanților depinde de metoda utilizată și tipul deciziilor adoptate).

Calitatea deciziilor depinde de acuratețea utilizării metodelor. Pentru desfășurarea unor activități eficiente de către administratorii publici aceștia trebuie să cunoască foarte bine:

- activitatea pe care o desfășoară;
- realitatea socială;
- interesele sociale;



- legile specifice;
- oamenii cu care colaborează.

Metoda structurării programului funcționarilor publici conduce la sporirea eficacității muncii lor prin :

- confort,
- climat organizațional deschis,
- dotare tehnică adecvată,
- etc.

### **C) Metodele de cercetare**

Impun analiza – diagnostic prin :

- documentare / investigare domeniu care e abordat,
- analiză cauzală date / informații folosindu-se diagrama cauză-efect,
- identificare deficiențe și aspecte pozitive,
- formulare propuneri de perfecționare.

# CAPITOLUL V

---

## MOTIVAREA ȘI DEFINIREA POSTURILOR ÎN INSTITUȚIA PUBLICĂ

### 1. FORME DE MOTIVARE

Problemă controversată a managementului public, motivarea funcționarilor din acest domeniu întâmpină în România dificultatea trecerii de la o societate în care predomină o ideologie de tip colectivist (socialist) la o societate care a adoptat mai degrabă forma instituțională democratică, dar nu și esența ei individualistă (asumarea răspunderii pentru fiecare acțiune întreprinsă).

Una din principalele cauze, pentru disfuncționalitățile sistemului administrativ din România, o reprezintă și precaritatea politicilor de personal.

Politicile de personal nu stimulează suficient funcționarii publici. Aceștia sunt tentați să-și realizeze sarcinile la nivel acceptabil. Această manieră de cointeresare conduce la scăderea calității serviciilor publice.

Se pot avea în vedere câteva forme de motivare:

- A. acordarea unui salariu mai mare;
- B. avansarea pe post sau funcție;
- C. promovarea unui sistem de indicatori de performanță.

#### **A. Acordarea unui salariu mai mare**

Cuantificarea calității activităților în instituțiile publice este greu de realizat. Funcționarii publici primesc drepturile bănești în raport cu timpul lucrat. Se pune problema cum se poate face diferențiere în raport de calitatea muncii.

Clasele de salarizare pentru fiecare post și funcție nu pot răspunde total cerințelor realității. Pentru a preîntâmpina mobilitatea personalului există diverse forme de cointeresare:

- sporurile salariale;
- premiile anuale sub formă de gratificații care se repartizează între funcționarii publici (se creează un climat favorabil lucrului în echipă, colaborării și controlului reciproc).

## **B. Avansarea pe post sau funcție**

În cadrul procesului de evoluție în carieră avansarea pe post este avantajoasă pentru că funcționarul:

- cunoaște specificul activității;
- este motivat;
- este atașat instituției;
- își îmbunătățește pregătirea profesională,

## **C. Promovarea unui sistem de indicatori de performanță reprezintă un pas recent în politica de personal a sistemului administrativ din România.**

Sistemul indicatorilor de performanță are un dublu rol:

- Stimulează funcționarii publici să obțină cele mai bune rezultate;
- Permite o evaluare a contribuției fiecăruia la rezultatul final.

Există mai multe metode de evaluare a funcționarului public:

- de către coordonatorul serviciului (există o alternativă de evaluare care constă în completarea a două formulare – formularul de evaluare de către coordonator, și formularul de autoevaluare, de către angajat; printr-un proces de negociere se stabilește punctajul final);
- de către colegi (prin analiza și evaluarea în colectiv, consecințele sunt mai ușor acceptate în vederea promovării și majorării de salarii);

Evaluarea este importantă pentru:

- evoluția în carieră;
- realizarea planurilor de instruire;
- Motivarea angajatului;
- crearea unei atmosfere propice performanței.

Dacă ea este defectuoasă pot apărea tensiuni în cadrul colectivului și condiții de scădere a performanței.

Aprecierea anuală nu trebuie să fie o descriere ci o analiză a activității desfășurate, a însușirilor personale.

Utilizarea chestionarelor poate mări acuratețea analizei.

De obicei, aceste aprecieri se fac odată pe an. Structura unei fișe de apreciere se regăsește în Anexă.

## **2. MODALITĂȚI DE ÎNCETARE A FUNCȚIEI PUBLICE**

Potrivit legii, pot fi mai multe modalități de încetare a funcției publice:

A. demisia;

B. inaptitudinea fizică;

- C. incompetența profesională;
- D. revocarea disciplinară.

### **A. Demisia**

Este o situație statutară care îi permite funcționarului public încetarea din funcție prin manifestarea acordului propriu de voință. Demisia trebuie acceptată conform legii de instituție sau de autoritatea ierarhică.

### **B. Inaptitudinea fizică**

Funcționarul public poate fi pus în retragere, pentru invaliditate, fie din oficiu, fie la cererea sa, dar numai după o procedură medicală stabilită de lege.

### **C. Incompetența profesională**

Un funcționar este necorespunzător în următoarele situații:

- a comis erori repetate;
- a comis o eroare majoră;
- nu își îndeplinește calitativ funcția.

Este greu de dovedit că acesta este necorespunzător din punct de vedere profesional. În același timp, legea specifică nu încurajează desfacerea contractului de muncă.

### **D. Revocarea disciplinară**

În situația în care funcționarul public comite o abatere gravă se produce revocarea disciplinară. Există și situații obiective de revocare:

- reducerea numărului funcționarilor publici ca urmare a procesului de restructurare din cadrul sistemului;
- restricționările bugetare.

Asemenea decizii se iau prin lege cu respectarea principiului stabilității funcționarilor pe posturi și funcții.

Funcționarii publici pot fi delegați sau detașați, în afara locului de muncă inițial, numai în condițiile prevăzute de lege sau de statutul, care, de regulă, este aprobat prin lege. Funcționarul public poate refuza detașarea în următoarele cazuri:

- dacă detașarea ar urma să aibă loc într-o altă localitate unde nu i se asigură condiții corespunzătoare de cazare;
- dacă starea sănătății este precară și nu permite efectuarea detașării;
- dacă există probleme familiale temeinice.

Apariția *Statutului funcționarului public* contribuie la definirea clară a poziției acestuia în cadrul instituțiilor publice și în relațiile cu publicul.

Stabilitatea unui sistem și eficacitatea managementului acestuia sunt în mod direct influențate de existența unui cadru legislative corespunzător, actualizat, în

care rolul funcționarului public să fie clar definit. În fond, funcționarul public este cel care dinamizează un sistem administrativ și prin acesta un macrosistem.

### 3. ANALIZA POSTULUI

#### A) Definiția postului

Postul poate fi definit ca “suma sarcinilor repartizate unei poziții din structura organizației”. Această viziune asupra postului este foarte limitată, fiindcă omite să ia în considerare responsabilitatea pentru rezultatele obținute, de care are nevoie deținătorul postului. Postul deținut de o persoană se află în strânsă legătură cu rolul pe care acea persoană trebuie să-l exercite în cadrul postului respectiv.

#### B) Crearea unui post

Posturile se creează pe baza unor criterii stabilite de manager în raport cu sarcinile care trebuie executate și sunt repartizate persoanelor din subordine, în concordanță cu contextele existente. Influența cea mai importantă în decizia de înființare a unui nou post în cadrul structurii este cea dată de opinia managerului de compartiment în legătură cu necesitatea și tipul postului respectiv. Odată cu schimbarea condițiilor de executare a sarcinilor, se modifică și posturile, în principal ca reacție la solicitările grupului managerial în cauză. Anumite tipuri de posturi sunt create într-un mod complet rațional (posturile compuse din activități de rutină, din departamentele de producție și funcționărești). Posturile se dezvoltă pe măsură ce sunt executate sarcinile care le compun. Orice post poate să sufere schimbări considerabile atunci când se întreprinde o analiză a organizației.

#### C) Analiza postului

Pentru identificarea principalelor caracteristici ale postului, a obligațiilor pe care le conține și a activităților majore pe care trebuie să le execute deținătorul postului este necesar să se facă analiza postului.

Rezultă documentul de descriere a postului (numit fișa postului sau, uneori, descrierea postului), care poate să ia diverse forme, în funcție de tipul postului descris. Posturile de rutină cu mică însemnătate (de pildă pentru angajații începători sau ai eșaloanelor inferioare) se pot descrie punându-se accentul pe sarcinile care trebuie îndeplinite. În cazul posturilor manageriale, accentul se pune pe rezultatele la care trebuie să se ajungă.

#### D) Descrierea postului – (Anexe)

În descrierea unui post este esențial să fie avute în vedere anumite caracteristici:

- denumirea postului
  - superiorul imediat;

- relația cu alte posturi;
- scopul general al postului;
- principalele obligații/responsabilități (sarcini);
- autoritatea conferită;
- resurse la dispoziția deținătorului postului;
- principalele condiții de studii și calificare necesare pentru ocuparea postului.

- localizarea
- data analizei

(Sursa: G.A. COLE, Personnel Management, Letts Educational, 4<sup>th</sup> Editions)

### E ) Redactarea fișelor de post – (Anexe)

În redactarea unei fișe, este necesar să avem în vedere: (a) scopul general și (b) principalele obligații.

În redactarea fișelor de post se are în vedere prezentarea obligațiilor principale înainte de a se prezenta scopul general.

Tabelul de mai jos prezintă verbe specifice unor categorii de posturi:

MANAGER DE LINIE	SPECIALIST POST SUPERIOR	FUNȚIONAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A planifica</li> <li>• A direcționa</li> <li>• A decide</li> <li>• A asigura</li> <li>• A menține</li> <li>• A stabili</li> <li>• A analiza retrospectiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A analiza</li> <li>• A propune</li> <li>• A consilia</li> <li>• A aprecia</li> <li>• A recomanda</li> <li>• A elabora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A verifica</li> <li>• A pune la dispoziție</li> <li>• A ține evidența</li> <li>• A înainta</li> <li>• A prezenta</li> <li>• A furniza</li> </ul>

### F ) Avantajele analizei posturilor

Principalele argumente care vin să justifice activitatea de analiză a posturilor sunt următoarele:

- Evidențiază și clarifică posturile pentru care se caută noi angajați;
- Furnizează fișe de post care pot asigura argumente esențiale pentru cei care conduc interviurile de selecție;
- Asigură posibilitatea de redactare a specificațiilor de personal sau de rol, în scopuri de selecție sau de instruire profesională;

- Poate furniza materialul elementar pe baza căruia să se facă evaluarea performanței;
- Este o condiție inițială obligatorie pentru orice tentativă de evaluare analitică a posturilor;
- Poate facilita analiza structurilor organizatorice, prin evidențierea clară a unităților elementare din cadrul organizației (adică a posturilor);
- Poate facilita evaluarea necesarului de instruire.

Există și avantaje directe pentru angajați:

- li se poate da o idee clară în privința principalelor responsabilități pe care trebuie să și le asume;
- li se asigură o bază justificativă pentru viitoare solicitări de modificare sau îmbunătățire a postului deținut (de exemplu: redefinirea postului);
- li se furnizează date pertinente cu privire la modalitatea de evaluare a propriilor performanțe;
- li se oferă posibilitatea de a participa la stabilirea propriilor obiective pe termen scurt și mediu.

Pentru analiza postului pot fi avute în vedere următoarele acțiuni:

- evaluarea postului, planificarea organizatorică;
- înaintarea către conducere a unui plan de ansamblu;
- obținerea sprijinului conducerii;
- discutarea acestui plan cu managerii de linie și cu specialiștii, operându-se modificările necesare;
- solicitarea cooperării reprezentanților angajaților;
- întocmirea spațiului de detaliu, a graficului de derulare;
- pregătirea și selectarea unui analist de posturi;
- anunțarea tuturor angajaților implicați;
- realizarea etapei pilot;
- analizarea rezultatelor etapei pilot și dezbaterrea eventualelor probleme;
- realizarea planului final;
- analiza rezultatelor obținute.

Programul de analiză a posturilor presupune un efort considerabil de pregătire, chiar și înainte de a fi pus în discuția managerilor superiori și a altor manageri.

Specificația de personal pentru un specialist în analiza posturilor trebuie să cuprindă următoarele cerințe:

- Cunoștințe** – nivel acceptabil de cunoaștere a organizației;
- cunoștințe generale privind tipurile de posturi susceptibile de a face obiectul analizei;
  - stăpânește cadrul definitoriu al analizei ce urmează a fi întreprinsă.

- Aptitudini** – capacitatea de a stabili un raport cu subiecții intervievați;  
– tehnici corespunzătoare de chestionare;  
– capacități analitice;  
– capacități de formulare în scris și de redactare a materialelor.

- Atitudini** – adoptă o atitudine prevenitoare, specifică rolului de “facilitator”;  
– trebuie să aibă o abordare diplomatică și plină de tact;  
– trebuie să poată descrie adevărul așa cum îl vede (integritate);  
– trebuie să aibă capacitatea de a acorda atenție chestiunilor de detaliu

Pot fi avute în vedere două metode de culegere a datelor:

- analizarea documentației existente;
- observare.

### **G ) Interviu de analiză a postului**

Analistul trebuie să stabilească elementele de bază ale postului, supraîncărcarea/subîncărcarea acestuia.

De multe ori, persoana intervievată vine cu mult prea multe informații, din care mare parte nu este suficient de relevantă.

Pe lângă încercarea de a obține informații cât mai detaliate privind genul și sfera de acoperire a postului analizat, analistul se străduiește totodată să sesizeze și “tipicul” sau “specificitatea” postului respectiv.

### **H ) Descrierea postului – pașii urmăriți**

Pentru descrierea unui post putem avea în vedere:

- corelarea tuturor datelor esențiale referitoare la post;
- sortarea datelor esențiale împărțite pe domenii de responsabilitate înrudite;
- formularea secțiunilor inițiale ale fișei de descriere (denumirea postului, relații cu alte posturi etc.);
- formularea principalelor responsabilități ale postului;
- schițarea primei variante de formulare a scopului general al postului;
- completarea restului fișei de descriere;
- relevarea primei variante;
- transmiterea documentului persoanei care ocupă postul respectiv și/sau managerului în subordinea căruia se află, pentru analiză și observații;
- operarea de modificări atunci când este cazul;
- redactarea variantei finale.



## I) Evaluarea postului

Avem în vedere o comparație sistematică între posturi, pentru a reduce ponderea metodelor arbitrare în determinarea renumerării, prin introducerea unui element de obiectivitate în metodologia de comparare a posturilor.

Se poate realiza o ierarhizare argumentată a posturilor, pe baza căreia să se poată construi o structură rațională și acceptabilă de remunerare. Iată câteva caracteristici importante ale activității de evaluare a posturilor:

- se examinează posturi, nu oameni;
- standardele de evaluare a posturilor sunt relative, nu absolute;
- datele primare necesare evaluării unui post sunt obținute prin analiza postului;
- evaluările posturilor sunt realizate pe grupuri, nu individual;
- există întotdeauna un anumit element de subiectivism în evaluarea unui post;
- evaluarea posturilor asigură elementele pe baza cărora poate fi concepută o grilă de remunerare.

**Metodele de evaluare a posturilor pot fi împărțite în două categorii :**

- metode analitice;
- metode non-analitice.

Procedura de aplicare a unei **metode analitice** se compune din următoarele etape:

- Se convin scopurile/obiectivele urmărite.
- Organizația își întrunește propriul colectiv de evaluare a posturilor, din rândurile propriilor angajați, sau angajează consultanți de specialitate; sunt aleși reprezentanți ai angajaților pe lângă colectivul de evaluare, dacă se consideră necesar.
- Se convin factorii relevanți ai postului.
- Fiecare factor este defalcat pe “grade” sau “niveluri”.
- Fiecărui factor (și fiecărei subdiviziuni) i se alocă un coeficient de pondere.
- Mai departe, se alocă un număr de puncte fiecărui factor și fiecărei subdiviziuni.
- Se identifică posturile etalon.
- Se redactează fișele de descriere pentru toate aceste posturi etalon.
- Se evaluează fiecare post etalon în conformitate cu sistemul de punctare.
- Se ierarhizează posturile etalon în funcție de punctajul total aferent.
- Se analizează ierarhizarea inițială a posturilor etalon pentru a se identifica eventualele anomalii.

- Se convine ierarhizarea finală a posturilor etalon.
- Se încadrează posturile rămase, în ierarhia etalon.
- În cadrul ierarhiei rezultate, posturile sunt grupate în așa fel încât să se evidențieze posibilele clase de salarizare, sau li se alocă poziții într-o grilă de salarizare, pe baza punctajului total al fiecărui post.

## **J ) Metoda de clasificare prin punctaj**

La aceasta metoda trebuie să avem în vedere:

### • **Aptitudini:**

- **pregătirea și instruirea necesară;**
- amploarea și profunzimea experienței cerute;
- aptitudinile sociale necesare;
- aptitudinile pentru rezolvarea problemelor;
- gradul de inițiativă/utilizare a propriului discernământ;
- gândire imaginativă (creatoare);
- responsabilități/nivel de răspundere:
- amploarea responsabilității;
- responsabilități specializate; complexitatea activității;
- gradul de libertate de acțiune;
- numărul și tipul cadrelor subordonate;
- limita răspunderii pentru dotări/utilaje și instalații;
- limita răspunderii pentru produse/materiale componente.

### • **Efort:**

- exigențele intelectuale ale postului;
- exigențele fizice ale postului;
- gradul posibil de stres.

### • **Condiții de muncă:**

- duratele operațiunilor care trebuie efectuate;
- natura turbulentă sau staționară a activității;
- numărul și duratele deplasărilor;
- diversitatea subordonaților;
- presiuni din partea altor grupuri;
- ambient dificil sau imprevizibil.

Sistemele analitice de evaluare sunt un mijloc eficace de identificare a factorilor de post esențiali, aplicând acestora coeficienții de pondere corespunzători, comparând posturile pe baza lor și asigurând în final o concepție coerentă asupra valorii relative a tuturor posturilor din grupul de lucru studiat.

Astfel, se pot concepe diferențieri în sistemul de salarizare, de o manieră demonstrabil mai echitabilă decât prin deciziile arbitrare ale unor indivizi sau grupuri cu putere de influență.

Există o legătură strânsă între subcomponentele de recrutare și selecție ale procesului de recrutare și selecție (Anexă – schema procesului)

#### 4. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Instruirea funcționarilor publici este dependentă de componența de dezvoltare și evaluare a personalului din cadrul Managementului resurselor umane.

De asemenea, managementul de resurse umane trebuie să țină seama de corelațiile dintre pregătirea profesională și procesul de recrutare și selecție, calitatea pachetelor motivaționale, managementul carierei.

Cele mai bune legi administrative nu dau rezultatele așteptate dacă nu sunt aplicate în interesul societății de către funcționari bine pregătiți pentru a desfășura activități specifice. Se neglijează uneori pregătirea profesională și managerială a funcționarilor și se menține un număr de personal mult mai mare decât cel necesar, înlocuind calitatea prin cantitate.

În administrația statului nu există funcții publice care să nu solicite nici un fel de pregătire profesională și/sau în domeniul managementului.

Competența profesională și cea în domeniul managementului public sunt absolut necesare pentru obținerea eficienței la nivelul sistemului administrativ prin previzionarea corespunzătoare a evoluțiilor viitoare, organizarea activității, gestionarea resurselor, motivarea angajaților și controlul modului de desfășurare a proceselor.

Sunt necesare schimbări majore în statutul funcționarului public. Astfel, funcționarul public cu funcție de conducere trebuie să devină un manager public. Menționăm următoarele categorii de competențe:

- Competența profesională;
- Competența managerială;
- Competența politică;
- Competența etică.

**Competența este capacitatea unei persoane de a realiza, în mod corespunzător și cu eficiență maximă, sarcinile care îi revin.**

Procesul de pregătire și perfecționare a funcționarilor publici poate conduce la creșterea competenței și a performanței acestora.

Valoarea unui sistem administrativ constă nu atât în mijloacele materiale și financiare de care dispune, cât mai ales în potențialul său uman. Având în vedere

că, în mare măsură, realizarea deciziilor politice, progresul economico-social general depind de funcționalitatea sistemului administrativ, este explicabilă atenția deosebită care trebuie acordată pregătirii funcționarilor publici.

Se poate considera că pregătirea funcționarului public este un proces complex și continuu.

Avem în vedere câteva forme ale pregătirii profesionale:

- instruire la locul de muncă sub controlul direct al șefului;
- participarea la cursuri organizate în cadrul instituției publice sau în altele precum și în centrele de perfecționare a pregătirii special constituite;
- implicarea în programe personale de perfecționare, care presupun și verificarea periodică a cunoștințelor asimilate;
- participarea la stagii de pregătire, respectiv specializare în țară și în străinătate, în instituții de învățământ superior, inclusiv postuniversitar.

Personalul din administrația publică centrală și locală care participă la programele de perfecționare și/sau specializare profesională, organizate la Școala Națională de Studii Politice și Administrative prin Centrul de Perfecționare a Funcționarilor Publici din Administrația Centrală și Locală este reprezentat de:

- prefecți și subprefecți;
- directori generali, directorii adjuncții ai acestora din ministere și din celelalte organe centrale de specialitate ale administrației publice, precum și consilierii miniștrilor;
- șefii de servicii și birouri din ministere și din celelalte organe centrale de specialitate ale administrației publice;
- șefi ai serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și celorlalte organe centrale de specialitate ale administrației publice și adjuncții acestora;
- directori generali ai prefecturilor și celelalte categorii de personal din aparatul tehnic de specialitate al prefecturilor;
- secretari ai Consiliilor județene și cei ai Consiliilor locale municipale și orășenești;
- personalul care exercită atribuțiile statului în domeniile stării civile, autoritățile tutelare și ocrotirii minorilor;
- alte categorii de funcționari publici, la solicitarea beneficiarilor, în limita posibilităților de instruire.

## RECRUTAREA ȘI SELECȚIA DE PERSONAL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

### 1. INTRODUCERE

Recrutarea și selecția sunt subcomponente ale procesului de recrutare și selecție de personal.

Calitatea acestui proces depinde de modul în care se realizează:

- analiza postului;
- fișa postului;
- specificația de personal;
- analiza CV-urilor;
- pregătirea interviurilor;
- alegerea și adaptarea testelor specifice la situațiile reale.

Lista restrânsă se stabilește după validarea CV-urilor primite, în raport cu criteriile de specificație.

Pentru buna desfășurare a procesului mai sunt necesare:

- compararea specificațiilor postului cu experiența și aptitudinile celui care va fi angajat;
- judecarea candidaților după realități nu după aparențe;
- atragerea unui număr suficient de candidați calificați;
- alegerea unor tehnici adecvate și a unor modalități de aplicare.

Pentru a fi motivați angajații trebuie să fie pregătiți și să știe ce așteptări are organizația.

Pentru recrutare există trei tipuri de agenți externi:

- agențiile de plasare;
- experții în probleme de selecție;
- experții în probleme de depistare a candidaților.

Interviul de selecție, componentă subiectivă a activității de selecție, este corelat cu componenta obiectivă a activității de selecție (setul de teste):

- de competență;
- de personalitate;
- analogice;
- etc.

Tehnicile de recrutare și selecție sunt alese în raport cu scopul stabilit.

Ansamblul atribuțiilor, stabilite de lege, care oferă posibilitatea organelor din administrația publică să satisfacă interesele generale formează **puterea publică**.

Persoanele care dețin funcții publice în administrația de stat poartă denumirea de funcționari publici (sunt numiți de autoritatea publică competentă în conformitate cu dispozițiile actelor normative). Prestând permanent activități în folosul comunității asigură funcționarea unor servicii publice.

#### A) Principalele caracteristici ale funcționarului public :

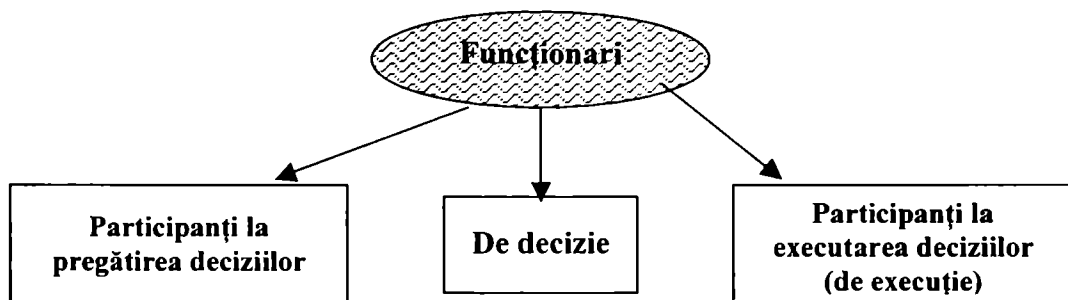
- Prin persoana sa acționează instituțiile administrative;
- Ocupă posturi;
- Deține funcții publice;
- Este numit de o autoritate competentă;
- Este ales conform legii;
- Este investit legal cu atribuțiile funcției sale;
- Prestează o activitate pentru bunul mers al unui serviciu public;
- Are statut propriu;
- Este situat pe toate nivelurile ierarhice ale instituțiilor administrative;
- Desemnarea, numirea sau alegerea funcționarului trebuie să se facă în conformitate cu dispozițiile din actele normative;
- Exercițarea serviciului se face în mod permanent;
- Acordarea unui salariu fix pentru poziția în organizație, pentru pregătirea și vechimea titularului;

Investirea într-o funcție publică atrage, în special pentru funcționarii publici numiți, o procedură specifică de depunere a jurământului de credință.

#### B) Clasificarea funcționarilor publici

Din punctul de vedere al **competenței decizionale**, stabilită de lege, funcționarii publici pot fi grupați astfel :

- Funcționari de decizie;
- Funcționari care participă la pregătirea deciziilor;
- Funcționari care participă la executarea deciziilor.



Este necesar să se facă distincția între funcționarii publici de decizie și funcționarii publici de execuție.

Funcționarii publici care participă la luarea deciziilor dețin funcții de conducere în:

- administrația publică centrală;
- administrația publică locală;
- compartimentele organizatorice centrale sau locale (direcțiile generale, direcțiile, serviciile);
- compartimentele de studiu și administrația publică.

Putem enumera aici:

- secretarii generali din ministere;
- șefii de departament;
- directorii generali;
- directorii din compartimentele administrației centrale și locale.

Aceste posturi sunt prevăzute prin legea nr. 188/1989 referitoare la statutul funcționarului public.

Funcționarii care participă la executarea deciziilor administrative contribuie la satisfacerea interesului general.

Politica de personal are două accepțiuni în managementul public:

- principiile și regulile după care se realizează încheierea, modificarea sau desfacerea contractului de muncă și obligațiile funcționarilor publici;
- principiile și regulile după care se au în vedere realizarea condițiilor necesare în cadrul administrației publice pentru desfășurarea activității acționarilor publici;

Politica de personal stabilește:

- relațiile din cadrul autorităților publice;
- recrutarea, selecția, pregătirea, perfecționarea și promovarea funcționarilor publici;
- calitățile necesare resurselor umane din administrație;
- metode utilizate de manageri în conducere.

## 2. POLITICA DE PERSONAL ÎN INSTITUȚIILE PUBLICE

Principalele **caracteristici ale politicii de personal** în instituțiile publice sunt:

- fundamentarea pe principiile etico-morale și profesionale de apreciere, de repartizare și de promovare;
- caracterul unitar pentru toate instituțiile publice;
- situarea raționalității pe prim-plan.

Politica rațională presupune:

- existența unor norme logice, simple și clare;
- adaptarea la mutațiile care se produc în mediul socio-economic.

**Politica de personal reunește ansamblul proceselor de pregătire a personalului, de perfecționare a pregătirii funcționarilor publici de recrutare, selecție, evaluare, promovare și încetare din funcție.**

### 3. RECRUTAREA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

#### A ) Definiția recrutării

**Prin recrutarea funcționarilor publici se înțelege atragerea și descoperirea unui personal calificat pentru ocuparea posturilor vacante.**

Actul de numire a unui funcționar înseamnă:

- identificarea acestuia cu misiunea managementului public;
- abilitatea de a îndeplini sarcinile printr-o pregătire continuă;
- asumarea unor obligații sporite;
- dorința de a se integra în colectiv.

**B) Activitatea de recrutare** conține un program alcătuit din patru etape :

- analiza cerințelor postului vacant;
- întocmirea specificațiilor aferente activității în postul liber;
- cercetarea posibilităților privind locurile unde pot fi găsiți posibili candidați;
- atragerea candidaților pentru posturile care urmează a fi ocupate.

#### C ) Definiția selecției

**Selecția constă într-un ansamblu de procese de analiză a calităților și a pregătirii profesionale a candidaților, în scopul numirii pe posturi și/sau funcții publice în administrație a funcționarilor publici necesari.**

Selecția se poate face în mai multe moduri:

- candidatura prin poștă (transmiterea unui CV);
- concursul (diverse variante);
- interviurile, simulările, conversațiile.

<b>METODE / TEHNICI DE SELECȚIE A FUNCȚIONARILOR PUBLICI PERMANENȚI</b>
---

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testele</li> <li>2. Probe de verificare a cunoștințelor</li> <li>3. Convorbiri cu candidații</li> <li>4. Satisfacerea unor criterii formale de către candidați</li> <li>5. Cercetarea referințelor și calificativelor candidaților</li> </ol> |
|---|



Se utilizează curent mai multe tehnici și metode de selecție a personalului:

- A) convorbirea cu candidații recrutați – interviul;
- B) cercetarea referințelor și calificativelor candidaților – comportament, relații, comunicare ;
- C) satisfacerea unor criterii formale de către candidați – absolvirea unei anumite instituții de învățământ superior;
- D) probele de verificare a cunoștințelor – examen cu comisie;
- E) testele.

Fiecare dintre metodele enumerate poate fi folosită singură sau combinată cu celelalte.

### **A) Convorbirea cu candidații recrutați – interviul**

Prin această metodă se obțin informații suplimentare în raport cu formularele completate de candidat. Există și dezavantaje ale acestei metode:

- dificultăți în conceperea unui sistem unitar de apreciere a candidaților;
- dificultatea în respectarea unor cerințe către funcționarii implicați în această activitate;
- caracterul subiectiv al rezultatului interviului.

### **B) Cercetarea referințelor și calificativelor candidaților**

Prin această metodă se pot obține:

- detalii ale comportamentului funcționarului;
- informații suplimentare despre activitatea candidatului;
- informații despre relațiile cu colegii;
- relații despre eficiența sa.

### **C) Satisfacerea unor criterii formale de către candidați**

Tehnica se bazează pe un procedeu mecanic utilizat în procesul de recrutare și selecție. Se utilizează mai ales la numirea în funcții și se are în vedere pregătirea de specialitate.

### **D) Probele de verificare a cunoștințelor**

Prin această tehnică se identifică profilul profesional al candidatului. Pentru a elimina riscurile se evidențiază calitățile și deprinderile specifice funcționarului public prin utilizarea unor teste de aptitudini și deprinderi.

### **E) Testele**

Dacă nu se combină cu alte metode riscurile sunt majore.

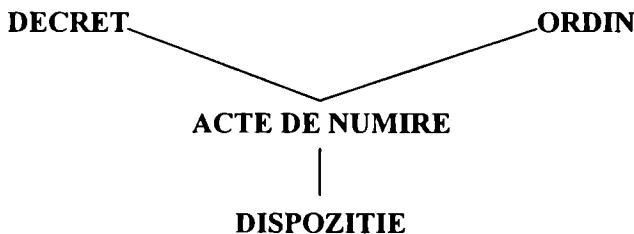
La selecția candidaților pentru poziții tehnice poate da rezultate bune.

Menționăm că:

- **Activitatea de selecție** a personalului implică respingerea unor candidați. Scopul selecției este, de fapt, descoperirea candidatului care corespunde cel mai bine postului sau funcției vacante.
- **Utilitatea selecției** pornește de la constatarea că, în administrația publică, urmează să funcționeze un număr mai mic de funcționari, dar cu o pregătire profesională deosebită.
- **Profilul** presupune alegerea unor funcționari publici cu o cultură generală care pot realiza o mare varietate de sarcini.
- **Utilizarea combinată a mijloacelor** presupune convorbiri cu candidații, cercetarea referințelor și a calificativelor, precum și satisfacerea unor criterii formale de către aceștia.

#### 4. NUMIREA FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Cu excepția câtorva persoane care, prin alegere, devin funcționari publici, majoritatea funcționarilor sunt investiți în funcție printr-un **act administrativ de numire, unilateral** (figura Actele de numire a funcționarilor publici). Odată cu numirea, funcționarul public este investit cu atribuțiile corespunzătoare postului pentru care a candidat.



#### *Actele de numire a funcționarilor publici*

**Atribuțiile, sarcinile, competențele și responsabilitățile** funcționarilor publici sunt stabilite de lege. Toate persoanele care îndeplinesc condițiile legii pot să candideze la concursul pentru ocuparea postului și/sau la funcția publică declarată vacantă.

**Prin funcție publică se înțelege ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților cu care sunt investite persoanele desemnate sau numite**

pentru a realiza obiectivele compartimentului și/sau instituției din care fac parte.

**Funcția managerială sau de execuție în managementul public reprezintă ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților care revin persoanelor din sistemul administrativ (de obicei funcționari publici permanenți) pentru a realiza obiectivele precis definite ale compartimentului și/sau instituției respective.**

Categoriile de funcții care contribuie la realizarea unui sistem comun de obiective:

- ale compartimentului;
- instituției;
- sistemului administrativ.
- Pot conduce la cumulul de funcții.

Există diferențe între titularii funcțiilor publice și titularii funcțiilor manageriale.

Primii sunt de obicei, reprezentanții puterii politice, iar ceilalți sunt funcționarii publici profesioniști. Titularii funcției publice pot funcționa maxim două legislații pe când titularii pozițiilor manageriale pot funcționa perioade mai mari de timp.

Dacă în dreptul public, numirea funcționarului este un act administrativ unilateral, în dreptul privat raporturile dintre patron și funcționar sunt bazate pe convenție.

Raporturile dintre patron și funcționarul său sunt reglementate prin convenție așa cum se statuează în art. 969 în Codul Civil iar raporturile dintre autoritatea publică și funcționarul public sunt întemeiate pe dispozițiile legale și pe actul administrativ de numire.

**Titularizarea pe o funcție publică nu se efectuează pe baza unui contract, ci a unui act unilateral de numire. Numirea este un act administrativ unilateral care determină efecte juridice, iar nu un act bilateral.**

Sunt situații în care prin acte normative, decizii ministeriale sau prin regulamente interioare de organizare și funcționare, se pot schimba condițiile fără ca funcționarul să aibă vreun drept de a protesta împotriva măsurii respective care poate să-l prejudicieze.

**Numirea într-o funcție publică constituie o procedură de drept public înfăptuită prin acte administrative iar situația juridică a funcționarului public este statutară.**

Funcționarii publici numiți prin procedura de drept public exercită puterea publică având dreptul de a-și îndeplini funcția în cadrul competenței stabilite de lege.

Actul administrativ de numire, fiind un act de putere publică, este opozabil tuturor, din data publicării sale în Monitorul Oficial, respectiv de când funcționarii

publici au fost investiți cu sarcinile, competențele și responsabilitățile corespunzătoare postului și funcției respective.

Constituția României din anul 1991, în art. 94 litera c) stabilește că Președintele României are drept de numire în funcții publice, în condițiile prevăzute de lege.

Numirea se face prin decret care se publică în Monitorul Oficial.

Conform legii numirile în funcțiile superioare în administrația centrală, începând de la funcția de director, se fac de Președintele României, iar numirile în celelalte funcții se fac de către miniștri, în timp ce în administrațiile publice locale, în temeiul principiului autonomiei locale, legile stabilesc ca numirile funcționarilor publici să se facă de către primari (în comunele rurale și orașe) pe bază de concurs organizat potrivit legii.

Putem enumera câteva tipuri de acte administrative:

- decrete ale președintelui României;
- decrete ale miniștrilor, prefectilor;
- dispoziții ale primarilor.

Acestea au efect juridic și obligă managementul și personalul de execuție să recunoască celui numit calitatea de funcționar public.

**Prin actul de numire, persoana fizică dobândește posibilitatea legală de a exercita atribuțiile unei funcții publice și/sau manageriale.**

Condițiile cerute pentru toți funcționarii publici la numire sunt următoarele:

- să aibă calitatea de cetățean român;
- să fie major;
- să nu fi suferit o condamnare penală etc.

Sunt situații în care legea stabilește condiții speciale cum ar fi :

- acumularea unor cunoștințe de specialitate, atestată printr-o diplomă universitară.

Investirea sau dobândirea atribuțiilor funcției este astfel condiționată prin lege de această manifestare solemnă de voință, pe care o face funcționarul depunând jurământul de credință.

Conform principiului general în materie de funcții publice, numirea funcționarului se face cu respectarea condițiilor și procedurii stabilite în actele normative.

Numirea funcționarilor publici este o activitate aparținând procesului de management și de execuție din administrație și stabilește începutul perioadei de exercitare a sarcinilor, competențelor și responsabilităților de către fiecare persoană integrată în structură.

# CAPITOLUL VII

---

## MANAGEMENTUL CARIEREI

### 1. DEFINIȚIA CARIEREI

Pentru a defini cariera trebuie să avem în vedere:

- contribuția individului la dezvoltarea propriei cariere;
- contribuția organizațiilor în care evoluează;
- contextele pe care le intersectează;
- calitatea legislației specifice și maniera de aplicare a acesteia.

Cariera este o succesiune de activități și poziții profesionale pe care o persoană le atinge, ca și atitudinile, cunoștințele și componentele asociate, care se dezvoltă de-a lungul timpului. Sunt trei elemente importante pentru a înțelege ce este aceea o carieră:

A. Cariera este un proces dinamic în timp, care are două dimensiuni:

- Cariera externă – succesiunea obiectivă de poziții pe care individul le parcurge în timp
- Cariera internă – interpretarea pe care o dă individul experiențelor obiective prin prisma subiectivității sale

B. Cariera presupune interacțiunea între factorii organizaționali și cei individuali. Percepția postului ca și poziția adoptată de către individ, depind de compatibilitatea între ceea ce concepe individul potrivit pentru sine (aptitudini, nevoi, preferințe), și ceea ce reprezintă postul de fapt (constrângeri, oportunități, obligații).

C. Cariera oferă o identitate ocupațională; profesia, poziția ocupată, organizația în care lucrează fac parte din identitatea individului. Oamenii sunt diferiți între ei dar, în același timp, putem determina și lucruri pe care le au în comun. Utilizând sisteme de clasificare se pot identifica asemănări și diferențieri în orientarea carierei. Orientarea carierei este deci, acel tipar relativ stabil al talentelor, valorilor, atitudinilor și activităților ocupaționale.

Orientarea carierei a unui individ este importantă atunci când o raportăm la profesia pe care acesta o are. Din compatibilitatea celor două rezultă consecințe

importante pentru individ, pentru comportamentul și atitudinile sale la serviciu, cât și pentru starea sa de echilibru și satisfacție.

Este esențial ca individul să își aleagă cu atenție profesia; trebuie să se gândească pe termen lung ce ar însemna mai concret, care sunt activitățile specifice, tipurile de organizații, oportunitățile, posibilitățile de a-și valorifica potențialul natural; este posibil să existe o diferență între percepția despre ce înseamnă profesia respectivă din afară, și ceea ce presupune de fapt.

Formalizat, acest lucru este cuprins într-un model care cuprinde:

- **Orientarea în carieră;**
- **Mediul profesional.**

## 2. COMPORTAMENTE ȘI ATITUDINI

Referitor la tipurile de carieră există două teorii importante.

Prima este **teoria lui Holland** care identifică șase tipare distincte de orientare în carieră: **convențional, artistic, realist, social, întreprinzător și investigativ.**

Urmează să analizăm detaliat pe fiecare dintre acestea :

- A. Persoana care aparține tipului convențional preferă în general activități ordonate, în care există reguli. Este vorba de obicei de activități ce presupun organizarea informației scrise sau numerice, analize ce utilizează algoritmi și în general proceduri standard stabilite dinainte cu precizie. Acest tip presupune persoane conformiste, ordonate, eficiente și practice; acestea fiind părțile pozitive. Cealaltă față a acestui tip de persoană, și care completează prima parte, presupune: lipsa de imaginație, inhibiția, inflexibilitatea. Ca și domeniu, este vorba probabil despre contabilitate și finanțe.
- B. Persoana ce aparține tipului artistic este total opusă ca și personalitate tipului convențional. Astfel, acești oameni preferă activitățile ambigue și nesistematice ce implică forme expresive de scriere și exprimare verbală sau vizuală. De cele mai multe ori sunt oameni imaginativi, intuitivi, independenți ; în același timp sunt dezordonați, emotivi, nepractici. Cele mai probabile sunt grafica și reclama.
- C. Tipul de persoană realist presupune implicarea în activități de manipularea fizică a obiectelor. Calitățile pozitive caracteristice sunt: spontaneitate, stabilitate, simț practic. Părțile mai puțin bune sunt: timiditate, conformism, lipsa de intuiție. Domeniile compatibile cu acest tip de persoană sunt cele în care se cer puține prestații sociale, negocieri, persuasiuni.
- D. Tipul opus celui realist, este tipul social. Persoanele aparținând acestui gen se implică în activități ce presupun informare, ajutorare, dezvoltarea altora. Sunt persoane sociabile, prietenoase, amabile, diplomatice de aceea este

puțin probabil să se simtă bine în medii profesionale ordonate, sistematizate, cu reguli rigide și activități structurate, previzibile. Domeniile cele mai potrivite pentru astfel de persoane sunt: marketingul, vânzările, instruirea.

E. Persoanele ce aparțin tipului întreprinzător sunt oameni ce preferă lucrul cu alți oameni, dar au tendința de a-i controla și conduce – fără să ajute și să înțeleagă – focalizați fiind pe obiectivele organizaționale și economice. Privind aspectele pozitive, găsim: încredere în sine, ambiție, energie, extroversie. Partea mai puțin plăcută înseamnă dominare, sete de putere și impulsivitate.

F. Tipul opus, este cel investigativ. Persoanele de acest gen sunt orientate spre activități de observare și analiză. Urmăresc în general să-și dezvolte propria cunoaștere și înțelegere. Cele două fețe ale acestui tip de persoană sunt : originalitatea și independența pe de o parte, dezordinea, lipsa simțului practic, impulsivitatea pe de altă parte. Astfel este total nepotrivit ca acest tip de persoană să se orienteze spre activități repetitive sau de tipul vânzărilor. Potrivite sunt pozițiile de cercetare, dezvoltare, consultantă.

Cele șase tipare sunt tipuri ideale; toate însușirile potrivitându-se între ele eliminând astfel tensiunile, dualitățile de orice fel, orientarea individului fiind foarte clară.

O a doua teorie folosită este **teoria ancorelor carierei a lui Schein**; sunt identificate cinci tipare distincte de talente, scopuri, nevoi și valori în percepția proprie, care apar în urma primelor experiențe profesionale: **competența tehnică/funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea**. Termenul “ancoră” este folosit pentru a desemna nuclee consistente specifice individului ce fac parte din identitatea ocupațională a individului și cu timpul se manifestă ca niște ancore.

Urmează să vedem ce presupune fiecare dintre aceste “ancore”

A. Cei ce au dezvoltat o competență tehnică/funcțională sunt orientați spre carieră, în continuare, în funcție de conținutul efectiv al muncii și nu se pot transfera într-un domeniu care se îndepărtează de domeniul de bază.

B. Persoana care a dezvoltat o competență managerială este orientată să ajungă în poziții care îi oferă responsabilități pe măsură. Importantă este perspectiva pe care o oferă poziția ocupată, nu conținutul activității. Contează oportunitatea de a dezvolta abilități analitice, competențe interpersonale, și alte experiențe utile unui viitor manager.

C. Siguranța este o ancoră care acționează prin orientarea spre o poziție stabilă, sigura din toate punctele de vedere. Evoluția viitoare este clar stabilită profesional cât și salarial.

D. Cei ce au dezvoltat autonomia ca și ancora nu vor rămâne mult timp într-un domeniu specializat, nu vor ține să rămână nici într-un loc în care lucrurile sunt clare și planificate pe termen lung, în care schema de avansare este stabilită și inflexibilă. Acest gen de persoană are nevoie de libertate și de un mediu fără constrângeri. Independența și libertatea sunt mai importante chiar decât avansarea.

E. Recrutarea se manifestă ca și ancora prin aceea că indivizii de acest tip sunt focalizați pe a crea ceva care să reprezinte realizarea lor exclusivă; sentimentul de satisfacție vine numai din posibilitatea de a construi, a inventa ceva nou, inedit.

Aceste ancoră, pe măsură ce se formează determină influențe puternice în orientarea carierei.

Diferențele ce rezultă din aceste teorii care identifică tipare sunt de natură să evidențieze faptul că oamenii nu sunt la fel și atunci sloganul “toți trebuie tratați la fel” trebuie regândit. Un comportament egal poate să împiedice valorificarea resurselor atât de diferite la fiecare. Ceea ce pentru un individ înseamnă o șansă (sarcina de a concepe și a implementa un sistem, de exemplu) poate însemna o ocazie de frustrare și de senzație de neputință (un individ creativ versus unul cu competențe tehnice). La fel, nu toți oamenii au capacitatea și dorința de a conduce pe alți; puși într-o astfel de situație cei ce nu au astfel de abilități, vor fi frustrați și incapabili să îndeplinească rolul așteptat de ceilalți de la el.

Se impune tratarea diferită a oamenilor în organizație, și anume:

- înțelegerea și identificarea diferențelor individuale;
- identificarea posturilor cheie și factorilor situaționali congruenți;
- dezvoltarea căilor de acomodare a oamenilor la factorii mediului profesional congruent.

Din acest punct de vedere este important ca în fiecare organizație, managerii dacă doresc să păstreze oamenii valoroși, să folosească ce au ei mai bun în folosul organizației, dându-le și lor posibilitatea să se dezvolte și să fie satisfăcuți profesional trebuie să analizeze atent atât nevoile organizației cât și pe cele ale fiecărui individ în parte. Menționăm că managementul carierei presupune implicarea individului, a organizației și a contactelor.

Atât oamenii cât și carierele lor sunt în permanentă schimbare.

Individul trece printr-o succesiune de stadii ale vieții biosociale; există comportamente, așteptări, nevoi specifice fiecărui stadiu, acest fapt influențând și raportarea la carieră a individului. Stadiile sunt momente stabile; acestea sunt însă reconsiderate, urmând o tranziție și trecerea la stadiul următor.



### 3. STADIILE CARIEREI

**Putem defini stadiile carierei ca tipare generale ale progreselor, obligațiilor esențiale și schimbărilor din activitățile rolului profesional.**

Aceste stadii succesive sunt :

- explorarea,
- stabilizarea,
- avansarea,
- menținerea,
- finalul carierei.

Explorarea reprezintă confruntări între viziunile nerealiste formate în adolescență și lumea reală. Individul cunoaște și alege din rolurile explorate. În acest timp își descoperă și dezvoltă talente, abilități, interese, valori. Este un moment important în formarea identității profesionale și alegerii unui domeniu. Câteva din elementele importante în această perioadă sunt: **rețeaua socială, mentorul, discipolul.**

Rețeaua socială este grupul de colegi care oferă feed-back și informații generale despre organizație și activități. Mentorul este o persoană mai în vârstă din organizație și care joacă un rol important pentru cel aflat la începuturile carierei. Mentorul este persoana competentă nu numai în ceea ce privește conținutul activității, dar înțelegând mai mult, având o viziune de ansamblu, și având calitățile personale necesare, poate transfera știința de a face lucrurile către cineva mai tânăr. Nu este vorba numai de a-i rezolva sarcinile și de a-l ajuta; ci de a-l învăța să facă acest lucru singur în cele din urmă. Mentorul constituie un model pentru discipol. Pentru a fi mentor sunt necesare calități personale rare; acest proces de învățare, de transfer de "know-how" are loc într-un mod natural. Este nevoie de înțelepciune, de flexibilitate și, în plus, de compatibilitate între mentor și discipol. Câteva din funcțiile comun acceptate ale mentorului sunt: modelarea rolului, acceptare și confirmare, consilier. Stabilizarea constă în dobândirea unui grad de cunoștințe, de expertiză într-un domeniu.

Avansarea și menținerea urmează după stabilizarea în diverse roluri ocupaționale și presupune focalizarea pe obiectivele cheie, realiste ale carierei.

Finalul carierei poate să însemne o perioadă de creșteri continue în statut și influență în organizație, sau o perioadă petrecută în cel mai înalt nivel de responsabilitate și statut.

Un concept tot mai folosit este cel de "carieră elastică"; se referă la permanenta preocupare a individului pentru cariera sa, fie mereu activ, să cunoască care sunt competențele sale ca și oportunitățile pentru cineva cu pregătirea și experiența sa așa încât să se afle mereu în zona în care este îndreptățit să se afle. În același timp trebuie să evolueze și să crească continuu din punct de

vedere profesional. Se vorbește chiar despre managementul carierei ca despre administrarea unei afaceri proprii.

#### 4. STRATEGIILE DE CARIERĂ

Strategiile de carieră își propun anticiparea problemelor și planificarea pe termen lung. Câteva din aceste strategii sunt:

- A. **Cunoaște-te pe tine însuși** – și care propune o analiză atentă a orientării carierei, a punctelor slabe/tari, a locului în companie.
- B. **Cunoaște-ți mediul profesional** – cunoscând mediul, problemele economice, companiile competitori, se pot anticipa atât evenimentele neplăcute cât și ocaziile. Urmărind semnalele din domeniul de activitate și culegând un permanent feed-back nu poți fi luat prin surprindere.
- C. **Îngrijește-ți reputația profesională** – înseamnă să îți evidențiezi abilitățile și realizările, tot ceea ce te individualizează, ce demonstrează calități speciale, posibilitatea de a investi și capacitatea de a finaliza proiecte.
- D. **Rămâi mobil, vandabil, mereu în evoluție** – înseamnă să urmărești corespondența între competențele personale și cele căutate pe piața forței de muncă, a celor ușor transferabile.
- E. **Fii atât specialist cât și generalist** – trebuie dezvoltat un domeniu de expertiză, de specialitate dar trebuie păstrată o anumită flexibilitate și nu trebuie să te plafonezi. Stăpânirea unui domeniu foarte restrâns te face inflexibil și vulnerabil.
- F. **Documentează reușitele proprii** – înseamnă să poți oferi dovada a ceea ce ai realizat, rezultatele și realizările identificabile sunt mai valoroase în piața forței de muncă.
- G. **Pregătește întotdeauna un plan de rezervă și fi gata să acționezi** – care se leagă foarte bine cu celelalte indicații de a fi mereu activ.
- H. **Menține-te în formă financiară și psihică** – înseamnă să ai mereu asigurată o bază, un confort și un echilibru în plan psihic și material.

Aceste strategii privesc pe individ; de cealaltă parte se află organizația care trebuie să se preocupe atât de nevoile sale interne cât și de cariera angajaților. Consilierea pentru carieră înseamnă apelul la o sursă externă pentru ai ajuta pe angajați să exploreze alternative și să ia decizii. *Sistemele de informații* despre

carieră, cuprind programe care caută în computer informații, referințe despre tendințele pe piața muncii :

- Jalonarea și evaluarea abilităților înseamnă că fiecare angajat să își cunoască competențele și gradul de adecvare la exigențele postului;
- Informații despre direcția strategică și rezultatele economice ale firmei – înseamnă că angajații cunosc starea firmei, unde se plasează în domeniu, care este situația comparativ cu firmele concurente;
- Sprijin extins pentru educație și instruire, cuprind bursele și instruirea extinsă în cadrul companiei;
- Flexibilitatea locului de muncă – acolo unde organizația cere flexibilitate, trebuie să și ofere mai multă putere și mai mult spațiu de manevră în rolurile din carteră.

Individul își propune ca obiectiv o carieră, organizația își propune să păstreze oamenii valoroși. Pentru ca lucrurile să se întâmple așa trebuie avute în vedere diferențele individuale în aprecierea angajaților și distribuirea rolurilor; trebuie să nu uităm că oamenii și carierele lor sunt dinamice. Pe de o parte succesul carierei cere oamenilor să fie elastici; organizațiile pot facilita succesul carierelor și pot contribui la dezvoltarea angajaților păstrându-i astfel acolo unde este nevoie de ei.

Munca are cinci roluri importante în viața omului:

- venitul pentru obținerea unui nivel și standard de viață ridicat ;
- petrecerea timpului și cheltuirea energiei ;
- obținerea identității și a unui statut – sursa respectului de sine și un mod de a obține recunoașterea altora ;
- nevoia de asociere, un mod de a-și face prieteni, a face parte dintr-un grup ;
- sursa unui scop în viață – un mod de a da un scop și un înțeles vieții prin servicii făcute altora, acte de creație, exprimarea eului, experimentarea unor noi lucruri.

Diversitatea acțiunilor umane face necesară analiza motivelor care-l îndeamnă pe un individ să aleagă un tip de muncă și nu altul. Studiul motivației este o componentă de interes comun atât pentru organizație cât și pentru cercetători, antrenori. Organizațiile contemporane acordă o atenție deosebită motivației deoarece astăzi mai mult ca oricând trebuie să fie productivă, competitivă la nivel global. Teoriile muncii enunțate de cercetători pe baza unor studii sunt teorii bazate pe nevoi și teorii procesuale. Maslow consideră că ființele umane au cinci seturi de nevoi care sunt aranjate într-o ierarhie :

- A) Nevoi fiziologice ;
- B) Nevoi de siguranță ;
- C) Nevoi de aparență ;
- D) Nevoi de stimă ;
- E) Nevoi de împlinire.

Când nevoile de la un anumit nivel din ierarhie sunt satisfăcute, individul își îndreaptă atenția spre nivelul superior următor. Se observă astfel că implicit aceasta înseamnă că o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator eficace. Îndată ce cineva are resurse fiziologice suficiente și se simte în siguranță, acela nu va mai căuta factorii care satisfac aceste nevoi, ci se va orienta spre alte surse de mulțumire. După Maslow, singura excepție de la această regulă sunt nevoile de auto-împlinire. El credea ca acestea sunt nevoile de “dezvoltare” și devin din ce în ce mai puternice pe măsură ce sunt satisfăcute.

Alderfer a dezvoltat o altă teorie bazată pe nevoi, numită teoria ERG. Ea provine din clasificarea nevoilor făcută de Maslow și face câteva ipoteze diferite despre relația dintre nevoi și motivație. Numele ERG provine de la comprimarea sistemului format din cinci categorii al lui Maslow într-unul cu trei categorii – nevoi legate de existență, relații și dezvoltare.

Contribuția lui Alderfer la înțelegerea motivației este reprezentată de diferențele între teoria ERG și ierarhia nevoilor. Mai întâi teoria ERG nu presupune că o necesitate de rang inferior trebuie satisfăcută înainte ca o necesitate mai puțin concretă să devină operațională. Astfel, teoria ERG nu propune o ierarhie rigidă a necesităților și anumiți indivizi, ca urmare a pregătirii și experienței lor, pot căuta relații sau dezvoltare chiar dacă nevoile lor existențiale nu sunt satisfăcute. Din acest motiv, teoria ERD se pare că răspunde la o mai mare varietate de diferențieri individuale în ceea ce privește structura motivațională. În al doilea rând, această teorie afirmă că, dacă nevoile de nivel superior nu sunt satisfăcute, va crește dorința indivizilor de a-și satisface nevoile de nivel inferior. Se observă că aceasta este o diferențiere majoră față de Maslow.

Nevoile de realizare, afiliere, putere sunt studiate de McClelland cu o relevanță specială pentru comportamentul organizațional.

Teoriile de realizare, afiliere, putere sunt studiate de McClelland cu o relevanță specială pentru comportamentul organizațional.

Teoriile procesuale ale motivației muncii se concentrează asupra modului cum apare motivația. Sunt elaborate două teorii importante ale motivației bazate pe proces : teoria așteptărilor și teoria echității.

Ideea de bază care străbate teoria așteptărilor este convingerea că motivația este determinată de rezultatele pe care oamenii le așteaptă ca urmare a acțiunilor lor la locul de muncă. Componentele de bază sunt: rezultatele, instrumentalitatea, valența, așteptarea, forța.

Teoria echității este o teorie procesuală care afirmă că motivația își are sursa în compararea eforturilor pe care cineva le face într-un anumit post și a recompenselor pe care le obține, cu eforturile și recompensele altei persoane sau grup. Dincolo de aceste nevoi ce trebuie satisfăcute și care se ierarhizează în mod diferit de la o persoană la alta un rol important în cariera unei persoane îl are și mediul profesional, schimbările care survin în câmpul muncii datorate mai multor elemente: reducerea resurselor, cunoașterea, schimbări în credințele sociale, politice și economice, obiceiuri, educația.

Cariera este o succesiune evolutivă de activități și poziții profesionale pe care le atinge o persoană ca și atitudinile, cunoștințele și competențele asociale, care se dezvoltă de-a lungul timpului.

Cariera influențează mai multe aspecte ale vieții unei persoane :

- câți bani va câștiga ;
- ce haine va purta ;
- ce beneficii va avea în urma slujbei ;
- pentru ce organizație / companie va lucra;
- oamenii cu care va intra în legătură ;
- ce muncă va presta;
- unde va lucra ;
- cât timp va lucra ;
- ce responsabilități va avea ;
- ce lucruri va învăța ;
- ce abilități îi trebuie ;
- ce interese personale își vor găsi expresia în muncă.

Cariera este un aspect important al vieții unui om și cuprinde mai multe stadii: exploatarea, stabilizarea ; avansarea și menținerea, finalul carierei.

Orientarea carierei cu toate implicațiile a reprezentat punctul de interes al cercetătorilor care au elaborat teorii legate de identitatea ocupațională a individului. Teoria ancorelor carierei stipulează că pe măsură ce persoana se cunoaște mai bine și capătă o identitate ocupațională mai clară se formează percepția unui tipar distinct al talentelor, scopurilor, nevoilor și valorilor proprii. Individul este centrat pe munci de tipuri de activitate cum ar fi : competența tehnică / funcțională, competența managerială, siguranța, autonomia și creativitatea.

Teoria motivațională are în vedere nevoile și scopurile individului din punct de vedere cognitiv. Adaptarea vocațională este expresie a procesului de motivare și adaptare a persoanei care caută roluri să fie compatibile cu ele și să se reorienteze după unele schimbări sau pierderea unei poziții anume. Aceste roluri vocaționale pot fi executate în diferite arii ale societății (muncă, familie, comunitate, vacanță). Rolurile prin muncă sunt importante deoarece celelalte pot fi realizate dacă o persoană își câștigă existența prin muncă.

Rolul omului în societate este să muncească să-și aducă contribuția la evoluția societății. Pentru a pătrunde într-un anumit grup sau organizație, pentru a avea un anumit rol, statut, educația este esențială în acest sens.

Metodele de alegere a carierei sunt astfel dependente de ceea ce a învățat individul să facă și cum să facă și de cât de mult o carieră de succes este importanța pentru el. Există două metode de alegere, una tradițională și una modernă în care componentele care sunt luate în considerare sunt aceleași dar într-o ordine puțin inversată.

SLUJBA	CARIERA	VIAȚA
VIAȚA	CARIERA	SLUJBA

Din perspectiva sistemului de valori oamenii se orientează diferit în carieră. Tipurile de personalitate luate în considerare sunt : *convențional, artistic, realist, social, întreprinzător, investigativ*.

Nici o persoană nu reprezintă doar un tip de personalitate ci o combinație de două poate trei tipuri de personalitate.

Satisfacția în muncă este astfel dependentă de o mulțime de caracteristici personale cu implicații deosebite. Factorii care contribuie la satisfacție sunt diverși, dar în același timp și cu consecințe enorme în caz de insatisfacție profesională.

Satisfacția este un aspect important al vieții deoarece contribuie la perceperea reușitei sau nereușitei în cariera/viața.

O carieră de succes este condiționată și de implicarea conducerii organizației prin departamentul de resurse umane în planificarea carierei, consilierea individului. Este de dorit ca inițierea proaspeților angajați să fie făcută de un mentor din cadrul organizației, o persoană care este responsabilă și care cunoaște mersul lucrurilor în corporație îi va ajuta să se integreze și să facă față eventualelor probleme. În orice organizație managerii se confruntă cu o serie de probleme privind *dezvoltarea carierelor angajaților* :

- managementul angajaților la mijlocul carierei ;
- managementul muncitorilor mai în vârstă ;
- managementul problemelor muncă / familie.

Planificarea fiecărei cariere este o altă responsabilitate a managementului și înseamnă a dezvolta și implementa programe care trebuie să fie compatibile cu specificul afacerii, cu structura organizației și cu aspirațiile angajaților.

Ultima parte a lucrării este studiul de caz care analizează tendințele, mutațiile conceptului de cariera în spațiul românesc. Sunt analizate toate elementele implicate în dezvoltarea carierei, modul în care influențează reușita în carieră.

# CAPITOLUL VIII

---

## DEZVOLTAREA ȘI EVALUAREA PERSONALULUI

### 1. INTRODUCERE

Evaluarea și dezvoltarea organizațională se raportează una la cealaltă în sensul că, în urma unor rezultate nesatisfăcătoare ale evaluării personalului, dintr-o organizație se poate hotărî întreprinderea de acțiuni în sensul instruirii acestuia, al dezvoltării capacităților sale manageriale. Pe de altă parte, rezultatele obținute de personal în urma unor astfel de traininguri pot fi, la rândul lor evaluate.

Necesitățile de instruire apar din patru direcții principale:

- problemele noilor angajați;
- deficiențele din activitatea angajaților
- schimbarea organizațională
- cerințele exprimate la nivel individual.

Pentru a satisface în mod eficient aceste cerințe, este nevoie de o abordare sistematică, parcurgând: evaluarea performanței, teoria învățării, principalele diferențe între modul cum sunt instruiți oamenii și modul în care învață fiecare, elementele fundamentale ale instruirii sistematice, identificarea necesităților de instruire (adică de învățare), proiectarea și implementarea activităților de instruire și a instruirii pe bază de competență, evaluarea acestora, principalele elemente ale sistemelor de dezvoltare managerială.

### 2. EVALUAREA PERFORMANTELOR ANGAJAȚILOR

Numai o parte minoră a activităților specifice managementului de personal se ocupă de evaluarea angajaților la nivel individual. Aceste activități sunt în primul rând cele de selecție și evaluare, dar mai cuprind și chestiuni de soluționare a reclamațiilor și cazuri disciplinare. În toate celelalte cazuri, atenția se concentrează nu asupra indivizilor, ci asupra posturilor, structurilor organizatorice, procedurilor sau grupurilor de persoane.

Evaluarea performanțelor angajaților se concentrează asupra procedurilor, iar planificarea forței de muncă și negocierea colectivă se concentrează asupra indivizilor considerați ca grupuri.

Evaluarea indivizilor din punct de vedere al performanței activității lor profesionale presupune o anumită calitate a judecății manageriale, care așează o mare responsabilitate pe umerii managerilor implicați. Este o sarcină pe cât de delicată, pe atât de complexă

Orice abordare sistematică a evaluării performanței va începe cu completarea unui formular adecvat. Această etapă pregătitoare va fi urmată de un interviu, în care managerul și angajatul supus evaluării discută posibilitățile de îmbunătățire a performanței. Interviul se finalizează printr-o decizie de acțiune concretă, pe care urmează s-o execute angajatul, fie de unul singur, fie împreună cu managerul său. Această acțiune se materializează sub forma unui plan de îmbunătățire a postului, promovarea pe alt post sau o majorare salarială.

Noțiunea de “evaluare a performanței” se referă de obicei la evaluarea activității cadrelor sau a managerilor, nu la cea depusă de muncitori. Există două mari categorii de evaluare:

- convențională (formală);
- neconvențională (informală).

Evaluarea **neconvențională** este evaluarea continuă a performanței unui angajat, făcută de managerul său în cursul activității obișnuite. Acest tip de evaluare este ad-hoc, bazându-se în aceeași măsură pe intuiție, și pe dovezi concrete ale rezultatelor obținute; prin aceasta este un produs secundar al relației cotidiane între manager și subordonatul său.

Evaluarea **convențională** este mult mai rațională și ordonată decât cea neconvențională. Ne vom referi mai departe la metoda convențională, adică evaluarea performanței angajatului într-un mod sistematic și planificat.

Organizațiile realizează proceduri de evaluare din diverse motive:

- pentru a identifica nivelul performanței în munca a unui angajat;
- pentru a afla care sunt punctele tari și slabe ale unui angajat;
- pentru a permite angajaților să-și îmbunătățească performanța;
- pentru a asigura o bază pentru sistemul de recompensare a angajaților în funcție de contribuția adusă de ei la îndeplinirea obiectivelor organizației;
- pentru a-i motiva pe angajați la nivel individual;
- pentru a le afla necesitățile de instruire și perfecționare profesională;
- pentru a afla care este potențialul lor de performanță;
- pentru a obține informațiile necesare în planificarea succesiunii.

Sistemul de evaluare a personalului este utilizat pentru a atrage atenția asupra performanței angajaților, având ca scop:

- recompensarea echitabilă a acestora;
- identificarea celor cu potențial de promovare sau transfer.



Managerii sunt răspunzători pentru obținerea rezultatelor dorite. Aceste rezultate se obțin prin administrarea resurselor umane, materiale și financiare ce trebuie monitorizate. Monitorizarea înseamnă stabilirea unor seturi de norme, cuantificarea performanțelor realizate și luarea măsurilor convenite. În privința resurselor umane, acest lucru presupune luarea măsurilor necesare pentru îmbunătățirea performanței prin mijloace de instruire și de asistență, adică prin “dezvoltare managerială”.

Pentru McGregor(1960): **“Programele de evaluare sunt proiectate în așa fel încât să asigure nu numai un control mai sistematic asupra comportamentului subordonaților, ci și pentru a controla comportamentul superiorilor “.**

Programele de acest fel promovează cauza Teoriei X, adică un stil managerial care pornește de la ipoteza că oamenii sunt instabili, incapabili să-și asume răspunderi și, prin urmare, trebuie strict supravegheați și controlați.

Dacă discuția se referă mai degrabă la aspectele practice și concrete decât la filozofia managerială, problema principală care se pune constă nu în justificarea ideii de evaluare a performanței, ci în întrebarea dacă această evaluare este corectă și echitabilă. Dificultățile legislative întâmpinate în evaluarea performanței sunt legate de :

- documentația de evaluare;
- stilul în abordarea evaluării;
- cultura organizației.

Dacă avem o cultură care favorizează controlul și cuantificarea capitalului uman, atunci este foarte probabil să se impună un sistem de evaluare a participanților, dar care va conține cel puțin unele criterii măsurabile pe baza cărora să poată fi judecată performanța. Într-un alt tip de situație, unde se încurajează atitudinea deschisă și participativă, orice sistem este discutat mai întâi cu cei implicați, având drept rezultat posibil o rezolvare în comun a problemelor, și mai puțin o “chemare la ordine” în fața superiorului direct.

Există multe modalități prin care se poate alcătui un formular de evaluare. Aspectele cheie rămân totuși, de fiecare dată aceleași, după cum urmează:

- centrul de atenție al evaluării, adică postul sau persoana care îl deține;
- criteriile de performanță alese;
- sistemul de notare a performanței.

Dacă în centrul atenției se află postul, și nu persoana care îl ocupă, formularul de evaluare cere de obicei evaluatorului să caute mai degrabă gradul de reușită în realizarea obiectivelor postului decât să facă observații cu privire la atributele personale pe care le deține ocupantul postului. Acolo unde în centrul

atenției se află persoana, și mai puțin postul, situația se inversează – evaluatorul are ca sarcină să prezinte mai degrabă o situație a calităților și atitudinilor deținătorului postului decât a succesului relativ înregistrat de acesta în obținerea de rezultate. Subiectul central al evaluării determină tipul de criterii pe baza cărora este judecată performanța, precum și sistemul de notare ce urmează a fi folosit.

În formularele care solicită mai degrabă informații despre persoană decât despre performanța acesteia pe post se pune accentul pe:

- criterii generalizate;
- sisteme generalizate de notare a performanței;
- calitățile individuale, și mai puțin rezultatele obținute;
- întrebările cu răspunsuri multiple, ca metodă de descriere a performanței.

Prima dificultate întâmpinată în cadrul unei astfel de metodologii este cea de cuantificare. De exemplu, cum poate un manager să aprecieze, în mod corect, calitățile de conducător sau de gândire judicioasă, ale unui subordonat? Cea de-a doua dificultate rezidă în gradul de relevanță. De exemplu, cât de importante sunt, pentru reușita în activitate, sârguința și atenția la costuri? A munci din greu nu este sinonim cu a munci eficient; iar prudența în materie de costuri poate deveni un dezavantaj, dacă descurajează inițiativa sau capacitatea de a lua decizii. O a treia dificultate constă în aceea că managerii care completează formularul trebuie să se bazeze pe impresii subiective, în loc de date concrete.

(Pentru evaluarea performanțelor angajaților vezi formularul de evaluare cu accent pe calitățile individuale Anexă – scheme).

Pentru multe organizații, cea mai bună cale de a ajunge la realitate este prin plasarea în centrul activității de evaluare a sarcinilor și responsabilităților aferente posturilor. Accentul se pune pe rezultate, prin comparație cu normele prestabilite și după luarea în calcul a împrejurărilor în care s-au realizat.

Ceea ce se înțelege prin “realitate” depinde parțial de percepțiile celor implicați, adică de modul în care “văd” ei lucrurile, și parțial de datele obiective, adică de informațiile care pot fi verificate de o terță parte. Printre metodele orientate spre rezultate se număra și practica, din ce în ce mai uzitată, de evaluare a angajaților în baza unui “contract” încheiat pe o perioadă de un an/6 luni, care stipulează anumite obiective precise, convenite între angajat și managerul său.

(Vezi formularul de evaluare orientată spre rezultate Anexă – scheme)

Un formular de evaluare permite identificarea aspectelor relevante ale postului și stabilirea unor obiective măsurabile, cu ajutorul cărora să se evalueze performanța ocupantului postului, de o manieră echitabilă și corectă.

Criteriile de evaluare pot fi orientate fie în direcția personalității, fie în cea a rezultatelor. În cadrul fiecăreia dintre aceste două orientări, evaluatorii trebuie în continuare să “măsoare” performanța individuală, lucru pe care îl pot face cu

ajutorul uneia sau mai multor scale de notare. Principalele variante existente sunt după cum urmează:

Standardele trebuie să se refere la:

- **Cantitate (Cât de mulți?)**
- **Calitate (Cât de bine?)**
- **Timp (Până când?)**
- **Costuri (Cu ce preț?)**

Exemplul ilustrează metodologia sugerată de Humble și de alți partizani ai managementului prin obiective. În acest exemplu, toate posibilele criterii de performanță pot fi măsurate în termeni cantitativi. Se pot utiliza și standarde calitative. Trebuie întreprinsă influența unor factori cum ar fi structurile de remunerare, arhitectura postului, schemele de disponibilizare și supravegherea sectoarelor productive, pentru a se ajunge la perspective veritabile de schimbare.

Criteriile de evaluare pot fi orientate fie în direcția personalității, fie în cea a rezultatelor. Dar, în cadrul fiecăreia dintre aceste două orientări, evaluatorii trebuie în continuare să “măsoare” performanța individuală, lucru pe care îl pot face cu ajutorul uneia sau mai multor scale de notare.

Principalele variante existente sunt după cum urmează:

- **Scale de notare liniare sau grafice**, unde evaluatorul are în față o listă de caracteristici sau obligații aferente postului și trebuie să bifeze sau să încercuiască nota corespunzătoare de pe o scală numerică, alfabetică sau alt gen de gradație elementară. Iată câteva exemple:

Inițiativă	A	B	C	D	E
	(Excelentă)	—————▶			(Inexistentă)
Inițiativă	1	2	3	4	5
	(Scăzută)	—————▶			(Ridicată)
Inițiativă	Excelentă	Bună	Medie	Slabă	

• **Scale comportamentale sau behavioriste**, unde evaluatorul are în față o listă cu elementele cheie ale postului, pentru care există fie o serie de noțiuni de identificare, fie numai formularea celor două tipuri extreme de comportament posibil. O altă scală, referitoare la relațiile cu clienții, ar putea prezenta o serie de atitudini posibile față de client, începând de la cea mai bună, spre exemplu “Se ocupă întotdeauna de clienți într-o manieră politicoasă și eficientă” și terminând cu cea mai proastă:

“Aproape nepoliticos față de clienți și total ineficient”.

- **Set de rezultate/obiective impuse.**

• **Rapoarte liber redactate**, adică fără a fi necesară respectarea unui tipar impus, unde evaluatorii răspund la întrebările din formularul de evaluare sub forma unui material de tip eseu.

Scalele cel mai des utilizate în practică sunt cele liniare chiar dacă metodele orientate spre rezultate și cele sub formă de rapoarte scrise își au partizanii lor declarați în rândul mai multor companii.

Un alt tip de abordare, pe care încă nu l-am menționat deloc, este **auto-evaluarea**, unde angajații în cauză fie redactează un “raport anual” cu privire la activitatea depusă, fie răspund la întrebările formulate într-un document de evaluare.

• **Interviul de evaluare** este întâlnirea oficială, față în față, dintre deținătorul postului și managerul său, în cursul căreia sunt discutate datele din formularul de evaluare și în urma căruia se iau anumite decizii importante în legătură cu salariul, promovarea în funcție și instruirea profesională – spre exemplu. Judecând după studiile axate pe chestiunea evaluării, majoritatea managerilor detestă obligația de a conduce procedurile anuale de evaluare a personalului din subordine.

Maniera în care managerul abordează un interviu de evaluare va fi puternic influențată de viziunea proprie asupra scopului urmărit prin interviu. Interviurile de evaluare pot să urmărească mai multe scopuri:

- să evalueze performanța recentă a angajatului;
- să definească idei de îmbunătățire a activității pe post;
- să identifice problemele și/sau să examineze posibilele ocazii aferente postului;
- să amelioreze comunicarea între superior și subordonații săi;
- să furnizeze angajatului feedback în legătură cu performanța sa pe post;
- să asigure argumentația necesară pentru revizuirea salariilor;
- să identifice potențialul de performanță/posibilitățile de promovare sau transfer;
- să identifice necesarul de instruire și perfecționare profesională.

Evident, unele dintre scopurile enumerate mai sus presupun ca managerul și subordonatul său să discute împreună problemele comune, celui evaluat mai mult dându-i-se să înțeleagă că există posibilități de îmbunătățire a situației. Altele, însă, presupun accentuarea diferenței de poziții între cei doi, managerul acționând în calitate de reprezentant al aceluia din eșalonul superior, care transmite spre treapta de jos a piramidei aprecierile acestora. Restul se încadrează undeva între aceste două extreme.

### 3. PREGĂTIREA PROFESIONALĂ A FUNCȚIONARILOR PUBLICI

Eficiența serviciilor publice din administrația de stat este determinată și de calitatea personalului. Un sistem al administrației publice, încadrat cu suficiente

resurse materiale și financiare, dar cu funcționari nepregătiți profesional și managerial, nu obține rezultatele propuse.

Cele mai bune legi administrative nu dau rezultatele așteptate dacă nu sunt aplicate în interesul societății de către funcționari bine pregătiți pentru a desfășura activități specifice.

Sunt situații în care conducerea sistemului administrativ în România neglijează pregătirea profesională și managerială a funcționarilor și menține un număr de personal mult mai mare decât cel necesar, înlocuind calitatea prin cantitate.

Toate funcțiile publice solicită pregătire profesională și/sau în domeniul managementului.

Este necesară o pregătire specială pentru exercitarea funcțiilor publice, în vederea folosirii cunoștințelor obținute într-o anumită ramură a activității.

Este necesar să se acorde atenție pregătirii profesionale a funcționarilor, care exercită funcții de conducere, cât și a funcționarilor care ocupă funcții de execuție.

Competența profesională și cea în domeniul managementului public sunt absolut necesare pentru obținerea eficienței la nivelul sistemului administrativ prin previzionarea corespunzătoare a evoluțiilor viitoare, organizarea activității, gestionarea resurselor, motivarea angajaților și controlul modului de desfășurare a proceselor.

Funcționarul public cu funcție de conducere trebuie să devină un manager public.

Următoarele categorii de competențe ale funcționarilor publici sunt extrem de importante:

- A. Competența profesională;
- B. Competența managerială;
- C. Competența politică;
- D. Competența etică.

**Competența** este capacitatea unei persoane de a realiza, în mod corespunzător și cu eficiență maximă, sarcinile care îi revin. Performanța este dependentă de competență iar performanța unui manager public influențează performanța instituției publice.

Caracteristicile managerului public sunt atribute esențiale, proprii tuturor funcționarilor publici care dețin funcții de conducere, indiferent de profesia lor de bază, specificul postului, respectiv natura activității desfășurate în sistemul administrativ.

Orice funcționar public trebuie să aibă o pregătire generală, specifică domeniului în care lucrează. Atingerea unor performanțe de către funcționarii publici poate fi rezultatul unui proces permanent care conduce la competență profesională.

Aceasta se îmbină în mod armonios cu competența managerială, respectiv capacitatea unui funcționar public de a conduce un grup de persoane, un domeniu distinct, o instituție publică sau un sistem format din mai multe instituții specializate.

Pentru funcționarii publici cu funcții de conducere, care trebuie să acționeze ca manageri publici, sunt necesare câteva caracteristici esențiale indiferent de profesia lor de bază, nivelul ierarhic pe care se situează, respectiv specificul activității.

Competența, respectiv performanța, marchează momentul final al unui proces permanent de pregătire și perfecționare a pregătirii funcționarilor publici în domeniul de specialitate și al managementului, în special.

— Valoarea unui sistem administrativ constă nu atât în mijloacele materiale și financiare de care dispune, cât mai ales în potențialul său uman; realizarea deciziilor politice, progresul economico-social general depind de funcționalitatea sistemului administrativ.

Multidimensionalitatea și caracterul de sinteză al managementului public determină o specializare a funcționarilor publici pe posturi și funcții publice, determinând o pregătire generală diversificată care se dezvoltă prin rotația pe posturi și funcții a funcționarilor publici.

Pregătirea personalului pentru instituțiile publice se referă la:

- funcțiile publice de conducere de nivel superior;
- funcțiile publice de specialitate;
- funcțiile publice pentru care este necesară doar pregătirea medie.

Este necesară o **pregătire medie**, de bază, pe care trebuie să o aibă orice funcționar public, indiferent de postul și/sau funcția publică pe care le ocupă. La aceasta se adaugă **pregătirea de specialitate**, într-un domeniu distinct și nu numai pentru funcționarii publici cu funcții de conducere, **pregătirea în domeniile managementului și psihosociologiei**.

Se poate considera că pregătirea funcționarului public este un proces complex și continuu.

Complexitatea rezultă din succesiunea treptelor de învățământ pe care un funcționar public trebuie să le parcurgă iar continuitatea din preocuparea pentru perfecționarea continuă. Legea privind perfecționarea pregătirii profesionale conține câteva **forme de perfecționare a pregătirii profesionale**:

- instruire la locul de muncă sub controlul direct al șefului;
- participarea la cursuri organizate în cadrul instituției publice sau în altele precum și în centrele de perfecționare a pregătirii special constituite;
- implicarea în programe personale de perfecționare, care presupun și verificarea periodică a cunoștințelor asimilate;
- participarea la stagii de pregătire, respectiv specializare în țară și în străinătate, în instituții de învățământ superior, inclusiv postuniversitar.

Există două maniere de a privi evoluția funcționarilor publici:

- diferențierea funcționarilor publici încă de la recrutarea lor în cadrul sistemului;
- alegerea funcționarilor cu anumite aptitudini, cunoștințe chiar dacă nu au o pregătire specială pentru ocuparea postului respectiv.

În ultimă instanță contează rezultatul activităților desfășurate. Acesta trebuie să fie fundamentul pentru determinarea veniturilor funcționarilor publici.

### **A ) Pregătirea medie**

Un individ cu pregătire medie nu va putea rezolva în viitor problemele complexe apărute, fără o pregătire specifică.

Noile tipuri de tehnologii, compatibilizarea legislației românești cu cea europeană impun eforturi deosebite în instruirea permanentă.

Ocuparea de către candidații cu studii superioare a funcțiilor pentru care este suficientă pregătirea medie de specialitate ar însemna o cheltuială suplimentară de resurse.

Sunt situații în care ocuparea unor posturi și funcții publice, care necesită pregătire superioară de către personal cu studii medii de specialitate este o realitate.

Pregătirea funcționarilor din administrație se poate realiza în:

- instituțiile administrative;
- școli administrative.

Funcționarii cu experiență pot contribui la pregătirea tinerilor funcționari și la rezolvarea unor situații complexe împreună cu aceștia.

Pe lângă instituțiile administrative se mai pot organiza **școli administrative** pentru formarea funcționarilor cu pregătire medie.

În unele țări s-au creat **școli superioare de pregătire** a funcționarilor pentru administrație în cadrul institutelor administrative.

În ceea ce privește România, este utilă crearea unor instituții de învățământ pentru formarea funcționarilor publici cu pregătire medie, pentru că posturile și funcțiile publice sunt ocupate de multe ori de oameni cu pregătire medie.

### **B ) Pregătirea universitară**

Recrutarea funcționarilor publici cu pregătire universitară se poate face prin atragerea:

- unor absolvenți din învățământul superior juridic;
- atragerea personalului din învățământul superior economico-administrativ.

Învățământul superior economic, prin specializările în domeniile managementului public și administrației, asigură o pregătire generală

corespunzătoare noilor persoane care urmează să-și desfășoare activitatea în sistemul administrației de stat.

### **C ) Pregătirea postuniversitară**

În România există un **sistem de pregătire și perfecționare profesională a personalului din administrația publică locală** format din cursuri postuniversitare.

Cadrul juridic este format din:

- Constituția României;
- Codul Muncii adoptat în 2003;
- Legea nr. 2/1971 privind perfecționarea pregătirii profesionale (art. 1) Buletinul Oficial nr. 34/1971;
- Hotărârea Guvernului nr. 754/1994 privind utilizarea fondurilor de contrapartidă generate de ajutoarele acordate României de Uniunea Europeană (pct. 6. 1 din Anexă, M. O. nr. 316/1994;
- Legea învățământului nr. 84/1995 (Cap. IV Educația permanentă) M.O. nr. 167/1995;
- H.G. nr. 542/1995 privind organizarea Școlii Naționale de Studii Politice și Administrative, M.O. nr. 166/1995;
- Legea Administrației Publice Locale nr. 69/1991;
- Ordinul Ministerului Finanțelor nr. 1394/1995 pentru aprobarea clasificăției indicatorilor privind finanțele publice/ Monitorul Oficial nr. 152/1996;
- H.G. nr. 1321/1996 pentru modificarea și completarea H.G. nr. 542/1995. M. Oficial. nr. 333/1996;
- Legea nr. 188/1999 privind statutul funcționarilor publici.

În cadrul Programului Phare-DELOG, pentru administrația publică locală din România, a fost conceput **sistemul de pregătire și perfecționare profesională a reprezentanților aleși și a funcționarilor din administrația publică locală.**

Programul derulat în perioada 1993-1994 s-a desfășurat sub conducerea unui Comitet de Coordonare format din reprezentanți ai celor trei organizații neguvernamentale ale autorităților administrației publice locale (Asociația Președinților Consiliilor Județene din România, Federația Municipiilor din România și Federația Orașelor din România), ai Parlamentului și ai unor ministere și departamente ale Guvernului (Departamentul pentru Administrație Publică Locală, Departamentul pentru Integrare Europeană și Consiliul pentru Coordonare, Strategie și Reformă Economică).



S-a creat o rețea națională de centre teritoriale, având personalitate juridică, cu finanțare din venituri extrabugetare, aflate sub autoritatea administrației publice locale.

Centrele teritoriale organizate pe principiul autonomiei locale sunt sprijinite în activitatea lor numai din punct de vedere didactic și metodologic de către Departamentul pentru Administrație Publică Locală și ministerul de resort, prin Școala Națională de Studii Politice și Administrative, prin avizarea regulamentelor de organizare și funcționare propuse și aprobate de consiliile de administrație ale acestora, precum și în organizarea, aprobarea și desfășurarea programelor de pregătire.

Departamentul de Administrație Publică Locală sprijină centrele și prin intermedierea includerii acestora în *programe de asistență tehnică* internațională, având ca specific reforma în administrația publică locală, iar ca partener Guvernul României, precum și de *alinie* a lor la Rețeaua Europeană a Organizațiilor de Formare, care funcționează pe lângă Consiliul Europei (E.N.T.O.C.E.).

La programele de perfecționare organizate de Școala Națională de Studii politice și administrație participă:

- prefectii și subprefecții;
- directorii generali, directorii adjuncții ai acestora din ministere și din celelalte organe centrale de specialitate ale administrației publice, precum și consilierii miniștrilor;
- șefii de servicii și birouri din ministere și din celelalte organe centrale de specialitate ale administrației publice;
- șefii serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și celorlalte organe centrale de specialitate ale administrației publice și adjuncții acestora;
- directorii generali ai prefecturilor și celelalte categorii de personal din aparatul tehnic de specialitate al prefecturilor;
- secretarii Consiliilor județene și cei ai Consiliilor locale municipale și orășenești;
- personalul care exercită atribuțiile statului în domeniile stării civile, autoritățile tutelare și ocrotirii minorilor;
- alte categorii de funcționari publici, la solicitarea beneficiarilor, în limita posibilităților de instruire.

Extinderea acestei forme de pregătire ar aduce numai beneficii instituțiilor publice și nu în ultimul rând membrilor comunităților locale.

# CAPITOLUL IX

---

## MANAGEMENTUL STRES-ULUI

### 1. DEFINIȚIA STRES-ULUI

Regula de aur a contemporaneității occidentale – „Time is money” – presează omul zilelor noastre la o continuă „fugă” după succes, după îndeplinirea cât mai multor obiective într-o perioadă cât mai scurtă. Fiind o resursă limitată, ea a fost tratată ca orice altă resursă limitată descoperită de om de-a lungul istoriei – a început să fie exploatată la maxim. Tensiunea aceasta continuă la care sunt supuse persoanele care lucrează, precum și alți factori ce vor fi discutați în continuare, dă naștere fenomenului generalizat al stresului.

De aceea din ce în ce mai mulți angajatori încep să acorde o atenție mai mare decât în trecut efectelor produse de stres asupra personalului lor. Ce este stresul? Cea mai potrivită definiție ar suna cam așa: **reacțiile adverse, în plan psihic și fiziologic, pe care le are o persoană atunci când nu este capabilă să facă față solicitărilor la care este supusă.** Stres-ul este declanșat mai puțin de problemele externe cu care ne confruntăm, cât de modul în care facem față (sau nu reușim să facem față) acestor probleme. Astfel, majoritatea oamenilor se confruntă cu o mare diversitate de factori de presiune în cursul întregii lor existențe, iar despre unii s-ar putea spune că sunt stimulați și dau maximum de randament doar când se află “sub tensiune”, mai ales la serviciu. Dar, din momentul în care încetăm să facem față în mod adecvat tensiunii, simptomele de stres vor începe să-și facă apariția.

### 2. SIMPTOMELE STRES-ULUI

Simptomele **imediate** de stres se pot manifesta sub formă de: indigestie, amețeli, dureri de cap, dureri de spate, pierderea poftei de mâncare, insomnii și iritabilitate sporită. **În timp**, printre simptome se pot număra: boli ale sistemului cardiovascular, ulcer gastric, depresii nervoase și alte îmbolnăviri grave.

### 3. FACTORI DE STRES

Într-un amplu studiu cu privire la stres, desfășurat în anii 1960 (Holmes și Ralick), majoritatea evenimentelor de viață puse în legătură cu posibila apariție a stres-ului (de exemplu: decesul soțului/soției, divorțul, moartea unei rude apropiate, accidente sau boli ale persoanei în cauză, pierderea locului de muncă, pensionarea, schimbarea situației financiare etc.) au loc în cadrul **existenței casnice și sociale**, și nu la serviciu. Performanța profesională va fi, după toate probabilitățile, influențată negativ de existența casnică și socială. Stresul reprezintă o reacție personală și subiectivă la tensiune, deci depinde de percepția fiecărui individ, atât asupra dimensiunii problemei cu care se confruntă, cât și a capacității personale de a-i face față.

Un alt factor de stres la serviciu îl constituie modul în care indivizii percep posibilele rezultate ale activităților lor profesionale, mai ales din punct de vedere al reușitei sau nereușitei relative. În cazul în care rezultatele sunt considerate atât incerte, cât și importante (spre exemplu, semnarea unui contract important, elaborarea unui raport crucial, sau pur și simplu abilitatea de “a-i face pe plac șefului direct”), există mult mai multe șanse de apariție a stresului.

### 4. HĂRȚUIREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Hărțuirea afectează dreptul fiecăruia dintre noi de a ni se respecta demnitatea personală la locul de muncă. Când colegii, sau superiorii, ne supun la presiuni exagerate care în mod evident ne provoacă o stare de disconfort psihic, atunci, la prima vedere, s-ar putea spune că avem de a face cu un caz de hărțuire. Iată definiția formulată de Comisia Europeană, în cadrul Recomandării cu privire la protejarea demnității femeilor și bărbaților în mediul profesional (noiembrie 1991) stabilește:

„... Statele membre trebuie să ia măsuri concrete pentru a institui regula conform căreia orice comportament de natură sexuală sau bazat pe apartenența la un anumit sex, care afectează demnitatea femeilor și bărbaților la locul de muncă, inclusiv comportamentul superiorilor și al colegilor de serviciu, este inacceptabil, dacă:

- persoana vizată consideră că respectivul comportament este nedorit, jignitor și depășește limitele rezonabilului;
- respingerea de către persoana vizată a comportamentului respectiv, sau acceptarea lui de către persoana vizată... este utilizată în mod explicit ca motiv al unei decizii ce afectează posibilitatea persoanei respective de a avea acces la pregătire profesională... încadrare în muncă... promovare, sau ca motiv pentru orice alt gen de decizie de serviciu;

- creează un mediu profesional inhibant, ostil sau umilitor pentru persoana vizată de comportamentul respectiv.

Atenția cea mai mare a fost acordată hărțuirii de natură sexuală, pe care femeile – în principal, dar nu în exclusivitate – o suferă din partea bărbaților. Hărțuirea se poate însă declanșa și din cauza prejudecăților rasiale sau religioase, a apartenenței sau neapartenenței la un anumit sindicat, precum și din cauza atitudinilor manifestate față de tineri, persoane handicapate sau membri ai altor grupuri minoritare.

Pentru angajatorii care nu iau măsuri împotriva cazurilor de hărțuire, consecințele sunt de două tipuri :

- sunt pasibili de a răspunde în fața unui tribunal de muncă (de exemplu, în baza legilor privitoare la discriminarea sexuală și la relațiile între rase) sau a unei instanțe civile (de exemplu, pentru încălcarea obligațiilor contractuale), iar costurile unor astfel de proceduri pot fi destul de ridicate; în al doilea rând,
- există toate șansele ca performanța profesională a organizației lor să aibă de suferit, din cauza tensiunilor interne, a fluctuației mărite de personal, a creșterii absenteismului și a unui moral scăzut în plan general.

Angajatorul poate lua următoarele măsuri:

- elaborarea și publicarea unei declarații clare de politică în privința acestei chestiuni, care să cuprindă exemple definitorii ale noțiunii de hărțuire și ale efectelor acesteia, să clarifice normele de comportament pe care angajații trebuie să le respecte, precum și penalizările prevăzute pentru încălcarea lor;
- asigurarea unui sistem corespunzător și funcțional de comunicare, prin intermediul căruia angajații să poată reclama în mod confidențial orice caz de hărțuire;
- asigurarea unui sistem funcțional de măsuri disciplinare adecvate, prin intermediul căruia contravenienții să poată fi tratați ferm, dar corect;
- asigurarea condițiilor necesare pentru ca acuzațiile de hărțuire să fie anchetate și rezolvate fără întârziere;
- asigurarea unor servicii corespunzătoare de consiliere, atât pentru reclamanți, cât și pentru cei acuzați de hărțuire;
- popularizarea în cel mai înalt grad a dezideratelor organizației, privitor la cazurile de hărțuire între angajați.

## 5. INDICATORII DE STRES ÎN CADRUL ORGANIZAȚIEI

Stresul poate conduce la;

- niveluri ridicate de îmbolnăvire și absenteism;
- scăderea productivității și incapacitatea de atingere a obiectivelor impuse;
- creșterea ratei accidentelor și a celei de eroare;
- număr crescut de conflicte interne între angajați;
- rată exagerată a fluctuației de personal.

Costurile provocate organizației ar putea fi substanțiale, deci conducerea superioară are tot interesul să implementeze măsuri destinate să reducă nivelul de stres, pentru ca organizația în întregul ei să funcționeze corespunzător.

Măsurile pe care conducerea le poate lua pentru a reduce stresul în rândurile forței de muncă, ar putea fie împărțite în două mari categorii:

- A. măsuri de prevenire a stresului;
- B. măsuri de reducere a stresului.

Primele au ca scop eliminarea potențialului de situații stresante, în timp ce ultimele încearcă să mențină stresul între limite rezonabile, atunci când se constată apariția lui. Ambele categorii de măsuri sunt puse în practică mai degrabă la nivel organizațional decât individual.

### **A ) Prevenirea stresului de către organizație**

Prevenirea stresului este greu de atins, pentru orice organizație sănătoasă și activă. Există însă unele măsuri ce pot fi luate pentru a furniza angajaților stimulentele necesare, fără a provoca o acumulare cronică de stres. Iată câteva exemple:

- definirea posturilor într-o manieră care să permită un grad maxim de exercitare a competențelor și discernământului propriu de către deținătorul postului, incorporând sarcini suficient de variate și de dificile pentru a-i menține interesul treaz;
- conceperea activității astfel încât deținătorul postului să aibă un anumit grad de responsabilitate, oferindu-i-se suficientă autoritate și permițându-i-se să ia parte la deciziile care îi influențează activitatea;
- încurajarea cadrelor superioare în a adopta stiluri participative de conducere;
- încurajarea spiritului de echipă;
- încurajarea comunicării *între* departamente-sectoare, precum și pe verticală, de-a lungul lanțului ierarhic managerial, precum și asigurarea unui feedback constructiv către fiecare individ (privind rezultatele muncii, evaluarea de personal etc.);

- delegarea autorității de decizie în așa fel încât la fiecare nivel al organizației oamenii să poată lua parte la deciziile care le influențează munca și posibilitățile de promovare;
- dezvoltarea unei culturi organizaționale în care atitudinea față de angajați este una pozitivă,

## **B) Măsuri de reducere a stresului**

- reducerea numărului de schimbări impuse fiecărui individ sau fiecărei echipe;
- limitarea complexității procedurale și de altă natură în executarea sarcinilor;
- asigurarea posibilității ca angajații să-și poată exprima opiniile în fața cuiva – șef, colegi, consilieri calificați;
- asigurarea de facilități sociale și sportive;
- asigurarea de facilități materiale, cum ar fi masa la cantină și grupuri sanitare adecvate.

## **6. SERVICII DE CONSILIERE PE PROBLEME DE STRES**

**Consilierea la locul de muncă este situația în care o persoană utilizează un set de metode sau competențe pentru a ajuta altă persoană să-și gândească organizat și să-și asume responsabilitatea propriilor decizii, indiferent dacă este vorba de hotărâri privitoare la viața profesională sau la cea privată.**

În multe cazuri, deși sunt sincer bine intenționați și înțelegători, colegii de muncă pot face, fără să-și dea seama, remarci sau sugestii neavenite pentru persoana aflată sub stres. Din moment ce majoritatea managerilor nu posedă nici talent, nici pregătire specială în materie de consiliere, tot ce se poate cere de la ei în această privință ar fi capacitatea de a-și da seama dacă un angajat are sau nu nevoie de consiliere.

Fiecare individ deține potențialul de a-și depăși propriile probleme, consilierea dându-i posibilitatea de a-și descoperi rezervele interioare, de a identifica ocaziile exterioare și de a le utiliza pe amândouă pentru a depăși cu succes situațiile generatoare de stres.

Consilierea reprezintă un proces în care consilierul îl ajută pe clientul său:

- **să identifice problema;**
- **să admită care ar fi rezolvarea ideală sau de preferat;**
- **să ia în considerare modalitățile prin care s-ar putea realiza rezultatele dorite.**

Organizațiile care asigură servicii de consiliere pentru angajații lor o pot face la nivel intern, prin utilizarea propriilor consilieri calificați, sau pot apela la serviciile unei organizații de consultanță din exterior. Una din metodele care se bazează pe asistență externă este Programul de Asistență pentru Angajați, în cadrul căruia angajatorul contractează o firmă specializată în servicii de consiliere, care să furnizeze asistență de acest tip pentru personalul angajat.

Caracterul confidențial al discuțiilor cu clienții este garantat în orice împrejurare – organizației care a contractat serviciile de consiliere nu i se comunică decât numărul de apeluri primite, tipul problemelor ridicate și alte informații de natură generală care nu duc în nici un mod la identificarea persoanelor în cauză.

Angajatorii asigură un asemenea serviciu pentru că:

- atunci când angajații sunt nefericiți, neliniștiți sau foarte stresați, nu vor fi capabili să dea un randament ridicat la locul de muncă, plus că s-ar putea să-și ia mai multe concedii medicale și chiar să-și schimbe serviciul;
- este în interesul direct al organizației să prevină o astfel de utilizare neeconomică a resurselor umane de care dispune;
- asigurarea unor servicii calificate de consiliere poate reprezenta una din modalitățile de susținere a performanței angajaților, de realizare a obiectivelor economice.

## 7. BUNĂSTAREA LA LOCUL DE MUNCĂ

Protecția bunăstării este în general acoperită prin legislația cu privire la protecția muncii și a sănătății. Astfel, chestiuni cum ar fi asigurarea facilităților de igienă personală (toaletă, dușuri etc.), de odihnă, de servire a mesei, de acordare a primului ajutor și așa mai departe, sunt acoperite prin prevederi legale. În sensul asigurării financiare, bunăstarea este acoperită prin sistemul de remunerare și salarizare. Astfel, pensiile, plata concediilor de boală, asigurările de sănătate și altele asemenea, sunt furnizate ca parte a retribuției totale a angajaților.

Protecția bunăstării angajaților se manifestă în:

- **cazuri de deces;**
- **angajați vârstnici și pensionari ;**
- **probleme de serviciu;**
- **probleme familiale.**

Există și beneficii oferite pur dezinteresat și voluntar, cum ar fi asigurarea gratuită a controlului stomatologic de rutină, a controalelor periodice și a serviciilor de coafor.

Serviciile de protecție a bunăstării de grup sunt, de obicei, sub forma accesului la cantină, la cluburi sportive sau cluburi sociale, precum și organizarea de activități ad-hoc, cum ar fi petrecerile de Crăciun (pentru pensionari, pentru copiii angajaților etc.).

În ceea ce privește protecția muncii, a sănătății și bunăstării angajaților în mediul profesional, majoritatea regulilor elementare sunt stipulate printr-o formă sau alta de reglementări legale. Este important să se recunoască faptul că obligațiile decurgând din lege nu impun, de obicei, decât respectarea unor standarde minimale. Organizațiile care sunt preocupate de bunăstarea propriilor angajați vor accepta să aplice și spiritul legii, nu numai litera ei, în materie de exigențe privitoare la protecția muncii și a sănătății.



# CAPITOLUL X

---

## MANAGEMENTUL TIMPULUI

### 1. INTRODUCERE

Sunt puțini cei care conștientizează la ora actuală în România faptul că timpul este o resursă strict limitată și, deși în multe locuri se lucrează sub presiunea dead-line-urilor, constat lipsa generală a unei organizări cu adevărat eficiente și a unei înțelegeri reale a valorii timpului.

Vina principală a acestei stări de fapt aparține, în primul rând, culturii specific comuniste de care românii nu au apucat încă să se debaraseze. “Timpul trece, leafa merge”, “dacă o problemă nu se rezolvă de la sine, atunci nici nu mai merită rezolvată”, “pauzele lungi și dese, cheia marilor succese”, iată numai câteva dintre “principiile” invocate adeseori de români în legătură cu munca pe care o depun în cadrul unei instituții. Dacă mai adăugăm și “greaua moștenire” a sistemului birocratic (care nu a fost încă și nu va fi curând înfrânt) și dificultatea cu care noile tehnologii sunt introduse mai ales în întreprinderile de stat, ne putem da seama de unde decurg pierderile imense de timp și, implicit, cele financiare, în instituțiile românești.

Aparent, lucrurile par să se miște mai bine în cadrul firmelor particulare, unde sunt stabilite de la bun început principii occidentale și tehnologii moderne de lucru. Dar, de exemplu, chiar și în cadrul acestora funcționează, deseori, o altă mentalitate specific românească: statul peste program al angajaților este considerat sinonim cu o cantitate mai mare de muncă. În schimb, o companie particulară își stabilește de la bun început principiile și sistemul de lucru, problema principală rămânând să păstreze în timp aceste reguli. Este vorba aici, de cultura specifică fiecărei instituții în parte. O firmă poate stabili și anumite valori cu care angajații sunt de acord și le respectă, de aceea este foarte important rolul managerilor și al departamentului de resurse umane în implementarea și păstrarea acestor valori.

Prima și cea mai importantă regulă pentru folosirea eficientă a timpului o reprezintă buna organizare. De la stilul de lucru al fiecărui angajat în parte până la sistemul de comunicare între departamente și la modul în care managerul general gestionează propriul timp, există mulți factori care influențează eficiența muncii.

Pentru a ilustra tot acest sistem descriem activitatea generală a unei organizații pentru a identifica numeroase puncte unde are loc o pierdere de timp. Oricât de bine ar fi pus la punct un asemenea sistem, cei care aplică regulile instituției sunt oamenii, și, atâta vreme cât aceștia nu conștientizează valoarea muncii lor cu toate termenele limită și listele cu programări afișate, în mod sigur ai de a face cu “scurgeri de timp”.

## 2. MODALITĂȚI DE “PIERDERE A VREMII”

**ORGANIZAREA PERSONALĂ** – este primul și, poate, cel mai important factor din cauza căruia se pierde timp. Exemplu :

- dezastrul total de pe birouri, diverse hârtii etc – atunci când ia mult timp căutarea documentelor.
- lipsa unei ordini stricte în orice suport de depozitare – dosare, fișiere, arhive, etc.

### LIPSA SPAȚIULUI PERSONAL

- mai multe persoane au acces la același birou;
- poziționarea biroului te poate expune întreruperii – colegii solicitându-ți ajutorul pentru lucruri “mai urgente”;

### NERESPECTAREA STRICTĂ A FIȘEI DE POST

- există fișa de post pentru fiecare angajat, dar toate au la sfârșit mențiunea” orice altă activitate solicitată... “
- aglomerarea cu prea multe sarcini a angajaților

### STABILIREA PRIORITĂȚILOR

- este neclară;
- nu se alcătuieste la începutul fiecărei zi o listă și un orar cu programarea activităților, întreruperi din partea colegilor nu duce la respectarea listei chiar dacă e alcătuită.
- ședințele în cadrul cărora se stabilesc obiectivele pe perioada următoare nu au loc cu strictețe.

### IDENTIFICAREA PRIORITĂȚILOR

- trebuie să cedezi priorităților șefilor și, astfel, întârzii cu propriile sarcini.

### ATITUDINEA FAȚĂ DE COLEGI

- persoanele “săritoare” își pierd vremea.

## CLASIFICĂRI ALE SARCINILOR

- sunt puțini cei care își ierarhizează sarcinile de la cele foarte importante și foarte urgente la cele neesențiale.

## ALTE TIPURI DE ÎNTÂRZIERI

- fumatul;
- sistemele de arhivare – nu există arhive la zi decât în contabilitate (eventual), nu se alcătuiesc liste de intrări-ieșiri;
- trasul de timp.

## COMUNICAREA ÎNTRE DEPARTAMENTE

- neefectuarea la timp a reparațiilor tehnice;
- întârzierile frecvente – nerespectarea dead-line-urilor;
- lipsa comunicării adecvate – telefon, fax, „față în față”, în funcție de conjunctură;
- ședințele – lipsa locului, întreruperile etc.;
- timpul șefilor – își pierd vremea cu lucruri care nu trebuie să le facă ei;
- greșelile – de orice fel;
- comunicarea cu cei de pe teren – nu pot fi contactați când e nevoie;
- comunicarea cu cei din afara organizației;
- delegarea muncii – sarcinile nu se dau întotdeauna persoanei potrivite;
- lipsa ordinelor clare – nehotărârea.

## 3. CONCLUZII

Pierderile majore de timp apar tocmai datorită indivizilor și a felului în care percep timpul lor și al celorlalți. Pe de o parte, nu li se aduce a minte constant scopul pe care îl au într-un anumit loc de muncă; pe de alta, ei înșiși găsesc inutil să-și termine treaba mai repede, deoarece pot avea surpriza să li se mai dea de lucru în plus.

Trebuie înțeles însă, că nici un program nu este în totalitate inflexibil. El doar te ajută să îți planifici mai bine activitățile și să ai sub ochi lista, din ce în ce mai scurtă, a îndatoririlor pe care trebuie să le duci la capăt.

# CAPITOLUL XI

---

## MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

### 1. INTRODUCERE

Componentă inerentă a naturii vieții de grup, conflictele au din punct de vedere psiho-social atât aspecte negative cât și pozitive. Ele pot genera atât haos cât și progres, atât dezbinare cât și coeziune.

Un studiu efectuat de către Asociația Americană de Management a relevat faptul că managerii superiori și intermediari își consumă circa 2 ore din timpul lor pentru soluționarea unor situații conflictuale. Datorită acestui fapt tot mai mulți specialiști consideră managementul conflictului ca fiind la fel de important ca și celelalte funcții ale managementului.

### 2. DEFINIREA CONFLICTULUI

**Conflictul cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor cum ar fi: neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția.**

### 3. TIPURI DE CONFLICTE

Din punct de vedere al esenței lor conflictele pot fi:

- esențiale (de substanță) generate de existența unor obiective diferite;
- afective, generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale;
- de manipulare;
- pseudo-conflicte.

Din punct de vedere al subiecților aflați în conflict pot exista următoarele categorii de conflicte:

- conflictul individual interior;
- conflictul dintre indivizi din același grup;
- din grupuri diferite;
- din organizații diferite;

- conflictul dintre indivizi și grupuri;
- conflictul intergrupuri;
- conflictul dintre organizații.

O altă clasificare se poate face pe criteriul **efectelor generale** ale acestora, în:

- distructive;
- benefice.

Adesea, participanții la o dispută se află imobilizați de anumite dezechilibre de forțe, ideologii diferite etc., având tendința de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil spre escaladarea conflictului. Teama privind forța pe care ar putea-o determina-o partea adversă, neîncrederea, precum și imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În același timp, tendința de a recurge la acțiuni de constrângere duce la diminuarea șanselor de cooperare, făcând dificilă atingerea la o înțelegere mutual avantajoasă. Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluționate la momentul oportun, fie pentru că părțile nu au manifestat un interes real, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Indivizii și grupurile care sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuți să recunoască problemele și să le rezolve doar atunci când simt o opoziție, conflictul în acest caz având un caracter *benefic*.

*Conflictul benefic face ca indivizii și organizațiile să devină mai creative și mai productive. Conflictul împiedică situațiile de stagnare ale indivizilor și organizațiilor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.*

Considerăm că este util să prezentăm câteva din caracteristicile conflictelor benefice și conflictelor distructive. (tabelul de mai jos)

<b>Conflict distructiv</b>	<b>Conflict benefic</b>
Conflictul este generat de erori	Conflictul este generat de cauze multiple
Este scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun	Poate fi menținut la un nivel onorabil.
Problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată.	Se poate ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.
Comunicarea dintre competitori devine anevoioasă și nedemna de încredere.	Comunicarea dintre competitori devine intensă și demna de încredere
Capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celeilalte este serios afectată.	Fiecare parte observă și răspunde la intențiile celeilalte.

### *Mijloace pentru obținerea unor avantaje*

Acțiuni în forță, denaturarea realității, informație trunchiată.	Competiție deschisă
<i>Evoluție</i>	
Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante cu atât șansele ajungerii la o soluționare devin tot mai reduse	Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cresc eforturile și investițiile cresc existând șanse de ajungere la o soluționare.
<i>Factori de influență</i>	
Importanța și numărul punctelor de dispută	Importanța și numărul punctelor de competiție
Numărul și importanța participanților	Numărul și importanța participanților
Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.	Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.
Numărul constrângerilor morale abandonate în timpul confruntării.	Numărul constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte
<i>Efecte</i>	
Efecte negative asupra realizării obiectivelor	Indivizii și organizațiile devin mai creative și mai productive
Resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de nemulțumire	Permite distribuirea mai eficientă a resurselor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.
Închiderea fabricilor	Asigura motivația personalului ducând la un comportament creator.
	Crește coeziunea, gradul de organizare și loialitatea personalului.

! Din punctul de vedere al **duratei și modului de evoluție**, conflictele pot fi;

- spontane
- acute
- comice !

#### 4. SURSE DE CONFLICT

! Lipsa comunicării este deseori o sursă de conflict! În astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți dacă cei antrenați în conflict doresc să coopereze în scopul găsirii celei mai acceptabile soluții. Schimbul de informații permite fiecărei părți să aibă acces la raționamentele și cunoștințele celeilalte, neîncrederea, confuzia și neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil. !

Dezacordul vizează îndeosebi aspectele etice, modalitățile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în considerare probitatea morală și corectitudinea. Astfel de diferende afectează atât alegerea obiectivelor cât și a metodelor

Unii manageri au tendința de a alimenta și escalada conflictele interpersonale tocmai pentru a-și consolida pozițiile lor în cadrul organizației. Ambiguitatea informațiilor, prezentarea deformată a realității, denaturarea raționamentelor celorlalți sunt principalele mijloace ale managerilor incompetenți.

În cazul unor *resurse limitate* la nivelul organizației, dezvoltarea unor elemente structurale afectează posibilitățile celorlalte departamente. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații sau atitudinea membrilor unui departament față de celelalte departamente și membrii acestora.

Șansele mai mari pe care le au unele grupuri de a avea un *statut social* considerat de alții mai onorabil, constituie o altă sursă de conflict structural, (relațiile dintre compartimentele de producție și administrație ale multor firme între care există interacțiuni și sentimente ce definesc o stare conflictuală).

Aceasta a fost o prezentare generală a cauzelor posibile ale conflictelor. Dacă luăm în considerare tipurile specifice de conflicte însă, putem spune că în ceea ce privește:

- conflictele *interpersonale* – principalele motive sunt: diferența de pregătire profesională; rezistența la stres, capacitatea de efort; neconcordanța de caracter și comportament; hărțuirea sexuală; sexismul;
- conflictele *intergrupuri* – au ca motive principale: comunicarea defectuoasă; sisteme de valori diferite; scopuri diferite; ambiguități organizaționale; dependența de resurse limitate; influența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional.

## 5. MODELE DE CONFLICT

Există mai multe modele teoretice de conflict. Thomas considera că modelele de conflict descriu fie procesul, fie structura unei situații conflictuale.

Modelul procesual, elaborat de Pondy, pornește de la premisa că singura modalitate de înțelegere a conflictului este perceperea sa ca un proces mai degrabă dinamic decât stabil sau static.

**A) Conflictul latent** este determinat de consecințele unor episoade conflictuale anterioare. Printre acestea pot fi menționate: insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie, deosebirile dintre scopurile personale și cele ale organizației etc. Mediul extern influențează și el conflictul latent.

**B) Conflictul înțeles** apare odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente. Scopurile sau obiectivele divergente nu creează conflictul atâta timp cât acest lucru nu este evident. Conflictul se menține într-o stare latentă, cei implicați neacordându-i o importanță semnificativă. El se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne orientăm atenția asupra lui. Așadar, pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni și de aceea conflictul înțeles nu devine neapărat conflict resimțit.

**C) Conflictul manifest** se exprimă prin comportament, reacțiile cele mai frecvente fiind apatia, atitudinea dramatică, ostilitatea deschisă sau agresivitatea. Managerii, prin mecanismele pe care le au la îndemână, pot să preîntâmpine manifestarea deschisă a conflictelor.

Dacă un conflict a fost soluționat, părțile implicate se pot îndrepta spre o cooperare; în caz contrar, conflictul crește în intensitate, cuprinzând părți sau probleme ce nu au fost implicate inițial.

## 6. MODUL DE MANIFESTARE

Conflictele se pot manifesta sub forma conflictelor de *interese*, sub forma *reclamațiilor*, *a practicilor neloiale în muncă*, *conflicte de recunoaștere*.

Primul tip de manifestare apare atunci când negocierea dintre sindicate și patronat nu se poate soluționa, nu se poate ajunge la o înțelegere și atunci este necesară intervenția unui mediator.

Cea de a doua formă de manifestare – reclamația – se referă la protestele angajaților datorate unor tratamente considerate inechitabile sau încălcări ale unor drepturi. Acest tip de conflicte pot fi, teoretic, soluționate repede deoarece există norme precise în acest sens.

Practicile neloiale la locul de muncă se rezolvă legislativ, ele presupunând că un drept a fost exercitat ilegal.

Conflictele de recunoaștere se referă la refuzul patronatului de a recunoaște dreptul unui sindicat de a reprezenta o categorie particulară de lucrători la sfârșitul negocierilor colective.

## 7. ETAPELE PARCURSE DE CONFLICTE

- apariția sursei generatoare a conflictului – stare de latență;
- perceperea în mod diferit a conflictului – conflict perceput;
- apariția explicită a caracteristicilor stării de conflict – conflict resimțit;
- acțiunea deschisă menită să soluționeze conflictul – stare manifestată;
- ivirea consecințelor conflictului.



Prima etapă presupune o componentă emoțională, cei implicați în conflict începând să simtă unii față de alții ostilitate și tensiune (în cazul conflictului distructiv) sau entuziasm ori ambiție (în cazul conflictului benefic).

Conflictul resimțit are deja un caracter personalizat, fiecărui individ reacționând în felul său. La acest moment activitatea scade în productivitate și mult timp este consumat cu zvonuri și acțiuni neproductive. Literatura de specialitate recomandă ședințele ca modalitate de diminuare a presiunii.

## 8. STRATEGII ÎN MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Cunoscând esența și cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfășurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Indiferent de metoda concretă de soluționare a conflictelor, trei acțiuni preliminare ar putea să ducă la creșterea șanselor de reușită:

- definirea precisă a subiectului disputei;
- îngustarea terenului de dispută;
- lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare.

În anumite situații conflictuale este recomandabilă **strategia relaxării limitate**; aceasta constă în realizarea unor înțelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi și mai importante ale disputei, ale căror soluționări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situație de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o dispută cu o gamă mai largă de posibilități de rezolvare, de pe urma căreia pot beneficia ambele părți.

**Alegerea strategiei optime de management al conflictului trebuie să aibă în vedere următorii factori:** – seriozitatea conflictului; – chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat urgent sau nu); – rezultatul considerat adecvat; – puterea de care beneficiază managerul; – preferințele personale; – atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului

Luând în considerare gradul de satisfacere, atât a propriilor interese cât și ale grupului advers, Thomas identifică cinci metode de soluționare a conflictelor:

Modalități	Situații contextuale
Evitare	<ul style="list-style-type: none"><li>– Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante</li><li>– Nu există nici o șansă de a-ți satisface interesele;</li><li>– Declanșarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei;</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pentru a lăsa oamenii să se calmeze și a avea o perspectivă asupra desfășurării evenimentelor.</li> <li>- Sunt necesare informații suplimentare.</li> <li>- Alții pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă.</li> <li>- Problemele par a fi esențiale sau simptomatice.</li> </ul>
Colaborare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Găsirea unor soluții integratoare pentru interese de importanță majoră.</li> <li>- Când obiectivul propriu este de a învăța.</li> <li>- Combinarea opiniilor contradictorii.</li> <li>- Câștigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese și realizarea unui consens general.</li> </ul>
Competiție	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Când rapiditatea decizională este de o importanță vitală.</li> <li>- În probleme importante, în care trebuie implementate acțiuni nepopulare.</li> <li>- În problemele vitale pentru firmă, când managerii sunt convinși că punctul lor de vedere este corect.</li> <li>- Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare.</li> </ul>
Compromis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obiectivele sunt importante dar riscul declanșării unui conflict este prea mare.</li> <li>- Oponenții cu putere egală sunt hotărâți să pună în aplicare idei care se exclud reciproc.</li> <li>- pentru realizarea temporară a unui echilibru.</li> <li>- pentru asigurarea unei retrageri "onorabile", atunci când colaborarea sau competiția nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.</li> </ul>
Acomodare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Când se ajunge la concluzia că propriile raționamente nu sunt corecte.</li> <li>- Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată.</li> <li>- Pentru a obține credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante.</li> <li>- Pentru a minimiza pierderile.</li> <li>- Când situația este scăpată de sub control.</li> <li>- Când armonia și stabilitatea sunt esențiale.</li> </ul>

Alți autori susțin că în managementul conflictelor pot fi utilizate următoarele strategii:

• **Ignorarea conflictului** – dacă există pericolul unui conflict distructiv, incapacitatea managerului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilitățile manageriale.

↳ **Tolerarea conflictului** – dacă conflictul nu este foarte puternic și se consideră că va duce la creșterea performanțelor organizaționale el poate fi tolerat; responsabilitatea managerului este de a ține în permanență sub observație conflictul pentru ca acesta să nu devină distructiv.

În literatura de specialitate mai pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluționării conflictelor, din perspectiva acțiunii managerului:

*Retragerea* – managerul nu manifestă interes pentru soluționarea conflictului și preferă să nu se implice; această strategie este periculoasă pentru că poate da naștere unor blocaje de comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală în organizație.

*Aplanarea* – reprezintă strategia folosită de acei manageri care caută aprobarea celor din jur, în loc să caute ca obiectivele organizaționale să fie atinse; el va încerca să împace pe toată lumea.

*Forțarea* – este abordarea managerului care, spre deosebire de cel de mai înainte, dorește cu orice preț să realizeze obiectivele de productivitate și va apela la constrângere, uzând exagerat de puterea cu care a fost investit.

*Compromisul* – se află ca atitudine a managerului între cea de a doua și cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.

*Confruntarea* – este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitivă a conflictului, luând în considerare atât nevoia de productivitate cât și pe aceea de cooperare interumană.

Acțiunea pentru calmarea conflictelor organizaționale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanșat. Astfel:

## **A ) Reducerea sau limitarea conflictului**

Strategii pe termen scurt:

- *arbitrarea* de către o comisie de arbitraj a cărei hotărâre este definitivă. În cazul conflictelor de muncă, comisia de arbitraj se compune din trei membri, lista persoanelor care pot fi desemnate ca arbitri stabilindu-se o dată pe an de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale, dintre specialiștii în domeniul economic, tehnic, juridic etc., cu consultarea sindicatelor și a Camerei de Comerț și Industrie;
- *persuasiune*;
- încercarea de convingere a unei părți să renunțe la poziția sa;
- *constrângerea*;
- *“cumpărarea”*.

Strategii pe termen lung:

- *separarea*;
- *medierea*;
- *apelul* ;
- *confruntarea*.

O altă împărțire a formelor de intervenție a conflictelor propune trei tipuri principale de strategii:

- **Negocierea** – proces de comunicare în scopul ajungerii la o înțelegere între cele două părți în conflict, prin reducerea diferențelor dintre punctele de vedere.
- **Medierea** – promovează comunicarea către atingerea unui compromis prin explicarea și interpretarea punctelor de vedere ale celor două părți; ea presupune existența unei a treia părți care mediază comunicarea
- **Arbitrajul** – presupune existența unei a treia persoane de specialitate și care este investită cu autoritate de decizie.

## **B ) Soluționarea conflictului**

Se poate realiza prin:

- fixarea de obiective comune – în condițiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile aflate în conflict – restructurare;
- îmbunătățirea proceselor de comunicare – barierele de comunicare existente între manager și ceilalți membri ai organizației sau între aceștia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizației trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaționale dintre departamente;
- negocierea integrativă – esența acestui proces este că nici una din părți nu trebuie obligată să renunțe la aspectele pe care le consideră vitale; oamenii trebuie încurajați să găsească o soluție creativă în locul compromisului.

## **C) Prevenirea conflictelor**

Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate în cadrul organizației. Aceasta necesită o participare activă a angajaților într-o comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală, care presupune mai multe niveluri:

- participarea la locul de muncă;
- participarea în relațiile umane propriu-zise
- cointeresarea lor financiară

În vederea prevenirii unui conflict distructiv, managerul trebuie:

- să ceară părerile oamenilor și să-i asculte cu atenție;
- să adreseze criticile într-o manieră constructivă ;

- să nu pornească de la premisa că știe ce gândesc sau ce simt ceilalți cu privire la anumite subiecte importante;
- înainte de a adopta decizii care ar putea afecta activitatea celorlalți să-l consulte sau să-l stimuleze să participe la elaborarea lor;
- să încurajeze persoanele și grupurile care se angajează în dispute constructive;
- să încerce să găsească căi care să le permită ambelor părți dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate.

#### **D) Concluzii**

Din analiza de mai sus se desprind următoarele concluzii:

- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieții organizațiilor;
- cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora;
- un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare;
- conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;
- în viitor este necesar ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de rezolvare constructivă a situațiilor conflictuale.

# CAPITOLUL XII

---

## STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE

### 1. STRUCTURI ȘI REȚELE

Structura se referă la dimensiunea statică a unei organizații, la elementele sale invariabile care s-au cristalizat într-o configurație stabilă. O contribuție majoră în privința acestui aspect a fost adusă de Mintzberg (1979), pe baza studierii intensive a literaturii de specialitate existente în domeniu. El își enunță ideile sub forma a patru aspecte elementare, cu ajutorul cărora identifică următoarele caracteristici fundamentale ale structurii organizației.

- Fundamentele organizației – acestea sunt: (1) componentele de bază; (2) mecanismele de coordonare; (3) sistemul fluxurilor.
- Parametrii de proiectare – aceștia sunt:
  - specializarea posturilor;
  - formularea comportamentului;
  - instruirea profesională și îndobâzirea;
  - gruparea pe unități;
  - mărimea unităților;
  - sistemele de planificare și control;
  - instrumentele de coordonare;
  - descentralizarea pe verticală;
  - descentralizarea pe orizontală.
- Factorii conjuncturali – Mintzberg identifică patru factori cu prezență consecventă în considerațiile de structură, după cum urmează:
  - vechimea și mărimea;
  - sistemul tehnic;
  - mediul;
  - puterea.
- Configurațiile structurale – Mintzberg consideră că există cinci variante de configurare, pe care le definește după cum urmează:
  - structură simplă;
  - birocrație profesională;

- formă divizionară;
- adhocrație.

Conform teoriei lui Mintzberg, fundamentele unei organizații se compun în primul rând din **părțile esențiale** ale acesteia, pe care le identifică astfel:

- **apexul strategic** – adică directorii, directorul executiv și personalul de conducere;
- **linia de mijloc** – adică managerii de operații/de linie;
- **nucleul operațional** – adică operatorii și alt personal direct productiv;
- **tehnstructura** – adică angajații de specialitate (inclusiv angajații departamentului de personal);
- **personalul auxiliar** – adică angajații care sigură servicii directe liniilor operaționale.

Randamentele cuprind și mecanismele de coordonare și ceea ce Mintzberg numește “sistemele de flux”, ambele fiind explicate în detaliu puțin mai departe.

Mintzberg conchide că există cinci **mecanisme principale de coordonare** pe care organizația le utilizează în operarea structurii sale, după cum urmează:

- **Ajustarea reciprocă** – mecanismul care “asigură coordonarea muncii prin simplul proces de comunicare informală” (de exemplu, așa cum se întâmplă în sistemele “organice”).
- **Supravegherea (supervizarea) directă** – unde coordonarea se realizează prin “însărcinarea unei persoane cu asumarea responsabilității pentru munca altor persoane.” (așa cum se pune accentul în teoria managerială clasică).
- **Standardizarea proceselor de muncă** – unde coordonarea este intrinsecă diverselor activități de muncă: datorită cerințelor tehnice (specificățiilor) procedurilor prestabilite, programelor etc. (adică, în esență, una din ideile specifice “managementului științific”).
- **Standardizarea rezultatelor muncii** – unde coordonarea se realizează prin intermediul obiectivelor de producție impuse și al cerințelor (de exemplu, așa cum se întâmplă în abordarea “Managementului pe baza obiectivelor”).
- **Standardizarea competențelor profesionale** – unde coordonarea se realizează prin instruirea angajaților în domenii de cunoaștere și calificare precis specificate.

Se prefigurează astfel cinci tipuri de configurații – sau seturi de caracteristici – care pot servi drept elemente centrale de atenție în studiul organizațiilor. Cele cinci tipuri de configurații reduc numărul influențelor distincte exercitate de parametrii de proiectare, factorii conjuncturali și celelalte caracteristici-cheie ale organizației, la o serie de concepte funcționale care pot fi utilizate în studierea organizațiilor. Sau, ca să-l cităm chiar pe Mintzberg:

“În fiecare configurație structurală altul este mecanismul de coordonare care deține ponderea dominantă, alta este partea din organizație care joacă rolul cel mai important și altul este tipul de descentralizare folosit.”

## 2. VOCABULARUL STRUCTURII ORGANIZAȚIONALE

Diagrama organizațională este o reprezentare grafică a structurii formale a unei organizații, putând fi utilizată pentru a ilustra relațiile din interiorul echipelor, departamentelor sau unităților. Pentru a analiza și a înțelege aceste relații, a fost elaborată o terminologie specială. Vom defini și explica o parte dintre termenii utilizați, pentru a vă ajuta să înțelegeți problemele care pot apărea atunci când se adoptă o structură defectuoasă sau inadecvată.

Există șapte termeni, legați de aspectele pe care trebui să le luăm în considerare

- amploarea controlului;
- ierarhia: organizațiile înalte și “plate” (sau ascuțite)
- centralizarea și descentralizarea;
- specializarea;
- definirea posturilor;
- unitatea de comandă (conducere ierarhizată liniară) și dubla subordonare
- comunicarea.

Structurile organizaționale pot adopta una din următoarele două forme:

- **structurile ierarhice tradiționale**, în care personalul este grupat după funcțiuni; produse, servicii sau amplasare;
- **structurile cu linii de subordonare multiple**, cum ar fi echipele de proiect sau structura matricială.

Forma adoptată de organizație este influențată, totodată, de centralizare și de specializare. Oricare ar fi ea, structura unei organizații reprezintă un echilibru de avantaje și dezavantaje:

- structurile funcționale;
- structurile pe produse sau servicii;
- structurile geografice;
- echipele de proiect;
- structurile matriciale
- structurile hibride.

Structura organizațională formală a unei organizații definește tipurile de relații dintre oameni și dintre pozițiile pe care le ocupă în organizație.

Munca unui manager este mai dificilă și mai complexă când activitatea subordonaților este interconectată.



Structura organizațională trebuie să permită o comunicare cât mai bună între persoanele care trebuie să schimbe informații.

Problemele de structură pot limita eficacitatea unui manager și a echipei sale. Un manager trebuie să-și poată da seama de situațiile în care problemele cu care se confruntă sunt generate de structuri slabe sau inadecvate, pentru a putea adopta măsurile corective corespunzătoare.

**Burns a identificat două tipuri de organizații – cea organică și cea mecanicistă – care pot fi plasate la extremitățile unei axe continue.**

Burns sugerează că organizația trebuie să-și adapteze structura pentru a se adapta mediului în schimbare.

**Scanarea mediului este o tehnică utilă de detectare a schimbărilor din mediul intern și din cel extern.**

Studiul lui Burns sugerează, totodată, că există încă două structuri în organizație, în plus față de cea formală. Ele sunt:

- structura politică;
- structura de carieră.

Manevrele politice pot fi întâlnite în cele mai multe organizații.

Măsura în care pot fi considerate acceptabile sau necesare depinde de organizație și de etica pe care o împărtășește.

Rețelele sunt, de obicei, niște structuri neformale, existente în aproape toate organizațiile. Ele sunt formate din modele de relații și canale de comunicare, care îi ajută pe manageri să-și îndeplinească obiectivele.

Structurile de carieră s-au schimbat în ultimii ani pentru că, organizațiile au început să transfere individului răspunderea pentru planificarea carierei.

Clark a propus câteva modele de evoluție în carieră, în care s-ar putea încadra și a dvs. Acestea sunt:

- triunghi;
- scară;
- spirală;
- staționară;
- tranzitorie;
- rute și salturi;
- “spaliera”.

### 3. STRUCTURI DE COMUNICARE ÎN CADRUL GRUPULUI

Autorii de specialitate consideră că există cinci structuri de comunicare în cadrul grupului :

- **roata;**

- Y;
- lanțul;
- **cercul și rețelele de comunicare complet unite (completely connected).**

În structura de tip „roata”, un membru al grupului poate comunica din centru cu toți ceilalți membri, dar ceilalți nu pot comunica decât cu membrul din centru.

Y este o alternativă a acestei teme. Este formată din trei spițe, două dintre ele formate dintr-un lanț de două persoane. Din nou, un membru al grupului servește ca centru.

În lanț, membrii sunt legați secvențial. Un membru din rețea poate comunica doar cu doi membri care sunt imediat lângă el. Membrii de la capetele lanțului nu pot comunica decât cu o singură persoană.

Dimpotrivă, în cerc și în rețelele complet unite fiecare membru poate trimite și primi mesaje de la oricare alt membru.

Rețeaua complet unită pune orice persoană din cerc în legătură cu fiecare altă persoană.

Aceste rețele de comunicare diferă în câteva elemente importante:

- viteza cu care informația poate fi transmisă;
- acuratețea cu care informația poate fi transmisă;
- saturația sau gradul în care informația este distribuită întocmai către membrii grupului.

#### 4. STRUCTURI PARTICIPATIV-DEMOCRATICE MAI EFICIENTE

**Organizațiile sunt structuri de interacțiune ale oamenilor integrați într-un grup ale cărui activități sunt centrate pe realizarea unor obiective comune specializate.**

Alocarea responsabilităților, gruparea funcțiilor, alocarea puterii de decizie, coordonarea, controlul și recompensa în urma ducerii la bun sfârșit a unei politici – toate acestea reprezintă cerințe fundamentale pentru operaționalizarea continuă a unei organizații.

#### 5. TIPURI DE ORGANIZAȚII BAZATE PE STRUCTURI

Acestea sunt:

- **organizații pe verticală, ierarhic-piramidale**
- **cele organizate pe orizontală, de tip rețea.**

Un mod de categorizare a organizațiilor este cel care ia în calcul gradul de centralism pe care-l conțin.

Organizarea în “stea”, de exemplu este extrem de centralizată, toate canalele (de informație, putere, decizie etc.) fiind direcționate către un singur centru de decizie, celelalte fiind periferice.

**Calitatea structurii unei organizații va afecta modul în care va avea loc îndeplinirea cerințelor necesare pentru ducerea la bun sfârșit a unui obiectiv politic.**

Structura unei organizații reprezintă gradul în care și modurile în care membrii organizației sunt/pot fi constrânși și controlați de organizație, și distribuția activităților și responsabilităților în interiorul procedurilor și normelor organizației.

Procesul decizional în organizațiile moderne nu mai poate fi unul construit cu ajutorul/ pe fundamentele excesiv de rigide și birocratice ale structurilor ierarhice (pe verticală). Decizia trebuie văzută ca rezultatul unor multiple interacțiuni dintre componentele unei “rețele”, mai degrabă decât bazată pe o birocrație stufoasă, extrem de lentă în decizii și ineficientă.

Descentralizarea este favorabilă dezvoltării organizației. Flexibilitatea în acțiune a organizației crește dacă este atribuită nivelurilor ierarhice inferioare înțelegând prin obiectiv politic, acea finalitate a activității organizațiilor/instituțiilor publice conferită prin intermediul politicilor publice care delimitează și orientează respectiva activitate.

Tendința de democratizare a organizațiilor, ca și anumite obiective privind dispersia geografică și diferențierea electoratului, împing organizația spre descentralizare.

## 6. PERFORMANȚELE ORGANIZĂRII ÎN REȚEA ÎN CE PRIVEȘTE IMPLEMENTAREA DE POLITICI

În situațiile în care problemele sunt mai complexe, rețelele descentralizate sunt cele mai eficiente, datorită numărului mare de canale de comunicare dintre membri.

Flexibilitatea pare să fie mult mai mare în cazul rețelelor descentralizate

- deschiderea din partea membrilor
- adaptarea comportamentului

Organizațiile centralizate tind să fie rigide și închise la posibilități noi de rezolvare și abordare a problemelor, în scopul rezolvării lor.

**Influența gradului de complexitate a sarcinii de îndeplinit arată că structurile centralizate sunt superioare în cazul sarcinilor simple, iar cele descentralizate sunt superioare în cazul sarcinilor complexe.**

# CAPITOLUL XIII

---

## CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

### 1. DEFINIȚIA

La modul general, cultura reprezintă ansamblul de definiții pe care oamenii le dețin la un anumit moment despre tot ceea ce există și se petrece în jurul lor – reprezentarea acestora despre lume. În sfera culturii se găsesc simboluri, norme, legi, valori, ritualuri, moravuri, mituri. Toate acestea formează un stil care definește într-o manieră aparte fiecare organizație, reprezentând o microsocietate, la nivel de organizație.

Cultura organizațională poate fi definită în mai multe feluri.

Definițiile de mai jos v-ar putea fi destul de utile pentru a înțelege mai bine acest termen:

- cultura organizațională este “personalitatea” organizației;
- cultura organizațională este un ansamblu de tradiții, valori, proceduri, concepții și atitudini care creează contextul a tot ceea ce facem și gândim în cadrul organizației.

Termenul de “cultură organizațională” ar putea crea o impresie deformată, despre viața organizațională; este necesar să verificați dacă ideile dvs. despre cultură corespund cu ale celorlalți.

Cultura organizațională poate fi exprimată prin simboluri de profunzime și simboluri de suprafață:

- simbolurile de suprafață sunt acele instrumente concepute special pentru a crea organizației o anumită imagine;
- simbolurile de profunzime oferă un indiciu cu privire la felul în care se lucrează în organizația respectivă.

Pentru a putea acționa adecvat și pentru a elabora decizii corecte, este obligatoriu să înțelegeți cultura organizației în care lucrați.

Modelul culturii organizaționale, conceput de Deal și Kennedy, ne ajută să determinăm natura culturilor și subculturilor întâlnite la nivel organizațional. Clasificarea culturilor se face în funcție de două dimensiuni – promptitudinea feedback-ului și gradul de risc. Cele patru tipuri de cultură organizațională sunt:

- cultura “macho” a tipului dur;
- cultura “muncă și certitudine”;
- cultura “pariază pe companie”;
- cultura procedurilor.

## 2. CARACTERIZARE

Constatările lui Hofstede privind grupele culturale sunt utile în procesele de: recrutare-selecție, definire a postului și motivare, dezvoltarea și evaluarea personalului. Iată cum clasifica Hofstede grupele culturale:

### **I – Grupa latină mai dezvoltată**

1. Distanță mare impusă de putere
2. Grad ridicat de evitare a incertitudinii
3. Grad ridicat de individualism
4. Grad mediu de masculinitate

**Belgia, Franța**  
**Argentina, Brazilia**  
**Spania**  
**(Italia)**

### **II – Grupa latină mai puțin dezvoltată**

- Distanță mare impusă de putere  
 Grad ridicat de evitare a incertitudinii  
 Grad scăzut de individualism  
 Grad maxim de masculinitate

**Columbia, Mexic**  
**Venezuela, Chile**  
**Peru**  
**Portugalia**

Principala diferență între aceste două grupe rezidă în atitudinile lor diferite față de individualism, națiunile mai puțin dezvoltate preferând abordările colective.

### **III – Grupa asiatică mai dezvoltată**

- Distanță medie impusă de putere  
 Grad ridicat de evitare a incertitudinii  
 Grad mediu de individualism  
 Grad ridicat de masculinitate

**Pakistan**  
**Taiwan**  
**Thailanda**

### **IV – Grupa asiatică mai puțin dezvoltată**

- Distanță mare impusă de putere  
 Grad scăzut de evitare a incertitudinii  
 Grad scăzut de individualism  
 Grad mediu de masculinitate

**India**  
**Filipine**  
**Singapore**  
**Hong Kong**

### **V – Grupa cvasi-estică**

- Distanța mare impusă de putere  
 Grad ridicat de evitare a incertitudinii  
 Grad scăzut de individualism  
 Grad mediu de masculinitate

**Grecia**  
**Iran**  
**Turcia**  
**(Iugoslavia)**

Nici una din aceste două grupe nu tolerază prea bine riscurile, dar națiunile germanice se opun mai mult diferențierilor pe bază de putere.

#### **VI – Grupa germanică**

Distanța mare impusă de putere  
Grad ridicat de evitare a incertitudinii  
Grad scăzut de individualism  
Grad maxim de masculinitate

**Austria**

**Israel**

**Germania**

**Elveția**

#### **VII Grupa anglofonă**

Distanță medie impusă de putere  
Grad scăzut spre mediu de evitare a  
incertitudinilor evitare a  
Grad ridicat de individualism  
Grad ridicat de masculinitate

**Australia, Noua Zeelandă**

**Canada, SUA**

**Marea Britanie**

**Irlanda**

**(Africa de Sud)**

#### **VIII Grupa nordică**

Distanță mică impusă de putere  
Grad scăzut spre mediu de incertitudinilor  
Grad mediu de individualism  
Grad scăzut de masculinitate

**Danemarca, Norvegia**

**Finlanda, Suedia**

**Olanda**

Este necesară o abordare de tip conjunctural a practicii manageriale, ceea ce înseamnă că structurile organizatorice, stilurile manageriale, culturile organizaționale și programele de schimbare trebuie **adaptate la atributele culturale dominante ale națiunii gazdă.**

În stabilirea dimensiunii internaționale a aspectelor culturale Ouchi (1981), a studiat și a comparat caracteristicile organizațiilor japoneze și americane, în principal pentru a vedea dacă anumite practici, alese de el din economia japoneză, puteau fi translatate și în Statele Unite. El a descoperit și unele diferențe între comportamentul organizațiilor japoneze și al celor americane, după cum se poate vedea din lista prezentată în continuare.

Ouchi a propus aplicarea a ceea ce el a denumit „Teoria Z” (adică opusul Teoriilor X și Y ale lui McGregor), ca modalitate prin care companiile americane ar putea adopta anumite caracteristici ale metodei japoneze de conducere a oamenilor. Conform viziunii sale, firmele americane ar putea opera schimbări în următoarele direcții de management al resurselor umane și ar putea:

- oferi perspective mai sigure de angajare și posibilități mai bune de realizare în carieră.
- să extindă gradul de participare a angajaților în procesul de luare a deciziilor.
- să se sprijine în mai mare măsură pe spiritul de echipă și pe recunoașterea contribuției individuale la efortul colectiv.
- stimula respectul reciproc între manageri și subordonații lor.

Acest tip de abordare ar trebui însă sprijinit începând de la vârful piramidei ierarhice și ar necesita măsuri corespunzătoare de consultare și de instruire profesională, mai ales pentru manageri și supervizori.

Nici japonezii nu-și pot permite să asigure locul de muncă pe toată durata vieții active a angajaților de bază decât dacă utilizează un foarte mare număr de angajați temporari și cu normă parțială, ale căror condiții de angajare sunt mult inferioare celor asigurate lucrătorilor cu normă întreagă.

### 3. CULTURA ORGANIZAȚIEI

Noțiunea de “cultură”, atunci când se aplică unei organizații, a ajuns să semnifice sistemul predominant de convingeri și valori pe care le profesează membrii organizației respective. Schein definește astfel noțiunea de “cultură”:

**„un tipar de premise elementare – inventate, descoperite sau elaborate de un grup dat pe măsură ce acesta învață să facă față propriilor probleme de adaptare la exterior și de integrare pe plan intern – care a funcționat suficient de bine pentru a fi considerat valabil și, ca urmare, pentru a fi asimilat de noii membri ai grupului ca modalitate corectă de a percepe, a gândi și a simți în legătură cu problemele respective.”**

O caracteristică fundamentală a definiției lui Schein este faptul că se concentrează mai degrabă pe premise, adică pe comportamentul implicit, decât pe comportamentul explicit sau afișat în mod public.

Cultura poate fi definită și ca un set dublu sau bicategorial de valori, norme și convingeri împărtășite în cadrul unei organizații. La suprafață se află **cultura explicită**, care se manifestă în chiar modul de structurare a conducerii organizației și în retorica buletinelor, notificărilor etc. emise de aceasta, iar în adâncime se află o **cultură implicită**, mai apropiată de realitate, care rezidă în ipotezele formulate de conducere și de angajați în legătură cu ceea ce este realmente important. Afirmatia poate fi ilustrată cu ajutorul următoarelor două exemple.

O cultură puternică este aceea în care premisele implicite se armonizează cu cele explicite. O cultură slabă este aceea în care dimensiunea implicită se află în divergență cu cea explicită. Schein vine cu o afirmație extrem de interesantă:

**“Funcția culturii în viața grupului se schimbă odată cu maturizarea acestuia”, adoptând deci, atunci când discută despre modul cum evoluează cultura, ideea de **ciclu de viață**. Așa cum spune chiar el: **“Forțele care pot să dezghețe o cultură dată sunt și ele susceptibile să varieze, în funcție de diversele stadii de evoluție a organizației.****

Conform opticii sale, orice organizație parcurge trei perioade majore pe durata ciclului său de viață:

- **naștere și dezvoltare inițială sau timpurie, urmată de o fază de succesiune;**
- **vârsta sau perioada de mijloc a existenței organizaționale;**
- **maturitatea organizațională, urmată de una dintre cele două alternative posibile: transformare sau destrămare.**

Cultura unei organizații poate adesea să ia naștere în primul rând pe baza premiselor și atitudinilor pe care le manifestă proprietarii sau directorii organizației. Farnham propune o clasificare a organizațiilor în funcție de doi parametri esențiali:

- tipul capitalului (public sau privat)
- orientarea (profit-venituri sau bunăstare socială).

#### 4.CULTURA ÎNTREPRINDERII

**Este un ansamblu de credințe și ipoteze fundamentale, împărtășite de membrii unei organizații, care operează într-un mod inconștient, care permit să se rezolve probleme și care trebuie transmise celor noi. La nivelul unei întreprinderi trebuie să avem în vedere trei nivele diferite:**

- A) **CULTURA EXTERNĂ** sau cultura mediului economic și social în care operează întreprinderea;
- B) **SUBCULTURILE ÎNTREPRINDERII;**
- C) **CULTURA ÎNTREPRINDERII ÎN SINE**, luată ca entitate, ca grup social cu frontiere riguros delimitate

A) **Cultura externă** este cultura mediului național, regional sau local. Ea poate caracteriza nu doar o țară ci și o regiune sau o entitate locală, ținând de decantarea unor valori spirituale, cutume în cursul istoriei acestora. Aparțin culturii externe și caracterele socio-culturale ale epocii, care pot fi transnaționale. Dezbaterea contemporană asupra dimensiunii culturale a întreprinderilor ne se oprește doar asupra analizei culturii



externe, ci se orientează și spre analiza structurilor culturale proprii fiecăreia dintre ele.

- B)** Acest lucru ne face să abordăm acum nivelul **subculturilor** și micro-culturilor **întreprinderii**. Acest nivel de abordare al culturii unei întreprinderi se referă la faptul că o întreprindere este un conglomerat de subculturi corespunzătoare grupelor sociale care o compun: muncitori, personal auxiliar, conducători, funcționari, etc.

Subculturile se constituie prin diferențele în abordarea realității de către diferite grupuri sociale, care dau un ansamblu de norme, de reguli de răspuns, la agresiunea mediului pentru fiecare grup în parte.

Ele se formează din culturi ale unor subgrupe dezvoltate într-un cadru restrâns (birouri, ateliere, laboratoare) și influențate de factori comuni, împărtășind același cadru de viață. Subcultura conducătorilor influențează decisiv celelalte subculturi. Studiul caracteristicilor subculturilor formate într-o întreprindere este important mai ales în managementul schimbării, atunci când se dorește modificarea stilului de conducere.

- C) Cultura unei întreprinderi** este un ansamblu care unifică componentele întreprinderii și este produsul unei evoluții reprezentând un mod de descriere a organizației și o explicație fundamentală a ceea ce se derulează în întreprindere.

Cultura unei întreprinderi este strâns legată de elementele managementului calității. Iată de ce este necesar să definim aici principiile lui Edward Deming:

- Formulați și popularizați printre salariații dvs. O **DECLARAȚIE SCRISĂ** referitoare la obiectivele și scopurile întreprinderii în ceea ce privește calitatea produselor și serviciilor realizate. Toți managerii trebuie să demonstreze în mod constant și practic interesul pentru aplicarea acestei declarații.
- Instruiți-vă personalul asupra tuturor aspectelor implicate de transpunerea în practica a declarației, dar și de renunțarea la unele practici generatoare de non-calitate.
- Încetați să vă mai bazați pe controlul tehnic final al calității și adoptați metode de control intermediar cu aplicarea metodelor statistice de evidențiere a neconformităților, ca bază pentru stabilirea măsurilor corective optime.
- Încetați să mai aveți în vedere la încheierea contractelor doar prețul și introduceți clauze privind calitatea.
- Ameliorați constant și permanent procesele de producție / prestare specifice întreprinderii dvs.
- Introduceți preocuparea subordonaților dvs. pentru educarea și instruirea lor continuă în scopul “lucrului bine făcut”.

- Inițiați, instruiți și stimulați pe toate căile preocuparea și competiția salariaților pe baza calității muncii prestate.
- Eliminați eventualele temeri și rețineri ale salariaților prin crearea unui climat de încredere și de permanentă inovare în scopul ameliorării calității.
- Optimizați acțiunile personalului dvs. având ca scop aplicarea DECLARAȚIEI, prin facilitarea relațiilor, eliminarea eventualelor bariere (de exemplu dintre compartimentele întreprinderii) și asigurarea tuturor condițiilor necesare pentru colaborare și transparență.
- Renunțați să mai solicitați salariaților dvs. creșterea productivității muncii lor indiferent de calitatea acesteia.
- Eliminați normele de lucru nefundamentate și introduceți – prin instruirea adecvată a salariaților – metode de ameliorare a normelor. Înlocuiți metoda conducerii prin obiective cu studiul capabilității proceselor și al posibilităților de ameliorare a acestora.
- Facilitați și stimulați mândria personalului dvs. pentru calitatea muncii prestate.
- Încurajați preocupările salariaților pentru educație și autoperfecționare.
- Acționați permanent și perseverent pentru aplicarea DECLARAȚIEI prin implicarea întregului personal al întreprinderii.

# CAPITOLUL XIV

---

## MANAGEMENTUL DIVERSITĂȚII

### 1. INTRODUCERE

Am considerat că este util un capitol de management al diversității pentru că la nivelul unei instituții publice putem vorbi de diversitatea culturală, rasială, de sex, în paralel cu diversitatea culturală de la nivelul comunității locale; aceasta este angrenată, la rândul ei, într-o lume în care serviciile publice se internaționalizează prin sursele de finanțare și resursele umane utilizate.

Pentru a evita discriminările în cadrul grupurilor minoritare se impune asigurarea egalității șanselor la locul de muncă.

Conform teoriei lui Kandola și Fullerton organizațiile trebuie să respecte și să pună în valoare specificul indivizilor în paralel cu preocuparea pentru grupuri.

#### **Principiile acestei teorii sunt următoarele;**

- misiune și valori;
- operațiuni corecte și obiective;
- stimularea unei forțe de muncă oneste și conștiente;
- activi și flexibili;
- individul își centrul atenției;
- cultura împlinirii.

Modelul punerii în valoare a diversității caracteristicilor umane (Walker) are următoarele etape:

- înlăturarea clișeelelor;
- însușirea capacității le a urmări și depista diferențele din concepțiile celorlalți;
- clădirea unor relații autentice și semnificative cu persoanele considerate diferite;
- sporirea sentimentului independenței personale, a puterii și autorității de a acționa;
- explorarea și identificarea specificului de grup.

Într-o lume supusă procesului globalizării trebuie să avem în vedere criteriile de evaluare a culturilor naționale (Hofstede):

- distanța impusă de putere;
- atitudinea față de incertitudine;
- gradul de individualism/colectivism;
- gradul de masculinitate/feminitate.

Pentru a funcționa cu eficacitate și pentru a-i trata pe angajați cu corectitudine, o organizație trebuie să aibă reguli și proceduri clare, care trebuie comunicate tuturor.

Fiecare individ este purtătorul unor modele de gândire, simțire și manifestări potențiale dobândite de-a lungul vieții sale. Hofstede va numi aceste moduri de gândire simțire sau acțiune drept «programe mentale» (un termen obișnuit pentru un asemenea program mental este cultură). Sursele unor programe mentale individuale provin din mediile sociale în care cineva a crescut și a câștigat experiența. Programarea începe în sânul familiei, continuă în anturaj, la școală, în grupurile de tineri, la locul de muncă și în comunitatea de viață.

Distanța impusă de putere este măsura în care salariații cu putere mai mică din instituțiile și organizațiile dintr-o țară așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită.

În țările în care se obține un punctaj relativ mic al distanței față de putere și datorită nivelului educației mai înalt, elevii vor deveni mai independenți față de profesori pe măsură ce avansează în studii. În țările cu distanță față de putere mare chiar dacă elevii ating un nivel educațional înalt ei vor deveni dependenți de profesori.

În țările cu distanță mare față de putere, managerii și subordonații se consideră inegali. Sistemul ierarhic într-o astfel de situație se pare că se bazează pe această inegalitate existențială. Organizația centralizează puterea în cât mai puține mâini. De asemenea există un grup de persoane ce supraveghează și raportează conducerii despre activitatea subordonaților. Subordonaților în general este de așteptat ca să li se spună ce să facă. În aceste țări muncitorii au un nivel redus de educație și relațiile lor cu managerii sunt frecvent încărcate emoțional. Managerilor li se acordă privilegii, iar șeful ideal este un autocrat binevoitor.

În țările cu o distanță mică față de putere, subordonații și managerii se consideră unii pe alții ca egali existențiali; sistemul ierarhic are doar un rol de inegalitate a rolurilor stabilit convențional și cum rolurile se pot schimba, cineva care astăzi îmi este subordonat mâine îmi poate fi șef.

Organizațiile sunt destul de descentralizate cu număr scăzut de nivele ierarhice și număr limitat de personal de supraveghere.

Muncitorii au un nivel înalt de calificare și activitățile lor sunt mult mai prețuite decât cele de birou. Managerii trebuie să fie accesibili subordonaților și un șef ideal este un democrat plin de resurse. Aici privilegiile și simbolurile de statut nu sunt bine venite. Există diferențe mici de salariu.

O analiză a realității românești ar sugera concluzii interesante legate de modul în care se poziționează, reacționează indivizii în raporturile cu sistemul.

În sistemul în care este predominantă distanța mică față de putere se remarcă:

- folosirea puterii trebuie să fie legitimă și este supusă criteriului de bine și de rău;
- calificările, veniturile, puterea și statusul nu este necesar să meargă împreună;
- clasa de mijloc este mare;
- oamenii trebuie să aibă drepturi egale;
- puterea se bazează pe abilitatea de a da recompense;
- modul de a schimba un sistem politic este acela al schimbării legilor;
- utilizarea violenței în politica internă este rară;
- guvernele sunt pluraliste;
- diferențieri mici în venituri, reduse și de sistemul de taxe;
- religiile predominante și sistemele filozofice subliniază egalitatea;
- teoriile de management native se concentrează asupra rolului salariaților.

În sistemele cu distanță mare față de putere se remarcă:

- oricine deține putere este drept și bun;
- calificările, veniturile, puterea și statusul trebuie să meargă împreună;
- clasa de mijloc este mică;
- cei de la putere sunt avantajați;
- modul de schimbare al unui sistem politic este **revoluția**;
- conflictele politicii interne conduc spre violență.

Într-o societate colectivistă discutarea performanțelor unei persoane în mod deschis cu persoanele în cauză este posibil să facă notă discordantă cu norma de armonie a societății și poate fi resimțită de subordonat ca o pierdere a prestigiului.

Familia conține două perechi de valori inegale, dar complementare: părinte – copil și soț – soție. Ultimul rol este reflectat într-o poziție în societate prin scala masculinitate – feminitate.

Un aspect în care se manifestă contrastul dintre societățile masculine și cele feminine este locul de muncă din viața unei persoane.

Într-o societate de tip masculin specificul cultural tinde mai mult spre a trăi pentru a munci în timp ce într-o societate de tip feminin, specificul cultural al muncii este mai degrabă acela de „a munci pentru a trăi”.

Familia în interiorul unei societăți de tip masculin orientează copiii spre aroganță, ambiție și competiție. Organizațiile din societatea de tip masculin cer rezultate și le recompensează pe baza de echitate. Familia într-o societate de tip feminin îi orientează pe copii spre modestie și solidaritate, iar organizațiile în aceste societăți recompensează oamenii, probabil, pe baza egalității (fiecăruia după nevoi).

# CAPITOLUL XV

---

## CHELTUIELI PUBLICE

Am avut în vedere introducerea unui capitol de cheltuieli publice pentru a evidenția multitudinea de direcții în care sunt distribuite resursele financiare publice.

Este necesar să prezentăm pe scurt proveniența și modul de alocare a resurselor financiare publice.

„Resursele financiare, la nivel național, cuprind ansamblul resurselor financiare ale autorităților și instituțiilor publice, resursele întreprinderilor publice și private, resursele organismelor fără scop lucrativ, precum și resursele populației. Volumul resurselor financiare ale unei societăți depind de mărimea produsului intern brut, precum și de posibilitatea apelării la resurse financiare externe (împrumuturi, ajutoare, donații)”<sup>\*</sup>.

Trebuie să facem deosebirea dintre finanțele publice și finanțele private și deci dintre resursele financiare ale societății și resursele financiare publice.

Resursele administrației de stat, centrale și locale, resursele asigurărilor sociale de stat și resursele instituțiilor publice cu caracter autonom sunt componente ale resurselor financiare publice.

O bună parte a resurselor financiare publice este formată din veniturile cu caracter fiscal.

Alte tipuri de resurse financiare publice sunt:

- de trezorerie – utilizate pentru acoperirea temporară a deficitului curent al bugetului de stat;
- din împrumuturi publice;
- emisiunea bănească fără acoperire – mijloc de finanțare a deficitului bugetar cu efecte greu de estimat.

Principalele categorii de resurse publice sunt:

I. Resursele bugetului de stat:

- Venituri curente

A. Venituri fiscale

A.1. Impozite directe

A.2. Impozite indirecte

---

\* I. Văcărel, *Finanțe publice*, Ed. didactică și pedagogică, București, 2001, pag. 374.

## B. Venituri nefiscale

- Venituri din capital

## II. Resursele bugetului asigurărilor sociale sunt:

### A. Venituri fiscale

#### A.1. Contribuția pentru asigurările sociale

#### A.2. Alte contribuții

### B. Venituri nefiscale

## III. Resursele bugetelor locale

### 1. Venituri proprii (fiscale și nefiscale)

### 2. Cote și sume defalcate din venituri ale bugetului de stat

### 3. Cote adiționale la unele venituri ale bugetului de stat și ale bugetelor locale

### 4. Transferuri cu destinație specială de la bugetul de stat

## IV. Resursele fondurilor speciale

(Clasificare din lucrarea „*Finanțe publice*”, I. Văcărel, Ed. didactică și pedagogică, București, 2001, pag. 382).

Menționăm că fondurile speciale au în vedere contribuții și impozite indirecte:

- contribuția la fondul pentru plata ajutorului de șomaj;
- încasări din comisionul vamal;
- taxa pentru drumuri;
- contribuția pentru pensia suplimentară;
- venituri nefiscale definite în raport cu destinația fiecărui fond.

Resursele financiare publice cu destinații bine definite se regăsesc în capitolul de cheltuieli publice.

1. **DEFINIȚIE.** Componenta **funcției de repartitie a finanțelor publice**, cheltuielile publice reprezintă etapa următoare constituirii fondurilor publice și se referă la distribuirea acestor resurse bănești către diferite obiective sociale sau economice (reglementate de către programe guvernamentale).

„Cheltuielile publice exprimă relații economico-sociale în formă bănească, care se manifestă între stat, pe de o parte, și persoane fizice și juridice, pe de altă parte, cu ocazia utilizării și repartizării resurselor financiare ale statului, în scopul îndeplinirii funcțiilor acestuia”. (I. Văcărel, *Finanțe publice*, pag. 147).

Aceste cheltuieli vizează diverse plăți pentru atingerea obiectivelor conforme politicii statului (servicii publice generale, acțiuni socio-culturale etc.). În funcție de destinația lor, se poate vorbi despre cheltuieli publice (cheltuielile publice) care consuma definitiv o fracțiune a PIB (plătire curente de instituțiile publice) și despre cheltuieli publice care reprezintă o avansare de PIB (exprimă contribuția statului la producerea brută de capitol de natură materială sau nematerială).

Din perspectiva domeniului în care sunt realizate cheltuielile publice, putem afirma că acestea conțin în structura lor:

- a) cheltuieli publice *efectuate de administrațiile publice centrale de stat*;
- b) cheltuieli publice *ale colectivităților locale*;
- c) cheltuieli publice *finanțate din fondurile asigurărilor sociale de stat*;
- d) cheltuieli publice *ale organismelor internaționale*.

*Cheltuielile publice totale* reprezintă suma cheltuielilor efectuate de tipurile diverse de administrații publice.

*Cheltuielile publice totale consolidate* cuprind: cheltuieli publice ale administrației publice centrale (finanțate de la bugetul de stat, din fondurile securității sociale și fonduri speciale) plus cheltuieli publice ale subdiviziilor politice și administrative intermediare plus cheltuieli publice ale autorităților supranaționale.

Trebuie făcută o distincție clară între cheltuielile publice și cele bugetare, acestea din urmă fiind o subcategorie. Cheltuielile publice cuprind în sfera lor: cheltuieli bugetare, cheltuieli din fonduri cu destinație specială, cheltuieli extrabugetare și cheltuieli efectuate din bugetul trezoreriei publice.

## 2. CLASIFICAȚIA cheltuielilor publice se face pe mai multe criterii:

- **clasificația administrativă** – pe criteriul instituțiilor prin intermediul cărora se efectuează cheltuieli publice (ministere, instituții publice autonome, unități administrativ teritoriale etc.).
- **clasificația economică** – pe două criterii: al scopului în care sunt efectuate plățile (cheltuieli publice curente sau de funcționare și cheltuieli publice de capital sau de investiții); al existenței sau nu a unei contraprestații (cheltuieli publice ale serviciilor publice, numite și administrative și cheltuieli publice de transfer).
- **clasificația funcțională** – pe criteriul sectoarelor de activitate către care sunt repartizate resursele financiare publice (a) în domeniul *social*: învățământ, sanitar, ocrotire socială etc.; b) în domeniul *cercetării*; c) în domeniul *economic* (investiții, acordarea de subvenții și facilități); d) în domeniul *apărării și siguranței naționale*; e) în domeniul *administrativ* public central și local; f) în ceea ce privește dobânzile aferente *datoriei publice*).
- **clasificația financiară** – pe criteriul momentului efectuării și a efectului avut de acestea (*cheltuielile publice definitive* caracterizate prin faptul că se finalizează cu plăți la scadențe ferme, certificând lichidarea totală a angajării statului pentru efectuarea cheltuielilor prevăzute în buget; *cheltuieli publice temporare*: majoritatea sunt operațiuni de trezorerie urmate de plăți cu scadențe certe; *cheltuieli publice virtuale*: pe care statul le va realiza în anumite condiții doar).



- și pe criteriul forme de manifestare (cu/ fără contraprestație; definitive/ provizorii; speciale/ globale)
- **clasificația după rolul cheltuielilor publice în reproducția socială** – pot fi: cheltuieli publice negative (reale) și cheltuieli publice pozitive (economice)
- **clasificația folosită de instituțiile specializate ale O.N.U.** – pe criteriile:
  - a) funcțională (cheltuielile publice sunt împărțite în cheltuieli pentru: servicii publice, apărare, educație, sănătate, securitate socială, locuințe și servicii comunale, recreație, cultură și religie, acțiuni economice, alte scopuri)
  - b) economică (cheltuielile publice reprezentând un consum final și cheltuielile publice în scopul formării brute de capital)

**În România**, legea bugetului de stat/ 1998 prevede o clasificare în conformitate cu cea utilizată de O.N.U.

Astfel, cheltuielile publice se împart după criteriul economic în:

- *cheltuieli curente* (de personal, de materiale și servicii, subvenții, prime, transferuri, dobânzi aferente datoriei publice, rezerve);
- *cheltuieli de capital*
- *împrumuturi acordate* (pentru finalizări de obiective stabilite prin convenții, pentru creditarea agriculturii, pentru acoperirea arrieratelor către RENEL și ROMGAZ).
- *rambursări de credite și plăți de dobânzi și comisioane la credite externe și interne*

După *criteriul funcțional*, cheltuielile publice se împarte în:

- *servicii publice generale*
- *apărare, ordine publică și siguranță națională*
- *social-culturale*
- *servicii și dezvoltare publică, locuințe mediu și ape*
- *acțiuni economice*
- *alte acțiuni*
- *transferuri*
- *împrumuturi acordate*
- *plăți de dobânzi și alte cheltuieli aferente datoriei publice*
- *fonduri de rezervă*

3. **NIVELUL CHELTUIELILOR PUBLICE** poate fi privit din perspectiva statică (structură de la un anumit moment) sau dinamica (ca evoluție temporară) și poate fi analizat urmărind indicatorii: *volumul cheltuielilor publice, ponderea cheltuielilor publice în PIB, volumul cheltuielilor publice ce revine în medie pe un locuitor.*

**Structura cheltuielilor publice** este studiată conform clasificărilor folosite de fiecare stat în parte (cea mai importantă fiind cea economică și cea funcțională). Stabilirea structurii cheltuielilor publice ajută la determinarea

diferențelor de politică financiară dintre țările dezvoltate, în curs de dezvoltare și cele în tranziție, precum și evoluția în timp a ponderilor acordate diverselor categorii de cheltuieli publice în același stat.

**Dinamica cheltuielilor publice** are în vedere modificarea a șase indicatori:

- creșterea nominală și cea reală a cheltuielilor publice;
- schimbarea raportului cheltuielilor publice în PIB;
- schimbarea volumului mediu al cheltuielilor publice pe cap de locuitor;
- schimbarea structurii cheltuielilor publice;
- corelația dintre creșterea cheltuielilor publice și creșterea PIB;
- elasticitatea cheltuielilor publice raportată la PIB .

**Factorii de influență** asupra creșterii cheltuielilor publice sunt de natură:

- *demografică* (modificări ce au loc în numărul și structura populației ce ar trebui să determine adaptări corespunzătoare în ponderea cheltuielilor publice);
- *economică* (ce vizează în mod special funcția statului de redistribuire a resurselor financiare publice după criteriul eficienței și echilibrului);
- *societară* (se referă la funcția de armonizare a veniturilor medii individuale aparținând diferitelor categorii sociale);
- *legați de urbanizare* (favorizează creșterea cheltuielilor publice);
- *militară* (cresc cheltuielile publice în eventualitatea unor conflicte armate);
- *istorică* (perpetuarea în timp a unor probleme ca datoriile publice moștenite de la un regim politic la altul sau ca inflația);
- *politică* (se referă la complexitatea funcțiilor statului);

4: **ANALIZA EFICIENȚEI CHELTUIELILOR PUBLICE** se face raportând eforturile financiare la efectele măsurabile (prezente sau estimate) ale finanțării de către stat a unor obiective de interes public. Metodele de apreciere a eforturilor și efectelor pe care le presupune un proiect de acoperire a unor nevoi de interes public vor fi discutate la subpunctul „Metode evaluative a cheltuielilor publice”.

Atunci când primul termen al acestui raport cunoaște un *decalaj de ritm* – adică, în ciuda creșterii și diversificării nevoilor cetățenilor pentru bunuri publice, resursele financiare menite să achiziționeze aceste îmbunătățiri nu cresc în același ritm – apare o insuficiență permanentizată a resurselor. Evaluarea eficienței cheltuielilor publice este responsabilitatea factorilor de decizie ai aparatului politic, fiind realizată prin utilizarea indicatorilor conținuți în bugetul anual și în programele pe termen mediu și lung.

Se poate obține o eficiență a cheltuielilor care să ducă, implicit, la bunăstare socială dacă se întâlnesc următoarele condiții: există posibilitatea alegerii, dintre

mai multe alternative, a variantei celei mai ieftine în raport cu efectul final obținut asupra serviciului (ce se dorea îmbunătățit); are loc o modernizare în producerea serviciului, care maximizează utilitatea resimțită de consumator; prețul plătit pe acest serviciu cât și costul în utilizare să fie minime; contextul economico-social să fie predictibil pe perioade de timp îndeajuns de mari.

O consecință a existenței acestui tip de cheltuieli suportate de stat, este aceea că are loc limitarea pieței întreprinzătorilor privați sau, din altă perspectivă, delimitarea activității economice într-o dimensiune a *pieței libere* și una a *statului*, într-un sector de *piață* și unul de *non-piață*, care urmărește îndeplinirea unor obiective prestabilite, se are în vedere repartizarea resurselor între utilizatorii competitori, pe de o parte, și valoarea imputurilor, pe de altă parte.

Eficiența cheltuielilor publice trebuie să ia în considerare faptul că resursele financiare publice sunt limitate și deci ele trebuie să fie optimizate maximal. Sunt importante în evaluarea acesteia două variabile:

- *eficiența alocativă a resurselor*;
- *X – eficiența resurselor*.

Analiza eficienței alocative a resurselor se întemeiază pe **conceptul de optimitate al lui Pareto**, care poate fi operaționalizat în trei dimensiuni:

- *eficiența schimbului* (permite adaptarea structurilor de consum ale indivizilor la prețurile relative; condiția esențială este ca rata marginală a substituției între două bunuri să fie egală pentru toți consumatorii);
- *eficiența tehnică* (combaterea în mod optim a factorilor de producție, astfel încât rata marginală de substituție între oricare doi factori să fie egală pentru toate bunurile produse);
- *eficiența omniprezentă* (presupune ca rata marginală a transformării factorilor să fie egală cu rata marginală comună a substituției).

În privința celui de-al doilea factor X-eficiența resurselor, putem afirma că acesta se realizează atunci când se obține un cost mic în comparație cu costurile inputurilor absolut necesare producerii unor anumite outputuri.

Studiile moderne asupra eficienței cheltuielilor publice recomandă ca: serviciile publice să nu fie oferite neapărat gratuit iar, acolo unde există posibilitatea, serviciile publice furnizate de stat să fie înlocuite de cele private; de asemenea, introducerea de mecanisme cvasipiața (bonuri, cupoane).

Ca **metode evaluative a eficienței cheltuielilor publice**, din prisma eforturilor și efectelor acestora, enumerăm:

- analiza de tip *cost-beneficiu* (în centru se află avantajul rezultat din furnizarea unor servicii publice; iar criteriul de apreciere a eficienței acesteia îl reprezintă valoarea minimă a raportului cost / beneficiu și maxima a raportului inversat – beneficiu / cost);
- analiza de tip *cost-eficacitate* (nu este o evaluare monetară, ci una realizată pe baza unui indicator construit în prealabil);

- metode **multicriticale** (atunci când există o multitudine de criterii, imposibil de restrâns prin elaborarea unui indicator sintetic, proiectele pot fi clasificate în grade de eficacitate conform fiecărui criteriu în parte; în final, ținându-se cont de diferitele grade de eficacitate rezultate, se optează pentru o soluționare empirică a alegerii sau nu a proiectului);

**Metoda cost beneficiu** are ca specific, în sectorul public, obiectivul maximizării sociale, spre deosebire de cel privat – în care se urmărește maximizarea profitului. Costurile și beneficiile sociale au în vedere, în plus față de cele urmărite de producătorii privați **externalitățile** (efectul acțiunilor unui agent economic asupra bunăstării celorlalți chiar dacă această interdependență nu este inclusă în preț). Există astfel, o clasificare a **beneficiilor și costurilor** în:

- reale: ce pot fi la rândul lor
  - directe – tangibile;
  - intangibile;
  - indirecte – tangibile
  - intangibile;
- pecuniare ce pot fi la rândul lor (exprimare valorică)
  - directe – tangibile;
  - intangibile
  - indirecte – tangibile;

Dacă se dorește o **evaluare anticipată a beneficiului** avem la dispoziție factorii: piață, indivizii (este indicată folosirea chestionarelor sau a experimentelor de marketing), evaluările individuale (presupune deducerea beneficiului viitor din actualul context).

Pentru o **evaluare anticipată a eficienței** sunt elaborați indicatori previzionali ce direcționează în avans activitatea economică pentru obținerea unor avantaje maxime de pe urma resurselor financiare ce urmează a fi investite. Este necesar ca modelele de analiză să ia în considerare etapele valabile pentru orice proiect sau obiectiv ce este propus spre îndeplinire – adică: studiu, realizare, exploatare – astfel încât să se aleagă cea variantă a etapelor anterior menționate care prezintă cel mai avantajos raport între cost și beneficii. **Postevaluarea eficienței** oferă în momentul prezent, după ce proiectul a fost realizat, imaginea avantajelor obținute în urma investirii respectivelor resurse financiare (cheltuieli publice). Calcularea eficienței economice implică folosirea unor indicatori ai utilizării efective a resurselor pentru a putea fi comparați cu rezultatele prevăzute.

Pentru măsurarea costurilor și beneficiilor se folosesc ca etalon prețurile pieței numai dacă este adevărat că nivelurile prețurilor de pe piață sunt într-adevăr o plată adecvată a unităților marginale ale bunurilor respective. Dacă nu se întâmplă acest lucru, nu vor fi folosite prețurile de piață, ci **prețuri – umbră** (estimează costul real al resurselor și costurilor cu mult mai multă exactitate).

## 5. DETALIEREA INFORMAȚIILOR REFERITOARE LA TIPURILE DE CHELTUIELI PUBLICE.

A. Cheltuielile publice destinate acțiunilor social-culturale. Acest tip de cheltuieli își au originea recentă în ideologia politico-economică intervenționistă, apărută în America după cel de-al doilea război mondial, așa numita doctrină a *statului bunăstării*. Obiectivele autorității publice într-un astfel de stat sunt: asigurarea unui venit minim, susținerea cetățenilor în situații defavorizante (cum ar fi boala, bătrânețea, șomajul, handicapul), garantarea unui nivel de trai bun pentru întreaga populație, în raport cu o anumită listă de servicii și minimalizarea efectelor unor evenimente ce implică riscuri sociale. Aceste servicii sunt puse la dispoziția membrilor societății în mod gratuit sau la un preț mic, ori sunt acordate alocații, pensii, ajutoare ș.a. indemnizații prin intermediul cărora populația să-și poată permite un standard de viață decent. În țările dezvoltate, pentru asigurarea acestor facilități se cheltuiește până la 50% din venitul național.

Cheltuielile publice destinate acțiunilor de natură socio-culturală cuprind de obicei: *sănătate, învățământ, cultură și sport, acțiuni dedicate tineretului, securitate sau protecție socială*. În ceea ce privește România, cheltuielile publice socio-culturale vizează domeniile următoare:

- 1) învățământ
- 2) sănătate
- 3) cultură, religia și tineretul
- 4) asistența socială (alocații, pensii, ajutoare, alte indemnizații)
- 5) ajutorul de șomaj
- 6) alte cheltuieli publice socio-culturale
- 7) pensia suplimentară

Resursele de finanțare pentru cheltuielile cu acțiuni socio-culturale pot fi de natură internă sau externă, publică sau privată, după cum urmează:

- 1) *fonduri bugetare* (ale statului, regiunilor, provinciilor),
- 2) *cotizații* ale unor persoane fizice / juridice (f. asigurărilor sociale, pentru șomaj);
- 3) *fonduri proprii ale organizațiilor publice / private* (pentru finanțare traininguri);
- 4) *veniturile instituțiilor social-culturale* din activități specifice;
- 5) *veniturile populației* (din taxe),
- 6) *fondurile organizațiilor fără scop lucrativ* (O.N.G-uri, instituții de caritate etc.);
- 7) *finanțări externe* (rambursabile și nerambursabile, oferite de organizații ca: UNICEF, UNESCO, Banca Mondială etc.).

• 1) *Cheltuielile publice pentru învățământ* trebuie să urmărească o dezvoltare a educației publice în concordanță cu cerințele contextului economico-

social pentru a contribui în cât mai mare măsură la progresul societății. Factorii care determină politica financiară în învățământ sunt: demografici (structura specifică a populației), economici (cererea pentru forța de muncă calificată și adaptarea inovațiilor tehnologice de ultimă oră și nu numai), politici (principiile ideologice pe care se bazează stabilirea politicii școlare). Structura sistemului de învățământ diferă de la o țară la alta, conform tradiției statelor respective însă aici va fi preluată împărțirea realizată de UNESCO în învățământ: preșcolar, primar, secundar, superior.

Cheltuielile publice bugetare pentru învățământ sunt canalizate în cea mai mare parte către ministerul corespunzător – Ministerul Învățământului / Educației – dar și către alte ministere care urmăresc să instruiască în domeniul specific lor cadre competente (Ministerul Apărării, Ministerul de Interne etc.). Cheltuielile publice pentru învățământ pot fi privite și din perspectiva conținutului lor economic; în acest caz putem vorbi de:

- *cheltuieli curente* (de funcționare și întreținere);
- *cheltuieli de capital* (înzestrarea și construirea unităților de învățământ).

• 2) **Cheltuielile publice pentru sănătate** reprezintă un punct de interes social pentru faptul că sănătatea generală a membrilor societății înseamnă bunăstare fizică și mentală, condiții esențiale ce facilitează dezvoltarea socială. Acest tip de cheltuieli înregistrează la nivel mondial o tendință crescătoare (țările dezvoltate alocă între 5,5–10,5% din PIB, cele în curs de dezvoltare ating niveluri uneori foarte scăzute, sub 1%). Cheltuielile publice din acest sector se împart în cheltuieli curente (salarii, materiale de laborator, medicamente etc.) și cheltuieli cu caracter de investiții (construcția și utilizarea unităților). Având în vedere scopul special pe care și-l propun aceste cheltuieli publice, serviciul sănătății publice nu poate fi tratat doar ca o afacere condusă după legile pieței – relația dintre cerere și ofertă având în acest caz mai degrabă o dimensiune umanitară.

Sistemele de cheltuieli publice pentru sănătate cunosc diferențe de organizare în fiecare țară, în privința ponderii instituțiilor de stat sau private, dar ceea ce este comun este faptul că ele urmăresc îmbunătățirea calității vieții indivizilor.

Sursele din care se obține finanțarea sistemului de sănătate sunt fondurile bugetare, cotizațiile de asigurări de sănătate, fonduri speciale pentru sănătate, resurse ale populației care au fost cheltuite în ipostaza de pacienți, ajutor din exterior (OMS, Crucea Roșie etc.).

• 3) **Cheltuieli publice pentru cultură, culte, activitate sportivă și tineret** contribuie la educarea spirituală estetică, morală a populației prin activități artistice, culte, sportive sau divertisment.

Aceste cheltuieli finanțează instituții cu obiective cultural – artistice (edituri, muzee, patrimoniu cultural, biblioteci cinematografe, teatre etc.) care produc fie bunuri materiale dar de valoare spirituală, fie servicii de valoare spirituală. Prețul

acestor produse poate fi suportat în totalitate de către stat sau doar parțial prin subvenționare. Finanțarea se face din resurse bugetare integral, din venituri extrabugetare și alocații de la buget, din venituri extrabugetare în totalitate, (pentru instituțiile care se pot autoîntreține prin activitatea economică desfășurată), din fonduri extrabugetare (de exemplu: Fondul Cinematografic Național, Fondul Cultural Național). Nu trebuie uitate nici sponsorizările, deosebit de avantajoase pentru cel care le primește – el neavând altă obligație decât aceea de a declara deschis numele sponsorilor săi.

Cheltuielile publice din această categorie finanțează de asemenea activitatea religioasă a cultelor recunoscute de stat (salarii pentru slujitorii bisericii) și pe cea sportivă și de tineret (în proporție de 75% în România).

• 4) **Cheltuieli publice pentru securitatea socială** înglobează următoarele tipuri de cheltuieli: alocații, pensii, indemnizații, ajutoare în anumite condiții pe care persoanele ce le primesc trebuie să le îndeplinească. Ele sunt menite să elimine cât mai mult posibil efectele riscurilor fizice, economice și sociale ce planează asupra vieții fiecărui membru al societății. Caracteristicile principale ale actualului sistem de finanțare a activităților legate de securitatea socială vizează faptul că fondurile sunt obținute din cotizații sociale, legitimate social prin principiul solidarității. Pentru aceasta sunt create planuri sau politici de reducere a șomajului și sărăciei, ajutoare a familiilor în dificultate financiară, sau a persoanelor aflate în dificultate financiară, sau a persoanelor defavorizate (care se consideră a fi în general copii, tineri proaspăt absolvenți, persoanele în vârstă, persoanele handicapate). Finanțarea acestor cheltuieli se face din următoarele categorii de resurse: contribuții ale salariilor, liber profesioniștilor și patronilor; subvenții bugetare; fonduri speciale (acumulate din donații sau resurse ale ONG).

• 5) **Cheltuielile publice pentru ajutorul de șomaj** sunt îndreptate către acele persoane care nu dispun temporar de un loc de muncă prin care să-și asigure existența. În afara ajutorului de șomaj (numit și forma pasivă de într-ajutorare a persoanelor rămase fără lucru), sunt recomandate și alte modalități care nu au o natură materială imediată constituind o într-ajutorare activă – crearea unor noi locuri de muncă, ce asigură scăderea șomajului pe termen lung. Este deci preferabilă o creștere a prestațiilor active (facilități pentru cei ce angajează șomeri), în favoarea soluției de creștere a valorii ajutorului de șomaj (ce poate duce pe termen lung la creșterea ratei șomajului). Cheltuielile sunt suportate din fondurile firmelor și resurselor bugetare, și sunt plătite beneficiarilor sub două forme: alocația de șomaj (contează vechimea în muncă) și ajutorul de șomaj.

• 6) **Cheltuielile publice pentru asistența socială** au ca principale forme:

- *ajutorul social pentru persoanele în vârstă* – alocații simple (persoanele fără pensie de peste 65 ani);
- alocații pentru servicii menajere;
- plasament familial;

- plasament în azil;
- masa la un cămin restaurant sau contravaloarea acesteia.
- *ajutorul social pentru persoane cu handicap*
  - alocație compensatorie pentru terțe persoane;
  - alocație compensatorie pentru cheltuieli profesionale;
  - plasament familial;
  - plasament instituții pentru handicapați;
  - cantine – restaurant;
- *ajutorul medical (pentru persoane asistate social)*
  - alocații pentru ajutor medical;
  - ajutor medical la domiciliu;
  - ajutor medical pentru spitalizare.

Toate aceste cheltuieli menționate mai sus reprezintă **investiții în resurse umane** deoarece ele au ca efect dezvoltarea capacităților indivizilor, menținerea stării fizice și mentale la nivele ridicate ceea ce duce, implicit, la dezvoltare economică și socială. Putem spune deci că banii cheltuielilor publice pentru acțiuni social-culturale nu reprezintă un consum definitiv de venit național ci, dimpotrivă, sunt generatoare de dezvoltare („profit” social). Pentru ca **dezvoltarea umană să aibă un caracter durabil**, trebuie să fie îndeplinite următoarele condiții: membrii societății să aibă parte de o bună stare a sănătății, să aibă loc o acumulare de cunoștințe la nivelul societății, să existe acces la resursele care asigură un standard de viață decent.

**B) Asigurările sociale** au apărut inițial ca reacție a asociațiilor de muncitori care au pledat pentru drepturile lor, organizându-se în sindicate care să-i protejeze în privința condițiilor de lucru – igiena și securitatea muncii ca elemente care să prevină ajungerea la accidente ce pun persoana în imposibilitate de a munci, iar dacă, dintr-o cauză sau alta, se ajunge la incapacitate de muncă, existența unor fonduri financiare care să le asigure acestora un trai decent. Pentru a îndeplini obiectivele menționate, s-a creat un sistem național de asigurări sociale care are trăsături speciale (derivate din contextul economic în care finanțează).

Prin asigurările sociale se direcționează o fracțiune din PNB către protejarea persoanelor salariate și pensionare „actuale sau foste angajate ale societăților comerciale private sau de stat, ale regiilor autonome, a persoanelor membre în asociații meșteșugărești ori agricole, a întreprinzătorilor particulari a slujitorilor cultelor, a personalului casnic, a persoanelor care deservesc locurile de locatari, atunci când se află în incapacitate de muncă. Sunt prevăzute de lege o serie de situații în care intervine plata către indivizi a unor sume de asigurări – pentru menținerea stării de sănătate, asigurarea traiului în cazul bolilor, accidentelor, depășirii limitei de vârstă. În România, *sistemul național de asigurări* cuprinde: asigurările sociale de stat, asigurările sociale din cooperația meșteșugărească și



celor independenți, asigurările sociale ale asociațiilor agricole, asigurările sociale ale agricultorilor cu gospodărie proprie, asigurările sociale ale avocaților, asigurările sociale ale slujitorilor cultelor.

**Principiile** pe care este construit sistemul național de asigurări sunt:

- *unicitatea* (există unul singur – expresie a solidarității sociale) ;
- *obligativitatea* (toate persoanele încadrate în muncă beneficiază de ele) ;
- *ocrotirea pe toată perioada de incapacitate de muncă*;
- *statul este acela care garantează drepturile asiguraților*;
- *contributivitatea* (fondurile de care dispune sistemul național de asigurări provin din contribuțiile companiilor naționale și acelorora private, a regiilor autonome, a întreprinderilor mixte etc.);
- *egalitatea* în drepturi a beneficiarilor ce cad sub incidența acelorași condiții îndeplinite ;
- *ocrotirea cetățenilor în concordanță cu etica și echitatea sociala* (sunt acordate conform participării pe care indivizii au avut-o în dezvoltarea socială, și conform unui raport echitabil între salarii și pensii – stimulator pentru ca ei ce reprezintă populația ocupată) ;
- *pensiile de asigurări sociale scutite de în totalitate de taxe*;
- *imprescriptibilitatea dreptului la pensie* (persoanele care au contribuit la fondul sistemului național de asigurări au dreptul să ceară oricând acordarea pensiei sau diferitelor indemnizații) ;
- *indemnizațiile și pensiile nu pot fi cedate altor persoane*;
- *descentralizarea și autonomia*.

**Finanțarea sistemul național de asigurări** se face cu resurse provenite din următoarele sfere: *contribuții pentru asigurările sociale, contribuții pentru asigurările sociale a unităților particulare, contribuții diferențiate ale angajaților și pensionarilor care merg în centre de tratament și odihnă, contribuții pentru constituirea fondului de șomaj, a ajutorului de integrare profesională și a alocației de sprijin, alte venituri, contribuția pentru pensie alimentară în valoare de 5%.*

În privința **formelor** de acordare a diferitelor tipuri de ajutoare sociale, menționăm: *pensiile, trimerile la tratament și odihnă, indemnizațiile și ajutoarele, cheltuieli pentru ocrotirea sănătății, ajutor de șomaj, alocație de sprijin , ajutorul de integrare profesională.*

**Pensiile** sunt de mai multe feluri:

- 1. pensia pentru munca depusă și limită de vârstă (persoana trebuie să corespundă concomitent la două condiții: să aibă o minimă vechime de muncă acceptată – 25 ani și să depășească limita de vârstă la care se presupune că o persoană nu mai poate lucra la capacitate normală – 57/62 ani);
- 2. pensia pentru pierderea capacității de muncă din cauza unor accidente sau boli profesionale;

- 3. pensia pentru pierderea capacității de muncă în afara procesului muncii
- 4. pensia de urmaș;
- 5. pensia suplimentară.

**Indemnizațiile și ajutoarele de asigurări sociale** se clasifică în mai multe tipuri:

- *indemnizația pentru prevenirea îmbolnăvirilor, refacerea și întărirea sănătății;*
- *indemnizația pentru pierderea momentana a capacității de muncă;*
- *indemnizația în caz de maternitate;*
- *indemnizația de naștere;*
- *indemnizația pentru creșterea copilului până la vârsta de doi ani;*
- *ajutorul de șomaj;*
- *ajutorul de integrare profesională;*
- *ajutorul în caz de deces.*

**C) Asigurările sociale pentru sănătate** se fundamentează pe următoarele principii: *încadrarea întregii populații în sistemul de asigurări sociale de sănătate, solidaritate socială* (plata se face raportat la un anumit procent din salariu), *prestarea pentru asigurați a unei liste de servicii definite, finanțarea autonomă și echilibrul financiar*. Beneficiază de pachetul de servicii persoanele cu cetățenie română cu domiciliul în țară sau temporar plecați peste graniță, cetățenii străini sau apatrizi care au reședința în România, tinerii și copiii de maxim 26 ani (în condițiile în care sunt încadrați într-o formă de învățământ și nu obțin venituri proprii), persoanele handicapate fără venituri, membrii familiei care se află în întreținerea unei persoane asigurate, persoanele care au obținut acest drept prin legile speciale. Aceste persoane devin asigurate în momentul în care încheie un contract individual de muncă.

Sursele de finanțare sunt reprezentate de contribuții egale ale persoanelor fizice și juridice, subvenții de la buget, alte venituri care sunt plătite **Caselor Naționale de Asigurări pentru Sănătate**. Casa Națională de Asigurări pentru Sănătate are ca organe de conducere: adunarea generală a reprezentanților, consiliu de administrație (ales de adunarea generală a reprezentanților). Contribuțiile la CNAS sunt obligatorii, cu următoarele excepții: acele persoane aflate în concediu medical sau concediu de îngrijire a copilului de până la 6 ani, persoanele ce efectuează stagiul militar, persoanele ce execută o pedeapsă prin privare de libertate, persoanele aparținând unor familii ce nu beneficiază de ajutor social.

**D) Cheltuielile publice pentru obiective economice, pentru protecția mediului și cercetare**

*Cheltuielile publice destinate obiectivelor economice* au în vedere acele ramuri de activitate strategice sau care au nevoie de resurse financiare mari (ce

altfel nu ar putea fi asigurate) și cuprind regiile autonome, companiile cu capital de stat, privat sau mixt. Intervenția statului are însă un efect constrângător și s-a dovedit ca privatizarea activității în sectorul public crește rentabilitatea întreprinderilor respective, realizându-se o mai bună alocare a resurselor în acest fel. Ajutoarele financiare acordate de stat întreprinderilor de interes național pot veni sub formă **directă** a unor: *subvenții, investiții, împrumuturi cu dobândă subvenționată, ajutoare financiare pentru difuzarea de informații și studii de marketing*; sau în formă **indirectă**: acordarea de *avantaje fiscale și împrumuturi garantate de stat*. Ramurile economiei cel mai des vizate de astfel de politici sunt: transporturi, construcții (de locuințe în special), industria (extractivă, minieră, a construcției de mașini și navală, siderurgică), agricultură.

**Cheltuielile publice cu protecția mediului** sunt foarte importante pentru păstrarea unui echilibru natural și prevenirea degradării mediului, care poate fi considerat un bun public ce trebuie ocrotit prin lege. Cea mai importantă măsură adoptată în ceea ce privește poluarea este aceea conform căreia poluatorul plătește “reparațiile” necesare în urma distrugerilor de mediu pe care le-a făcut.

**Cheltuielile publice pentru cercetare** au în vedere următoarele tipuri:

- *fundamentală* (scopul este unul general de avansare a cunoașterii, fără obiective specifice);
- *aplicativă* (presupune punerea în practică și inovarea noilor cunoștințe dobândite);
- *de dezvoltare* (fondată pe cunoștințe deja existente, ea urmărește aplicarea practică a acestora pentru obținerea unor rezultate cât mai bune);

Este finanțată din: fonduri bugetare în special cercetare – dezvoltare), ale industriei (în țările dezvoltate are o pondere de chiar 74,5% din finanțările pe acest domeniu), ale universităților (de exemplu granturile acordate de Academia Română), surse externe.

## **E) Cheltuielile pentru servicii publice generale, ordine publică, siguranța națională și apărare**

**Servicii publice generale (sau autoritățile publice generale)** cuprind în structura lor: organele puterii și administrației publice (instituția prezidențială, organele puterii legislative centrale, organele puterii judecătorești, organele executive centrale și locale); organele de ordine publică (poliție, jandarmerie, grăniceri, pompieri, penitenciare, pașapoarte, arhivele statului).

**Cheltuieli publice pentru apărare** finanțează funcția externă a statului. Acest tip de cheltuieli se împart în directe (întreținerea forțelor armate în țară sau în bazele din alte țări) și indirecte (legate de lichidarea urmărilor unor conflicte).

# CAPITOLUL XVI

## MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

### 1. INTRODUCERE

Acest subpunct se va ocupa cu trecerea în revistă a următoarelor opt teme, urmând ca acestea să fie dezvoltate pe parcurs:

- A. Identificarea factorilor care declanșează schimbarea;
- B. Recunoașterea nevoii de schimbare;
- C. Etapele schimbării;
- D. Diagnosticarea problemei;
- E. Identificarea metodelor și alternativelor prin care se va efectua schimbarea;
- F. Învingerea rezistenței la schimbare;
- G. Implementarea și coordonarea schimbării;
- H. Evaluarea rezultatelor implementării schimbării.

#### A) Definirea factorilor care generează schimbarea

Kurt Lewin consideră schimbarea ca un echilibru dinamic al unor forțe care, pe de o parte, fac presiuni asupra schimbării, iar pe de altă parte, determină o rezistență la schimbare.

#### *Echilibrul forțelor schimbării după K. Lewin*

Elemente care determină schimbarea	Echilibru	Elemente care frânează schimbarea
------------------------------------	-----------	-----------------------------------

#### **Presiuni pentru schimbare**

- Schimbarea tehnologică
- Explozia cunoașterii
- Învechirea produselor
- Îmbunătățirea condițiilor de muncă

#### **Rezistența la schimbare**

- Mentalități învechite
- Blocaje mentale
- Dezinteresul
- Frica față de nou
- Teama de eșec
- Gradul redus de profesionalism
- Schimbarea structurii forței de muncă

Există două categorii de factori care influențează schimbarea în cadrul organizației:

- **Factori externi care pot fi controlați** în mai mică măsură de către manageri.

Exemple:

- Managerii firmelor trebuie să răspundă la schimbările care au loc pe piață: noile produse introduse de competitori, amplificarea publicității produselor noi, reducerile de prețuri la diferite categorii de produse ori îmbunătățirea serviciilor oferite clienților care doresc să cumpere produse mai ieftine și de o calitate mai bună.
- Schimbările în tehnologie, prin introducerea computerelor și roboților industriali, care permit soluționarea rapidă a unor probleme complexe de producție și de management, contribuind la reducerea costurilor și îmbunătățirea calității, reflectate pozitiv sub aspect financiar.
- Creșterea complexității vieții generează sisteme de comunicație complexe, precum și mutații în plan social.
- Factori externi specifici: organizațiile internaționale (Banca Mondială, Fondul Monetar Internațional și Uniunea Europeană).
- **Factori interni** prin care acționează schimbările în cadrul organizației. Sunt procesele de luare a deciziilor, de comunicare, relațiile interpersonale, leadership, stil de conducere etc.

Pe lângă factorii enumerați, există și o multitudine de elemente, care prin natura: conținutului lor, generează schimbarea.

## **B) Recunoașterea și înțelegerea nevoii de schimbare**

Perceperea clară și profundă a nevoii de schimbare de către managerii organizației este indispensabilă procesului schimbării. Perceperea schimbării este importantă, dar nu suficientă și de aceea trebuie susținută de un complex de activități efective din partea managerilor.

Prin urmare, unul dintre cele mai importante aspecte este înțelegerea de către personalul organizației, manageri și subordonați, a nevoii de schimbare.

Personalul organizației trebuie ajutat să înțeleagă că actuala structură organizatorică trebuie adaptată la noile cerințe pe care le presupune tranziția spre economia de piață, că actualul sistem informațional trebuie schimbat și transformat într-un instrument eficient la îndemâna managerilor, iar deciziile acestora au nevoie de o fundamentare participativă, folosindu-se metodele și tehnicile moderne de management.

Această etapă, esențială, pentru că presupune, de fapt, crearea convingerii resurselor umane din organizație, că actualul sistem de management și actuala politică de personal nu sunt compatibile cu cerințele pieței.

Înțelegerea nevoii de schimbare presupun, de altfel, cunoașterea faptului că o continuare a proceselor de management și de execuție cu structurile mai vechi în noile condiții conduce, în mod inevitabil, mai devreme sau mai târziu, la situații critice pentru organizația respectivă.

### **C) Etapele schimbării**

În viziunea lui Kurt Levin, procesul schimbării în cadrul organizației trebuie să parcurgă următoarele etape:

- deschiderea – în această etapă se încearcă schimbarea echilibrului între situația dorită care determină schimbarea și cea efectivă.
- schimbarea – în care se introduc transformările care permit trecerea la situația dorită.
- închiderea – etapă în care se urmărește realizarea noului echilibru al sistemului. Această etapă poate fi făcută prin apelarea la reglementări, la cultura organizației, la structura organizatorică.

Managementul schimbării presupune o succesiune sistematică de procese însoțită de un feed-back permanent. Implementarea managementului schimbărilor implică, în viziunea autoarei, următoarele etape:

- definirea factorilor care generează schimbarea;
- recunoașterea, înțelegerea nevoii de schimbare;
- diagnosticarea problemelor care implică schimbarea;
- identificarea metodelor prin care să se efectueze schimbarea;
- stabilirea modalităților de implementare a schimbării;
- învingerea rezistenței la schimbare;
- implementarea schimbării;
- evaluarea rezultatelor implementării schimbării.

### **D) Diagnosticarea problemelor care implică schimbarea**

Pentru a acționa, managerul trebuie să cunoască foarte bine situația problemă care implică schimbarea. Pentru aceasta este necesară parcurgerea unei etape care presupune o diagnosticare a problemelor. Principalele faze ale diagnosticării sunt:

- Identificarea tipului de problemă. Presupune, în esență, descoperirea tuturor problemelor cu care se confruntă managerii organizației și care, de fapt, determină schimbarea. Se pot folosi (pentru cunoașterea problemelor) o serie de metode și tehnici: lista de probleme, cutia cu idei, etc. pentru început, se recomandă identificarea ariei de cuprindere a schimbării și tipului acesteia, respectiv dacă va fi totală sau parțială, rapidă sau lentă. Însă, cu siguranță complexitatea problemelor și

posibilitățile organizației sunt cele care influențează de fapt procesul de implementare a schimbărilor.

- Formularea simptomelor pozitive și negative pe care le generează problema. Fără îndoială, orice problemă, identificată sau nu, generează direct sau indirect simptome pozitive și negative. În această fază trebuie structurate clar atât simptomele pozitive, cât și cele negative pe care problemele actuale le generează, lucru posibil datorită analizei efectuate în faza precedentă.
- Stabilirea cauzelor care generează problema și a efectelor pe care situațiile de fapt le au sau le pot avea pentru fiecare tip de problemă. Esențială în această fază este înțelegerea naturii cauzelor care au generat simptomele pozitive și negative. Cauzele pot fi directe, indirecte, principale/secundare. Efectele pot fi imediate, pe termen mediu sau lung.
- Precizarea modalităților prin care problemele pot fi soluționate, precum și a resurselor pe care le implică acest proces. Principalele modalități de acțiune vor conduce în acest fel la diminuarea/amplificarea influenței cauzelor care au generat simptomele negative, în primul rând, dar și cel pozitive. Apoi se stabilesc resursele necesare pe care le implică modalitățile de acțiune respective și procesul de implementare a schimbărilor.
- Estimarea rezultatelor la care se ajunge prin rezolvarea schimbării. În ultima fază se urmărește anticiparea aspectelor de eficiență cuantificabilă și necuantificabilă, care vor apărea ca urmare a rezolvării problemelor schimbării.

### **E) Stabilirea metodelor de implementarea a schimbării**

Se precizează și se prezintă metoda sau grupul de metode care vor fi folosite, atât pentru analiza problemelor, cât și pentru implementarea schimbării. Cele mai eficiente modalități vor fi selectate pentru a efectua schimbarea.

### **F) Învingerea rezistenței la schimbare**

Este principalul obstacol pe care îl întâmpină schimbarea. Motive care generează rezistența la schimbare:

- interese personale;
- neînțelegerea fundamentelor schimbării;
- toleranța la schimbare (dezinteres);
- teama de consecințele schimbării;
- tendința de autolimitare a efortului;

Pentru a minimiza însă acest fenomen de rezistență la schimbare, managerii ar putea iniția un set de activități, cum ar fi:

- pregătirea momentului schimbării prin discuții cu cei implicați în acest proces;
- sprijinirea și încurajarea celor implicați în procesul schimbării prin participarea efectivă la acesta;
- organizarea de dezbateri pe problematica schimbării;
- influența interpersonală;
- exercitarea de presiuni – poate genera și resentimente și ostilitate;

### G) Implementarea schimbării

În condițiile în care rezistența la schimbare a fost învinsă urmează implementarea propriu-zisă a schimbării și feed-back-ul permanent generat de modulațiile factorilor care o declanșează de fapt.

În această etapă se elaborează un plan de acțiune, care trebuie să cuprindă modalitățile clare de implementare a schimbării. Ele trebuie adaptate la specificul realităților din interiorul organizației și să faciliteze derularea tuturor acțiunilor pe care schimbarea le atrage.

### H) Evaluarea rezultatelor implementării schimbării

Cunoașterea influențelor pe care schimbarea le-a avut asupra eficienței este un aspect social pentru continuarea implementării schimbării. Managerii care declanșează un astfel de proces complex cunosc foarte bine faptul că schimbarea poate presupune un interval de timp după care rezultatele încep să apară. Ei de asemenea știu că pe parcursul implementării apar și alte probleme care nu au fost anticipate, care trebuie rezolvate în timp util, altfel derularea procesului în sine este pusă sub semnul întrebării.

Totuși, echipa de specialiști care se ocupă de implementarea schimbării poate întocmi evaluări parțiale, periodice pentru a se întări convingerea angajaților că modul de acțiune este unul bun, dar că procesul implementării este complex și de durată. Ca răspuns la aceste cerințe s-a conturat a doua generație a dezvoltării organizaționale, denumită **transformarea organizațională**, diferită substanțial de precedenta.

Transformarea organizațională implică schimbări la trei niveluri. Un prim nivel îl reprezintă *schimbarea de atitudini și comportamente ale salariaților firmei*. Nivelul al doilea de schimbare se referă la *sistemul managerial în ansamblul* sau, iar ultimul vizează *straturile profunde ale organizației*, ale sistemelor de valori, credințelor, afectivității comunității de salariați. De reținut că ultimul nivel constituie baza primelor două. O altă trăsătură a transformării organizaționale rezidă în faptul că schimbările nu se rezumă la simpla întreținere a funcționării organizației, ci ele vizează reînnoirea organizației în ansamblul său.



## Matricea schimbărilor organizaționale ale lui Nadler

TIPURILE SCHIMBĂRII	AMELIORATIVE	STRATEGICE
REACTIVE ANTICIPATE	Armonizare Adaptare	Reorientare Reconcepere

La baza **matricei schimbărilor organizaționale a lui Nadler** se află următoarele aspecte:

- **din punct de vedere al conținutului**, schimbările organizaționale pot fi de **îmbunătățire, sau ameliorative și strategice**. Schimbările de îmbunătățire vizează ameliorări ale funcționalității organizației în cadrul concepției și coordonatelor strategice existente. Schimbările strategice vizează elementele de bază ale firmei și/sau ale sistemului de putere.
- **din punct de vedere temporal**, schimbările organizaționale pot fi :
  - **reactive**, atunci când se oferă soluții la evenimente exogene **firmei** ;
  - **anticipate**, în situația în care sunt programate în funcție de evoluțiile prevăzute ale mediului și firmei în cauză.

Din intersecția acestor coordonate rezulta cele patru tipuri de schimbări în cultura organizațională și sistemul organizatoric:

- de **armonizare**, adică îmbunătățiri ce au în vedere evenimente viitoare anticipate;
- de **adaptare**, ce constau în îmbunătățiri realizate ca răspuns la producerea unor evenimente externe neanticipate;
- de **reorientare**, de natură strategică, realizate în funcție de perioada și locul producerii anumitor evenimente strategice anticipate;
- de **reconcepere** a organizației sau a unor componente ale acesteia generate, de regula, de apariția unor evenimente în contextul firmei care îi amenință existența. În aceasta situație sunt necesare schimbări radicale în organizație, ce vizează cultura organizațională, strategia managerială, sistemul managerial etc.

Transformarea organizațională înseamnă deci schimbări profunde ce au în vedere concomitent armonizările, adaptările și reorientările organizaționale. Frecvent, transformarea organizațională implică reconceperea organizației în ansamblul sau. Operaționalizarea transformării organizaționale este condiționată, după opinia mai multor specialiști, de existența unui set de precondiții:

- managementul firmei trebuie să se dedice schimbărilor;
- fiecare salariat este necesar să fie capabil să vizualizeze cum arată o organizație bună și pe ce valori se bazează;
- să existe anumite condiții exogene în mediul firmei încât problemele cu care se confruntă să nu poată fi abordate și soluționate utilizând precedentele modalități;

- persoanele cheie din firma să sprijine realizarea schimbărilor organizaționale;
- managerii și specialiștii ce realizează schimbarea să fie pregătiți și dedicați unui proces de lungă durată;
- realizatorii schimbării să fie conștienți de la început că vor fi confrunțați cu “opozitia” la schimbări;
- pe parcursul schimbărilor trebuie să existe disponibilitatea de a învăța la un mare număr de persoane;
- majoritatea personalului organizației să fie convins de necesitatea de a efectua schimbările preconizate;
- organizația să fie gata să facă apel la orice asistentă și/sau contribuție disponibilă și utilă schimbării din cadrul și din afara firmei;
- asigurarea accesului la informațiile implicate în toate fazele schimbării organizaționale.

## 2. ETAPELE PROCESULUI DE SCHIMBARE

Schimbările majore în organizație nu au loc pur și simplu. Înfăptuirea schimbării presupune derularea unui adevărat proces complex în care se confruntă forțele care exercită presiuni pentru schimbare și forțele care se opun schimbării. Acest proces cunoaște mai multe etape și anume:

- conștientizarea nevoii de schimbare și trezirea interesului pentru inițierea schimbării în rândul managerilor organizației;
- diagnosticarea situației pe baza informațiilor culese și analizate;
- identificarea tuturor forțelor, care sprijină schimbarea, ca și a celor care se opun schimbării;
- elaborarea unor variante de schimbare, alegerea variantei optime (sau a celei mai convenabile);
- schimbarea propriu-zisă, respectiv aplicarea variantei alese cu toate măsurile care se impun;
- depistarea unor eventuale neajunsuri și eliminarea acestora;
- consolidarea noilor valori comportamentale care susțin schimbările efectuate.

După **Lundberg**, etapele procesului de schimbare organizațională sunt următoarele:

- factorii externi ce fac posibilă schimbarea organizațională;
- forțe interne care acceptă schimbarea;
- modificarea de tensiuni interne și externe incitatoare la schimbare;
- generarea uneori a străduinței de a vizualiza o nouă cultură organizațională;

- elaborarea strategiei pentru schimbare pe baza viziunii organizaționale (dacă există);
- trecerea la operaționalizarea programelor de acțiune, de asemenea a echipei ce le va realiza folosind și leadershipul;
- efectuarea de schimbări potrivit prevederilor programelor de acțiune;
- Schimbarea organizațională.

Referitor la conținutul acestui model se impune prezentarea unor informații suplimentare. Astfel, Lundberg consideră că factori externi, ce fac posibilă schimbarea, acele elemente exogene care largesc sau îngustează zona de influență a organizației. În această categorie se pot include apariția de *not competitors* sau dispariția altora, modificări în tipul de tehnologii specifice domeniului de activitate etc. În categoria forțelor interne ce favorizează schimbarea se includ existența unui leadership centrat pe schimbare, posedarea de timp și energie suficientă de către manageri pentru a efectua schimbări, nivelul bun de colaborare și cooperare între salariați, disponibilitatea personalului de a accepta schimbări. Tensiunile interne și externe incitatoare la schimbări se referă la cerințele exprese ale pieței sau comunității față de firmă, doleanțele stakeholderilor vizavi de diminuarea sau dezvoltarea organizației etc. Evenimentele care declanșează orientarea spre o ideologie a schimbării în cultură și structura organizațională pot fi:

- oportunități sau disfuncționalități majore în contextul firmei (criza economică, boom economic, apariția unei noi generații de tehnologii).
- mutații în proprietatea și/sau managementul firmei (fuziunea cu altă firmă, realizarea unei societăți mixte, schimbarea managementului superior al organizației etc.).

Americanul **Gibb Dyer** concepe un model parțial diferit față de precedentul, îndeosebi prin aceea că pune un mare accent pe elementele de putere și autoritate în cadrul firmei.

Ca urmare, considera ca apare o fază critică în care are loc lupta dintre noile și vechile convingeri. Dacă noile convingeri se impun, puterea în organizație este preluată de o nouă echipă managerială, care treptat instituie o nouă simbolică organizațională și dezvoltă o nouă cultură organizațională.

### 3. REZISTENȚA LA SCHIMBARE

Schimbarea înseamnă în esență o transformare sau o modificare a status-quo-ului, o trecere de la o stare de lucruri la alta, de la un set de condiții la altul. Schimbarea înseamnă, pentru mulți oameni, nesiguranța sau lipsa de securitate cu privire la propriul viitor, la locul de muncă, la relațiile cu ceilalți. De aceea este foarte posibil ca această teamă sau anxietate a oamenilor cu privire la schimbare, să-i conducă la încercarea de a bloca, de a rezista introducerii ei.

Într-un sens, rezistența la schimbare este un fenomen pozitiv deoarece ea dovedește existența unui anumit grad de stabilitate și permite predicția comportamentului organizațional. Efectele rezistenței la schimbare sunt însă, în principal negative: ea poate genera conflicte în interiorul organizației, dar mai ales este o piedică în calea progresului.

### **A ) Modalități de reducere a rezistenței la schimbare**

Cunoașterea și înțelegerea cauzelor ce determină rezistență la schimbare sunt esențiale pentru găsirea mijloacelor cele mai adecvate de reducere sau chiar înfrângere a acestei rezistențe.

Una din modalitățile cele mai importante de reducere a rezistenței oamenilor la schimbare este aceea de **implicare a lor în planificarea schimbării** prin centrarea acestora asupra propriilor sentimente, asupra propriilor nesiguranțe, asupra propriei rezistențe. Când oamenii se confruntă deschis unii cu alții, când au informații în loc de nesiguranță, ei pot să participe la schimbare mai curând decât să reziste schimbării. Oamenilor trebuie să li se ofere șansa de a discuta și a înțelege natura schimbării și a propriilor temeri declanșate de aceasta.

O altă modalitate de reducere a rezistenței oamenilor la schimbare se adresează anxietății create de schimbare. Trebuie ca accentul să fie pus pe **găsirea surselor de disconfort** a oamenilor ce se tem de schimbare și nu pe folosirea sancțiunilor sau amenințărilor ca mijloace de a convinge oamenii să se implice în schimbare.

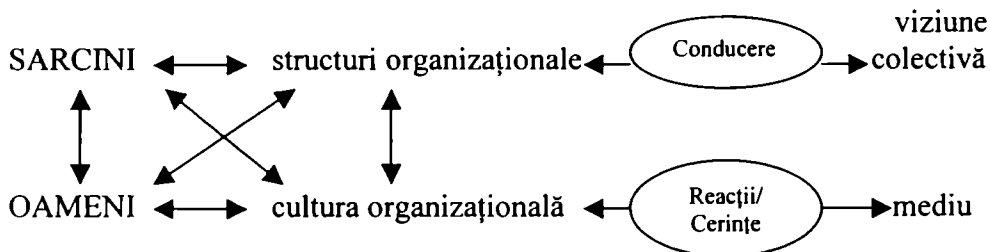
Într-un proces de schimbare, având în vedere ca obiceiurile, **rutinele** reprezintă surse ale rezistenței la schimbare, nu trebuie ignorate modelele comportamentale de muncă ce au fost deja statuate sau “instituționalizate”.

Comunicarea este una din modalitățile de reducere a rezistenței la schimbare. Rezistența poate fi redusă prin **comunicarea cu angajații**, ajutându-i să înțeleagă necesitatea schimbării. Această metodă este eficientă atunci când principala cauză a rezistenței este lipsa de informații a indivizilor în legătură cu procesul de schimbare. Timpul și efortul implicate de aceasta tactică sunt principalele dezavantaje ale ei, mai ales când schimbarea afectează un număr mare de oameni.

**Manipularea** este o altă modalitate de a reduce rezistența la schimbare. Deformând faptele și făcându-le astfel să pară mai atractive, ascunzând anumite informații neplăcute sau răspândind zvonuri false pentru a determina angajații să accepte schimbarea sunt exemple de manipulare. Această modalitate este puțin costisitoare, dar riscantă dacă oamenii vor afla că au fost păcăliți, credibilitatea agentului de schimbare reducându-se la zero în acest caz.

Primul pas în inițierea unui proces de schimbare îl constituie diagnosticarea, adică găsirea unor răspunsuri la întrebări de tipul “Ce schimbări sunt necesare în organizație, pentru a asigura o funcționare mai eficace?” Asistăm adesea la

schimbări de care nu are nimeni nevoie. Se întâmplă de multe ori să înțelegem, de abia după ce s-a efectuat o schimbare, că n-a răspuns, problemelor reale?



Adaptare model Nadler-Tushman – diagnosticare nevoie de schimbare

Organizația este implicată într-un proces de interacțiuni neîntrerupte cu mediul său. În acest mediu, pe lângă organizație, există și alte sisteme – furnizorii, clienții sau utilizatorii finali -care influențează organizația și, la rândul lor, sunt influențați de ea.

În interiorul său, organizația poate fi percepută ca având patru componente aflate în interacțiune: sarcinile, structurile și sistemele organizaționale, cultura și oamenii – membrii organizației:

- **Sarcinile** formează componenta primară a sistemului organizațional. Ele cuprind activitățile care trebuie îndeplinite, caracteristicile acestor activități, cantitatea și calitatea serviciilor sau produselor oferite de organizație
- **Structurile și sistemele organizaționale** cuprind: responsabilitățile și liniile de subordonare, sistemele informaționale, mecanismele de monitorizare și control, fișele de post, sistemele formale de retribuire și premii, structurile ședințelor, procedurile de funcționare etc. Chiar dacă aceste trăsături ale organizației sunt relativ ușor de descris, ele ajung adesea să fie depășite, incapabile cu lumea în schimbare.
- **Cultura organizațională** se referă la valorile, ritualurile, sursele de putere, normele și loialitățile din organizație, precum și la sistemul neformal de recompensare sau penalizare, care determină felul în care se acționează în respectiva organizație.
- **Oamenii** vin cu diferitele lor aptitudini, cunoștințe, experiențe, personalități, valori, atitudini și comportamente.

Este necesar ca organizația să adopte schimbări pentru a putea supraviețui într-un mediu din ce în ce mai imprevizibil. Organizația trebuie să considere schimbarea o ocazie favorabilă, deoarece o ajută să se dezvolte și să prospere.

Schimbările fac parte din viața managerială și organizațională. Ele pot fi importante, se produc din ce în ce mai frecvent și pot fi decisive pentru supraviețuirea organizației.

Schimbările pot oferi persoanelor implicate diferite oportunități: creșterea satisfacției profesionale, îmbunătățirea condițiilor de muncă, ameliorarea practicilor adoptate, sporirea eficienței etc.

Presiunile externe favorabile schimbării se pot datora unor factori sociologici-tehnologici, economici și politici (STEP) exercitați de mediul extern în care se află organizația. Alte presiuni externe decurg din cerințele și ofertele pieței, condițiile de concurență și schimbările de condiții. Presiunile externe favorabile schimbării se situează mai presus de controlul organizației.

Presiunile interne favorabile schimbării sunt legate adesea de cele externe. Printre acestea se numără: nevoia de a crește productivitatea, de a îmbunătăți nivelurile de calitate, de a spori volumul vânzărilor, de a îmbunătăți serviciile, de a spori nivelul de motivare a personalului și de a-l păstra în organizație. Presiunile interne favorabile schimbării se află sub controlul organizației.

Există trei abordări uzuale pentru generarea presiunilor interne favorabile schimbării:

- **abordarea de sus în jos;**
- **abordarea de jos în sus;**
- **abordarea bazată pe serviciile unui expert;**

Fiecare dintre ele având diferite avantaje și dezavantaje.

Pentru a înțelege starea prezentă în care se află organizația și pentru a o descrie pe cea prefigurată pentru viitor, se poate utiliza modelul de diagnosticare al lui Nadler și Tushman. Componentele esențiale ale acestui model sunt sarcinile îndeplinite de organizație, structurile și sistemele organizaționale, cultura acesteia și oamenii care lucrează în cadrul ei. În afară de acestea, modelul scoate în evidență necesitatea identificării viziunii colective împărtășite în cadrul organizației și persoanele (sau grupurile) care pot facilita schimbarea.

Precizând care este nivelul schimbării, putem face o estimare a duratei implementării acesteia și a complexității și dificultății procesului. Este nevoie totodată, să ne analizăm propriile reacții față de schimbare și să stabilim care este influența atitudinii pe care o avem față de schimbare asupra capacității noastre de a o dirija. Avem, așadar, o cale de a analiza forțele care se manifestă și care pot favoriza sau împiedica o schimbare propusă. Astfel, aflăm ce forțe care impun schimbarea trebuie consolidate și ce forțe de respingere trebuie slăbite. Opoziția la schimbare este una dintre forțele de respingere obișnuite. Pentru reducerea sau înlăturarea ei, există mai multe abordări posibile.

O schimbare poate avea loc la unul sau mai multe dintre nivelurile enumerate de mai jos:

- A. individual;
- B. de echipă;
- C. de grup/divizie;
- D. organizațional.

Durata și dificultatea implementării unei schimbări depind direct de nivelul la care are loc aceasta. Diagrama câmpului de forțe (Lewin) este un instrument analitic care poate fi utilizat pentru identificarea forțelor care se opun și care impun schimbarea, a mărimii lor relative și a eventualelor elemente în favoarea schimbării, care ar putea fi atrase de partea forțelor care impun schimbarea.

Printre cauzele uzuale ale opoziției față de schimbare se numără:

- interesul personal îngust
- înțelegerea eronată și lipsa de încredere;
- deosebiri în evaluarea situației;
- toleranța scăzută față de schimbare;
- presiunile exercitate de grupurile de colegi;
- teama de stresul asociat schimbării;
- experiențele negative legate de schimbările trecute

Printre abordările care pot fi adoptate pentru reducerea opoziției se numără:

- instruirea și comunicarea;
- participarea și implicarea;
- facilitarea și sprijinul;
- negocierea și acordul;
- manipularea și cooptarea;
- coerciția explicită și implicită.

Peters și Waterman, în cartea lor “In Search of Excellence” (1982) au atras atenția asupra a opt caracteristici pe care trebuie să le îndeplinească orice organizație care este deschisă schimbării, inovatoare :

- orientare spre acțiune;
- apropiere față de client;
- autonomie;
- productivitate printr-o bună administrare a resurselor umane ;
- structuri simple;
- centralizarea problemelor esențiale;
- descentralizarea acțiunilor/implementării și controlului zilnic;
- concentrarea pe puncte forte.

În esență, accentul trebuie pus pe acordarea unei autonomii cât mai mari managementului mijlociu.

#### 4. MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Schimbarea este, în opinia autorilor McCalman și Paton, “**un proces continuu de confruntare, identificare, evaluare și acțiune**”.

Chestiunea schimbării reprezintă o preocupare cvasi-obsesivă în sociologia organizațiilor, poate din pricina importanței acordate lentorii și rigidității birocratice, sau a problemelor concrete cu care se confruntă fără încetare, atât

conducătorii de întreprinderi, cât și responsabili reformelor administrative. Gouldner (1954) ne arata cu cate dificultăți se confrunta, de exemplu, în reorganizarea întreprinderii industriale noul director, care vrea să raționalizeze funcționarea acesteia. Numărul reformelor nereușite, sau care nu reușesc decât parțial, este impresionant, indiferent de organizație.

Prin urmare, ca să înțelegem mecanismele schimbării în cadrul unei instituții, cât și pe cele ale inovației, trebuie luat în considerare caracterul construit al schimbării. Schimbarea nu este naturală, este o problemă care necesită cercetare. Schimbarea nu trebuie înțeleasă ca o criză și nici măcar ca un simplu proces de adaptare sau dezvoltare, ci mai degrabă ca manifestarea unei multitudini de mutații în cadrul instituțiilor.

Organizațiile care reușesc să își mențină cu succes competitivitatea privesc schimbarea nu ca pe un eveniment unic, ci ca pe un proces permanent, absolut necesar pentru supraviețuirea, dezvoltarea și perfecționarea lor. Schimbarea trebuie percepută ca un element intrinsec al unei organizații și trebuie integrată în filozofia și în modelele de acțiune ale acesteia.

### **Factorii care stau la baza schimbării**

Există numeroși factori care stau la baza schimbărilor. Tot acești factori pot fi grupați în patru mari grupe :

- A. factori politici;
- B. factori economici;
- C. factori socio-culturali;
- D. factori tehnologici.

<b>Factori politici</b>	<b>Factori economici</b>
Legislația politică	Competiția
Ideologia politică	Furnizorii, respectiv colaboratorii
Legile/reglementările internaționale	Rețelele de schimb valutar
Drepturile universale	Rata șomajului
Războaiele	Ratele salariale
Reglementările locale	Politica economică a guvernului
Sistemul de impozite și taxe	Politica economică a altor țări
Activitatea grupurilor sindicale	Politicile de acordare a împrumuturilor
	Schimbări de statut (de la stat la privat)
	– gradul de autonomie.



<b>Factori tehnologici</b>	<b>Factori socio-culturali</b>
<p>Tehnologiile informaționale (internetul)</p> <p>Noi procese de producție</p> <p>Computerizarea proceselor</p> <p>Schimbări în tehnologia de transport.</p>	<p>Tendențele demografice (angajați, contribuabili)</p> <p>Schimbări ale stilului de viață</p> <p>Atitudinea față de munca</p> <p>Atitudinea față de grupurile minoritare</p> <p>Probleme legate de sex</p> <p>Grija pentru mediu</p> <p>Etica de afaceri.</p>

# CAPITOLUL XVII

---

## INTEGRAREA IN UNIUNEA EUROPEANĂ

Am considerat necesar să facem o sumară trecere în revistă a principalelor Instituții europene și a fazelor de evoluție a Uniunii Europene fiind convinși că viitorul va impune sincronizarea activităților din instituțiile publice românești cu activitățile specifice Instituțiilor publice europene.

### 1. SCURT ISTORIC

Privind din perspectiva evoluției istorice, spațiul european a pornit să se contureze în secolele al VII-lea și al VIII-lea, odată cu ridicarea comunicării interpersonale la nivel mai înalt, *comunicarea publică* (a constituit începutul procesului de globalizare). Cu timpul, continentul european a devenit un *spațiu public*, apoi o *Uniune Europeană*, pentru ca astăzi să se poată vorbi chiar de un mare *Stat European*. De ce stat? Deoarece obiectivele, măsurile puse în practică până acum, precum și proiectele U.E. dovedesc că aceasta nu mai este, ca la începuturile înființării sale, doar o comunitate economică ci și o comunitate de valori, drepturi și obligații. Uniunea Europeană a preluat multe din funcțiile de protecție ale statului tradițional, oferind în această privință garanții mult sporite față de cele pe care le putea oferi statul tradițional. Dacă în cazul acestuia din urmă legitimitatea era asigurată de către caracterul său național, în cazul U.E. legitimitatea o conferă însuși actul de voință politică manifestat de țările care au aderat la Uniune.

Ziua de naștere a U.E. este data de **9 mai 1950**. Atunci **Robert Schuman**, ministrul francez de externe, a făcut o declarație publică prin care anunța materializarea ideii comisariatului planificării de la acea vreme, **Jean Monet**. Aceasta constă în unirea în comun a resurselor de cărbune și de oțel din Franța și Germania în cadrul unei organizații deschise și altor țări europene. Au răspuns apelului Belgia, Italia, Luxemburg și Țările de Jos, formându-se astfel Comunitatea Economică a Cărbunelui și Oțelului (**CECO**).

Șapte ani mai târziu este semnat **Tratatul de la Roma** care a pus bazele unei piețe comune a celor șase țări. Alte state s-au alăturat treptat comunității: Danemarca, Irlanda, Anglia (1973), Grecia (1981), Spania și Portugalia (1986), Austria, Finlanda și Suedia (1995). Denumirea de astăzi, „Uniunea Europeană”, a fost stabilită prin **Tratatul de la Maastricht (1992)**.

**Tratatul de la Amsterdam (1997, semnat, intrat în vigoare în 1999), adaugă la prevederile celui anterior administrarea comună a 17 domenii:**

- piața unică
- transport
- concurență
- moneda unică,
- locuri de muncă,
- cultura,
- sănătatea,
- mediu,
- agricultura;
- întreprinderea de acțiuni de politică externă comune;
- cooperare polițienească și juridică în materie penală, alte aspecte legate de drept cetățenesc și de cooperare în materie penală, alte aspecte legate de drept cetățenesc și de cooperare în materie de securitate și justiție.

## 2. **OBIECTIVELE U.E.**

- Strângerea relațiilor dintre popoarele europene și crearea unui climat de pace și unitate;
- Obținerea printr-o acțiune comună a progresului economico-social, prin crearea unei piețe interne comune și coezive.

## 3. **INSTITUȚIILE EUROPENE**

A) **Parlamentul European** are ca membrii personalități alese din cinci în cinci ani, reprezentând emanația democratică a 374 milioane de cetățeni europeni. Principalele sale funcții sunt:

- *administrativă* – adoptarea împreună cu Consiliul Uniunii Europene a legilor europene care garantează legitimitatea democratică a directivelor, reglementărilor și deciziilor adoptate;
- *bugetară* – adoptarea bugetului sau modificarea structurii cheltuielilor comunitare;
- *control democratic* – aprobarea membrilor din Comisia Europeană și înapoierea cenzorilor.

B) **Consiliul Uniunii Europene** este instanța principală de decizie a Uniunii, emanație a țărilor membre, care îndeplinește funcțiile următoare:

- *legislativă* (pentru o largă gamă de competențe comunitare);
- de *coordonare* a politicilor economice ale statelor membre;
- de *încheiere a unor acorduri internaționale* în numele uniunii;
- de *decizie bugetară*;

- de *decizie asupra politicii externe și de securitate* (conforme cu orientările Consiliului);
- *coordonare a statelor membre* în ceea ce privește colaborarea polițienească și juridică.

C) **Comisia Europeană** reprezintă și apără interesul general al Uniunii, membrii săi fiind aleși din statele membre cu aprobarea Parlamentului European. Funcțiile sale au în vedere:

- *inițiativa legislativă* (propune proiecte de lege care sunt discutate în Parlament și Consiliu);
- *instanța executivă* (se asigură că măsurile aprobate de Parlament și Consiliu sunt puse în aplicare);
- rolul de *supervizor* al respectării dreptului și a tratatelor;
- rolul de *reprezentant al U.E.* la scară mondială.

D) **Curtea de Justiție** are rolul de a se asigura că dreptul comunitar este interpretat și aplicat uniform, în același timp ea fiind aceea care rezolvă cazurile de litigii la diferite niveluri între statele membre.

E) **Curtea de conturi** asigură gestionarea legală a disponibilităților financiare ale bugetului european.

F) **Banca Centrală Europeană** se ocupă de buna funcționare a sistemelor de plată, modelând politica monetară europeană.

G) **Comitetul economic și social european** este primul consultat în problemele de politică economico-socială, reprezentând interesele societății civile în raporturile ei cu Comisia, Consiliul și Parlamentul.

H) **Comitetul regional** este consultat în chestiunile legate de politică regională, mediu înconjurător și educație, urmărind ca prerogativele locale să fie respectate.

I) **Banca Europeană de investiții (BEI)** este instituția care finanțează proiectele de investiții menite să dezvolte echilibrat Uniunea.

J) **Mediatorul European** este un organism ce primește reclamațiile persoanelor care cred că au fost nedreptățite de instituțiile comunitare.

K) Pe lângă aceste instituții mai există încă **15 agenții europene**:

- **CEDEFOP** (Centrul european pentru dezvoltarea formării profesionale),
- **EUROFOUND** (Fundația europeană pentru ameliorarea condițiilor de viață),
- **AEE** (Agenția europeană pentru mediu),
- **ETF** (Fundația europeană pentru formare),
- **OEDT** (Observatorul european pentru droguri și toxicomanii),
- **EMEA** (Agenția europeană pentru evaluarea medicamentelor),
- **OHNI** (Oficiul de armonizare a pieței interne),
- **EUOSHA** (Agenția europeană pentru securitatea și sănătatea muncii),

- *OCVV* (Oficiul comunitar pentru varietăți vegetale),
- *CdT* (Centrul de traduceri pentru organismele europene),
- *EUMC* (Observatorul european pentru fenomenele rasiste și xenofobe),
- *EAR* (Agenția europeană pentru reconstrucție),
- *EFSA* (Agenția europeană pentru securitatea alimentelor),
- *AESM* (Agenția europeană pentru securitate maritimă),
- *AESA* (Agenția europeană pentru securitate aeriană).

#### 4. RELAȚIILE ECONOMICE

**Piața comună** europeană s-a definit în principal datorită *Comitetului economic și social european* (înființat prin Tratatul de la Roma), care a supravegheat procesul a socierii diferitelor grupuri de interese economice. Acest organism are 222 membrii propuși de guvernele naționale și numiți de Consiliul U.E. pe patru ani.

Unificarea economică a fost dezvoltată în continuare prin strategia concepută de către premierul Delors; aceasta prevedea trei etape:

- limitarea transferurilor de monedă și fonduri și îmbunătățirea conlucrării dintre băncile centrale (1 iulie 1990 – 1 ianuarie 1994)
- egalizarea nivelului economiilor din Uniunea Europeană prin administrarea deficitelor bugetare a țărilor membre (1 ian.1994 – 1 ian. 1995)
- emanciparea băncilor centrale de sub autoritatea guvernelor țărilor membre (1 ian. 1995)

Politica economică și monetară a U.E. are în vedere:

- monedă și preț stabil,
- coordonare maximă între politicile economice ale țărilor U.E.,
- eliminarea inflației și deficitelor bugetare,
- fixarea de rate de schimb uniforme,
- utilizarea monedei europene comune.

**Sistemul monetar european** a trecut prin mai multe faze:

- în prima a fost concepută moneda „ecu” (actualul „euro”);
- s-a urmărit apoi ca mecanismele de schimb să permită dirijarea fiecărei monede naționale către viitoarea monedă unică;
- instituirea unor mecanisme de credit, furnizând ajutor financiar pe termen scurt și lung.

*Ecu* a fost definit ca monedă comună în 1979, fiind imaginat proporțional cu nivelul potențialului economic al fiecărei țări membre. **Euro** a devenit realitate la 1 ian. 1002, înlocuind varianta mai veche a monedei unice și a circulat în paralel cu moneda națională timp de 2 luni, înlocuind-o apoi în întregime.

## 5. PRIMIREA DE NOI MEMBRII

### A) Dificultăți ale lărgirii U.E.

Iluziile și euforia generală legate de aderarea la U.E., care au caracterizat anii 90 la începutul lor, s-au risipit cu timpul și, în locul lor s-au instalat chiar temeri sau îndoieli atât de partea țărilor ce manifestau inițial interes pentru aderare, cât și din partea țărilor deja membre ale Uniunii. Principalele temeri ce preocupă statele membre ale U.E. sunt legate de faptul că:

- statele nou integrate ar putea să reprezinte o amenințare pentru economia lor (spre exemplu Franța, cu un sector agricol foarte dezvoltat);
- că cetățenii statelor nou integrate vor emigra masiv în țările vestice datorită granițelor deschise;
- că într-o Europă lărgită Germania ar putea ocupa locul de lider.

Procesul lărgirii ridică însă și o serie de întrebări de natură practică asupra funcționării uniunii, cum ar fi:

- cum va funcționa U.E. cu 20-25 de membrii?
- ce principii o vor guverna?
- ce executiv va avea?
- ce pondere vor avea țările mai mici sau mai mari?
- ce fel de relații vor fi întreținute cu țările nemembre?
- care va fi organizarea relațiilor cu statele „periferice” ale Europei?

Dificultățile care ar putea interveni, în privința țărilor care doresc acum intrarea în U.E., sunt legate de valorile lor transmise, dintr-o perioadă comunistă sau totalitaristă, care a promovat o conducere de tip autoritar, incompatibilă cu valorile și sistemul democratic al pieței libere. S-ar putea, de asemenea, ca din cauza aceleiași mentalități în care a fost suprimată libera inițiativă și, de multe ori libertatea de a decide, să apară o atitudine pasivă a populației noilor candidate – ce așteaptă, așa cum au fost obișnuite, o protecție de la nivelurile superioare, pe care mecanismul pieței libere nu o asigură.

### B) Principiile de acceptare ale statelor candidate la integrarea europeană:

- Principiul *statului de drept* și al *respectării legii* într-un sistem legislativ uniform, ce asigură apărarea drepturilor socio-economice ale individului;
- Principiul respectării *drepturilor și libertăților fundamentale ale omului*;
- Principiul *statului social*;
- Principiul *pluralismului cultural*;
- Principiul *subsidiarității*.

Consiliul European de la Copenhaga a formulat în 1993 următoarele criterii obligatorii obținerii statutului de membru:

- instituții publice care garantează democrația, statul de drept, drepturile omului, respectul față de minorități;
- economie de piață funcțională și viabilitatea în condiții de presiune concurențială;
- capacitatea de a-și asuma obligațiile politice, economice și militare ce decurg din calitatea de membru

## 6. ADERAREA ROMÂNIEI LA U.E.

Prioritățile României în ceea ce privește demersul de aderare decurg din **obiectivele** pe care statul nostru și le-a asumat în acest proces și care, la rândul lor urmăresc, bineînțeles, linia trasată de criteriile Uniunii pentru aderare.

Obiectivele politicii de aderare ale României sunt:

- consolidarea sistemului politic și a instituțiilor garante pentru democrație;
- construirea unei realități economico-sociale benefice pentru cetățenii ei;
- eficientizarea mecanismelor economiei de piață;
- strângerea cooperării politice, economice și culturale cu statele deja membre;
- consolidarea relațiilor și imaginii internaționale a României.

În consecință, **prioritățile** țării noastre în vederea integrării în U.E. sunt:

### A) *realizarea proceselor de reformă* prin:

- ajustarea structurală la cerințele pieței interne a U.E. și la politica acesteia;
- alinierea la principiile, normele și acțiunile politicilor externe și de securitate comune (PESC);
- ajustarea instituțională și operațională și întărirea cooperării cu statele membre și candidate;
- compatibilizarea administrației publice cu Instituțiile europene.

### B) *dezvoltarea informării opiniei publice românești*

**Strategia națională de pregătire a aderării României la U.E.** a fost adoptată în 1995 la Snagov, primind avizul Comisiei Europene în 1997, acțiuni urmate de semnarea **Parteneriatului de aderare**.

La 15 februarie 2000 a fost lansat oficial la Bruxelles procesul de negociere pentru aderarea țării noastre la Uniunea Europeană în **Conferința interguvernamentală U.E. – România**. Până în acest moment România a deschis 14 capitole din dosarul negocierii și a închis provizoriu șapte dintre ele.

În urma acestui demers de la Bruxelles, Departamentul Român de Afaceri Europene făcea cunoscute în octombrie 2000 rezultatele dezbaterilor. Astfel, punctele principale care vor jalona drumul țării noastre către acceptarea în U.E. vor fi:

- 1) încheierea cu succes a procesului în care s-a angajat la Amsterdam;
- 2) lansarea unei noi etape în consolidarea U.E.

• 1) *În sensul încheierii cu succes a procesului în care s-a angajat la Amsterdam, România:*

- împărtășește poziția majoritară a membrilor Uniunii, conform căreia fiecare stat trebuie să fie reprezentat printr-un membru în cadrul Comisiei Europene iar rolul președintelui acestei comisii să fie sporit; se susține înființarea unui birou executiv al colegiului și a unor echipe de comisari pe baza criteriului tematic sau orizontal;
- sprijină propunerile de stabilire a unui prag minimal pentru toate deciziile adoptate cu vot majoritar limitat și de adoptare a sistemului dublei majorități (o decizie adoptată cu majoritate calificată va trebui să reunească majoritatea simplă a numărului de voturi ale statelor membre cu majoritatea simplă a populației Uniunii Europene);
- consideră întemeiat principiul prin care majoritatea calificată trebuie să constituie regula iar unanimitatea, excepția;
- urmărirea eficacității și legitimității democratice prin funcționarea fluentă a instituțiilor europene;
- sprijină extinderea procedurii de codecizie a Parlamentului European și Conciului U.E.;
- urmărește consolidarea unui sistem juridic mai bine adaptat sarcinilor sale;
- susține sporirea rolului Comitetului economic și social.

• 2) *Lansarea unei noi etape în consolidarea Uniunii Europene* prin implicarea directă a statelor candidate presupune ca statele membre să creeze o „Europă-putere”, o uniune consistentă și coerentă care să-și ocupe locul meritat pe scena mondială, iar nu instaurarea unei „Europe-spațiu”.

Pentru aceasta trebuie să fie îndeplinite câteva **cerințe**, conforme cu principiile solidarității și coeziunii:

- evitarea creării de cluburi exclusiviste față de noii veniți;
- statuarea caracterului deschis al uniunii;
- transparența mecanismelor instituționale și definirea acestora astfel încât toate statele neparticipante inițial la vreo formă de asociere să fie integrate în timp;
- aplicarea principiului unanimității tuturor statelor membre.

Fără îndoială efortul de aliniere la valorile europene oferă prilejul unor reflecții legate de raporturile dintre dependență-independență, avantaje-dezavantaje, personalitate-uniformitate etc.

Timpul va răspunde la toate întrebările.



## BIBLIOGRAFIE

1. ALEXANDRU I – *Structuri, mecanisme și instituții administrative*, Ed. Sylvi, București 1996
2. ANDREWS K – *Toward professionalism in Business Management*, Londra 1990
3. ANDRONICEANU A. – *Managementul schimbărilor*, All Educational 1998
4. ANDRONICEANU A – *Management Public*, Ed. Economică 1999
5. BARNES C. – *Management în the Public Sector*, NY 1993
6. BOURN C. – *Public Sector Management*, Brookfield, 1995
7. BURACK E. – *Organizațional Analysis*, Hinsdale 1985
8. CANDEA R. – *Comunicarea managerială*, Ed. Expert, București 1996
9. COLE G A. – *Managementul personalului*, Codecs, București 1997
10. DINU M. – *Comunicarea*, Ed. Științifică, București 1997
11. GULICK L. – *Institute of Public Administration*, – NY 1987
12. IORGOVAN A. – *Tratat de drept administrativ*, 2 vol. Ed All, Beck, București 2002
13. JOHNS G. – *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București 1998
14. MASLOW A. – *Motivație și personalitate*, NY 1987
15. MANOLESCU A. – *Managementul resurselor umane*, București 1998
16. MANDA C. – *Administrația publică locală din România*, Lumina Lex, București 1999
17. MOLDOVEANU G. – *Analize organizaționale*, Ed. Economică, București 1999
18. NICOLESCU O. – *Management*, Ed. Economică București 1997
19. NEGOITA AL. – *Știința administrației*, EDP, București 1977
20. OLIVER D. – *Public Administration*, Chicago 1982
21. OROVEANU M. – *Introducere în știința administrativă de stat*, Ed. Enciclopedică 1975
22. PAINTER I. – *Management in The Public Sector*, Chapman&Hall 1989
23. PLUMB I. – *Managementul serviciilor publice*, ASE București 2000
24. POPESCU D. – *Arta de a comunica*, Ed. Economică, București 1998
25. RADU I. – *Informatica pentru managementul firmei*, Ed. Almi București 1998
26. RIDEAUX J. – *L'etre Administratif*, Paris 1982
27. SADLER PH. – *Managerial Leadership*, Anglia 1998
28. SETTLE K. – *American Public Administration*, NJ 1985
29. TAYLOR F. – *Principiile Managementului Științific*, NY 1917

30. VĂCĂREL I., ANGHELACHE G., BISTRICEANU Gh., MOȘTEANU T., BERCEA F., BODINAR M., GEORGESCU F. – *Finanțe publice*, Editura Didactică și Pedagogică, București 1999
31. WALDO D. – *What is Public Administration*, NY 1978
32. WEBER M. – *Economie și societate*, Paris 1971
33. WEISS C. – *Evaluation Research Englewood Cliff*, NY 1992

PERIODICE :

1. *Economie și administrație locală*, Nr 6-7-10-11-12 / 1998 și 1-2-3/1999
2. *Expert System for Adm. Decision-Making*, 1995-1997
3. *Optimum – Jurnalul managementului sectorului public*, 1997-1998

LEGI :

1. Legea nr. 90/2001 – Organizarea și funcționarea Guvernului
2. Legea nr. 215/2001 – Administrația publică locală

## Legea 90/2001 privind organizarea și funcționarea Guvernului României și a ministerelor\*

---

### CAPITOLUL I

#### *Secțiunea 1*

#### *Rolul și funcțiile Guvernului*

#### **Art. 1.**

1. Guvernul este autoritatea publică a puterii executive, care funcționează în baza votului de încredere acordat de Parlament și care asigură realizarea politicii interne și externe a țării și exercită conducerea generală a administrației publice.
2. Guvernul are rolul de a asigura funcționarea echilibrată și dezvoltarea sistemului național economic și social, precum și racordarea acestuia la sistemul economic mondial în condițiile promovării intereselor naționale.
3. Guvernul se organizează și funcționează în conformitate cu prevederile constituționale, având la bază Programul de guvernare acceptat de Parlament.
4. Numirea Guvernului se face de Președintele României pe baza votului de încredere acordat Guvernului de Parlament.
5. Pentru realizarea Programului de guvernare Guvernul exercită următoarele funcții:
  - a. funcția de strategie, prin care se asigură elaborarea strategiei de punere în aplicare a Programului de guvernare;
  - b. funcția de reglementare, prin care se asigură elaborarea cadrului normativ și instituțional necesar în vederea realizării obiectivelor strategice;
  - c. funcția de administrare a proprietății statului, prin care se asigură administrarea proprietății publice și private a statului, precum și gestionarea serviciilor pentru care statul este responsabil;
  - d. funcția de reprezentare, prin care se asigură, în numele statului român, reprezentarea pe plan intern și extern;
  - e. funcția de autoritate de stat, prin care se asigură urmărirea și controlul aplicării și respectării reglementărilor în domeniul apărării, ordinii publice și siguranței naționale, precum și în domeniile economic și social și al funcționării instituțiilor și organismelor care își desfășoară activitatea în subordinea sau sub autoritatea Guvernului.

---

\* Publicată în Monitorul Oficial, partea I, nr. 164 din 2.04.2001.

## **Secțiunea a 2-a** **Componența Guvernului**

**Art. 2.** - Pot fi membri ai Guvernului persoanele care au numai cetățenia română și domiciliul în țară, se bucură de exercițiul drepturilor electorale, nu au suferit condamnări penale și nu se găsesc în unul dintre cazurile de incompatibilitate prevăzute la art. 4 alin. (1).

**Art. 3.** -

1. Guvernul este alcătuit din primul-ministru și miniștri.
2. Din Guvern pot face parte și miniștri-delegați, cu însărcinări speciale pe lângă primul-ministru, prevăzuți în lista Guvernului prezentată Parlamentului pentru acordarea votului de încredere.

**Art. 4.** -

1. Funcția de membru al Guvernului este incompatibilă cu:
  - a. exercitarea altei funcții publice de autoritate, cu excepția celei de deputat sau de senator;
  - b. exercitarea unei funcții de reprezentare profesională salarizată în cadrul organizațiilor cu scop comercial;
  - c. exercitarea de acte de comerț, cu excepția vânzării sau cumpărării de acțiuni ori alte titluri de valoare;
  - d. exercitarea funcției de administrator ori de cenzor la societățile comerciale sau de reprezentant al statului în adunările generale ale unor asemenea societăți ori de membru al consiliilor de administrație ale regiilor autonome, companiilor naționale și societăților naționale;
  - e. exercitarea unei funcții publice în serviciul unei organizații străine, cu excepția acelor funcții prevăzute în acordurile și convențiile la care România este parte.
2. Constatarea stării de incompatibilitate se face de primul-ministru, care va dispune măsurile necesare pentru încetarea acesteia.

**Art. 5.** - Funcția de membru al Guvernului încetează în urma demisiei, a revocării, a pierderii drepturilor electorale, a stării de incompatibilitate, a decesului și a demiterii în condițiile prevăzute la art. 8 alin. (2).

**Art. 6.** - Demisia din funcția de membru al Guvernului se anunță public, se prezintă în scris primului-ministru și devine irevocabilă din momentul în care s-a luat act de depunerea ei, dar nu mai târziu de 15 zile de la data depunerii.

**Art. 7.** -

1. Revocarea din funcția de membru al Guvernului se face de Președintele României, prin decret, la propunerea primului-ministru.
2. Revocarea are loc în caz de remaniere guvernamentală.

**Art. 8.** -

1. În cazul în care încetarea calității de membru al Guvernului intervine ca urmare a demisiei, a pierderii drepturilor electorale, a incompatibilității, a decesului și în alte situații prevăzute de lege, Președintele României, la

propunerea primului-ministru, ia act de aceasta și declară vacantă funcția de membru al Guvernului.

2. În cazul în care un membru al Guvernului a fost condamnat penal printr-o hotărâre judecătorească definitivă sau averea sa a fost declarată, în tot sau în parte, ca fiind dobândită în mod ilicit, printr-o hotărâre judecătorească irevocabilă, el este demis de Președintele României, la propunerea primului-ministru.

**Art. 9. -**

1. Dacă primul-ministru se află în una dintre situațiile prevăzute la art. 5 sau este în imposibilitate de a-și exercita atribuțiile, Președintele României va desemna un alt membru al Guvernului ca prim-ministru interimar, pentru a îndeplini atribuțiile primului-ministru, până la formarea noului Guvern. Interimatul pe perioada imposibilității exercitării atribuțiilor, încetează dacă primul-ministru își reia activitatea în Guvern în cel mult 45 de zile.
2. Prevederile alin. (1) se aplică în mod corespunzător și celorlalți membri ai Guvernului, la propunerea primului-ministru, pentru o perioadă de cel mult 45 de zile.
3. În situațiile prevăzute la alin. (2), înăuntrul termenului de 45 de zile, primul-ministru va iniția procedurile prevăzute de lege pentru numirea unui alt membru al Guvernului.

**Art. 10. -** Numirea în funcția de membru al Guvernului, în caz de remaniere guvernamentală sau de vacantă a postului, se face de Președintele României, la propunerea primului-ministru.

### ***Secțiunea a 3-a*** ***Atribuțiile Guvernului***

**Art. 11. -** În realizarea funcțiilor sale Guvernul îndeplinește următoarele atribuții principale:

- a. exercită conducerea generală a administrației publice;
- b. inițiază proiecte de lege și le supune spre adoptare Parlamentului;
- c. emite hotărâri pentru organizarea executării legilor, ordonanțe în temeiul unei legi speciale de abilitare și ordonanțe de urgență potrivit Constituției;
- d. asigură executarea de către autoritățile administrației publice a legilor și a celorlalte dispoziții normative date în aplicarea acestora;
- e. elaborează proiectele de lege a bugetului de stat și a bugetului asigurărilor sociale de stat și le supune spre adoptare Parlamentului;
- f. aprobă strategiile și programele de dezvoltare economică a țării, pe ramuri și domenii de activitate;
- g. asigură realizarea politicii în domeniul social potrivit Programului de guvernare;
- h. asigură apărarea ordinii de drept, a liniștii publice și siguranței cetățeanului, precum și a drepturilor și libertăților cetățenilor, în condițiile prevăzute de lege;

- i. aduce la îndeplinire măsurile adoptate, potrivit legii, pentru apărarea țării, scop în care organizează și înzestrează forțele armate;
- j. asigură realizarea politicii externe a țării și, în acest cadru, integrarea României în structurile europene și internaționale;
- k. negociază tratatele, acordurile și convențiile internaționale care angajează statul român; negociază și încheie, în condițiile legii, convenții și alte înțelegeri internaționale la nivel guvernamental;
- l. conduce și controlează activitatea ministerelor și a celorlalte organe centrale de specialitate din subordinea sa;
- m. asigură administrarea proprietății publice și private a statului;
- n. acordă și retrage cetățenia română, în condițiile legii; aproba renunțarea la cetățenia română, în aceleași condiții;
- o. înființează, cu avizul Curții de Conturi, organe de specialitate în subordinea sa;
- p. cooperează cu organismele sociale interesate în îndeplinirea atribuțiilor sale;
- q. îndeplinește orice alte atribuții prevăzute de lege sau care decurg din rolul și funcțiile Guvernului.

**Art. 12. -**

- 1. Pentru rezolvarea unor probleme din competența sa Guvernul poate constitui organisme cu caracter consultativ.
- 2. În scopul elaborării, integrării, corelării și monitorizării de politici Guvernul poate constitui consilii, comisii și comitete interministeriale.
- 3. Modul de organizare și funcționare a structurilor prevăzute la alin. (1) și (2) și a serviciilor acestora se stabilește prin hotărâre a Guvernului, în limita bugetului aprobat.

**Secțiunea a 4-a**

**Primul-ministru**

**Art. 13. -** Primul-ministru conduce Guvernul și coordonează activitatea membrilor acestuia, cu respectarea atribuțiilor legale care le revin. Primul-ministru reprezintă Guvernul în relațiile acestuia cu Parlamentul, Președintele României, Curtea Supremă de Justiție, Curtea Constituțională, Curtea de Conturi, Consiliul Legislativ, Ministerul Public, celelalte autorități și instituții publice, partidele și alianțele politice, sindicatele, cu alte organizații neguvernamentale, precum și în relațiile internaționale.

**Art. 14. -** Primul-ministru este vicepreședintele Consiliului Suprem de Apărare a Țării și exercită toate atribuțiile care derivă din această calitate.

**Art. 15. -** Primul-ministru numește și eliberează din funcție:

- a. conducătorii organelor de specialitate din subordinea Guvernului, cu excepția persoanelor care au calitatea de membru al Guvernului, conform art. 3 alin. (1);

- b. secretarul general și secretarii generali adjuncți ai Guvernului, în cazul utilizării acestor funcții;
- c. personalul din cadrul aparatului de lucru al primului-ministru;
- d. secretarii de stat;
- e. alte persoane care îndeplinesc funcții publice, în cazurile prevăzute de lege.

**Art. 16. -**

- 1. Primul-ministru prezintă Camerei Deputaților și Senatului rapoarte și declarații cu privire la politica Guvernului și răspunde la întrebările ori interpelările care îi sunt adresate de către deputați sau senatori.
- 2. Primul-ministru poate desemna un membru al Guvernului să răspundă la întrebările și interpelările adresate Guvernului de către deputați sau senatori, în funcție de domeniul de activitate ce formează obiectul interpelării.

**Art. 17. -** Primul-ministru contrasemnează decretele emise de Președintele României, în cazul în care Constituția prevede obligativitatea contrasemnării acestora.

**Art. 18. -**

- 1. În scopul rezolvării unor probleme operative primul-ministru poate constitui, prin decizie, consilii, comisii și comitete interministeriale.
- 2. Primul-ministru îndeplinește orice alte atribuții prevăzute în Constituție și de lege sau care decurg din rolul și funcțiile Guvernului.

**Art. 19. -** În îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin primul-ministru emite decizii, în condițiile legii.

### ***Secțiunea a 5-a***

#### ***Organizarea aparatului de lucru al Guvernului***

**Art. 20. -** Aparatul de lucru al Guvernului este alcătuit din aparatul de lucru al primului-ministru, Secretariatul General al Guvernului, departamente și alte asemenea structuri organizatorice cu atribuții specifice stabilite prin hotărâre a Guvernului.

**Art. 21. -**

- 1. Aparatul de lucru al primului-ministru este alcătuit din:
  - a. corpul de consilieri ai primului-ministru;
  - b. corpul de control al primului-ministru;
  - c. aparatul tehnic al corpului de consilieri;
  - d. cabinetul primului-ministru;
  - e. cancelaria primului-ministru;
  - f. compartimentul cu probleme speciale;
  - g. compartimentul documente secrete;
  - h. compartimentul care asigură protocolul primului-ministru.

2. Activitatea corpului de consilieri și a aparatului tehnic al acestuia este coordonată de unul dintre consilieri, desemnat prin decizie a primului-ministru.
3. Atribuțiile aparatului de lucru al primului-ministru se stabilesc prin decizie a acestuia.
4. Personalului prevăzut la alin. (1) nu i se aplică prevederile legii privind statutul funcționarului public.

**Art. 22. -**

1. Guvernul are un Secretariat General condus de secretarul general al Guvernului, care poate avea rang de ministru, ajutat de unul sau mai mulți secretari generali adjuncți, care pot avea rang de secretar de stat, numiți prin decizie a primului-ministru.
2. Secretariatul General face parte din aparatul de lucru al Guvernului și asigură derularea operațiunilor tehnice aferente actelor de guvernare, rezolvarea problemelor organizatorice, juridice, economice și tehnice ale activității Guvernului, precum și reprezentarea Guvernului în fața instanțelor judecătorești.
3. Organizarea și atribuțiile Secretariatului General al Guvernului se stabilesc prin hotărâre a Guvernului.
4. Guvernul aprobă proiectul bugetului propriu, care se include în bugetul de stat. Ministrul pentru coordonarea Secretariatului General al Guvernului sau, după caz, secretarul general al Guvernului este ordonatorul principal de credite.
5. Secretariatul general al Guvernului asigură, prin aparatul propriu, continuitatea derulării operațiunilor tehnice aferente actelor de guvernare, constituind elementul de legătură și stabilitate al guvernării.

**Art. 23. -**

1. Departamentul este o structură organizatorică fără personalitate juridică și fără unități în subordine, subordonat primului-ministru, având rolul de coordonare și sinteză în domenii de interes general, în conformitate cu atribuțiile Guvernului.
2. Departamentul este condus de un demnitar.
3. În exercitarea atribuțiilor ce îi revin conducătorul departamentului emite ordine cu caracter individual.
4. Înființarea, modul de organizare și funcționare, precum și atribuțiile departamentului se aproba prin hotărâre a Guvernului.

## **Secțiunea a 6-a**

### **Funcționarea Guvernului**

**Art. 24. -**

1. Ședințele Guvernului se convoacă și sunt conduse de primul-ministru.
2. Președintele României poate lua parte la ședințele Guvernului în care se dezbate probleme de interes național privind politica externă, apărarea



țării, asigurarea ordinii publice și, la cererea primului-ministru, în alte situații.

3. Președintele României prezidează ședințele Guvernului la care participă.

#### **Art. 25. -**

1. Guvernul se întrunește săptămânal sau ori de câte ori este nevoie.
2. În cadrul ședințelor Guvernului se dezbat probleme ale politicii interne și externe a țării, precum și aspecte privind conducerea generală a administrației publice, adoptându-se măsurile corespunzătoare.
3. La ședințele Guvernului pot participa, în calitate de invitați, conducători ai unor organe de specialitate din subordinea Guvernului ori a ministerelor sau ai unor autorități administrative autonome, precum și orice alte persoane a căror prezență se apreciază a fi utilă, la solicitarea primului-ministru.
4. Dezbaterile din ședințele Guvernului și modul de adoptare a actelor acestuia, precum și a oricăror alte măsuri stabilite, se înregistrează pe bandă magnetică și se consemnează în stenograma ședinței, certificată de secretarul general al Guvernului.

#### **Art. 26. -**

1. În exercitarea atribuțiilor sale Guvernul adoptă hotărâri și ordonanțe. Hotărârile se emit pentru organizarea executării legilor. Ordonanțele se emit în temeiul unei legi speciale de abilitare sau, în cazuri excepționale, ordonanțe de urgență, potrivit art. 114 alin. (4) din Constituție.
2. Membrii Guvernului pot propune proiecte de hotărâri și de ordonanțe; de asemenea, pot propune Guvernului proiecte de lege, în vederea exercitării dreptului de inițiativă legislativă a acestuia. Metodologia de elaborare și înaintare la Guvern a acestor proiecte de acte normative se aproba prin hotărâre a Guvernului.
3. În cazul încetării mandatului sau, în condițiile prevăzute de Constituție, până la depunerea jurământului de către membrii noului Guvern, Guvernul continuă să îndeplinească numai actele cu caracter individual sau normativ, necesare pentru administrarea treburilor publice, fără a promova politici noi. În această perioadă, Guvernul nu poate emite ordonanțe și nu poate iniția proiecte de lege.

#### **Art. 27. -**

1. Guvernul adoptă hotărâri și ordonanțe în prezența majorității membrilor săi. Hotărârile și ordonanțele se adoptă prin consens. Dacă nu se realizează consensul, hotărăște primul-ministru.
2. Prevederile alin. (1) se aplică și în cazul documentelor și al altor măsuri dezbătute în Guvern.
3. Hotărârile și ordonanțele Guvernului se semnează de primul-ministru, se contrasemnează de miniștrii care au obligația punerii lor în executare și se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I. Nepublicarea atrage inexistența hotărârii sau a ordonanței. Hotărârile care au caracter militar se comunică numai instituțiilor interesate.

**Art. 28. -**

1. În realizarea funcției sale de conducere generală a administrației publice Guvernul exercită controlul ierarhic asupra ministerelor, organelor de specialitate din subordinea sa, precum și asupra prefectilor.
2. În exercitarea controlului ierarhic Guvernul are dreptul să anuleze actele administrative ilegale sau inoportune emise de autoritățile administrației publice din subordinea sa, precum și ale prefectilor.

**Art. 29. -** Guvernul se află în raporturi de colaborare cu autoritățile administrative autonome.

**Art. 30. -**

1. Guvernul numește câte un prefect în fiecare județ și în municipiul București.
2. Prefectul este reprezentantul Guvernului pe plan local. În această calitate prefectul răspunde de aplicarea politicii Guvernului în unitățile administrativ-teritoriale, având obligația de a asigura executarea actelor Guvernului, precum și pe cele ale ministerelor și celorlalte organe de specialitate din subordinea Guvernului ori a ministerelor.
3. Prefectul conduce serviciile publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale și exercită controlul asupra legalității actelor administrative ale consiliului local, ale primarului, ale consiliului județean și ale președintelui consiliului județean.

**Art. 31. -** Guvernul răspunde politic numai în fața Parlamentului pentru întreaga sa activitate. Fiecare membru al Guvernului răspunde politic solidar cu ceilalți membri pentru activitatea Guvernului și pentru actele acestuia.

**Art. 32. -** Răspunderea penală a membrilor Guvernului este reglementată printr-o lege privind responsabilitatea ministerială.

**Art. 33. -**

1. Guvernul organizează, prin Regia Autonomă "Administrația Patrimoniului Protocolului de Stat" și prin Regia Autonomă "Locato", administrarea bunurilor proprietate publică și privată a statului, destinate unor acțiuni de reprezentare și protocol ale Camerei Deputaților, Senatului, Președintelui României și Guvernului.
2. Secretariatul General al Guvernului îndeplinește atribuțiile de minister de resort față de Regia Autonomă "Administrația Patrimoniului Protocolului de Stat" și față de Regia Autonomă "Locato".
3. Secretariatului General al Guvernului îi pot fi date în coordonare sau trecute în subordine organe de specialitate ale administrației publice centrale, cu excepția ministerelor.
4. Normativele de cheltuieli pentru acțiunile de protocol ale Guvernului se aprobă prin hotărâre a acestuia.

## **CAPITOLUL II**

### **Organizarea și funcționarea ministerelor**

#### **Secțiunea 1**

##### **Dispoziții generale**

**Art. 34.** - Ministerele sunt organe de specialitate ale administrației publice centrale care realizează politica guvernamentală în domeniile de activitate ale acestora.

**Art. 35.** -

1. Ministerele se organizează și funcționează numai în subordinea Guvernului, potrivit prevederilor Constituției și prezentei legi.
2. Ministerele sau alte organe de specialitate organizate în subordinea Guvernului sunt conduse de miniștri, în urma acordării votului de încredere de către Parlament.
3. Miniștrii răspund de întreaga activitate a ministerului în fața Guvernului, precum și, în calitate de membri ai Guvernului, în fața Parlamentului.

**Art. 36.** - Ministerele și miniștrii se aprobă de către Parlament, prin acordarea votului de încredere asupra Programului de guvernare și întregii liste a Guvernului, la investitură.

**Art. 37.** - Primul-ministru poate cere Parlamentului modificarea structurii Guvernului prin înființarea, desființarea sau, după caz, divizarea ori comasarea unor ministere. În astfel de situații prevederile art. 36 se aplică în mod corespunzător.

**Art. 38.** - În caz de remaniere guvernamentală sau de vacanță a funcției Președintele României, la propunerea primului-ministru, revocă și numește miniștrii, cu respectarea prevederilor art. 7-10.

**Art. 39.** - Ministerele au personalitate juridică și au sediul în municipiul București.

#### **Secțiunea a 2-a**

##### **Organizarea ministerelor**

**Art. 40.** -

1. Rolul, funcțiile, atribuțiile, structura organizatorică și numărul de posturi ale ministerelor se stabilesc în raport cu importanța, volumul, complexitatea și specificul activității desfășurate și se aprobă prin hotărâre a Guvernului.
2. În fiecare minister se va organiza cabinetul ministrului, cu personal propriu, căruia nu i se aplică prevederile legii privind statutul funcționarului public.

**Art. 41.** -

1. În funcție de natura atribuțiilor unele ministere pot avea în domeniul lor de activitate compartimente în străinătate, stabilite prin hotărâre a Guvernului.

2. Înființarea, desființarea sau schimbarea rangului misiunilor diplomatice și oficiilor consulare se aproba de Președintele României, la propunerea Guvernului.

**Art. 42.** - Ministerele pot înființa în subordinea lor organe de specialitate, cu avizul Curții de Conturi.

**Art. 43.** - Ministerele pot avea în subordinea lor servicii publice, care funcționează în unitățile administrativ-teritoriale.

**Art. 44.** -

1. Înființarea sau desființarea serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale, obiectul de activitate, structura organizatorică, numărul și încadrarea personalului, criteriile de constituire a compartimentelor și funcțiile de conducere ale acestora se aprobă prin ordin al ministrului, respectiv al conducătorului organului de specialitate în subordinea căruia aceste servicii sau organe își desfășoară activitatea.
2. Ministrul numește și eliberează din funcție conducătorii organelor de specialitate din subordinea ministerului.
3. Conducătorii serviciilor publice descentralizate se numesc și se eliberează din funcție de către ministru, cu avizul consultativ al prefectului.

**Art. 45.** - Atribuțiile compartimentelor ministerelor se stabilesc prin regulamentul de organizare și funcționare a ministerului, aprobat prin ordin al ministrului.

### ***Secțiunea a 3-a***

#### ***Conducerea ministerelor***

**Art. 46.** -

1. Conducerea ministerelor se exercită de miniștri.
2. Ministrul reprezintă ministerul în raporturile cu celelalte autorități publice, cu persoanele juridice și fizice din țară și din străinătate, precum și în justiție.
3. În exercitarea atribuțiilor ce îi revin ministrul emite ordine și instrucțiuni, în condițiile legii.

**Art. 47.** - În activitatea de conducere a ministerului ministrul este ajutat de unul sau mai mulți secretari de stat, potrivit hotărârii Guvernului de organizare și funcționare a ministerului.

**Art. 48.** - Secretarii de stat exercită atribuțiile delegate de către ministru.

**Art. 49.** -

1. Secretarul general al ministerului este funcționar public de carieră, numit prin concurs sau examen, pe criterii de profesionalism. Acesta asigură stabilitatea funcționării ministerului, continuitatea conducerii și realizarea legăturilor funcționale între structurile ministerului.

2. Principalele atribuții și responsabilități ale secretarului general sunt următoarele:
  - a. Coordonează buna funcționare a compartimentelor și activităților cu caracter funcțional din cadrul ministerului și asigură legătura operativă dintre ministru și conducătorii tuturor compartimentelor din minister și unitățile subordonate;
  - b. colaborează cu compartimentele de specialitate din cadrul Secretariatului General al Guvernului, cu secretarii generali din celelalte ministere, precum și cu secretarii județelor și cu directorii generali de prefectura, în probleme de interes comun;
  - c. primește și transmite spre avizare ministerelor proiectele de acte normative inițiate de ministru și asigură avizarea actelor normative primite de la alți inițiatori;
  - d. transmite Secretariatului General al Guvernului proiectele de acte normative inițiate de ministru, pentru a fi discutate în ședința Guvernului;
  - e. urmărește și asigură finalizarea actelor normative aprobate de Guvern, care au fost inițiate de ministru;
  - f. monitorizează și controlează elaborarea raportărilor periodice, prevăzute de reglementările în vigoare;
  - g. coordonează întregul personal al ministerului, activitatea de elaborare a politicilor de personal și principiile directoare pentru managementul de personal din cadrul compartimentelor.
3. Secretarul general al ministerului poate îndeplini și alte însărcinări prevăzute de regulamentul de organizare și funcționare a ministerului ori încredințate de ministru.

**Art. 50. -**

1. În realizarea atribuțiilor ce îi revin, secretarul general poate fi ajutat de unul sau doi adjuncți.
2. Secretarii generali adjuncți sunt funcționari publici de carieră, numiți prin concurs sau examen.

**Art. 51. -** În cazul în care ministru, din diferite motive, nu își poate exercita atribuțiile curente, va desemna secretarul de stat care exercită aceste atribuții, înștiințându-l pe primul-ministru despre aceasta.

**Art. 52. -**

1. Pe lângă ministru funcționează, ca organ consultativ, colegiul ministerului.
2. Componența și regulamentul de funcționare a colegiului ministerului se aprobă prin ordin al ministrului.
3. Colegiul ministerului se întrunește, la cererea și sub președinția ministrului, pentru dezbaterile unor probleme privind activitatea ministerului.

**Secțiunea a 4-a**  
**Atribuțiile generale ale miniștrilor**

**Art. 53. -**

1. Miniștrii îndeplinesc în domeniul lor de activitate următoarele atribuții generale:
  - a. organizează, coordonează și controlează aplicarea legilor, ordonanțelor și hotărârilor Guvernului, a ordinelor și instrucțiunilor emise potrivit legii, cu respectarea limitelor de autoritate și a principiului autonomiei locale a instituțiilor publice și a agenților economici;
  - b. inițiază și avizează proiecte de lege, ordonanțe, hotărâri ale Guvernului, în condițiile stabilite prin metodologia aprobată de Guvern;
  - c. acționează pentru aplicarea strategiei proprii a ministerului, integrată celei de dezvoltare economico-socială a Guvernului;
  - d. fundamentează și elaborează propuneri pentru bugetul anual, pe care le înaintează Guvernului;
  - e. urmăresc proiectarea și realizarea investițiilor din sistemul ministerului, în baza bugetului aprobat;
  - f. reprezintă interesele statului în diferite organe și organisme internaționale, în conformitate cu acordurile și convențiile la care România este parte și cu alte înțelegeri stabilite în acest scop, și dezvoltă relații de colaborare cu organe și organizații similare din alte state și cu organizații internaționale ce interesează domeniul lor de activitate;
  - g. inițiază și negociază, din împuternicirea Președintelui României sau a Guvernului, în condițiile legii, încheierea de convenții, acorduri și alte înțelegeri internaționale sau propun întocmirea formelor de aderare la cele existente;
  - h. urmăresc și controlează aplicarea convențiilor și acordurilor internaționale la care România este parte și iau măsuri pentru realizarea condițiilor în vederea integrării în structurile europene sau în alte organisme internaționale;
  - i. coordonează și urmăresc elaborarea și implementarea de politici și strategii în domeniile de activitate ale ministerului, potrivit strategiei generale a Guvernului;
  - j. avizează, în condițiile legii, înființarea organismelor neguvernamentale și cooperează cu acestea în realizarea scopului pentru care au fost create;
  - k. colaborează cu instituțiile de specialitate pentru formarea și perfecționarea pregătirii profesionale a personalului din sistemul lor;
  - l. aprobă, după caz, editarea publicațiilor de specialitate și informare.

2. Miniștrii îndeplinesc în domeniul lor de activitate și alte atribuții specifice stabilite prin acte normative.
3. Miniștrii își îndeplinesc atribuțiile ce le revin folosind aparatul propriu al ministerelor, precum și prin instituțiile aflate în subordonarea, coordonarea sau autoritatea ministerelor.

**Art. 54.** - Ministrul conduce aparatul propriu al ministerului, stabilit prin hotărâre a Guvernului, numește și eliberează din funcție personalul acestuia.

**Art. 55.** -

1. Ștatele de funcții ale ministerelor se aprobă de miniștri, în limita numărului de posturi aprobate prin hotărâre a Guvernului.
2. Guvernul poate aproba modificările ulterioare în structura ministerelor, a organelor de specialitate, a serviciilor publice descentralizate și a instituțiilor subordonate acestora numai în limita alocațiilor bugetare.

**Art. 56.** - Guvernul poate dispune prin hotărâre modificări în organizarea și funcționarea ministerelor, precum și transferul unor activități de la un minister la altul ori la organe de specialitate din subordinea Guvernului.

### **CAPITOLUL III** **Dispoziții finale**

**Art. 57.** - Personalul din aparatul de lucru al Guvernului, din aparatul propriu al ministerelor și al celorlalte organe centrale de specialitate, care are calitatea de funcționar public, se bucură de toate drepturile și obligațiile prevăzute în legea privind statutul funcționarului public.

**Art. 58.** - Salarizarea personalului din aparatul de lucru al Guvernului și din aparatul propriu al ministerelor se face potrivit legii.

**Art. 59.** - Organizarea și funcționarea ministerelor privind apărarea națională și ordinea publică sunt reglementate prin legi speciale.

**Art. 60.** - Dispozițiile prezentei legi, prin care se reglementează organizarea și funcționarea Guvernului și ministerelor, se aplică în mod corespunzător și celorlalte organe centrale de specialitate din subordinea Guvernului, cu excepția unor instituții de interes public a căror organizare și funcționare sunt reglementate prin legi speciale.

**Art. 61.** - Pe data intrării în vigoare a prezentei legi se abrogă Legea nr. 37/1990 pentru organizarea și funcționarea Guvernului, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 137 din 8 decembrie 1990, cu modificările ulterioare, precum și orice alte dispoziții contrare. Această lege a fost adoptată de Senat în ședința din 26 februarie 2001, cu respectarea prevederilor art. 74 alin. (1) din Constituția României.

## CAPITOLUL 1 Dispoziții generale

### **Secțiunea 1** **Regimul general al autonomiei locale**

**Art. 1** Prezenta lege reglementează regimul general al autonomiei locale, precum și organizarea și funcționarea autorităților administrației publice locale.

**Art. 2** (1) Administrația publică în unitățile administrativ-teritoriale se organizează și funcționează în temeiul principiilor autonomiei locale, descentralizării serviciilor publice, eligibilității autorităților administrației publice locale, legalității și al consultării cetățenilor în soluționarea problemelor locale de interes deosebit.

(2) Aplicarea principiilor prevăzute la alin. (1) nu poate aduce atingere caracterului de stat național, unitar și indivizibil al României.

**Art. 3** (1) Prin autonomie locală se înțelege dreptul și capacitatea efectivă a autorităților administrației publice locale de a soluționa și de a gestiona, în numele și în interesul colectivităților locale pe care le reprezintă, treburile publice, în condițiile legii.

(2) Acest drept se exercită de consiliile locale și primari, precum și de consiliile județene, autorități ale administrației publice locale alese prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat.

(3) Dispozițiile alin. (2) nu aduc atingere posibilității de a recurge la consultarea locuitorilor prin referendum sau prin orice altă formă de participare directă a cetățenilor la treburile publice, în condițiile legii.

(4) Prin colectivitate locală se înțelege totalitatea locuitorilor din unitatea administrativ-teritorială.

**Art. 4** (1) Autonomia locală este numai administrativă și financiară, fiind exercitată pe baza și în limitele prevăzute de lege.

(2) Autonomia locală privește organizarea, funcționarea, competențele și atribuțiile, precum și gestionarea resurselor care, potrivit legii, aparțin comunei, orașului sau județului, după caz.

**Art. 5** (1) Competențele și atribuțiile autorităților administrației publice locale se stabilesc numai prin lege. Aceste competențe sunt depline și exclusive, cu excepția cazurilor prevăzute de lege.

---

\* Publicată în *Monitorul Oficial*, partea I, nr. 204, din 23.04.2001.



(2) Autonomia locală conferă autorităților administrației publice locale dreptul ca, în limitele legii, să aibă inițiative în toate domeniile, cu excepția celor care sunt date în mod expres în competența altor autorități publice.

**Art. 6** (1) Raporturile dintre autoritățile administrației publice locale din comune și orașe și autoritățile administrației publice de la nivel județean se bazează pe principiile autonomiei, legalității, responsabilității, cooperării și solidarității în rezolvarea problemelor întregului județ.

(2) în relațiile dintre autoritățile administrației publice locale și consiliul județean, pe de o parte, precum și între consiliul local și primar, pe de altă parte, nu există raporturi de subordonare.

**Art. 7** (1) Exercițarea competențelor și atribuțiilor stabilite prin lege revine autorităților administrației publice locale care se găsesc cel mai aproape de cetățean.

(2) Stabilirea de competențe și atribuții pentru alte autorități decât cele prevăzute la alin. (1) trebuie să țină seama de amploarea și de natura răspunderii ce le revine, precum și de cerințele de eficiență și eficacitate.

(3) Autoritățile administrației publice centrale nu pot stabili sau impune nici un fel de responsabilități autorităților administrației publice locale în procesul de descentralizare a unor servicii publice ori al creării de noi servicii publice, fără asigurarea mijloacelor financiare corespunzătoare pentru realizarea respectivelor responsabilități.

**Art. 8** Autoritățile administrației publice centrale vor consulta, înainte de adoptarea oricărei decizii, structurile asociative ale autorităților administrației publice locale, în toate problemele care le privesc în mod direct, potrivit legii.

**Art. 9** În cadrul politicii economice naționale, comunele, orașele și județele au dreptul la resurse proprii, pe care autoritățile administrației publice locale le gestionează potrivit atribuțiilor ce le revin, în condițiile legii. Resursele financiare ale autorităților publice locale trebuie să fie proporționale cu competențele și cu responsabilitățile prevăzute de lege.

**Art. 10** Autoritățile administrației publice locale administrează sau, după caz, dispun de resursele financiare, precum și de bunurile proprietate publică sau privată ale comunelor, orașelor și județelor, în conformitate cu principiul autonomiei locale.

**Art. 11** (1) Autoritățile administrației publice locale au dreptul ca, în limitele competențelor lor, să coopereze și să se asocieze cu alte autorități ale administrației publice locale din țară sau din străinătate, în condițiile legii.

(2) Pentru protecția și promovarea intereselor lor comune autoritățile administrației publice locale au dreptul de a adera la asociații naționale și internaționale, în condițiile legii.

**Art. 12** Autoritățile administrației publice locale pot încheia între ele acorduri și pot participa, inclusiv prin alocare de fonduri, la inițierea și la realizarea unor programe de dezvoltare regională, în condițiile legii.

**Art. 13** (1) Consiliile locale și consiliile județene din unitățile administrativ-teritoriale limitrofe zonelor de frontieră pot încheia acorduri de cooperare transfrontalieră cu autoritățile similare din țările vecine, în condițiile legii.

(2) Aceste acorduri se vor încheia numai în domeniile ce sunt de competența consiliilor locale sau județene, potrivit prezentei legi, cu respectarea legislației interne și a angajamentelor internaționale asumate de statul român.

(3) Prin acordurile de cooperare transfrontalieră pot fi create și pe teritoriul României organisme care să aibă, potrivit dreptului intern, personalitate juridică. Aceste organisme nu au, în sensul prezentei legi, competențe administrativ-teritoriale.

(4) Consiliile locale și consiliile județene, care au încheiat acorduri de cooperare transfrontalieră, au dreptul să participe, în alte state, la organismele create prin respectivele acorduri, în limita competențelor ce le revin potrivit legii.

**Art. 14** (1) Inițiativa autorităților administrației publice locale de a coopera și de a se asocia cu autorități ale administrației publice locale din străinătate, precum și de a adera la o asociație internațională a autorităților administrației publice locale va fi comunicată Ministerului Afacerilor Externe și Ministerului Administrației Publice.

(2) Autoritățile administrației publice locale vor transmite Ministerului Afacerilor Externe spre avizare proiectele de acorduri sau convenții de cooperare pe care acestea intenționează să le încheie cu autorități ale administrației publice locale din alte țări, înainte de supunerea lor spre adoptare de către consiliile locale sau județene, după caz

(3) Avizele prevăzute la alin. (2) trebuie emise în termen de 30 de zile de la primirea solicitării. În caz contrar, se va considera că nu sunt obiecții și proiectul respectiv poate fi supus spre aprobare consiliului local sau județean interesat.

(4) Acordurile sau convențiile încheiate de autoritățile administrației publice locale nu angajează decât responsabilitatea consiliului local sau județean care este parte la acestea, fiind supuse controlului de legalitate, iar actele emise în virtutea respectivelor acorduri sau convenții au în dreptul intern aceeași valoare juridică și aceleași efecte ca și actele administrative adoptate în conformitate cu prevederile prezentei legi.

**Art. 15** Consiliile locale și consiliile județene pot hotărî asupra participării cu capital sau cu bunuri, în numele și în interesul colectivităților locale pe care le reprezintă, la constituirea de societăți comerciale sau la înființarea unor servicii de interes public local ori județean, după caz, în condițiile legii.

**Art. 16** Controlul administrativ și controlul financiar al activității autorităților administrației publice locale se exercită în limitele și în condițiile prevăzute de lege.

**Art. 17** În unitățile administrativ-teritoriale în care cetățenii aparținând minorităților naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor autoritățile administrației publice locale vor asigura folosirea, în raporturile cu aceștia, și a limbii materne, în conformitate cu prevederile Constituției, ale prezentei legi și ale convențiilor internaționale la care România este parte.

**Art. 18** (1) Comunele, orașele și județele sunt unități administrativ-teritoriale în care se exercită autonomia locală și în care se organizează și funcționează autorități ale administrației publice locale.

(2) Comunele pot fi formate din unul sau mai multe sate.

(3) Unele orașe pot fi declarate municipii, în condițiile legii.

(4) În municipii se pot crea subdiviziuni administrativ-teritoriale, a căror delimitare și organizare se fac potrivit legii.

(5) Autoritățile administrației publice locale se pot constitui și în subdiviziunile administrativ-teritoriale ale municipiilor. Aceste autorități exercită atribuțiile prevăzute la art. 95 și, respectiv, la art. 97, care se aplică în mod corespunzător.

**Art. 19** Comunele, orașele și județele sunt persoane juridice de drept public. Acestea au patrimoniu propriu și capacitate juridică deplină.

**Art. 20** Delimitarea teritorială a comunelor, orașelor și județelor se stabilește prin lege. Orice modificare a limitelor teritoriale ale acestora se poate efectua numai prin lege și numai după consultarea prealabilă a cetățenilor din unitățile administrativ-teritoriale respective prin referendum, care se organizează potrivit legii

## **Secțiunea a 2-a** **Autoritățile administrației publice locale**

**Art. 21** (1) Autoritățile administrației publice prin care se realizează autonomia locală în comune și orașe sunt consiliile locale, comunale și orașenești, ca autorități deliberative, și primarii, ca autorități executive. Consiliile locale și primarii se aleg în condițiile prevăzute de Legea privind alegerile locale.

(2) Consiliile locale și primarii funcționează ca autorități ale administrației publice locale și rezolvă treburile publice din comune și orașe, în condițiile legii.

**Art. 22** În fiecare județ se constituie un consiliu județean, ca autoritate a administrației publice locale, pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean. Consiliul județean este ales în condițiile Legii privind alegerile locale.

**Art. 23** Aleșii locali sunt primarul, consilierii locali și consilierii județeni. În asigurarea liberului exercițiu al mandatului lor, aceștia îndeplinesc o funcție de autoritate publică, beneficiind de dispozițiile legii penale cu privire la persoanele care îndeplinesc o funcție ce implică exercițiul autorității de stat.

**Art. 24** (1) Mandatul primarului, consilierului local, respectiv al consilierului județean, este de 4 ani. Mandatul se exercită în condițiile legii.

(2) Consiliul local sau consiliul județean, precum și primarul ales în cursul unui mandat, ca urmare a dizolvării consiliului local sau județean, respectiv a vacanței postului de primar, încheie mandatul precedentei autorități a administrației publice locale.

(3) Consiliul local sau consiliul județean, precum și primarul, aleși în urma organizării unor noi unități administrativ-teritoriale sau în urma dizolvării unor

consilii, respectiv vacantarii unor posturi de primari, își exercita mandatul numai până la organizarea următoarelor alegeri locale generale.

**Art. 25** În scopul asigurării autonomiei locale autoritățile administrației publice locale au dreptul să instituie și să perceapă impozite și taxe locale, să elaboreze și să aprobe bugetele de venituri și cheltuieli ale comunelor, orașelor și județelor, în condițiile legii.

**Art. 26 (1)** În fiecare județ și în municipiul București Guvernul numește câte un prefect.

(2) Prefectul este reprezentantul Guvernului pe plan local și conduce serviciile publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale.

**Art. 27 (1)** Prefectul poate ataca, în total sau în parte, în fața instanței de contencios administrativ, hotărârile adoptate de consiliul local sau de consiliul județean, precum și dispozițiile emise de primar sau de președintele consiliului județean, în cazul în care consideră aceste acte sau prevederi din ele ca fiind ilegale. Actul sau prevederile acestuia care au fost atacate sunt suspendate de drept.

(2) Prefectul răspunde, în condițiile legii, administrativ, civil sau penal, după caz, la cererea autorităților administrației publice locale sau județene ale căror acte au fost atacate, în cazul în care instanța de contencios administrativ hotărăște că actul administrativ a fost atacat în mod abuziv.

## **CAPITOLUL 2**

### **Consiliile locale**

#### **Secțiunea 1**

#### **Constituirea consiliului local**

**Art. 28** Consiliile locale sunt compuse din consilieri aleși prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat, în condițiile stabilite de Legea privind alegerile locale.

**Art. 29 (1)** Numărul membrilor fiecărui consiliu local se stabilește prin ordin al prefectului, în funcție de populația comunei sau a orașului, raportată de Institutul Național de Statistică și Studii Economice la data de 1 ianuarie a anului în curs sau, după caz, la data de 1 iulie a anului care preceda alegerile, după cum urmează:

Numărul locuitorilor	Numărul comunei sau ai orașului	consilieri
- până la	1.500	9
- între	1.501 și 3.000	11
- între	3.001 și 5.000	13
- între	5.001 și 10.000	15
- între	10.001 și 20.000	17
- între	20.001 și 50.000	19

- între	50.001 si	100.000	21
- între	100.001 si	200.000	23
- între	200.001 si	400.000	27
- peste	400.000		31

(2) Consiliul General al Municipiului București este compus din 55 de consilieri.

**Art. 30** (1) Calitatea de consilier este incompatibilă cu:

- a) funcția de prefect și de subprefect;
- b) calitatea de funcționar public în aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice centrale și locale; calitatea de funcționar public în aparatul propriu de specialitate al consiliului județean, al prefectului, al serviciilor publice de interes local sau județean, al serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte autorități ale administrației publice centrale; calitatea de angajat în cadrul autorităților administrației publice locale respective sau în cadrul aparatului propriu al prefectului din județul respectiv;
- c) funcția de manager sau membru în consiliul de administrație al regiilor autonome ori de conducător al societăților comerciale înființate de consiliile locale sau de consiliile județene;
- d) calitatea de primar;
- e) calitatea de senator, deputat, ministru, secretar de stat, subsecretar de stat și cele asimilate acestora.

(2) Incompatibilitatea intervine numai după validarea mandatului, cel în cauză trebuind să opteze în termen de 10 zile, după care, dacă acesta nu a optat pentru calitatea de consilier, în ședința de consiliu următoare președintele de ședință va supune validării mandatul supleantului acestuia de pe lista partidului, alianței politice sau a alianței electorale respective.

(3) Alte incompatibilități se pot stabili numai prin lege.

**Art. 31** (1) Constituirea consiliilor locale se face în termen de 20 de zile de la data desfășurării alegerilor. Convocarea consilierilor declarați aleși, pentru ședința de constituire, se face de către prefect. La ședința de constituire pot participa prefectul sau reprezentantul sau, precum și primarul, chiar dacă procedura de validare a mandatului acestuia nu a fost finalizată.

(2) Ședința este legal constituită dacă participă cel puțin două treimi din numărul consilierilor aleși. În cazul în care nu se poate asigura această majoritate, ședința se va organiza, în aceleași condiții, peste 3 zile, la convocarea prefectului; dacă nici la a doua convocare reuniunea nu este legal constituită, se va proceda la o nouă convocare, de către prefect, peste alte 3 zile, în aceleași condiții.

(3) În situația în care consiliul local nu se poate reuni nici la ultima convocare datorită absenței, fără motive temeinice, a consilierilor, prefectul va declara vacante, prin ordin, locurile consilierilor aleși care au lipsit nemotivat de la cele 3 convocări anterioare, dacă aceștia nu pot fi înlocuiți de supleanții înscrisii pe listele de candidați respective, organizându-se alegeri pentru completare, în termen de 30 de zile, în condițiile Legii privind alegerile locale.

(4) Ordinul prefectului prin care se declară vacante locurile consilierilor care au lipsit nemotivat poate fi atacat de cei în cauză la instanța de contencios administrativ în termen de 5 zile de la comunicare. Hotărârea instanței este definitivă și irevocabilă.

(5) Absența consilierilor de la ședința de constituire este considerată motivată dacă se face dovada că aceasta a intervenit din cauza unei boli care a necesitat spitalizare sau a făcut imposibilă prezența acestora, a unei deplasări în străinătate în interes de serviciu sau a unor evenimente de forță majoră.

**Art. 32** (1) Lucrările ședinței de constituire sunt conduse de cel mai în vârstă consilier, asistat de 2 consilieri dintre cei mai tineri.

(2) Pentru validarea mandatelor consiliile locale aleg prin vot deschis, dintre membrii lor, pe întreaga durată a mandatului, o comisie de validare alcătuită din 3-5 consilieri.

(3) Comisia de validare examinează legalitatea alegerii fiecărui consilier și propune consiliului local validarea sau invalidarea mandatelor.

(4) Comisia de validare va propune invalidarea alegerii unui consilier numai în cazul în care se constată încălcarea condițiilor de eligibilitate sau dacă alegerea consilierului s-a făcut prin fraudă electorală, constatată în condițiile Legii privind alegerile locale.

(5) Validarea sau invalidarea mandatelor se face, în ordine alfabetică, cu votul deschis al majorității consilierilor prezenți la ședința. Persoana al cărei mandat este supus validării sau invalidării nu participă la vot.

**Art. 33** (1) Hotărârea de validare sau invalidare a mandatelor poate fi atacată de cei interesați la instanța de contencios administrativ în termen de 5 zile de la adoptare sau, în cazul celor absenți de la ședință, de la comunicare.

(2) Instanța de contencios administrativ este obligată să se pronunțe în termen de 30 de zile.

**Art. 34** (1) Consilierii ale căror mandate au fost validate depun în fața consiliului local următorul jurământ în limba română: "Jur să respect Constituția și legile țării și să fac, cu bunăcredință, tot ceea ce stă în puterile și priceperea mea pentru binele locuitorilor comunei ... (orașului, județului). Așa să-mi ajute Dumnezeu!"

(2) Consilierii care refuză să depună jurământul sunt considerați demisionați de drept

(3) Jurământul poate fi depus și fără formula religioasă.

**Art. 35.** În cazul în care consilierul declarat ales renunță la mandat înainte de validare sau refuză să depună jurământul, se supune validării mandatul primului supleant înscris pe lista partidului politic, alianței politice sau alianței electorale respective, dacă până la validarea mandatului partidele și alianțele politice confirmă în scris apartenența la partid. În cazul în care locurile rămase vacante nu pot fi completate cu supleanți, iar numărul de consilieri se reduce sub două treimi, se vor organiza alegeri pentru completare, în termen de 30 de zile, în condițiile Legii privind alegerile locale.

**Art. 36** După validarea mandatelor și depunerea jurământului de către cel puțin două treimi din numărul membrilor consiliului local, consilierul care a condus ședința declară consiliul legal constituit.

**Art. 37 (1)** După declararea ca legal constituit consiliul local alege dintre membrii săi, prin votul deschis al majorității consilierilor în funcție, un președinte de ședință, pe o perioadă de cel mult 3 luni, care va conduce ședințele consiliului și va semna hotărârile adoptate de acesta.

(2) Consilierul ales în condițiile alin. (1) poate fi schimbat din funcție la inițiativa a cel puțin unei treimi din numărul consilierilor, cu votul majorității consilierilor în funcție.

## **Secțiunea a 2-a** **Atribuțiile consiliului local**

**Art. 38 (1)** Consiliul local are inițiativa și hotărăște, în condițiile legii, în toate problemele de interes local, cu excepția celor care sunt date prin lege în competența altor autorități publice, locale sau centrale.

(2) Consiliul local are următoarele atribuții principale:

a) alege din rândul consilierilor viceprimarul, respectiv viceprimarii, după caz; stabilește, în limitele normelor legale, numărul de personal din aparatul propriu;

b) aprobă statutul comunei sau al orașului, precum și regulamentul de organizare și funcționare a consiliului;

c) avizează sau aprobă, după caz, studii, prognoze și programe de dezvoltare economico-socială, de organizare și amenajare a teritoriului, documentații de amenajare a teritoriului și urbanism, inclusiv participarea la programe de dezvoltare județeană, regională, zonală și de cooperare transfrontalieră, în condițiile legii;

d) aprobă bugetul local, împrumuturile, virările de credite și modul de utilizare a rezervei bugetare; aprobă contul de încheiere a exercițiului bugetar; stabilește impozite și taxe locale, precum și taxe speciale, în condițiile legii;

e) aprobă, la propunerea primarului, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare a aparatului propriu de specialitate, ale instituțiilor și serviciilor publice, precum și ale regiilor autonome de interes local;

f) administrează domeniul public și domeniul privat al comunei sau orașului;

g) hotărăște darea în administrare, concesionarea sau închirierea bunurilor proprietate publică a comunei sau orașului, după caz, precum și a serviciilor publice de interes local, în condițiile legii;

h) hotărăște vânzarea, concesionarea sau închirierea bunurilor proprietate privată a comunei sau orașului, după caz, în condițiile legii;

i) înființează instituții publice, societăți comerciale și servicii publice de interes local; urmărește, controlează și analizează activitatea acestora; instituie, cu respectarea criteriilor generale stabilite prin lege, norme de organizare și

funcționare pentru instituțiile și serviciile publice de interes local; numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, conducătorii serviciilor publice de interes local, precum și pe cei ai instituțiilor publice din subordinea sa; aplică sancțiuni disciplinare, în condițiile legii, persoanelor pe care le-a numit;

j) hotărăște asupra înființării și reorganizării regiilor autonome de interes local; exercită, în numele unității administrativ-teritoriale, toate drepturile acționarului la societățile comerciale pe care le-a înființat; hotărăște asupra privatizării acestor societăți comerciale; numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, membrii consiliilor de administrație ale regiilor autonome de sub autoritatea sa;

k) analizează și aprobă, în condițiile legii, documentațiile de amenajare a teritoriului și urbanism ale localităților, stabilind mijloacele materiale și financiare necesare în vederea realizării acestora; aprobă alocarea de fonduri din bugetul local pentru acțiuni de apărare împotriva inundațiilor, incendiilor, dezastrelor și fenomenelor meteorologice periculoase;

l) stabilește măsurile necesare pentru construirea, întreținerea și modernizarea drumurilor, podurilor, precum și a întregii infrastructuri aparținând căilor de comunicații de interes local;

m) aprobă, în limitele competențelor sale, documentațiile tehnico-economice pentru lucrările de investiții de interes local și asigură condițiile necesare în vederea realizării acestora;

n) asigură, potrivit competențelor sale, condițiile materiale și financiare necesare pentru buna funcționare a instituțiilor și serviciilor publice de educație, sănătate, cultură, tineret și sport, apărarea ordinii publice, apărarea împotriva incendiilor și protecția civilă, de sub autoritatea sa; urmărește și controlează activitatea acestora;

o) hotărăște, în localitățile cu medici sau cu personal sanitar în număr insuficient, acordarea de stimulente în natură și în bani, precum și de alte facilități, potrivit legii, în scopul asigurării serviciilor medicale pentru populație; asemenea facilități pot fi acordate și personalului didactic;

p) contribuie la organizarea de activități științifice, culturale, artistice, sportive și de agrement;

q) hotărăște cu privire la asigurarea ordinii publice; analizează activitatea gardienilor publici, poliției, jandarmeriei, pompierilor și a formațiunilor de protecție civilă, în condițiile legii, și propune măsuri de îmbunătățire a activității acestora;

r) acționează pentru protecția și refacerea mediului înconjurător, în scopul creșterii calității vieții; contribuie la protecția, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor și rezervațiilor naturale, în condițiile legii;

s) contribuie la realizarea măsurilor de protecție și asistența socială; asigură protecția drepturilor copilului, potrivit legislației în vigoare; aprobă criteriile pentru repartizarea locuințelor sociale; înființează și asigură funcționarea unor instituții de binefacere de interes local;



- t) înființează și organizează târguri, piețe, oboare, locuri și parcuri de distracție, baze sportive și asigură buna funcționare a acestora;
  - u) atribuie sau schimbă, în condițiile legii, denumiri de străzi, de piețe și de obiective de interes public local;
  - v) conferă persoanelor fizice române sau străine, cu merite deosebite, titlul de cetățean de onoare al comunei sau al orașului;
  - x) hotărăște, în condițiile legii, cooperarea sau asocierea cu persoane juridice române sau străine, cu organizații neguvernamentale și cu alți parteneri sociali, în vederea finanțării și realizării în comun a unor acțiuni, lucrări, servicii sau proiecte de interes public local; hotărăște înfrățirea comunei sau orașului cu unități administrativ-teritoriale similare din alte țări;
  - y) hotărăște, în condițiile legii, cooperarea sau asocierea cu alte autorități ale administrației publice locale din țară sau din străinătate, precum și aderarea la asociații naționale și internaționale ale autorităților administrației publice locale, în vederea promovării unor interese comune;
  - z) sprijină, în condițiile legii, activitatea cultelor religioase;
  - w) asigură libertatea comerțului și încurajează libera inițiativă, în condițiile legii.
- (3) Consiliul local exercită și alte atribuții stabilite prin lege.

### **Secțiunea a 3-a** **Funcționarea consiliului local**

**Art. 39** (1) Consiliul local se alege pentru un mandat de 4 ani, care poate fi prelungit, prin lege organică, în caz de război sau catastrofă.

(2) Consiliul local își exercită mandatul de la data constituirii până la data declarării ca legal constituit a consiliului nou-ales.

**Art. 40** (1) Consiliul local se întrunește în ședințe ordinare, lunar, la convocarea primarului.

(2) Consiliul local se poate întruni și în ședințe extraordinare, la cererea primarului sau a cel puțin o treime din numărul membrilor consiliului.

(3) Convocarea consiliului local se face în scris, prin intermediul secretarului unității administrativ-teritoriale, cu cel puțin 5 zile înainte de ședințele ordinare sau cu cel puțin 3 zile înainte de ședințele extraordinare.

(4) În caz de forță majoră și de maximă urgență pentru rezolvarea intereselor locuitorilor comunei sau ai orașului convocarea consiliului local se poate face de îndată.

(5) În invitația la ședință se vor preciza data, ora, locul desfășurării și ordinea de zi a acesteia.

(6) Ordinea de zi a ședinței consiliului local se aduce la cunoștință locuitorilor comunei sau ai orașului prin mass-media sau prin orice alt mijloc de publicitate.

(7) În comunele sau orașele în care cetățenii aparținând unei minorități naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor ordinea de zi se

aduce la cunoștință publică și în limba maternă a cetățenilor aparținând minorității respective.

(8) În toate cazurile convocarea se consemnează în procesul-verbal al ședinței.

**Art. 41** (1) Ședințele consiliului local sunt legal constituite dacă este prezentă majoritatea consilierilor în funcție.

(2) Prezența consilierilor la ședință este obligatorie. Cazurile în care se consideră că absența este motivată se vor stabili prin regulamentul de organizare și funcționare a consiliului local. În situația în care un consilier absentează de două ori consecutiv, fără motive temeinice, el poate fi sancționat în condițiile regulamentului de organizare și funcționare a consiliului local.

**Art. 42** Ședințele consiliului local sunt conduse de un consilier, ales în condițiile prevăzute la art. 37.

**Art. 43** (1) Ședințele consiliului local sunt publice, cu excepția cazurilor în care consilierii decid, cu majoritate de voturi, ca acestea să se desfășoare cu ușile închise.

(2) Problemele privind bugetul local, administrarea domeniului public și privat al comunei sau al orașului, participarea la programe de dezvoltare județeană, regională, zonală sau de cooperare transfrontalieră, organizarea și dezvoltarea urbanistică a localităților și amenajarea teritoriului, precum și cele privind asocierea sau cooperarea cu alte autorități publice, organizații neguvernamentale, persoane juridice române sau străine se vor discuta întotdeauna în ședința publică. În legătură cu aceste probleme primarul poate propune consultarea cetățenilor prin referendum, în condițiile legii.

(3) Lucrările ședințelor se desfășoară în limba română, limba oficială a statului. În consiliile locale în care consilierii aparținând unei minorități naționale reprezintă cel puțin o treime din numărul total, la ședințele de consiliu se poate folosi și limba maternă. În aceste cazuri se va asigura, prin grija primarului, traducerea în limba română. În toate cazurile documentele ședințelor de consiliu se întocmesc în limba română.

(4) Dezbaterile din ședințele consiliului local, precum și modul în care și-a exercitat votul fiecare consilier se consemnează într-un proces-verbal, semnat de consilierul care conduce ședințele de consiliu și de secretarul unității administrativ-teritoriale.

(5) Consilierul care conduce ședințele de consiliu, împreună cu secretarul unității administrativ-teritoriale își asumă, prin semnătura, responsabilitatea veridicității celor consemnate.

(6) Înaintea fiecărei ședințe secretarul pune la dispoziție consilierilor, în timp util, procesul-verbal al ședinței anterioare, pe care ulterior îl va supune spre aprobare consiliului local. Consilierii au dreptul ca în cadrul ședinței să conteste conținutul procesului-verbal și să ceară menționarea exactă a opiniilor exprimate în ședința anterioară.

(7) Procesul-verbal și documentele care au fost dezbătute în ședință se depun într-un dosar special al ședinței respective, care va fi numerotat, semnat și

sigilat de consilierul care conduce ședințele de consiliu și de secretar, după aprobarea procesului-verbal.

**Art. 44** Ordinea de zi a ședințelor se aprobă de consiliul local, la propunerea celui care, în condițiile art. 40, a cerut întrunirea consiliului. Modificarea ordinii de zi se poate face numai pentru probleme urgente și numai cu votul majorității consilierilor prezenți.

**Art. 45** Problemele înscrise pe ordinea de zi a ședinței consiliului local nu pot fi dezbătute dacă nu sunt însoțite de raportul compartimentului de resort din cadrul aparatului propriu de specialitate al autorității administrației publice locale, care va fi elaborat în termen de 30 de zile de la solicitarea inițiatorului, precum și de avizul comisiei de specialitate a consiliului, cu excepția cazurilor prevăzute la art. 40 alin. (2) și (4).

**Art. 46** (1) În exercitarea atribuțiilor ce îi revin consiliul local adoptă hotărâri, cu votul majorității membrilor prezenți, în afară de cazurile în care legea sau regulamentul de organizare și funcționare a consiliului cere o altă majoritate.

(2) Hotărârile privind contractarea de împrumuturi, în condițiile legii, administrarea domeniului public și privat al comunei sau al orașului, participarea la programe de dezvoltare județeană, regională, zonală sau de cooperare transfrontalieră, organizarea și dezvoltarea urbanistică a localităților și amenajarea teritoriului, precum și cele privind asocierea sau cooperarea cu alte autorități publice, cu organizații neguvernamentale, cu persoane juridice române sau străine se adoptă cu votul a cel puțin două treimi din numărul consilierilor în funcție.

(3) Hotărârile privind bugetul local, precum și cele prin care se stabilesc impozite și taxe locale se adoptă cu votul majorității consilierilor în funcție. Dacă bugetul local nu poate fi adoptat după două ședințe consecutive, care vor avea loc la un interval de cel mult 7 zile, activitatea se va desfășura pe baza bugetului anului precedent până la adoptarea noului buget local, dar nu mai târziu de 30 de zile de la data intrării în vigoare a legii bugetului de stat.

(4) Consiliul local poate stabili ca unele hotărâri să fie luate prin vot secret. Hotărârile cu caracter individual cu privire la persoane vor fi luate întotdeauna prin vot secret, cu excepțiile prevăzute de lege.

(5) Proiectele de hotărâre pot fi propuse de consilieri sau de primar. Redactarea proiectelor se face de cei care le propun, cu sprijinul secretarului și al serviciilor din cadrul aparatului de specialitate al autorității administrației publice locale.

**Art. 47** (1) Nu poate lua parte la deliberare și la adoptarea hotărârilor consilierul care, fie personal, fie prin soț, soție, afini sau rude până la gradul al patrulea inclusiv, are un interes patrimonial în problema supusă dezbaterilor consiliului local.

(2) Hotărârile adoptate de consiliul local cu încălcarea dispozițiilor alin. (1) sunt nule de drept. Nulitatea se constată de către instanța de contencios administrativ. Acțiunea poate fi introdusă de orice persoană interesată.

**Art. 48** Hotărârile consiliului local se semnează de consilierul care conduce ședințele de consiliu, ales în condițiile prevăzute la art. 37, și se contrasemnează, pentru legalitate, de către secretar. În cazul în care consilierul ales în condițiile prevăzute la art. 37 lipsește sau refuză să semneze, hotărârea consiliului local se semnează de 3-5 consilieri.

**Art. 49** (1) Secretarul nu va contrasemna hotărârea în cazul în care consideră că aceasta este ilegală sau că depășește competențele ce revin, potrivit legii, consiliului local. În acest caz secretarul va expune consiliului local opinia sa motivată, care va fi consemnată în procesul-verbal al ședinței.

(2) Secretarul va comunica hotărârile consiliului local primarului și prefectului, de îndată, dar nu mai târziu de 3 zile de la data adoptării.

(3) Comunicarea, însoțită de eventualele obiecții cu privire la legalitate, se face în scris de către secretar și va fi înregistrată într-un registru special destinat acestui scop.

**Art. 50** (1) Hotărârile cu caracter normativ devin obligatorii și produc efecte de la data aducerii lor la cunoștință publică, iar cele individuale, de la data comunicării.

(2) Aducerea la cunoștință publică a hotărârilor cu caracter normativ se face în termen de 5 zile de la data comunicării oficiale către prefect.

**Art. 51** În unitățile administrativ-teritoriale în care cetățenii aparținând unei minorități naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor hotărârile cu caracter normativ se aduc la cunoștința publică și în limba maternă a cetățenilor aparținând minorității respective, iar cele cu caracter individual se comunică, la cerere, și în limba maternă.

**Art. 52** (1) În exercitarea mandatului consilierii sunt în serviciul colectivității locale.

(2) Primarul este obligat ca, prin intermediul secretarului și al aparatului propriu de specialitate, să pună la dispoziție consilierilor, la cererea acestora, în termen de cel mult 20 de zile, informațiile necesare în vederea îndeplinirii mandatului.

(3) Consilierii sunt obligați ca în îndeplinirea mandatului să organizeze periodic întâlniri cu cetățenii și să acorde audiențe.

(4) Fiecare consilier, precum și viceprimarul sunt obligați să prezinte un raport anual de activitate, care va fi făcut public prin grija secretarului.

(5) Pentru participarea la ședințele consiliului local și ale comisiilor de specialitate consilierul primește o indemnizație stabilită în condițiile legii.

(6) Consilierii au dreptul la decontarea cheltuielilor pe care le efectuează în îndeplinirea mandatului lor, în condițiile legii.

(7) Consiliul local poate hotărâi diminuarea cuantumului indemnizației prevăzute la alin. (5) și a cotei în care se face decontarea conform prevederilor alin. (6), în concordanță cu posibilitățile de finanțare.

**Art. 53** (1) Consilierii răspund solidar pentru activitatea consiliului local din care fac parte sau, după caz, în nume propriu, pentru activitatea desfășurată în exercitarea mandatului, precum și pentru hotărârile pe care le-au votat.

(2) În procesul-verbal al ședinței consiliului local va fi consemnat, în mod obligatoriu, rezultatul votului.

(3) La cererea consilierilor votul lor va fi consemnat nominal în procesul-verbal al ședinței.

**Art. 54** La lucrările consiliului local pot asista și lua cuvântul, fără drept de vot, prefectul, președintele consiliului județean sau reprezentanții acestora, deputații și senatorii, miniștrii și ceilalți membri ai Guvernului, secretarii și subsecretarii de stat, șefii serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale, în problemele ce privesc domeniile de responsabilitate ale acestor servicii, precum și persoanele interesate invitate de primar.

**Art. 55** (1) Locuitorii satelor care nu au consilieri aleși în consiliile locale vor fi reprezentați la ședințele de consiliu de un delegat sătesc.

(2) Delegatul sătesc este ales pe perioada mandatului consiliului local de către o adunare sătească, constituită din câte un reprezentant al fiecărei familii, convocată și organizată de primar și desfășurată în prezența primarului sau viceprimarului.

(3) La discutarea problemelor privind satele respective delegații sătești vor fi invitați în mod obligatoriu. Votul acestora are caracter consultativ.

(4) Delegatului sătesc îi sunt aplicabile, în mod corespunzător, prevederile art. 52 alin. (5) și (6).

**Art. 56** (1) După constituire consiliul local își organizează comisii de specialitate, pe principalele domenii de activitate.

(2) Pot fi membri ai comisiilor de specialitate numai consilierii, cu excepția viceprimarului.

(3) Comisiile de specialitate își aleg câte un președinte și un secretar.

(4) Comisiile de specialitate analizează și avizează proiectele de hotărâre din domeniul lor de activitate.

(5) Comisiile de specialitate lucrează în plen și iau hotărâri cu votul majorității membrilor lor.

(6) Organizarea, funcționarea și atribuțiile comisiilor de specialitate se stabilesc prin regulamentul de organizare și funcționare a consiliului local.

(7) Consiliile locale pot organiza, din proprie inițiativă sau la inițiativa primarului, după caz, comisii speciale de analiză și verificare, pe perioada determinată. Componenta comisiei speciale de analiză și verificare, obiectivele și perioada de desfășurare a activităților acesteia se stabilesc prin hotărâre a consiliului local. Membrii comisiei acționează în limitele stabilite prin hotărâre.

#### **Secțiunea a 4-a** **Dizolvarea consiliului local**

**Art. 57** (1) Consiliul local poate fi dizolvat dacă a adoptat, într-un interval de cel mult 6 luni, cel puțin 3 hotărâri care au fost anulate de instanța de contencios administrativ prin hotărâre judecătorească rămasă definitivă și irevocabilă.

(2) Dizolvarea consiliului local se face prin hotărâre a Guvernului, la propunerea motivată a prefectului, bazată pe hotărârile judecătorești rămase definitive și irevocabile.

(3) Hotărârea de dizolvare poate fi atacată de oricare dintre consilierii la instanța de contencios administrativ, în termen de 10 zile de la data publicării acesteia în Monitorul Oficial al României, Partea I. În acest caz procedura prealabilă prevăzută de lege nu se mai efectuează, iar introducerea acțiunii suspendă executarea măsurii de dizolvare.

(4) Data pentru organizarea alegerii noului consiliu local se stabilește de Guvern, la propunerea prefectului, în termen de 30 de zile de la expirarea termenului prevăzut la alin. (3) sau, după caz, de la pronunțarea unei hotărâri judecătorești, rămasă definitivă și irevocabilă, prin care a fost respinsă acțiunea consilierilor.

(5) Până la constituirea noului consiliu local primarul, viceprimarul sau, în absența acestora, secretarul va rezolva problemele curente ale comunei sau ale orașului, potrivit competențelor și atribuțiilor ce îi revin, potrivit legii.

**Art. 58** (1) În cazul în care consiliul local nu se întrunește timp de 3 luni consecutive sau nu a adoptat în 3 ședințe ordinare consecutive nici o hotărâre, precum și în situația în care numărul consilierilor se reduce sub jumătate plus unu și nu se poate completa prin supleanți, acesta se consideră dizolvat de drept.

(2) Situațiile prevăzute la alin. (1) se comunică de primar, viceprimar sau, în absența acestora, de secretar, prefectului care, prin ordin, ia act de situația de dizolvare a consiliului local și propune Guvernului organizarea de noi alegeri.

(3) Ordinul prefectului poate fi atacat de consilierii interesați la instanța de contencios administrativ, în termen de 10 zile de la comunicare sau de la luarea la cunoștință. (4) Instanța de contencios administrativ este obligată să se pronunțe în termen de 30 de zile. În acest caz procedura prealabilă nu se mai efectuează, iar introducerea acțiunii suspendă executarea măsurii de dizolvare. Hotărârea instanței este definitivă și irevocabilă.

(5) Stabilirea datei pentru organizarea alegerii noului consiliu local se face de către Guvern, la propunerea prefectului, în termen de 30 de zile de la expirarea termenului prevăzut la alin. (3) sau, după caz, de la rămânerea definitivă și irevocabilă a hotărârii judecătorești prin care s-a respins acțiunea împotriva ordinului prefectului.

### **Secțiunea a 5-a**

#### **Suspendarea și încetarea mandatului de consilier**

**Art. 59** (1) Mandatul de consilier se suspendă de drept numai în cazul în care acesta a fost arestat preventiv. Măsura arestării preventive se comunică de îndată de către parchet sau de instanța de judecată, după caz, prefectului care, prin ordin, constată suspendarea mandatului.

(2) Suspendarea durează până la soluționarea definitivă a cauzei. Ordinul de suspendare se comunică de îndată consilierului.

(3) În cazul în care consilierul suspendat a fost găsit nevinovat, acesta are dreptul la despăgubiri în condițiile legii.

**Art. 60** (1) Mandatul de consilier încetează de drept în următoarele cazuri:

a) demisie;

b) incompatibilitate;

c) schimbarea domiciliului într-o altă unitate administrativ-teritorială;

d) imposibilitatea exercitării mandatului pe o perioadă mai mare de 6 luni consecutive, cu excepția cazurilor prevăzute la art. 59 alin. (1);

e) constatarea, după validarea mandatului, că alegerea s-a făcut prin fraudă electorală sau prin orice altă încălcare a Legii privind alegerile locale;

f) condamnarea, prin hotărâre judecătorească rămasă definitivă, la o pedeapsă privativă de libertate;

g) punerea sub interdicție judecătorească;

h) pierderea drepturilor electorale;

i) lipsa nemotivată de la 3 ședințe ordinare consecutive ale consiliului local;

j) deces.

(2) Încetarea de drept a mandatului de consilier se constată de consiliul local, prin hotărâre, la inițiativa primarului sau a oricărui consilier.

(3) În cazul prevăzut la alin. (1) lit. c), d) și i) hotărârea consiliului local poate fi atacată de consilier la instanța de contencios administrativ, în termen de 10 zile de la comunicare. Instanța este obligată să se pronunțe în termen de 30 de zile. În acest caz procedura prealabilă nu se mai efectuează, iar hotărârea primei instanțe este definitivă și irevocabilă.

### CAPITOLUL 3

#### Primarul și viceprimarul

**Art. 61** (1) Comunele și orașele au câte un primar și un viceprimar, iar orașele reședința de județ, câte 2 viceprimari, aleși în condițiile legii. Viceprimarii nu pot fi în același timp și consilieri.

(2) Primarul participă la ședințele consiliului local și are dreptul să își exprime punctul de vedere asupra tuturor problemelor supuse dezbaterii.

(3) Pe toată durata exercitării mandatului de primar, respectiv de viceprimar, contractul de muncă al acestora la instituții publice, regii autonome, companii naționale, societăți naționale, societăți comerciale cu capital majoritar de stat sau la societățile comerciale de sub autoritatea consiliilor locale sau județene se suspendă de drept.

(4) Primarul și viceprimarul primesc, pe toată durata exercitării mandatului, o indemnizație stabilită în condițiile legii.

**Art. 62** Calitatea de primar, respectiv de viceprimar, este incompatibilă cu:

a) funcțiile și calitățile prevăzute la art. 30 alin. (1), care se aplică în mod corespunzător;

b) orice funcție de conducere din cadrul societăților comerciale la care statul sau o unitate administrativ-teritorială este acționar majoritar ori din cadrul societăților naționale, companiilor naționale sau regiilor autonome;

c) orice alte activități sau funcții publice, cu excepția funcțiilor didactice și a funcțiilor din cadrul unor fundații ori organizații neguvernamentale.

**Art. 63** (1) Validarea alegerii primarului se face în termen de 20 de zile de la data desfășurării alegerilor, în camera de consiliu a judecătoriei în a cărei rază teritorială se află comuna sau orașul, de către un judecător desemnat de președintele judecătoriei.

(2) Invalidarea alegerii primarului se poate pronunța în cazurile prevăzute la art. 32 alin. (4).

**Art. 64** (1) Hotărârea de invalidare a alegerii primarului poate fi atacată de cel interesat în termen de 5 zile de la pronunțare, la instanța de contencios administrativ.

(2) Instanța de judecată este obligată să se pronunțe în termen de 30 de zile.

(3) Rezultatul validării sau invalidării alegerii primarului se aduce la cunoștința prefectului și se prezintă în ședința de constituire a consiliului local sau, după caz, într-o ședință extraordinară, de către un judecător desemnat de președintele judecătoriei.

(4) În caz de invalidare a alegerii primarului Guvernul, la propunerea prefectului, va stabili data alegerilor în termen de cel mult 30 de zile de la data invalidării sau, după caz, de la data rămânerii definitive și irevocabile a hotărârii judecătorești, în condițiile legii.

**Art. 65** (1) Primarul depune în fața consiliului local jurământul prevăzut la art. 34 alin. (1).

(2) Primarul care refuză să depună jurământul este considerat demisionat de drept.

**Art. 66** (1) Primarul îndeplinește o funcție de autoritate publică. El este șeful administrației publice locale și al aparatului propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale, pe care îl conduce și îl controlează.

(2) Primarul răspunde de buna funcționare a administrației publice locale, în condițiile legii.

**Art. 67** (1) Primarul reprezintă comuna sau orașul în relațiile cu alte autorități publice, cu persoanele fizice sau juridice române sau străine, precum și în justiție.

(2) Semnul distinctiv al primarului este o eșarfă în culorile drapelului național al României.

(3) Eșarfa va fi purtată, în mod obligatoriu, la solemnități, recepții, ceremonii publice și la celebrarea căsătoriilor.

(4) Modelul eșarfei se stabilește prin hotărâre a Guvernului.

**Art. 68** (1) Primarul îndeplinește următoarele atribuții principale:

a) asigură respectarea drepturilor și libertăților fundamentale ale cetățenilor, a prevederilor Constituției, precum și punerea în aplicare a legilor, a



decretelor Președintelui României, a hotărârilor și ordonanțelor Guvernului; dispune măsurile necesare și acordă sprijin pentru aplicarea ordinelor și instrucțiunilor cu caracter normativ ale miniștrilor și ale celorlalți conducători ai autorităților administrației publice centrale, precum și a hotărârilor consiliului județean;

b) asigură aducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului local. În situația în care apreciază că o hotărâre este ilegală, în termen de 3 zile de la adoptare îl sesizează pe prefect;

c) poate propune consiliului local consultarea populației prin referendum, cu privire la problemele locale de interes deosebit. Pe baza hotărârii consiliului local ia măsuri pentru organizarea acestei consultări, în condițiile legii;

d) prezintă consiliului local, anual sau ori de câte ori este necesar, informări, privind starea economică și socială a comunei sau a orașului, în concordanță cu atribuțiile ce revin autorităților administrației publice locale, precum și informări asupra modului de aducere la îndeplinire a hotărârilor consiliului local; e) întocmește proiectul bugetului local și contul de încheiere a exercițiului bugetar și le supune spre aprobare consiliului local;

f) exercită funcția de ordonator principal de credite;

g) verifică, din oficiu sau la cerere, încasarea și cheltuirea sumelor din bugetul local și comunică de îndată consiliului local cele constatate;

h) ia măsuri pentru prevenirea și limitarea urmărilor calamităților, catastrofelor, incendiilor, epidemiilor sau epizootiilor, împreună cu organele specializate ale statului. În acest scop poate mobiliza populația, agenții economici și instituțiile publice din comuna sau din oraș, acestea fiind obligate să execute măsurile stabilite în planurile de protecție și intervenție elaborate pe tipuri de dezastre;

i) asigură ordinea publică și liniștea locuitorilor, prin intermediul poliției, jandarmeriei, gardienilor publici, pompierilor și unităților de protecție civilă, care au obligația să răspundă solicitărilor sale, în condițiile legii;

j) îndrumă și supraveghează activitatea gardienilor publici, conform angajamentelor contractuale;

k) ia măsurile prevăzute de lege cu privire la desfășurarea adunărilor publice;

l) ia măsuri de interzicere sau de suspendare a spectacolelor, reprezentațiilor sau a altor manifestări publice care contravin ordinii de drept ori atentează la bunele moravuri, la ordinea și liniștea publică;

m) controlează igiena și salubritatea localurilor publice și produselor alimentare puse în vânzare pentru populație, cu sprijinul serviciilor de specialitate;

n) ia măsuri pentru prevenirea și combaterea pericolelor provocate de animale, în condițiile legii;

o) ia măsuri pentru elaborarea planului urbanistic general al localității și îl supune spre aprobare consiliului local; asigură respectarea prevederilor planului urbanistic general, precum și ale planurilor urbanistice zonale și de detaliu;

p) asigură repartizarea locuințelor sociale pe baza hotărârii consiliului local;  
q) asigură întreținerea și reabilitarea drumurilor publice, proprietate a comunei sau a orașului, instalarea semnelor de circulație, desfășurarea normală a traficului rutier și pietonal, în condițiile legii;

r) exercită controlul asupra activităților din târguri, piețe, oboare, locuri și parcuri de distracții și ia măsuri pentru buna funcționare a acestora;

s) conduce serviciile publice locale; asigură funcționarea serviciilor de stare civilă și de autoritate tutelară; supraveghează realizarea măsurilor de asistență și ajutor social;

s) îndeplinește funcția de ofițer de stare civilă;

t) emite avizele, acordurile și autorizațiile date în competența sa prin lege;

t) propune consiliului local spre aprobare, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare a aparatului propriu de specialitate;

u) numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, personalul din aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale, cu excepția secretarului; propune consiliului local numirea și eliberarea din funcție, în condițiile legii, a conducătorilor regiilor autonome, ai instituțiilor și serviciilor publice de interes local.

v) răspunde de inventarierea și administrarea bunurilor care aparțin domeniului public și domeniului privat al comunei sau al orașului;

x) organizează evidența lucrărilor de construcții din localitate și pune la dispoziție autorităților administrației publice centrale rezultatele acestor evidente;

y) ia măsuri pentru controlul depozitarii deșeurilor menajere, industriale sau de orice fel, pentru asigurarea igienizării malurilor cursurilor de apă din raza comunei sau a orașului, precum și pentru decolmatarea văilor locale și a podețelor pentru asigurarea scurgerii apelor mari.

(2) Primarul îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege sau de alte acte normative, precum și însărcinările date de consiliul local.

**Art. 69 (1)** În exercitarea atribuțiilor de autoritate tutelară și de ofițer de stare civilă, a sarcinilor ce îi revin din actele normative privitoare la recensământ, la organizarea și desfășurarea alegerilor, la luarea măsurilor de protecție civilă, precum și a altor atribuții stabilite prin lege primarul acționează și ca reprezentant al statului în comuna sau în orașul în care a fost ales.

(2) În această calitate primarul poate solicita, inclusiv prin intermediul prefectului, în condițiile legii, concursul șefilor serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale, dacă sarcinile ce îi revin nu pot fi rezolvate prin aparatul propriu de specialitate.

**Art. 70 (1)** Primarul delegă viceprimarului sau, după caz, viceprimarilor, prin dispoziție emisă în cel mult 30 de zile de la validare, exercitarea atribuțiilor ce îi revin potrivit art. 68 alin. (1) lit. j), m), p), r), v), x) și y).

(2) Atribuțiile de ofițer de stare civilă pot fi delegate viceprimarului, secretarului sau altor funcționari cu competențe în acest domeniu, potrivit legii.

(3) Atribuțiile ce revin primarului, ca reprezentant al statului, potrivit art. 69, cu excepția celor de ofițer de stare civilă, precum și cele prevăzute la art. 68 alin. (1) lit. a)-f), h), i), k), l) și t) nu pot fi delegate.

**Art. 71 (1)** În exercitarea atribuțiilor sale primarul emite dispoziții cu caracter normativ sau individual. Acestea devin executorii numai după ce sunt aduse la cunoștința publică sau după ce au fost comunicate persoanelor interesate, după caz.

(2) Prevederile art. 49 și ale art. 50 alin. (2) se aplică în mod corespunzător.

**Art. 72 (1)** Mandatul primarului este de 4 ani și se exercită până la depunerea jurământului de primarul nou-ales. Mandatul primarului poate fi prelungit, prin lege organică, în caz de război sau de catastrofă.

(2) Mandatul încetează de drept în unul dintre următoarele cazuri:

a) demisie;

b) incompatibilitate;

c) schimbarea domiciliului într-o altă unitate administrativ-teritorială;

d) imposibilitatea de a fi exercitat mandatul pe o perioadă mai mare de 6 luni consecutive, cu excepția cazurilor prevăzute la art. 77 alin. (2);

e) când se constată, după validarea mandatului, că alegerea s-a făcut prin fraudă electorală sau prin orice altă încălcare a Legii privind alegerile locale;

f) a fost condamnat, prin hotărâre judecătorească rămasă definitivă, la o pedeapsă privată de libertate;

g) punerea sub interdicție judecătorească;

h) pierderea drepturilor electorale;

i) când, în exercitarea atribuțiilor ce îi revin prin lege, a emis 3 dispoziții cu caracter normativ într-un interval de 3 luni, care au fost anulate de instanța de contencios administrativ prin hotărâre judecătorească rămasă definitivă și irevocabilă;

j) deces;

(3) În cazurile prevăzute la alin. (2) prefectul, prin ordin, ia act de încetarea mandatului primarului.

(4) În cazul prevăzut la alin. (2) lit. d) ordinul prefectului poate fi atacat de primar la instanța de contencios administrativ în termen de 10 zile de la comunicare.

(5) Instanța de contencios administrativ este obligată să se pronunțe în termen de 30 de zile. În acest caz procedura prealabilă nu se mai efectuează, iar hotărârea primei instanțe este definitivă și irevocabilă.

(6) Data organizării alegerilor pentru funcția de primar se stabilește de către Guvern, la propunerea prefectului, în termen de 30 de zile sau după expirarea termenului prevăzut la alin. (4).

**Art. 73 (1)** Mandatul primarului încetează, de asemenea, înainte de termen, ca urmare a rezultatului unui referendum local, organizat în condițiile legii.

(2) Referendumul pentru încetarea mandatului primarului se organizează ca urmare a cererii adresate în acest sens prefectului de locuitorii comunei sau orașului, ca urmare a nesocotirii de către acesta a intereselor generale ale

colectivității locale sau neexercitării atribuțiilor ce îi revin potrivit legii, inclusiv a celor pe care le exercită ca reprezentant al statului.

(3) Cererea va cuprinde motivele ce au stat la baza acesteia, numele și prenumele, data și locul nașterii, seria și numărul buletinului sau ale cărții de identitate și semnătura olografă ale cetățenilor care au solicitat organizarea referendumului.

(4) Organizarea referendumului trebuie să fie solicitată, în scris, de cel puțin 25% dintre locuitorii cu drept de vot. Acest procent trebuie să fie realizat în fiecare dintre localitățile componente ale comunei sau orașului.

**Art. 74** (1) După primirea cererii prefectul va proceda la analizarea temeiniciei motivelor invocate, a îndeplinirii condițiilor prevăzute la art. 73, precum și la verificarea veridicității și autenticității semnăturilor, în termen de 30 de zile.

(2) După verificare prefectul va transmite Guvernului, prin Ministerul Administrației Publice, o propunere motivată de organizare a referendumului.

(3) Pe baza propunerii motivate a prefectului, avizată de Ministerul Administrației Publice, Guvernul se va pronunța, prin hotărâre, în termen de 60 de zile de la solicitarea prefectului. Hotărârea Guvernului va stabili data organizării referendumului și va fi adusă la cunoștința locuitorilor comunei sau ai orașului prin grija prefectului.

(4) Cheltuielile necesare în vederea desfășurării referendumului se suportă din bugetul local.

**Art. 75** (1) Referendumul local se organizează, în condițiile legii, prin grija prefectului, cu sprijinul secretarului și al aparatului propriu de specialitate al consiliului local respectiv.

(2) În acest caz procedurile prevăzute de lege privind campania pentru referendum nu se mai aplică.

**Art. 76** (1) Referendumul este valabil dacă s-au prezentat la urne cel puțin jumătate plus unul din numărul total al locuitorilor cu drept de vot.

(2) Mandatul primarului încetează înainte de termen dacă s-a pronunțat în acest sens cel puțin jumătate plus unul din numărul total al cetățenilor cu drept de vot.

(3) În situația prevăzută la alin. (2) se aplică în mod corespunzător prevederile art. 72 alin. (6).

**Art. 77** (1) în exercitarea funcției primarul este ocrotit de lege.

(2) Mandatul primarului se suspendă de drept numai în cazul în care acesta a fost arestat preventiv. Măsura arestării preventive se comunică de îndată de către parchet sau de instanța de judecată, după caz, prefectului care, prin ordin, constată suspendarea mandatului.

(3) Ordinul de suspendare se comunică de îndată primarului.

(4) Suspendarea durează până la încetarea situației prevăzute la alin. (2).

(5) dacă primarul suspendat din funcție a fost găsit nevinovat, acesta are dreptul la despăgubiri, în condițiile legii.

(6) Prevederile alin. (1)-(5) se aplică și în cazul viceprimarului.

**Art. 78** (1) Consiliul local alege din rândul membrilor săi viceprimarul, respectiv viceprimarii, cu votul secret al majorității consilierilor în funcție. Durata mandatului viceprimarului este egală cu cea a mandatului consiliului local.

(2) Schimbarea din funcție a viceprimarului se poate face de consiliul local, la propunerea motivată a unei treimi din numărul consilierilor sau a primarului, prin hotărâre adoptată cu votul a două treimi din numărul consilierilor în funcție.

**Art. 79** Viceprimarul exercită atribuțiile ce îi sunt delegate de către primar, în condițiile prevăzute la art. 70.

**Art. 80** Mandatul viceprimarului încetează de drept în condițiile prevăzute la art. 72, care se aplică în mod corespunzător. În acest caz consiliul local ia act de încetarea mandatului și alege un nou viceprimar.

**Art. 81** Viceprimarul poate fi suspendat din funcție în condițiile prevăzute la art. 77, care se aplică în mod corespunzător.

**Art. 82** (1) În caz de vacanță a funcției de primar, precum și în caz de suspendare din funcție a acestuia atribuțiile ce îi sunt conferite prin prezenta lege vor fi exercitate de drept de viceprimar sau, după caz, de unul dintre viceprimari, desemnat de consiliul local cu votul secret al majorității consilierilor în funcție.

(2) În situația prevăzută la alin. (1) consiliul local poate delega prin hotărâre, din rândul membrilor săi, un consilier care va îndeplini temporar atribuțiile viceprimarului.

(3) În situația în care sunt suspendați din funcție, în același timp, atât primarul, cât și viceprimarul, consiliul local delegă un consilier care va îndeplini atât atribuțiile primarului, cât și pe cele ale viceprimarului, până la încetarea suspendării.

(4) dacă devin vacante, în același timp, atât funcția de primar, cât și cea de viceprimar, consiliul local alege un nou viceprimar, prevederile alin. (1) și (2) aplicându-se până la alegerea unui nou primar. Prevederile art. 72 alin. (6) se aplică în mod corespunzător.

## **CAPITOLUL 4**

### **Secretarul, serviciile publice locale și aparatul propriu de specialitate**

#### **Secțiunea 1**

#### **Secretarul**

**Art. 83** (1) Fiecare comună, oraș sau subdiviziune administrativ-teritorială a municipiilor are un secretar salarizat din bugetul local. Secretarul comunei, orașului și al subdiviziunii administrativ-teritoriale a municipiilor este funcționar public de conducere, cu studii superioare juridice sau administrative. În mod excepțional în funcția de secretar al comunei poate fi numită și o persoană cu alte studii superioare sau cu studii liceale atestate prin bacalaureat.

(2) Secretarul nu poate fi membru al unui partid politic, sub sancțiunea eliberării din funcție.

(3) Secretarul nu poate fi soț, soție sau rudă de gradul întâi cu primarul sau cu viceprimarul.

**Art. 84** (1) Funcția de secretar se ocupă pe bază de concurs sau de examen, după caz, iar numirea se face de către prefect.

(2) Concursul sau examenul se organizează de primar, potrivit legii, în termen de 30 de zile de la data la care postul a devenit vacant. Din comisia de concurs sau de examinare vor face parte în mod obligatoriu primarul, secretarul general al prefecturii, secretarul general al județului și 2 reprezentanți desemnați de consiliul local respectiv. Ordinul de numire se emite de prefect, în termen de cel mult 10 zile de la primirea rezultatului concursului sau examenului, care se comunică de către primar în termen de cel mult 3 zile de la rămânerea definitivă a rezultatului concursului sau al examenului.

(3) Secretarul se bucură de stabilitate în funcție, în condițiile legii.

**Art. 85**

(1) Secretarul îndeplinește, în condițiile legii, următoarele atribuții principale:

a) participă în mod obligatoriu la ședințele consiliului local;

b) coordonează compartimentele și activitățile cu caracter juridic, de stare civilă, autoritate tutelară și asistență socială din cadrul aparatului propriu de specialitate al consiliului local;

c) avizează proiectele de hotărâre ale consiliului local, asumându-si răspunderea pentru legalitatea acestora, contrasemnând hotărârile pe care le consideră legale;

d) avizează pentru legalitate dispozițiile primarului;

e) urmărește rezolvarea corespondenței în termenul legal;

f) asigură îndeplinirea procedurilor de convocare a consiliului local și efectuarea lucrărilor de secretariat;

g) pregătește lucrările supuse dezbaterii consiliului local;

h) asigură comunicarea către autoritățile, instituțiile și persoanele interesate a actelor emise de consiliul local sau de primar, în termen de cel mult 10 zile, dacă legea nu prevede altfel;

i) asigură aducerea la cunoștința publică a hotărârilor și dispozițiilor cu caracter normativ;

j) eliberează extrase sau copii de pe orice act din arhiva consiliului local, în afara celor cu caracter secret, stabilit potrivit legii;

k) legalizează semnături de pe înscrisurile prezentate de părți și confirmă autenticitatea copiilor cu actele originale, în condițiile legii.

(2) Secretarul poate coordona și alte servicii ale aparatului propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale, stabilite de primar.

(3) Secretarul îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege sau însărcinări date de consiliul local ori de primar.

**Art. 86** Eliberarea din funcție, precum și sancționarea disciplinară a secretarului se fac de către prefect, numai la propunerea consiliului local, adoptată cu votul a cel puțin două treimi din numărul consilierilor în funcție, ca

urmare a inițiativei primarului sau a unei treimi din numărul consilierilor, pe baza concluziilor reieșite din desfășurarea unei cercetări administrative.

## **Secțiunea a 2-a**

### **Serviciile publice ale comunei, orașului și aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale**

**Art. 87** Serviciile publice ale comunei sau orașului se înființează și se organizează de consiliul local în principalele domenii de activitate, potrivit specificului și nevoilor locale, cu respectarea prevederilor legale și în limita mijloacelor financiare de care dispune.

**Art. 88** (1) Numirea și eliberarea din funcție a personalului din serviciile publice ale comunei sau orașului se fac de conducătorii acestora, în condițiile legii.

(2) Numirea și eliberarea din funcție a personalului din aparatul propriu de specialitate al consiliului local se fac de către primar, în condițiile legii.

(3) Consiliul local poate recomanda motivat primarului eliberarea din funcție a conducătorilor compartimentelor din aparatul propriu de specialitate al consiliului local.

**Art. 89** Funcționarii din cadrul serviciilor publice ale comunei sau orașului și din aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale se bucură de stabilitate în funcție, în condițiile legii.

**Art. 90** (1) În raporturile dintre cetățeni și autoritățile administrației publice locale se folosește limba română.

(2) În unitățile administrativ-teritoriale în care cetățenii aparținând unei minorități naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor, în raporturile lor cu autoritățile administrației publice locale și cu aparatul propriu de specialitate aceștia se pot adresa, oral sau în scris, și în limba lor maternă și vor primi răspunsul atât în limba română, cât și în limba maternă.

(3) În condițiile prevăzute la alin. (2), în posturile care au atribuții privind relații cu publicul vor fi încadrate și persoane care cunosc limba maternă a cetățenilor aparținând minorității respective.

(4) Autoritățile administrației publice locale vor asigura inscripționarea denumirii localităților și a instituțiilor publice de sub autoritatea lor, precum și afișarea anunțurilor de interes public și în limba maternă a cetățenilor aparținând minorității respective, în condițiile prevăzute la alin. (2).

(5) Actele oficiale se întocmesc în mod obligatoriu în limba română.

**Art. 91** Primarul, viceprimarul, respectiv viceprimarii, secretarul comunei, al orașului sau al subdiviziunii administrativ-teritoriale a municipiului, împreună cu aparatul propriu de specialitate al consiliului local, constituie o structură funcțională cu activitate permanentă, denumită primăria comunei sau orașului, care aduce la îndeplinire hotărârile consiliului local și dispozițiile primarului, soluționând problemele curente ale colectivității locale.

## **CAPITOLUL 5**

### **Administrația publică a municipiului București**

**Art. 92** Municipiul București este organizat în 6 subdiviziuni administrativ-teritoriale, numite sectoare.

**Art. 93** (1) Sectoarele municipiului București au câte un primar și un viceprimar, iar municipiul București are un primar general și 2 viceprimari.

(2) Validarea alegerii primarului general al municipiului București se face de președintele Tribunalului București, în condițiile prezentei legi.

**Art. 94** Autoritățile administrației publice locale din municipiul București sunt Consiliul General al Municipiului București și consiliile locale ale sectoarelor, ca autorități deliberative, precum și primarul general al municipiului București și primarii sectoarelor, ca autorități executive, alese în condițiile Legii privind alegerile locale.

**Art. 95** (1) Consiliile locale ale sectoarelor municipiului București se constituie, funcționează și pot fi dizolvate în condițiile prevăzute de dispozițiile prezentei legi pentru consiliile locale, care se aplica în mod corespunzător.

(2) Consiliile locale ale sectoarelor municipiului București exercită, în principal, următoarele atribuții:

a) aleg, din rândul consilierilor, consilierul care conduce ședințele consiliului, precum și un viceprimar; aceștia își păstrează calitatea de consilier ;

b) aprobă regulamentul de organizare și funcționare a consiliului;

c) avizează studii, prognoze și programe de dezvoltare economico-socială, de organizare și amenajare a teritoriului și urbanism, inclusiv participarea la programe de dezvoltare regională și zonală, în condițiile legii, pe care le supune spre aprobare Consiliului General al Municipiului București;

d) aprobă bugetul local, împrumuturile, virările de credite și modul de utilizare a rezervei bugetare; aprobă contul de încheiere a exercițiului bugetar; stabilesc impozite și taxe locale, precum și taxe speciale, în condițiile legii;

e) aprobă, la propunerea primarului, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare ale aparatului propriu de specialitate și ale serviciilor publice de interes local;

f) administrează, în condițiile legii, bunurile proprietate publică sau privată a municipiului, de pe raza sectorului, pe baza hotărârii Consiliului General al Municipiului București;

g) hotărăsc cu privire la concesionarea sau închirierea serviciilor publice de sub autoritatea lor, în condițiile legii;

h) înființează instituții, societăți comerciale și servicii publice; instituie, cu respectarea criteriilor generale stabilite prin lege, norme de organizare și funcționare pentru instituțiile și serviciile publice, precum și pentru societățile comerciale pe care le înființează sau care se află sub autoritatea lor; numesc și eliberează din funcție, în condițiile legii, conducătorii instituțiilor publice și ai serviciilor publice de interes local;



i) aprobă, în condițiile legii, planurile urbanistice zonale și de detaliu ale sectoarelor, pe care le comunică Consiliului General al Municipiului București; aprobă, în limitele competențelor sale, documentațiile tehnico-economice pentru lucrările de investiții de interes local și asigură condițiile necesare pentru realizarea lor, în concordanță cu prevederile planului urbanistic general al municipiului București și ale regulamentului aferent;

j) asigură, potrivit competențelor sale, condițiile necesare bunei funcționări a instituțiilor și serviciilor publice de educație, sănătate, cultură, tineret și sport, apărarea ordinii publice, de interes local; urmărește și controlează activitatea acestora;

k) contribuie la organizarea activităților științifice, culturale, artistice, sportive și de agrement;

l) contribuie la asigurarea ordinii publice, analizează activitatea gardienilor publici și propune măsuri de îmbunătățire a acesteia;

m) acționează pentru protecția și refacerea mediului înconjurător, în scopul creșterii calității vieții; contribuie la protecția, conservarea, restaurarea și punerea în valoare a monumentelor istorice și de arhitectură, a parcurilor și a rezervațiilor naturale;

n) contribuie la realizarea măsurilor de protecție și asistență socială, asigură protecția drepturilor copilului, potrivit legislației în vigoare; aprobă criteriile pentru repartizarea locuințelor sociale; înființează și asigură funcționarea unor instituții de binefacere de interes local;

o) înființează și organizează târguri, piețe, oboare, locuri și parcuri de distracție, baze sportive și asigură buna funcționare a acestora;

p) hotărâsc, în condițiile legii, cu acordul Consiliului General al Municipiului București, cooperarea sau asocierea cu autorități ale administrației publice locale din țară sau din străinătate, precum și aderarea la asociații naționale și internaționale ale autorităților administrației publice locale, în vederea promovării unor interese comune;

q) hotărâsc, în condițiile legii, cu acordul prealabil al Consiliului General al Municipiului București, cooperarea sau asocierea cu persoane juridice române sau străine, cu organizații neguvernamentale și cu alți parteneri sociali, în vederea finanțării și realizării în comun a unor acțiuni, lucrări, servicii sau proiecte de interes public local;

r) asigură libertatea comerțului și încurajează libera inițiativă, în condițiile legii;

s) sprijină, în condițiile legii, activitatea cultelor religioase.

(3) Atribuțiile prevăzute la alin. (2) lit. c) -h), p) și q) pot fi exercitate numai pe baza împuternicirii exprese date prin hotărâre a Consiliului General al Municipiului București.

(4) Consiliile locale ale sectoarelor exercită și alte atribuții stabilite prin lege sau delegate de Consiliul General al Municipiului București.

**Art. 96** Consiliul General al Municipiului București se constituie, funcționează și îndeplinește atribuțiile prevăzute de dispozițiile prezentei legi pentru consiliile locale, care se aplica în mod corespunzător.

**Art. 97** (1) Primarii și viceprimarii sectoarelor municipiului București funcționează în condițiile prevăzute de dispozițiile prezentei legi pentru primarii și viceprimarii comunelor și orașelor și îndeplinesc atribuțiile stabilite de lege pentru aceștia, cu excepția celor prevăzute la art. 68 alin. (1) lit. c) și k), care se exercită numai de primarul general al municipiului București.

(2) Primarilor și viceprimarilor sectoarelor municipiului București li se aplică în mod corespunzător dispozițiile prezentei legi cu privire la suspendare și demitere.

(3) Primarul general și viceprimarii municipiului București funcționează și îndeplinesc atribuțiile prevăzute de dispozițiile prezentei legi pentru primarii și viceprimarii comunelor și orașelor, care se aplică în mod corespunzător.

(4) Primarului general și viceprimarilor municipiului București li se aplică în mod corespunzător dispozițiile prezentei legi cu privire la suspendare și demitere.

**Art. 98** Secretarilor sectoarelor municipiului București le sunt aplicabile în mod corespunzător prevederile art. 83-86, iar secretarului general al municipiului București, prevederile art. 120.

**Art. 99** Hotărârile Consiliului General al Municipiului București și dispozițiile cu caracter normativ ale primarului general sunt obligatorii și pentru autoritățile administrației publice locale organizate în sectoarele municipiului București.

**Art. 100** (1) Primarul general al municipiului București împreună cu primarii sectoarelor municipiului București se întrunesc cel puțin o dată pe lună, la convocarea primarului general sau la propunerea a cel puțin 3 primari de sectoare. La ședințe se analizează modul în care sunt aduse la îndeplinire hotărârile Consiliului General al Municipiului București și dispozițiile cu caracter normativ ale primarului general și se prezintă informații reciproce privitoare la activitatea consiliilor locale de sector, avându-se în vedere corelarea unor activități necesare în vederea bunei funcționări a administrației

(2) Primarii sectoarelor participă de drept la ședințele Consiliului General al Municipiului București și pot avea intervenții la dezbaterile problemelor aflate pe ordinea de zi.

(3) La ședințele comisiilor Consiliului General al Municipiului București pot participa președinții comisiilor de specialitate ale consiliilor locale de sector.

(4) Președinții comisiilor de specialitate ale consiliilor locale de sector au dreptul să intervină la discuții fără a avea drept de vot.

## **CAPITOLUL 6**

### **Consiliul județean**

#### **Secțiunea 1**

Constituirea și componența consiliului județean

**Art. 101** (1) Consiliul județean este autoritatea administrației publice locale, constituită la nivel județean, pentru coordonarea activității consiliilor comunale și orașenești, în vederea realizării serviciilor publice de interes județean.

(2) Consiliul județean este compus din consilieri aleși prin vot universal, egal, direct, secret și liber exprimat, în condițiile stabilite de Legea privind alegerile locale.

**Art. 102** Numărul membrilor fiecărui consiliu județean se stabilește de prefect, în funcție de populația județului, raportată de Institutul Național de Statistică și Studii Economice la data de 1 ianuarie a anului în curs sau, după caz, la data de 1 iulie a anului care precede alegerile, după cum urmează:

---

Numărul locuitorilor județului	Numărul consilierilor
- până la 350.000	31
- între 350.001 - 500.000	33
- între 500.001 - 650.000	35
- peste 650.000	37

---

**Art. 103 (1)** La constituirea consiliului județean se aplică în mod corespunzător dispozițiile art. 31-37.

(2) în situațiile prevăzute la art. 60 președintele consiliului județean are obligația să propună acestuia adoptarea unei hotărâri prin care să se ia act de încetarea mandatului de consilier.

### **Secțiunea a 2-a** **Atribuțiile consiliului județean**

**Art. 104 (1)** Consiliul județean, ca autoritate deliberativă a administrației publice locale constituită la nivel județean, îndeplinește următoarele atribuții principale:

- a) alege din rândul consilierilor un președinte și 2 vicepreședinți;
- b) aprobă, la propunerea președintelui, regulamentul de organizare și funcționare a consiliului județean, numărul de personal în limitele normelor legale, organigrama, statul de funcții, regulamentul de organizare și funcționare a aparatului propriu de specialitate, a instituțiilor și serviciilor publice, precum și a regiilor autonome de interes județean;
- c) adoptă strategii, prognoze și programe de dezvoltare economico-socială a județului sau a unor zone din cuprinsul acestuia pe baza propunerilor primite de la consiliile locale, dispune, aprobă și urmărește, în cooperare cu autoritățile administrației publice locale comunale și orășenești interesate, măsurile necesare, inclusiv cele de ordin financiar, pentru realizarea acestora;
- d) coordonează activitatea consiliilor locale ale comunelor și orașelor în vederea realizării serviciilor publice de interes județean;
- e) aprobă bugetul propriu al județului, împrumuturile, virările de credite și modul de utilizare a rezervei bugetare; aprobă contul de încheiere a exercițiului

bugetar; stabilește impozite și taxe, precum și taxe speciale, în condițiile legii; hotărăște repartizarea pe comune, orașe și municipii a cotei din sumele defalcate din unele venituri ale bugetului de stat sau din alte surse, în condițiile legii;

f) administrează domeniul public și domeniul privat al județului;

g) hotărăște darea în administrare, concesionarea sau închirierea bunurilor proprietate publică a județului sau, după caz, a serviciilor publice de interes județean, în condițiile legii; hotărăște cu privire la vânzarea, concesionarea și închirierea bunurilor proprietate privată a județului, în condițiile legii;

h) hotărăște înființarea de instituții publice și de servicii publice de interes județean, în condițiile legii; numește și eliberează din funcție, în condițiile legii, conducătorii instituțiilor și serviciilor publice pe care le-a înființat și le aplică, dacă este cazul, sancțiuni disciplinare, în condițiile legii;

i) hotărăște asupra reorganizării regiilor autonome de interes județean; exercită în numele unității administrativ-teritoriale toate drepturile acționarului la societățile comerciale pe care le-a înființat; hotărăște asupra privatizării acestor societăți comerciale;

j) stabilește, pe baza consultării autorităților administrației publice locale comunale și orășenești, proiectele de organizare și amenajare a teritoriului județului, precum și de dezvoltare urbanistică generală a județului și a unităților administrativ-teritoriale componente; urmărește modul de realizare a acestora în cooperare cu autoritățile administrației publice locale comunale și orășenești implicate;

k) aprobă construirea, întreținerea și modernizarea drumurilor, podurilor, precum și a întregii infrastructuri aparținând căilor de comunicații de interes județean; acordă sprijin și asistență tehnică de specialitate autorităților administrației publice locale comunale și orășenești pentru construirea, întreținerea și modernizarea drumurilor comunale și orășenești; în acest sens consiliul județean poate înființa servicii publice specializate;

l) aprobă documentațiile tehnico-economice pentru lucrările de investiții de interes județean, în limitele și în condițiile legii;

m) asigură, potrivit competențelor sale, condițiile materiale și financiare necesare în vederea bunei funcționări a instituțiilor de cultură, a instituțiilor și serviciilor publice de educație, ocrotire socială și asistență socială, a serviciilor publice de transport de sub autoritatea sa, precum și a altor activități, în condițiile legii;

n) asigură sprijin financiar pentru acțiuni culturale sau desfășurate de cultele religioase, precum și pentru activități educativ-științifice și sportive;

o) înființează instituții sociale și culturale, precum și pentru protecția drepturilor copilului și asigură buna lor funcționare, prin alocarea fondurilor necesare;

p) analizează propunerile făcute de autoritățile administrației publice locale comunale și orășenești, în vederea elaborării de prognoze și programe de dezvoltare economico-socială sau pentru refacerea și protecția mediului înconjurător;

- q) atribuie, în condițiile legii, denumiri de obiective de interes județean;
  - r) hotărăște, în condițiile legii, cooperarea sau asocierea cu alte autorități ale administrației publice locale din țară sau din străinătate, precum și aderarea la asociații naționale și internaționale a autorităților administrației publice locale, în vederea promovării unor interese comune;
  - s) hotărăște, în condițiile legii, cooperarea sau asocierea cu persoane juridice române sau străine, cu organizații neguvernamentale și cu alți parteneri sociali, în vederea finanțării și realizării în comun a unor acțiuni, lucrări, servicii sau proiecte de interes public județean;
  - t) hotărăște, în condițiile legii, asocierea cu consiliile locale, pentru realizarea unor obiective de interes comun, scop în care poate înființa împreună cu acestea instituții publice, societăți comerciale și servicii publice;
  - u) coordonează activitățile Corpului gardienilor publici, în condițiile legii.
- (2) Consiliul județean îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege.

### **Secțiunea a 3-a** **Funcționarea consiliului județean**

**Art. 105** (1) Consiliul județean se alege pentru un mandat de 4 ani, care poate fi prelungit, prin lege organică, în caz de război sau de catastrofă.

(2) Consiliul județean își exercită mandatul de la data constituirii până la data declarării ca legal constituit a consiliului nou-ales.

**Art. 106** (1) Consiliul județean se întrunește în ședințe ordinare o dată la două luni, la convocarea președintelui consiliului județean.

(2) Consiliul județean se poate întruni și în ședințe extraordinare ori de câte ori este necesar, la cererea președintelui sau a cel puțin unei treimi din numărul membrilor consiliului ori la solicitarea prefectului, adresată președintelui consiliului județean, în cazuri excepționale care necesită adoptarea de măsuri imediate pentru prevenirea, limitarea sau înlăturarea urmărilor calamităților, catastrofelor, incendiilor, epidemiilor sau epizootiilor, precum și pentru apărarea ordinii și liniștii publice.

(3) Convocarea consiliului județean se face în scris, prin intermediul secretarului general al județului, cu cel puțin 5 zile înaintea ședințelor ordinare sau cu cel mult 3 zile înaintea celor extraordinare.

(4) În caz de forță majoră și de maximă urgență pentru rezolvarea intereselor locuitorilor județului convocarea consiliului județean se face de îndată.

(5) În invitația la ședință se vor preciza data, ora, locul desfășurării și ordinea de zi a acesteia.

(6) În situația în care președintele consiliului județean se află în imposibilitatea de a convoca consiliul în ședință ordinară, aceasta se va face de către vicepreședintele desemnat în condițiile art. 118.

(7) Ordinea de zi a ședinței consiliului județean se aduce la cunoștința locuitorilor județului prin mass-media sau prin orice alt mijloc de publicitate.

(8) În județele în care cetățenii aparținând unei minorități naționale au o pondere de peste 20% din numărul locuitorilor ordinea de zi se aduce la cunoștința publică și în limba maternă a cetățenilor aparținând minorității respective.

(9) În toate cazurile convocarea se consemnează în procesul-verbal al ședinței.

**Art. 107 (1)** Ședințele consiliului județean sunt legal constituite dacă este prezentă majoritatea consilierilor în funcție.

(2) Prezența consilierilor la ședință este obligatorie. Cazurile în care se consideră că absența este motivată se vor stabili prin regulamentul de organizare și funcționare a consiliului județean. În situația în care un consilier absentează de două ori consecutiv fără motive temeinice, el poate fi sancționat în condițiile regulamentului de organizare și funcționare a consiliului județean.

**Art. 108 (1)** Ședințele consiliului județean sunt conduse de președinte sau, în lipsa acestuia, de vicepreședintele desemnat în condițiile art. 118.

(2) În cazul în care, din motive întemeiate, lipsește și vicepreședintele desemnat în condițiile art. 118, ședința va fi condusă de celălalt vicepreședinte sau de un consilier ales cu votul majorității consilierilor prezenți.

**Art. 109 (1)** În exercitarea atribuțiilor ce îi revin consiliul județean adoptă hotărâri cu votul majorității membrilor prezenți, în afară de cazurile în care legea sau regulamentul de organizare și funcționare a consiliului cere o altă majoritate.

(2) Hotărârile se semnează de președinte sau, în lipsa acestuia, de vicepreședintele consiliului județean care a condus ședința și se contrasemnează pentru legalitate de secretarul general al județului.

**Art. 110** Dispozițiile art. 43, art. 45-54 și art. 56 se aplică în mod corespunzător.

**Art. 111 (1)** În cazul în care consiliul județean nu se întrunește timp de 6 luni consecutive sau nu a adoptat, în 3 ședințe ordinare consecutive, nici o hotărâre, precum și în situația în care numărul consilierilor se reduce sub două treimi și nu se poate completa prin supleanți, acesta se dizolvă de drept.

(2) Situațiile prevăzute la alin. (1) se comunică de secretar prefectului care, prin ordin, ia act de dizolvarea de drept a consiliului și propune Guvernului organizarea de noi alegeri.

(3) Prevederile art. 58 alin. (3)-(5) se aplică în mod corespunzător.

(4) Stabilirea datei alegerilor se va putea face numai după expirarea termenului prevăzut la alin. (3) sau după rămânerea definitivă și irevocabilă a hotărârii judecătorești prin care s-a respins acțiunea introdusă împotriva ordinului prefectului.

(5) Pe perioada în care consiliul județean este dizolvat sau în care nu s-a putut constitui potrivit legii, problemele curente ale administrației județului vor fi rezolvate de secretarul general al județului în baza unei împuterniciri speciale date de Guvern, prin Ministerul Administrației Publice.

**Art. 112** Mandatul de consilier încetează de drept în condițiile art. 60, care se aplică în mod corespunzător.

### **Secțiunea a 4-a**

#### **Președintele, vicepreședinții și secretarul general al județului**

**Art. 113 (1)** Consiliul județean alege dintre membrii săi, pe toată durata exercitării mandatului, un președinte și 2 vicepreședinți.

(2) Președintele și vicepreședinții se aleg cu votul secret al majorității consilierilor în funcție. Eliberarea din funcție a președintelui consiliului județean se face prin votul secret a cel puțin două treimi din numărul consilierilor în funcție, la propunerea a cel puțin unei treimi din numărul acestora, dacă a emis, în decurs de 3 luni, cel puțin 3 dispoziții care au fost anulate irevocabil de instanța de judecată întrucât au contravenit intereselor generale ale statului ori ale județului sau au încălcat Constituția și legile țării. Vicepreședinții pot fi eliberați din funcție, în aceleași condiții, numai dacă s-a constatat prin hotărâre judecătorească irevocabilă că aceștia au contravenit, în exercitarea sarcinilor ce le-au revenit, intereselor generale ale statului sau ale județului ori au încălcat Constituția și legile țării.

(3) Pe toată durata exercitării mandatului contractul de muncă al președintelui și vicepreședinților consiliului județean la instituțiile publice, regiile autonome, companiile naționale, societățile naționale, societățile comerciale cu capital majoritar de stat se suspendă de drept.

(4) Președintele și vicepreședinții consiliului județean primesc pe toată durata exercitării mandatului o indemnizație stabilită în condițiile legii.

**Art. 114 (1)** Președintele consiliului județean reprezintă județul în relațiile cu celelalte autorități publice, cu persoanele fizice și juridice române și străine, precum și în justiție.

(2) Președintele răspunde în fața consiliului județean de buna funcționare a administrației publice județene.

(3) Aparatul propriu al consiliului județean este subordonat președintelui acestuia. Funcționarii din aparatul propriu de specialitate se bucură de stabilitate în funcție, conform legii.

**Art. 115** Președintele consiliului județean răspunde de buna funcționare a aparatului propriu de specialitate pe care îl conduce și îl controlează. Coordonarea unor compartimente din aparatul propriu de specialitate va fi delegată vicepreședinților sau secretarului general al județului, prin dispoziție.

**Art. 116 (1)** Președintele consiliului județean îndeplinește, în condițiile legii, următoarele atribuții principale:

a) asigură respectarea prevederilor Constituției, punerea în aplicare a legilor, a decretelor Președintelui României, a hotărârilor și ordonanțelor Guvernului, a hotărârilor consiliului județean, precum și a altor acte normative;

b) întocmește proiectul ordinii de zi a ședinței consiliului județean;

c) dispune măsurile necesare pentru pregătirea și desfășurarea în bune condiții a lucrărilor consiliului județean;

d) întocmește și supune spre aprobare consiliului județean regulamentul de organizare și funcționare a acestuia;

e) asigură aducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului județean și analizează periodic stadiul îndeplinirii acestora;

f) conduce ședințele consiliului județean;

g) coordonează și controlează activitatea instituțiilor și serviciilor publice de sub autoritatea consiliului județean;

h) exercită funcția de ordonator principal de credite;

i) întocmește proiectul bugetului propriu al județului și contul de încheiere a exercitiului bugetar și le supune spre aprobare consiliului județean, în condițiile și la termenele prevăzute de lege;

j) urmărește modul de realizare a veniturilor bugetare și propune consiliului județean adoptarea măsurilor necesare pentru încasarea acestora la termen;

k) propune consiliului județean spre aprobare, în condițiile legii, organigrama, statul de funcții, numărul de personal și regulamentul de organizare și funcționare a aparatului propriu de specialitate, a instituțiilor și serviciilor publice de sub autoritatea acestuia;

l) prezintă consiliului județean, anual sau la cererea acestuia, rapoarte cu privire la modul de îndeplinire a atribuțiilor proprii și a hotărârilor consiliului;

m) propune consiliului județean numirea și eliberarea din funcție, în condițiile legii, a conducătorilor instituțiilor publice și serviciilor publice de sub autoritatea acestuia;

n) emite avizele, acordurile și autorizațiile date în competența sa prin lege;

o) îndrumă metodologic, urmărește și controlează activitățile de stare civilă și autoritate tutelară, desfășurate în comune și orașe;

p) acordă, prin aparatul propriu și serviciile de specialitate ale consiliului județean, sprijin și consultanță tehnică și juridică pentru autoritățile administrației publice locale, comunale și orașenești, la solicitarea acestora;

q) coordonează, controlează și răspunde de activitatea privind protecția drepturilor copilului.

(2) Președintele consiliului județean poate delega vicepreședinților, prin dispoziție, atribuțiile prevăzute la alin. (1) lit. g) și p).

(3) Președintele consiliului județean îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege sau sarcini date de consiliul județean.

**Art. 117 (1)** În exercitarea atribuțiilor sale președintele consiliului județean emite dispoziții cu caracter normativ sau individual. Acestea devin executorii numai după ce sunt aduse la cunoștința publică sau după ce au fost comunicate persoanelor interesate, după caz.

(2) Prevederile art. 49 și ale art. 50 alin. (2) se aplica în mod corespunzător.



**Art. 118** (1) În cazul suspendării președintelui atribuțiile acestuia vor fi exercitate de unul dintre vicepreședinți, desemnat de consiliul județean prin votul secret al majorității consilierilor în funcție.

(2) În celelalte cazuri de absență a președintelui, atribuțiile sale vor fi exercitate, în numele acestuia, de unul dintre vicepreședinți, desemnat de președinte prin dispoziție.

**Art. 119** (1) Președintele și vicepreședinții consiliului județean își păstrează calitatea de consilier. Durata mandatului președintelui și al vicepreședinților este egală cu cea a mandatului consiliului județean.

(2) Prevederile art. 62, 72 și 77 se aplică în mod corespunzător și președintelui consiliului județean.

(3) În cazul încetării înainte de termen a mandatului președintelui consiliului județean prefectul ia act prin ordin și înștiințează consiliul județean în vederea alegerii unui nou președinte.

**Art. 120** (1) Fiecare județ are un secretar general salarizat din bugetul acestuia. Secretarul general este funcționar public de conducere și are studii superioare juridice sau administrative. Secretarul general se bucură de stabilitate în funcție, în condițiile legii. El nu poate fi membru al vreunui partid politic sau al vreunei formațiuni politice, sub sancțiunea eliberării din funcție.

(2) Numirea secretarului general al județului se face de Ministerul Administrației Publice, la propunerea președintelui consiliului județean, potrivit legii.

(3) Numirea se face pe bază de concurs sau de examen, după caz. Concursul va fi organizat, în condițiile legii, de președintele consiliului județean în termen de 45 de zile de la data la care postul a devenit vacant. Din comisia de examinare vor face parte președintele sau, în lipsa acestuia, unul dintre vicepreședinții consiliului județean, un reprezentant al Ministerului Administrației Publice, secretarul general al prefecturii și 2 reprezentanți ai consiliului județean.

(4) Emiterea dispoziției de numire se face în termen de cel mult 10 zile de la primirea propunerii.

(5) Eliberarea din funcție, precum și sancționarea disciplinară a secretarului general se fac de Ministerul Administrației Publice numai la propunerea consiliului județean, aprobată cu votul a cel puțin două treimi din numărul consilierilor în funcție, ca urmare a inițiativei președintelui acestuia, sau a unei treimi din numărul consilierilor, pe baza concluziilor reieșite din desfășurarea unei cercetări administrative.

(6) Secretarului general al județului îi sunt aplicabile, în mod corespunzător, prevederile art. 85.

(7) Secretarul general al județului coordonează compartimentele de stare civilă și autoritate tutelară din aparatul propriu de specialitate al consiliului județean. Secretarul general al județului îndeplinește în mod corespunzător atribuțiile stabilite de lege pentru secretarul general al ministerului.

## **CAPITOLUL 7** **Bunuri și lucrări publice**

### **Secțiunea 1** **Administrarea bunurilor**

**Art. 121** Constituie patrimoniu al unității administrativ-teritoriale bunurile mobile și imobile care aparțin domeniului public al unității administrativ-teritoriale, domeniului privat al acesteia, precum și drepturile și obligațiile cu caracter patrimonial.

**Art. 122 (1)** Aparțin domeniului public de interes local sau județean bunurile care, potrivit legii sau prin natura lor, sunt de uz sau de interes public și nu sunt declarate prin lege de uz sau de interes public național.

(2) Bunurile ce fac parte din domeniul public sunt inalienabile, imprescriptibile și insesizabile.

**Art. 123 (1)** Domeniul privat al unităților administrativ-teritoriale este alcătuit din bunuri mobile și imobile, altele decât cele prevăzute la art. 122 alin. (1), intrate în proprietatea acestora prin modalitățile prevăzute de lege.

(2) Bunurile ce fac parte din domeniul privat sunt supuse dispozițiilor de drept comun, dacă prin lege nu se prevede altfel.

(3) Donațiile și legatele cu sarcini pot fi acceptate numai cu aprobarea consiliului local sau, după caz, a consiliului județean, cu votul a două treimi din numărul membrilor acestuia.

**Art. 124** Toate bunurile aparținând unităților administrativ-teritoriale sunt supuse inventarierii anuale. Consiliilor locale și județene li se prezintă anual de către primar, respectiv de președintele consiliului județean, un raport asupra situației gestionării bunurilor.

**Art. 125 (1)** Consiliile locale și consiliile județene hotărăsc ca bunurile ce aparțin domeniului public sau privat, de interes local sau județean, după caz, să fie date în administrarea regiilor autonome și instituțiilor publice, să fie concesionate ori să fie închiriate. Acestea hotărăsc cu privire la cumpărarea unor bunuri ori la vânzarea bunurilor ce fac parte din domeniul privat, de interes local sau județean, în condițiile legii.

(2) Vânzarea, concesionarea și închirierea se fac prin licitație publică, organizată în condițiile legii.

**Art. 126** Consiliile locale și consiliile județene pot da în folosință gratuită, pe termen limitat, bunuri mobile și imobile proprietate publică sau privată locală ori județeană, după caz, persoanelor juridice fără scop lucrativ, care desfășoară activitate de binefacere sau de utilitate publică ori serviciilor publice.

## **Secțiunea a 2-a Lucrările publice**

**Art. 127** Consiliile locale sau consiliile județene pot contractă prin licitație efectuarea de lucrări și servicii de utilitate publică, în limita sumelor aprobate prin bugetul local, respectiv județean.

**Art. 128** Lucrările de construcții și reparații de interes public, finanțate din bugetele comunelor, orașelor sau județelor, se execută numai pe baza unor documentații tehnico-economice avizate sau aprobate, după caz, de consiliul local sau de consiliul județean și numai în baza unei licitații publice, în limitele și în condițiile prevăzute de lege.

**Art. 129** Documentațiile de urbanism și amenajare a teritoriului privind comuna, orașul și județul se elaborează, se aprobă și se finanțează în conformitate cu prevederile legii.

## **CAPITOLUL 8 Prefectul**

### **Secțiunea 1 Prefectul județului și al municipiului București**

**Art. 130** (1) Guvernul numește câte un prefect, ca reprezentant al său, în fiecare județ și în municipiul București.

(2) Prefectul este ajutat de un subprefect. La municipiul București prefectul este ajutat de 2 subprefecți.

(3) Numirea și eliberarea din funcție a prefectilor se fac prin hotărâre a Guvernului. Pentru a fi numit în funcție prefectul trebuie să aibă studii superioare de lungă durată.

(4) Numirea și eliberarea din funcție a subprefecților se fac prin decizie a primului-ministru, la propunerea prefectului și a Ministerului Administrației Publice. Pentru a fi numit în funcție subprefectul trebuie să aibă studii superioare.

(5) Pe toată durata îndeplinirii funcției de prefect sau de subprefect contractul de muncă al acestuia la instituțiile publice, regiile autonome, companiile naționale, societățile naționale și societățile comerciale cu capital de stat sau majoritar de stat se suspendă.

**Art. 131** Prefectul și subprefectul nu pot fi deputați sau senatori, primari, consilieri locali sau consilieri județeni și nu pot îndeplini o funcție de reprezentare profesională, o altă funcție publică sau o funcție ori o activitate profesională remunerată în cadrul regiilor autonome, precum și al societăților comerciale cu capital de stat sau privat.

**Art. 132** (1) În calitate de reprezentant al Guvernului prefectul veghează ca activitatea consiliilor locale și a primarilor, a consiliilor județene și a președinților consiliilor județene să se desfășoare în conformitate cu prevederile legii.

(2) Între prefecti, pe de o parte, consiliile locale și primarii, precum și consiliile județene și președinții consiliilor județene, pe de altă parte, nu există raporturi de subordonare.

**Art. 133** (1) Prefectul conduce activitatea serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte autorități ale administrației publice centrale de specialitate, organizate la nivelul unităților administrativ-teritoriale. (2) Numirea și eliberarea din funcție a conducătorilor serviciilor publice descentralizate ale ministerelor se fac cu avizul consultativ al prefectului, în condițiile legii. În situații bine motivate prefectul își poate retrage avizul acordat, propunând, în condițiile legii, eliberarea din funcție a conducătorilor acestora.

**Art. 134** (1) Prefectul, ca reprezentant al Guvernului, îndeplinește următoarele atribuții principale:

a) asigură realizarea intereselor naționale, aplicarea și respectarea Constituției, a legilor, a hotărârilor și ordonanțelor Guvernului, a celorlalte acte normative, precum și a ordinii publice;

b) exercită controlul cu privire la legalitatea actelor administrative adoptate sau emise de autoritățile administrației publice locale și județene, precum și ale președintelui consiliului județean, cu excepția actelor de gestiune curentă;

c) dispune măsurile corespunzătoare pentru prevenirea infracțiunilor și apărarea drepturilor cetățenilor, prin organele legal abilitate;

d) asigură, împreună cu autoritățile și organele abilitate, pregătirea și aducerea la îndeplinire, în condițiile stabilite prin lege, a măsurilor de apărare care nu au caracter militar, precum și a celor de protecție civilă; autoritățile militare și organele locale ale Ministerului de Interne au obligația să informeze și să sprijine prefectul pentru rezolvarea oricărei probleme de interes național sau județean, în condițiile legii;

e) prezintă anual Guvernului un raport asupra stadiului realizării sarcinilor ce îi revin potrivit programului de guvernare, precum și în legătură cu controlul exercitat asupra legalității actelor autorităților administrației publice locale.

(2) Prefectul îndeplinește și alte atribuții prevăzute de lege și de celelalte acte normative, precum și însărcinările date de Guvern.

**Art. 135** (1) Ca urmare a exercitării controlului asupra legalității actelor adoptate sau emise de autoritățile administrației publice locale ori județene, precum și de președintele consiliului județean, prefectul poate ataca în fața instanței de contencios administrativ aceste acte în termen de 30 de zile de la comunicare, dacă le considera ilegale, după îndeplinirea procedurii prevăzute la art. 50 alin. (2), cu excepția celor de gestiune curentă. Acțiunea prin care prefectul sesizează instanța de judecată este scutită de taxa de timbru. Actul atacat este suspendat de drept.

(2) Prefectul va solicita autorităților administrației publice locale și județene, în termenul prevăzut la art. 50 alin. (2), cu motivarea necesară, să reanalizeze actul pe care îl apreciază ca ilegal, în vederea modificării sau, după caz, a revocării acestuia.

**Art. 136** Prefectul poate solicita primarului sau președintelui consiliului județean, după caz, convocarea unei ședințe extraordinare în situațiile prevăzute la art. 40 alin. (2) și la art. 106 alin. (2).

**Art. 137** (1) Pentru îndeplinirea atribuțiilor ce îi revin prefectul emite ordine cu caracter normativ sau individual, în condițiile legii.

(2) Ordinele care stabilesc măsuri cu caracter tehnic sau de specialitate sunt emise după consultarea serviciilor descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale din unitățile administrativ-teritoriale și sunt contrasemnate de conducătorii acestora.

(3) Prefectul poate propune ministerelor și celorlalte autorități ale administrației publice centrale de specialitate măsuri pentru îmbunătățirea activității serviciilor publice descentralizate, organizate la nivelul județului.

**Art. 138** (1) Ordinul prefectului care conține dispoziții normative devine executoriu numai după ce a fost adus la cunoștința publică sau de la data comunicării, în celelalte cazuri.

(2) Ordinele cu caracter normativ se comunică de îndată Ministerului Administrației Publice.

(3) Ministerul Administrației Publice poate propune Guvernului, în exercitarea controlului ierarhic al acestuia, anularea ordinelor emise de prefect, dacă le consideră ilegale sau inoportune.

**Art. 139** (1) Prefecții sunt obligați să comunice ordinele emise potrivit art. 137 alin. (2) ministerelor de resort. Ministerele pot propune Guvernului măsuri de anulare a ordinelor emise de prefect, dacă le considera ilegale sau inoportune.

(2) Ministerele și celelalte autorități ale administrației publice centrale de specialitate au obligația să comunice prefecților, imediat după emitere, ordinele și celelalte dispoziții cu caracter normativ pe care le transmit serviciilor publice descentralizate.

**Art. 140** (1) Subprefectul îndeplinește atribuțiile ce îi sunt date prin acte normative, precum și sarcinile ce îi sunt delegate de către prefect prin ordin.

(2) În lipsa prefectului subprefectul îndeplinește, în numele prefectului, atribuțiile ce revin acestuia.

**Art. 141** (1) Pentru exercitarea atribuțiilor ce îi revin prefectul are un aparat propriu de specialitate, ale cărui structura și atribuții se stabilesc prin hotărâre a Guvernului, în termen de 30 de zile de la data intrării în vigoare a prezentei legi, la propunerea Ministerului Administrației Publice.

(2) Aparatul propriu de specialitate al prefectului are un secretar general, funcționar public de conducere.

(3) Secretarul general are studii superioare, de regulă juridice sau administrative, și se bucură de stabilitate în funcție, în condițiile legii.

(4) Numirea și eliberarea din funcție a secretarului general se fac de către Ministerul Administrației Publice, la propunerea prefectului, în condițiile legii. Numirea se face pe bază de concurs sau de examen, organizat de Ministerul Administrației Publice, cu participarea prefectului sau a subprefectului. Eliberarea din funcție se poate face, în condițiile legii, și la inițiativa Ministerului Administrației Publice, în baza concluziilor unei anchete administrative.

**Art. 142 (1)** În județele cu o suprafață întinsă, cu localități amplasate la mari distanțe de reședința județului sau în mari aglomerări urbane, prefectul poate organiza, cu aprobarea Ministerului Administrației Publice, oficii prefecturale.

(2) Oficiile prefecturale sunt componente ale structurii aparatului propriu al prefectului, în subordinea directă a acestuia, și sunt conduse de un director, ale cărui numire și eliberare din funcție se fac de prefect. Oficiile prefecturale se organizează în limita numărului de posturi legal aprobate.

**Art. 143** Prefectul, subprefectul, secretarul general și aparatul propriu de specialitate al prefectului își desfășoară activitatea în prefectură.

**Art. 144** Funcționarii publici din aparatul propriu de specialitate al prefectului beneficiază de stabilitate în funcție, în condițiile legii.

## **Secțiunea a 2-a** **Comisia județeană consultativă**

**Art. 145 (1)** În fiecare județ și în municipiul București se organizează o comisie consultativă.

(2) Comisia consultativă este formată din: prefect și președintele consiliului județean; subprefect și vicepreședinții consiliului județean; secretarul general al prefecturii și secretarul general al județului; primarul municipiului reședința de județ, respectiv primarul general, viceprimarii și secretarul general al municipiului București; primarii orașelor și comunelor din județ, respectiv primarii sectoarelor municipiului București; șefii serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale organizate la nivelul județului sau al municipiului București; șefii compartimentelor din aparatul propriu de specialitate al consiliului județean, respectiv al Consiliului General al Municipiului București; conducătorii regiilor autonome de interes județean; ai succursalelor regiilor autonome de interes național și ai societăților naționale din județul respectiv sau din municipiul București, precum și conducătorii altor structuri organizate în județ sau în municipiul București.

(3) La lucrările comisiei consultative pot fi invitate și alte persoane a căror prezență este considerată necesară.

**Art. 146 (1)** Comisia consultativă se convoacă de prefect și de președintele consiliului județean, respectiv de primarul general al municipiului București, o dată la două luni sau ori de câte ori este necesar.

(2) Lucrările comisiei consultative sunt conduse prin rotație de prefect și de președintele consiliului județean.

(3) Secretariatul comisiei consultative este asigurat de 2 funcționari din aparatul propriu al prefectului și de 2 funcționari din aparatul propriu al consiliului județean.

**Art. 147 (1)** Comisia consultativă dezbate și își însușește prin consens programul anual orientativ de dezvoltare economică și socială al județului,

respectiv al municipiului București, pe baza Programului de guvernare acceptat de Parlament.

(2) Programul orientativ de dezvoltare economică și socială al județului, respectiv al municipiului București, se comunică serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale, filialelor din județ ale regiilor autonome sau ale societăților naționale, regiilor autonome de interes local și societărilor comerciale și serviciilor publice de interes local interesate, precum și autorităților administrației publice locale și județene.

(3) În cadrul reuniunilor comisiei consultative pot fi convenite și alte acțiuni ce urmează să fie întreprinse de prefect și de serviciile publice descentralizate ale ministerelor și ale altor autorități ale administrației publice centrale de specialitate organizate în județ, pe de o parte, și de consiliul județean și serviciile publice de sub autoritatea acestuia, pe de altă parte, în scopul armonizării măsurilor prevăzute în Programul de guvernare cu activitățile desfășurate de autoritățile administrației publice locale și județene, în conformitate cu atribuțiile și cu responsabilitățile ce le revin, potrivit legii.

**Art. 148 (1)** Pentru dezbaterea și elaborarea unor soluții operative, precum și pentru informarea reciprocă cu privire la principalele acțiuni ce urmează să se desfășoare pe teritoriul județului se constituie în fiecare județ un comitet operativ-consultativ, format din prefect și președintele consiliului județean, subprefect și vicepreședinții consiliului județean, secretarul general al prefecturii, secretarul general al județului și primarul municipiului reședința de județ.

(2) În municipiul București comitetul operativ-consultativ este format din prefect și primarul general al Capitalei, subprefecții și viceprimarii municipiului București, secretarul general al prefecturii și secretarul general al municipiului București, precum și din primarii sectoarelor municipiului București.

(3) Comitetul operativ-consultativ se întrunește săptămânal, de regulă în ziua de luni, iar ședințele acestuia sunt conduse prin rotație de prefect, președintele consiliului județean și, respectiv, de primarul general al municipiului București.

(4) În cadrul comitetului operativ-consultativ se poate stabili inițierea, de comun acord, a unor proiecte de hotărâre a Guvernului sau, potrivit competențelor decizionale specifice fiecărei instituții și autorități, emiterea de ordine ale prefectului, dispoziții ale președintelui consiliului județean ori inițierea de hotărâri ale consiliului județean, care să concretizeze măsurile stabilite de comun acord.

### **Secțiunea a 3-a** **Alte dispoziții**

**Art. 149** Divergențele dintre serviciile publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale organizate în județe sau în municipiul București și autoritățile administrației publice locale și județene se mediază de către Guvern.

**Art. 150** Ministerele și celelalte organe centrale au obligația să comunice și prefectilor și președinților consiliilor județene, respectiv primarului general al municipiului București, ordinele și celelalte dispoziții și îndrumări pe care le transmit serviciilor publice descentralizate.

**Art. 151** Aducerea la îndeplinire a atribuțiilor ce revin Guvernului cu privire la administrația publică locală, inclusiv controlul asupra modului de exercitare de către primari a atribuțiilor delegate prin lege, se realizează de către Ministerul Administrației Publice, care propune Guvernului luarea măsurilor corespunzătoare.

**Art. 152** Până la organizarea viitoarelor alegeri locale consiliile locale și consiliile județene, respectiv Consiliul General al Municipiului București, vor funcționa cu numărul de consilieri stabilit potrivit legii pentru alegerile locale din anul 2000, iar consilierii în funcție la data intrării în vigoare a prezentei legi își vor exercita mandatul până la următoarele alegeri locale.

## **CAPITOLUL 9**

### **Dispoziții tranzitorii și finale**

**Art. 153 (1)** Până la constituirea noilor autorități ale administrației publice locale, ca urmare a noilor alegeri generale pentru autoritățile administrației publice locale, în cadrul consiliilor județene este aleasă și funcționează delegația permanentă.

(2) Delegația permanentă a consiliului județean îndeplinește următoarele atribuții principale:

- a) întocmește proiectul ordinii de zi a ședinței consiliului județean;
- b) analizează proiectele de hotărâre care vor fi supuse consiliului județean spre dezbateri și adoptare și asigură fundamentarea acestora;
- c) pregătește desfășurarea în bune condiții a lucrărilor ședințelor consiliului județean, asigurând întocmirea în mod corespunzător a tuturor documentelor supuse dezbaterii;
- d) propune președintelui convocarea ședințelor extraordinare;
- e) supune spre aprobare consiliului județean regulamentul de funcționare a acestuia;
- f) stabilește măsurile necesare pentru aducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului județean și analizează periodic stadiul îndeplinirii acestora.

(3) Delegația permanentă îndeplinește orice alte atribuții stabilite prin lege sau prin regulamentul de funcționare a consiliului județean, elaborat și aprobat cu respectarea normelor legale.

(4) Modul de organizare și funcționare a delegației permanente se stabilește prin regulamentul de funcționare a consiliului județean.

(5) Secretarul general al județului este și secretarul delegației permanente.

(6) Ședințele consiliului județean sunt conduse de președinte ori, în absența acestuia, de unul dintre vicepreședinți, desemnat de președinte.



(7) În cazul în care, din motive întemeiate, atât președintele, cât și vicepreședinții lipsesc, ședința consiliului județean va fi condusă de un consilier ales cu votul majorității consilierilor prezenți.

**Art. 154** (1) Consilierii, primarii, viceprimarii, primarul general al municipiului București, președinții și vicepreședinții consiliilor județene, secretarii și personalul din aparatul propriu de specialitate al autorităților administrației publice locale și, respectiv, al consiliilor județene răspund, după caz, administrativ, civil sau penal pentru faptele săvârșite în exercitarea atribuțiilor ce le revin, în condițiile legii.

(2) Prevederile alin. (1) se aplică și prefectilor, subprefecților, secretarilor generali, precum și personalului din aparatul propriu de specialitate al prefectului.

**Art. 155** Județul Ilfov are reședința în municipiul București.

**Art. 156** În termen de 30 de zile de la data intrării în vigoare a prezentei legi viceprimarii vor opta fie pentru calitatea de consilier, fie pentru funcția de viceprimar.

**Art. 157** (1) Prezenta lege intră în vigoare la 30 de zile de la data publicării ei în Monitorul Oficial al României, Partea I.

(2) Pe aceeași dată se abrogă Legea administrației publice locale nr. 69/1991, republicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 79 din 18 aprilie 1996, cu modificările ulterioare, precum și orice alte dispoziții contrare.

Această lege a fost adoptată de Senat în ședința din 8 martie 2001, cu respectarea prevederilor art. 74 alin. (1) din Constituția României.

p. PREȘEDINTELE SENATULUI,  
DORU IOAN TARACILA

Această lege a fost adoptată de Camera Deputaților în ședința din 13 martie 2001, cu respectarea prevederilor art. 74 alin. (1) din Constituția României.

PREȘEDINTELE CAMEREI DEPUTATILOR  
VALER DORNEANU

## **A) EXEMPLE DE ORGANIZARE ADMINISTRATIVĂ A UNOR INSTITUȚII PUBLICE LA NIVEL CENTRAL**

### **Organizarea și funcționarea Camerei Deputaților**

Camera Deputaților este organizată în conformitate cu propriul Regulament. Structurile interne ale Camerei sunt constituite din: Biroul permanent, comisiile parlamentare și grupurile parlamentare. Biroul permanent este compus din: președinte, patru vicepreședinți, patru secretari și patru chestori. Președintele Camerei Deputaților, care este, totodată, și președintele Biroului permanent, se alege prin vot secret la începutul legislaturii, pe întreaga durată a mandatului Camerei, iar ceilalți membri ai Biroului permanent sunt aleși la începutul fiecărei sesiuni parlamentare. În Camera Deputaților s-au constituit următoarele comisii permanente:

- Comisia pentru politică economică, reformă și privatizare;
- Comisia pentru buget, finanțe și bănci;
- Comisia pentru industrie și servicii;
- Comisia pentru agricultură, silvicultură, industrie alimentară și servicii specifice;
- Comisia pentru drepturile omului, culte și problemele minorităților naționale;
- Comisia pentru administrație publică, amenajarea teritoriului și echilibrul ecologic;
- Comisia pentru muncă și protecție socială;
- Comisia pentru sănătate și familie,
- Comisia pentru învățământ, știință, tineret și sport;
- Comisia pentru cultură, arte și mijloace de informare în masă;
- Comisia juridică, de disciplină și imunității;
- Comisia pentru apărare, ordine publică și siguranță națională;
- Comisia pentru politică externă;
- Comisia pentru cercetarea abuzurilor, corupție și pentru petiții.
- Comisia pentru regulament
- Comisia pentru tehnologia informației și comunicațiilor.

În afara comisiilor permanente pot fi înființate comisii de anchetă și alte comisii speciale.

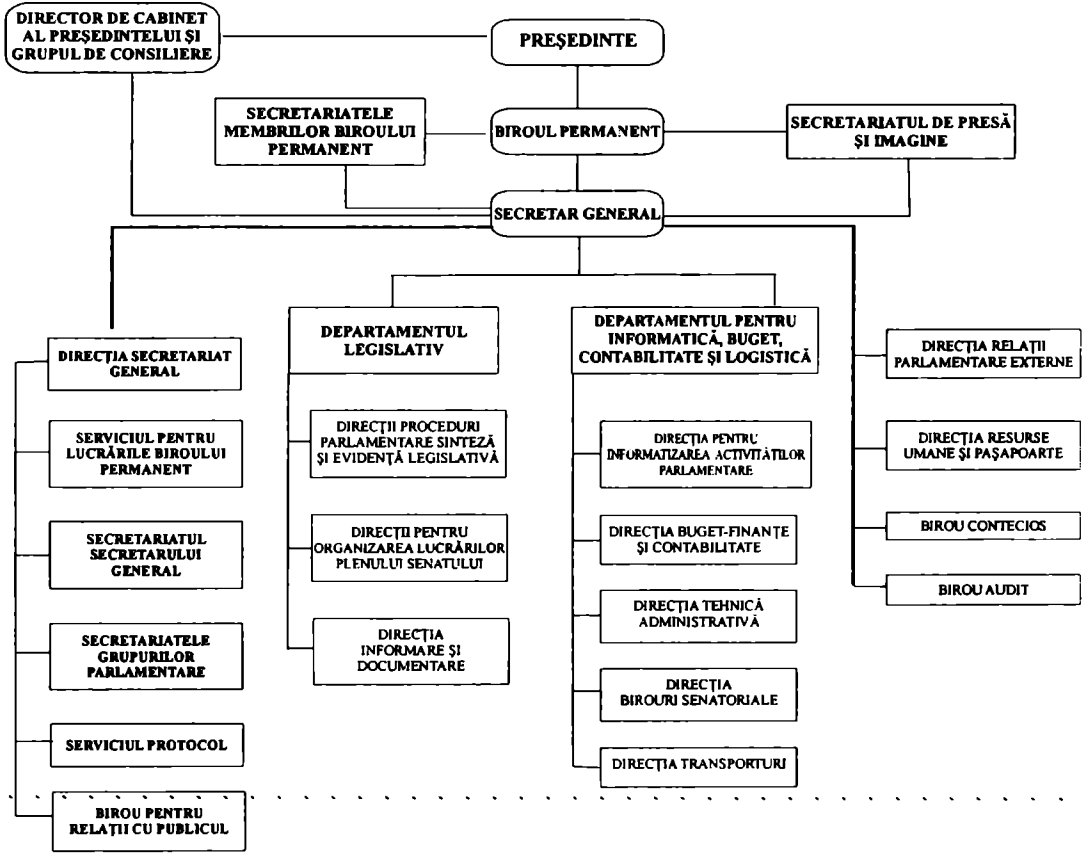
Comisiile parlamentare sunt alcătuite, pe cât posibil, pe baza configurației politice a fiecărei Camere, așa cum aceasta rezultă din spectrul grupurilor parlamentare. Rolul comisiilor permanente constă în elaborarea rapoartelor și avizelor privind documentele ce urmează a fi puse în dezbaterea Camerei.

**Grupurile Parlamentare** se constituie prin asocierea deputaților care au candidat în alegeri pe listele aceluiași partid sau ale aceleiași formațiuni politice. Un grup parlamentar trebuie să aibă cel puțin zece deputați. Grupurile parlamentare reflectă configurația politică a Camerei Deputaților. În Camera Deputaților s-au organizat următoarele grupuri parlamentare:

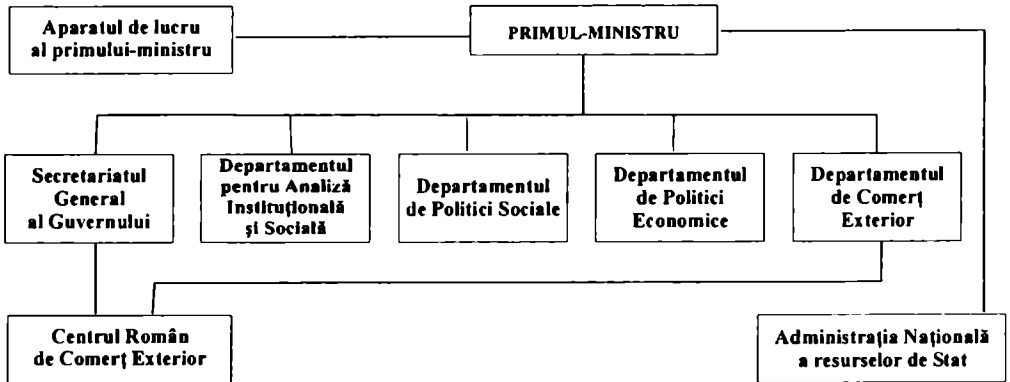
- Grupul parlamentar al P.S.D. (social-democrat și umanist)
- Grupul parlamentar al P.R.M.
- Grupul parlamentar al P.D.
- Grupul parlamentar al P.N.L.
- Grupul parlamentar al U.D.M.R.
- Grupul Parlamentar al Minorităților Naționale.

Camera Deputaților se întrunește anual în două sesiuni ordinare, dar poate fi convocată și în sesiuni extraordinare. Prima sesiune ordinară începe în luna februarie și nu poate depăși sfârșitul lunii iunie, iar cea de-a doua sesiune începe în luna septembrie și nu poate depăși sfârșitul lunii decembrie. Ședințele plenare ale Camerei se țin în fiecare luni, marți și joi, iar ședințele comisiilor permanente au loc miercuri. Ziua de vineri a fiecărei săptămâni este consacrată activității membrilor Camerei în circumscripțiile electorale.

# Organigrama Senatului României



# Structura Guvernului



## B) EXEMPLE DE ORGANIZARE ADMINISTRATIVĂ A UNOR INSTITUȚII LA NIVEL LOCAL

### I. Direcția Dezvoltarea Serviciilor Publice din municipiul Oradea

**Orașul Oradea** ca așezare urbană, constituie un macrosistem social, destinat să asigure cadrul necesar desfășurării activității membrilor comunității atât pentru munca, învățare, cât și recreere. Activitatea locală are ca sarcină, dar în primul rând ca deziderat, asigurarea condițiilor pentru buna funcționare a societății, concomitent cu luarea de măsuri menite să elimine disfuncționalitățile apărute (existente) în acest amplu sistem.

<a href="http://www.oradea.ro/ddsp.html">http://www.oradea.ro/ddsp.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/ddsp.html">http://www.oradea.ro/ddsp.html</a> Direcția Dezvoltarea Serviciilor Publice	<b>Direcția Dezvoltarea Serviciilor Publice</b> are în componența sa următoarele servicii: Serviciul Salubritate, Serviciul Energetic și Servicii Publice, Serviciul Investiții și Serviciul Drumuri și Poduri.
<a href="http://www.oradea.ro/ddssalubr.html">http://www.oradea.ro/ddssalubr.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/ddssalubr.html">http://www.oradea.ro/ddssalubr.html</a> Serviciul Salubritate	<b>Serviciul Salubritate</b> asigură condițiile pentru buna funcționare a societății, concomitent cu luarea de măsuri pentru buna gospodărire, păstrarea curățeniei și aplica norme și sancțiuni contravenționale privind gospodăria comunală pe raza municipiului Oradea. Colaborează cu RER-RWE Ecologic Service S.A., URBANA S.A. și cu Corpul Gardienilor Publici.
<a href="http://www.oradea.ro/ddsenerg.html">http://www.oradea.ro/ddsenerg.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/ddsenerg.html">http://www.oradea.ro/ddsenerg.html</a> Serviciul Energetic și Servicii Publice	<b>Serviciul Energetic și Servicii Publice</b> urmărește și controlează desfășurarea următoarelor activități: deservirea populației cu apă rece, apă caldă, agent termic, iluminat public, transport în comun, întreținere parcuri și spații verzi și alte servicii publice. Colaborează cu APATERM SA, RA-OTL SA, ELECTRICA SA, RAPAS, ELCO SA, RERRWE Ecologic Service SA și cu Corpul Gardienilor Publici.
<a href="http://www.oradea.ro/ddssinv.html">http://www.oradea.ro/ddssinv.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/ddssinv.html">http://www.oradea.ro/ddssinv.html</a> Serviciul Investiții	<b>Serviciul Investiții</b> duce la îndeplinire obiectivele de investiții ale Primăriei Municipiului Oradea. Colaborează cu APATERM S.A., RA-OTL S.A., Drumuri Orășenești S.A.
<a href="http://www.oradea.ro/ddssdrumuri.html">http://www.oradea.ro/ddssdrumuri.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/ddssdrumuri.html">http://www.oradea.ro/ddssdrumuri.html</a>	<b>Serviciul Drumuri și Poduri</b> are ca obiectiv următoarele: întreținere a și repararea infrastructurii străzilor întreținere semafoare, indicatoare și marcaje rutiere, și activitatea de taximetrie.

Serviciul Drumuri și Poduri	Colaborează cu Drumuri Orășenești S.A., Autoritatea Rutieră Română, RA-OTL S.A. și cu Poliția Municipiului Oradea.
<a href="http://www.oradea.ro/ddssproiecte.html">http://www.oradea.ro/ddssproiecte.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/ddssproiecte.html">http://www.oradea.ro/ddssproiecte.html</a> Proiecte	<b>Proiecte ale Direcției Dezvoltarea Serviciilor Publice.</b>

## II. Direcția Finanțe Publice

Direcția administrează veniturile și cheltuielile fiecărui an financiar.

### **SERVICII:**

*Serviciul constatare și impunere persoane juridice*

– verifică modul de calcul, de evidență și de virare a impozitelor și taxelor locale datorate de contribuabili – persoane juridice

*Serviciul constatare și impunere persoane fizice*

– are competența de a verifica impunerea contribuabililor persoane fizice, privind impozitele și taxele locale

*Serviciul urmărire și încasare silită persoane fizice*

– este responsabil de urmărirea și încasarea creanțelor bugetare reprezentând impozite, taxe, contribuții, amenzi și alte sume datorate de persoanele fizice, sume ce se fac venit la bugetul local,

*Serviciul financiar-contabil*

– cu compartimentele din subordine asigură îndeplinirea atribuțiilor cu privire la dezvoltarea economico-socială a municipiului, întocmirea lucrărilor proiectului bugetului propriu, formarea, administrarea și executarea acestuia.

*Serviciul încasare și operare date*

– încasează sumele datorate de contribuabili bugetului local, gestionează baza de date și întreține programele informatice privind încasarea și prelucrarea veniturilor bugetului Primăriei municipiului Oradea

*Serviciul control comercial și autorizări Biroul analiza și soluționarea contestațiilor, urmărire persoane juridice*

– rezolvă sesizările, obiecțiunile și contestațiile formulate în scris de contribuabili. Urmărește încasarea la bugetul local a sumelor neachitate la termen de către contribuabili – persoane juridice

### *Compartiment registratură*

– eliberează adevărîțe referitoare la bunurile impozabile și achitarea impozitelor la bugetul local.

### *Compartiment trezorerie*

– are atribuții de casier al sectorului public, asigură evidența privind execuția de casă pentru toate operațiunile de încasări și plăți.

### *Compartiment arhivă*

– păstrează dosarele fiscale ale contribuabililor persoane fizice și persoane juridice, documentele cu regim special și actele de corespondență.

<b>PROBLEME</b>	<b>ACTE NECESARE</b>	<b>SERVICIUL/ BIROUL</b>
Dosar fiscal impunere persoane juridice	Declarație impunere tip Copie document proveniență (contract vânzare-cumpărare, factură, alte documente care atestă dobândirea, proces verbal recepție) copie extras C.F. schiță (unde e cazul) copie cod fiscal timbru fiscal sau chitanță timbru	S.C.I.P.J.
Certificat fiscal persoane juridice	cerere tip ultima balanță de verificare timbru fiscal sau chitanță timbru copie după ultimele viramente privind impozite și taxe locale	S.C.I.P.J.
Certificat de înregistrare pt. asociații de proprietari	cerere de mână copii după statutul asociației legalizat la notariat acordul de asociere legalizat la notariat procesul verbal al asociației de proprietari tabel cu membrii asociației de proprietari	S.C.I.P.J.
Referate, compensări a debitelor sau alte solicitări ale contribuabililor persoane fizice sau juridice, restituiri	cerere de mână chitanță în original	S.C.I.P.J. si Fizice
Adevărîțe diverse pentru: - Notare imobile - Existența patrimoniului - Diverse licitații	cerere de mână	S.C.I.P.J.

<p>Dosar privind Acordarea înlesnirilor la plata impozitelor, taxelor locale și altor venituri datorate de plătitori</p>	<p>Persoane juridice: cerere de înlesnire la plata ultimul bilanț și balanța de verificare situația creditelor curente alte documente utile pt. rezolvarea cererii notă de constatare întocmită de organele de control ale Direcției Finanțe          Persoane fizice: cerere de înlesnire la plată alte documente utile pentru rezolvarea cererii notă de constatare întocmită de organele specializate ale Direcției Finanțe</p>	<p>S.C.I.P.J., S.C.I.P.F.</p>
<p>Dosar scutiri pers. fizice de la plata impozitelor si taxelor locale</p>	<p>cerere de mână          copie act dobândire imobil, extras C.F., schiță (după caz) copie carte identitate, facturi, talon          copie adeverință de la:          - Asociația Veteranilor de Război          - Luptătorii Revoluției din 1989, certificat de revoluționar          - Asociația Foștilor deținuți politici</p>	<p>S.C.I.P.F.</p>
<p>Dosar scutire handicapați pt. mijloace de transport auto</p>	<p>Cerere vizată de inspectori teritorial pentru handicapați certificat handicapat I.T.M. factură de proveniență a mijlocului de transport, carte de identitate, talon, cu mențiunea că  <b>Scutirea în toate cazurile se acordă începând cu luna următoare depunerii documentelor justificative</b></p>	<p>S.C.I.P.F.</p>
<p>Dosar pt. obținerea autorizațiilor de funcționarea societăților comerciale și a pers. autorizate în bază Decret- Lege nr. 54/1990</p>	<p>Cerere de autorizare tip Copii după:          - Statut (contractul de societate)          - Certificatul de înmatriculare la Oficiul R. Comerțului          - Autorizație sanitară de funcționare          - Autorizație P.S.I.          - Actul de absolvire al formei de pregătire profesională de specialitate, sau, după caz, cartea de muncă (pt. activitate de alimentație publică și a comerțului cu produse alimentare)          - Autorizație de construire (pt. construcții noi) sau actul legal de folosire a structurii de vânzare (contract de închiriere, locație, contract de proprietate etc – în cazul</p>	<p>Serviciul control comercial și autorizări</p>



	construcțiilor vechi) – Chitanță de plată taxă autorizație	
Dosar radieri auto pers. juridice sau fizice	Cerere de mână Copie act înstrăinare (factură, contract vânzare-cumpărare, după caz) Certificat radieră de la poliție	S.C.I.P.F., S.C.I.P.J.
Adrese, sesizări, obiecțiuni și contestații la procese verbale de control	Adresă scrisă	Compartiment Analiza și soluționarea contestațiilor urmărirea persoane juridice
Adeverințe - de valoare - de plecare definitivă sau temporară din țară - pt. notari publici - pt. Poliție/ alte instituții	Cerere de mână	Compartiment Registratură

### III. Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului

	Planificarea programelor de dezvoltare urbana a municipiului, constituie una din preocupările esențiale ale Direcției Arhitectură Urbanism și Cadastru din structura Primăriei prin implicarea consilierilor locali în aprobarea, în condițiile legii, a planurilor de organizare și de dezvoltare a amenajării teritoriului.
<a href="http://www.oradea.ro/servicii.html">http://www.oradea.ro/servicii.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/servicii.html">http://www.oradea.ro/servicii.html</a>	<b>Direcția Urbanism și Amenajarea Teritoriului</b> este responsabilă de coordonarea activității de dezvoltare urbană a municipiului în scopul protecției patrimoniului construit existent și a protejării cadrului natural prin serviciile de specialitate din structura sa (Serviciul autorizări construcții, biroul autorizări și disciplina în construcții, compartiment urmărirea reclamații și sesizări, Serviciul proiectare prognoză și strategie urbană, biroul cadastru și publicitate imobiliară, biroul banca date urbane, compartiment publicitate și afișaj).
<a href="http://www.oradea.ro/proiecte.html">http://www.oradea.ro/proiecte.html</a> <a href="http://www.oradea.ro/proiecte.html">http://www.oradea.ro/proiecte.html</a>	<b>Serviciul Autorizări construcții</b> are în competența emiterea actelor administrative în baza cărora se execută lucrările de construcție conform cadrului legislativ (art.3 Legea 50/1991) și verificarea legalității executării construcțiilor.

	<p><b>Biroul Cadastru și publicitate imobiliară</b> asigură întreținerea bazei topografice scara 1:1000 a municipiului și introducerea cadastrului imobiliar-edilitar pe fișe de imobile.</p>
<p><a href="http://www.oradea.ro/relatii.html">http://www.oradea.ro/relatii.html</a>  <a href="http://www.oradea.ro/relatii.html">http://www.oradea.ro/relatii.html</a></p>	<p><b>Serviciul Proiectare prognoză și strategie urbană</b> răspunde de întreținerea Planului Urbanistic General și elaborarea planurilor urbanistice zonale și de detaliu. Planul Urbanistic General al municipiului Oradea (aprobat în 1995) oferă cadrul legal pentru dezvoltarea orașului structurat pe zone funcționale: de locuit, comerciale, industriale.</p> <p><b>Birou G.I.S.</b> Întreține programele informatice utilizate și gestionează baza de date urbane specifice activității direcției. Administrează rețeaua de calculatoare din direcție.</p> <p>Gestionează datele grafice pe suport magnetic create prin programul pilot G.I.S. pe un contur definit în Zona Centrală a municipiului Oradea de cca. 80 ha., și fișele de imobil aferente.</p>

# TESTE

**La următoarele întrebări sunt corecte una, două, mai multe sau chiar toate punctele:**

1. Instituțiile publice :

- A ) sunt structuri organizate
- B ) gestionează afaceri publice
- C ) propun legi Parlamentului
- D ) sunt autorități statale

2. Caracteristicile serviciilor publice sunt :

- A ) satisfac nevoi sociale
- B ) se desființează prin decizie administrativă
- C ) nu asigură aprovizionarea cu apă etc
- D ) toate activitățile de interes public sunt serviciu public

3. Motivele pentru care există Companii publice sunt:

- A) corectează greșelile de pe piață
- B) influențează rentabilitatea economică
- C) nu facilitează planificarea centralizată

4. Cu cine se poate compara modelul lui Weber :

- A ) Adair
- B ) Gulick
- C ) Nadler
- D ) Lewis

5. Care sunt autoritățile centrale ale administrației :

- A ) Primăriile
- B ) Guvernul
- C ) Consiliul local
- D ) Consiliul județean

6. Funcțiile Guvernului sunt:

- A ) asigură infrastructura
- B ) menține competitivitatea
- C ) protecție resurse naturale
- D ) asigură stabilitatea economică
- E ) toate

7. Mijloacele pe care le folosește Guvernul sunt :
- A ) amenințări
  - B ) șantaj
  - C ) furnizează bunuri și servicii de la buget
  - D ) legea
8. Caracteristicile managementului public sunt :
- A ) studiază relații de management
  - B ) are la bază legea
  - C ) satisface interesul public
  - D ) nici una
9. Noțiuni care aparțin definiției managementului public :
- A ) privat
  - B ) relații de management
  - C ) putere publică
  - D ) organizare, coordonare, control
  - E ) nu gestionează
10. Caracterele managementului public sunt :
- A ) de monopol
  - B ) integrator
  - C ) apolitic
  - D ) de diversitate
  - E ) simplu
11. Principiile managementului public sunt :
- A ) ilegalității
  - B ) nerestructurării
  - C ) rigidității
  - D ) conducerii autonome și unitare
12. Managementul componentelor interne presupune :
- A ) organizare
  - B ) eficiența organizației
  - C ) sistem informațional
  - D ) recrutare și selecție personal
  - E ) toate
13. Tendințele în managementul resurselor umane sunt :
- A ) recrutarea după "pile "

- B ) realizarea unității interne
- C ) recrutare independentă
- D ) asigurarea de pensii

14. Condițiile ce trebuiesc îndeplinite de manageri sunt :

- A ) viziune clară
- B ) înțelegere bună
- C ) proasta dispoziție la locul de muncă
- D ) informare exactă

15. Interdependențele managementului public se pot realiza cu :

- A ) științe politice
- B ) sociologie
- C ) drept internațional
- D ) medicina legală
- E ) economie

16. Operațiunile din întreprinderi după Fayol sunt :

- A ) tehnice
- B ) comerciale
- C ) financiare
- D ) tranzacții ilegale
- E ) administrative

17. Activitățile de bază ale conducerii după Fayol sunt :

- A ) rolurile decizionale
- B ) prevedere
- C ) organizare
- D ) descentralizare
- E ) conducere și control

18. Rolurile lui Mintzberg pentru un manager:

- A ) interpersonale
- B ) decizionale
- C ) informaționale
- D ) actorie
- E ) toate

19. Tipurile de informații primite de manageri sunt :

- A ) rapoarte
- B ) vremea

- C) analize
- D) presiuni
- E) idei

20. Trăsăturile funcției publice sunt :

- A ) drepturile și obligațiile sunt stabilite legal
- B ) continuitatea
- C ) raportul de subordonare
- D ) nici unul

21. Clasificarea funcțiilor publice se face după :

- A ) importanța
- B ) domeniu de exercitare
- C ) cantitate
- D ) toate

22. Drepturile funcționarilor publici sunt :

- A ) opinie
- B ) grevă
- C ) concediu
- D ) protecție
- E ) nici unul

23. obligațiile funcționarilor publici sunt :

- A ) neîndeplinirea atribuțiilor
- B ) infidelitate față de instituție
- C ) iresponsabilitate
- D ) nici unul

24. Modelele de analiză structurală sunt :

- A ) Fayol
- B ) Mintzberg
- C ) Elitist
- D ) Pluralist
- E ) ACF

25. Activitățile manageriale sunt :

- A ) comunicarea
- B ) corelarea
- C ) managementul tradițional
- D ) managementul resurselor umane

26. Funcțiunile comunicării sunt :
- A ) informare-dezinformare
  - B ) comandă – instruire
  - C ) influențare – convingere
  - D ) dezintegrare-menținere
27. Modele de comunicare sunt :
- A ) săgeata
  - B ) dans
  - C ) cerc
  - D ) arc
  - E ) toate
28. Comunicarea poate avea loc fără încetare și prin orice mijloace :
- A ) adevărat
  - B ) fals
  - C ) uneori adevărat
29. Tehnicile de comunicare sunt :
- A ) recepționare mesaje
  - B ) redare mesaje
  - C ) interpretare mesaje
  - D ) toate
30. NU sunt modalități de comunicare :
- A ) adresarea orală
  - B ) adresarea non-verbală
  - C ) telefonul
  - D ) scrisul
  - E ) nici unul
31. Comunicarea orală conține :
- A ) telegrame
  - B ) comunicarea față în față
  - C ) comunicarea interpersonală
  - D ) comunicarea managerială de grup
  - E ) toate
32. Formele specifice de adresare orală sunt :
- A ) prezentarea
  - B ) briefingul

- C ) scrisoarea
- D ) raportul de situație

33. Caracteristicile mesajului scris sunt :

- A ) confuz
- B ) ușor de citit
- C ) redare telefonică
- D ) bine gândit
- E ) adevărat

34. Canale de comunicare sunt :

- A ) poșta
- B ) mijloace electronice
- C ) întrunirile
- D ) telefonul
- E ) față în față
- F ) toate

35. Comunicarea orală se caracterizează prin :

- A ) feed-back rapid
- B ) se înregistrează
- C ) eficiența pentru mesaje complexe
- D ) pierdere acuratețe

36. Canalele de comunicare în instituțiile publice sunt :

- A ) verticale-descendente
- B ) verticale-ascendente
- C ) laterale-oriizontale
- D ) oblice
- E ) toate

37. Tipurile de rețea sunt :

- A ) lanț
- B ) pătrat
- C ) cerc
- D ) romb
- E ) roata

38. Tipul “Y” de rețea e caracterizat prin :

- A ) două persoane cu același statut
- B ) feed-back rapid



- C ) număr redus de legături
  - D ) descentralizare
39. NU sunt noțiuni în definiția relațiilor publice :
- A ) tendințe analizate
  - B ) arta și știința socială
  - C ) cariera privată
  - D ) programe de planificare
40. Caracteristicile relațiilor publice NU sunt :
- A ) deliberarea
  - B ) planificarea
  - C ) performanța
  - D ) interesul privat
  - E ) dimensiunea managerială
41. Etapele procesului de planificare de relații publice sunt :
- A ) identificarea problemei
  - B ) stabilirea obiectivelor generale
  - C ) strategiile
  - D ) nici una
42. Greșeli în tratarea situațiilor de criză NU sunt considerate a fi :
- A ) ezitățile
  - B ) ripostele
  - C ) confruntarea
  - D ) comunicarea
  - E ) planificarea strategiei
  - F ) informațiile contradictorii
43. Pentru elaborarea deciziei avem nevoie de :
- A ) inacțiune
  - B ) rezultat unic
  - C ) timp
  - D ) investiție minimă pentru atingere scop
44. Definiția deciziei include noțiunile :
- A ) act social
  - B ) deliberat
  - C ) stabilirea scopului / obiectivului
  - D ) modalități de atingere a scopului
  - E ) toate

45. Condițiile elaborării deciziei sunt :
- A ) existența obiectivelor
  - B ) alternative de acțiune
  - C ) fundamentarea deciziei
  - D ) formulare clară
  - E ) unitate de decizie
46. După conținut deciziile sunt :
- A ) de planificare
  - B ) organizaționale
  - C ) de coordonare
  - D ) nici una
47. După nivelul elaborării deciziile sunt :
- A ) nestrategice
  - B ) tactice
  - C ) operaționale
  - D ) de stimulare
48. Etape decizionale manageriale sunt :
- A ) definirea problemei
  - B ) identificare elemente pentru soluții
  - C ) idei
  - D ) adoptare soluție maximă
49. În definiția deciziei administrative NU sunt noțiuni :
- A ) proces de alegere
  - B ) operațiile financiare
  - C ) alegere variantă
  - D ) realizare obiective
50. Cerințele deciziei administrative sunt :
- A ) inoportună
  - B ) timp util
  - C ) fundamentare științifică
  - D ) caracter irealist
51. Procesul de fundamentare al deciziei conține etapele :
- A ) inițiere decizie
  - B ) documentare
  - C ) adoptare decizie
  - D ) nici unul

52. Caracteristici abordare politică sistem decizional sunt :
- A ) existența coaliției politice
  - B ) nu se consideră costurile
  - C ) obținere consens
  - D ) toate
53. Metode utilizate în managementul public sunt :
- A ) de executare
  - B ) de funcționare
  - C ) de organizare
  - D ) de organizare și funcționare
  - E ) nici unul
54. Caracteristicile funcționarului public sunt :
- A ) ocupă posturi
  - B ) deține funcție publică
  - C ) este ales legal
  - D ) are statut propriu
  - E ) nici una
55. Caracteristici ale politicii de personal sunt :
- A ) principii etico-morale
  - B ) caracter dispersat
  - C ) raționalitatea
  - D ) toate
56. Definiția recrutării cuprinde :
- A ) atragere de personal
  - B ) descoperire personal
  - C ) personal calificat
  - D ) ocupă posturi vacante
57. Definiția selecției cuprinde :
- A ) procese de analiză calității candidați
  - B ) pregătire profesională candidați
  - C ) numire pe post
  - D ) toate
58. Metode de selecție funcționari publici sunt :
- A ) teste
  - B ) convorbiri cu candidații
  - C ) probe de verificare cunoștințe
  - D ) toate

59. Actele de numire a funcționarilor publici NU sunt :
- A ) ordinul ministerului
  - B ) decretul primarului
  - C ) dispoziția Președintelui
  - D ) dispoziția primarului
60. În definiția stres-ului există noțiunile :
- A ) reacții adverse
  - B ) psihic-fiziologic
  - C ) persoana nu face față schimbărilor
  - D ) nici una
61. Simptome ale stres-ului pot fi :
- A ) imediate
  - B ) în timp
  - C ) toate
62. Hărțuirea la locul de muncă se poate înlătura prin :
- A ) comunicare eficientă
  - B ) măsuri disciplinare
  - C ) servicii de consiliere
  - D ) toate
63. Indicatorii de stres în organizație sunt :
- A ) absenteismul
  - B ) îmbolnăvirile
  - C ) conflicte interne
  - D ) fluctuațiile de personal
64. Factorii conjuncturali și structurii organizaționale sunt :
- A ) vechimea și mărimea
  - B ) sistemul tehnic
  - C ) mediul
  - D ) puterea
  - E ) toate
65. Mecanismele principale de coordonare pe care organizația le utilizează pentru operarea structurii ei sunt :
- A ) ajustarea reciprocă
  - B ) supravegherea directă
  - C ) standardizarea proceselor de muncă
  - D ) toate

66. Se pot defini următoarele structuri :
- A ) funcționale
  - B ) de proiect
  - C ) matriciale
  - D ) hibride
67. Modele de evoluție în carieră sunt :
- A ) triunghi
  - B ) scară
  - C ) cerc
  - D ) tranzitorie
68. Modalități de “pierdere a vremii” NU sunt :
- A ) comunicarea eficientă
  - B ) dezorganizarea personală
  - C ) lipsa spațiului personal
  - D ) nerespectarea fișei de post
69. Principiile teoriei Kandola-Fullerton în ceea ce privește managementul diversității sunt :
- A ) non-valori
  - B ) operațiuni subiective
  - C ) flexibilitate – activitate
  - D ) cultura împuternicirii
70. Criteriile de evaluare ale culturii organizaționale pot fi ( Hofstede )
- A ) distanța impusă de putere
  - B ) atitudinea față de incertitudine
  - C ) grad de individualism- colectivism
  - D ) grad de masculinitate – feminitate
  - E ) nici unul
71. Tipare distincte de orientare în carieră după Holland sunt :
- A ) convențional
  - B ) artistic
  - C ) realist
  - D ) social
  - E ) toate
72. Direcții pentru necesitățile de instruire ale personalului sunt :
- A ) problemele angajaților noi
  - B ) deficiențele angajaților noi

- C ) schimbarea organizațională
- D ) nici unul

73. Standardele pentru evaluarea performanțelor angajaților se referă la :

- A ) cantitate
- B ) calitate
- C ) timp
- D ) costuri
- E ) toate

74. Competențele funcționarilor publici sunt :

- A ) profesională
- B ) managerială
- C ) politică
- D ) etică
- E ) culturală

75. Tipuri de pregătire profesională sunt :

- A ) medie
- B ) universitară
- C ) post-universitară
- D ) particulară
- E ) nici una

76. Etapele în procesul de schimbare după Lewin sunt :

- A ) deschiderea
- B ) schimbarea
- C ) închiderea
- D ) toate

77. Etape pentru implementarea managementului schimbării sunt :

- A ) definirea factorilor ce generează schimbarea
- B ) recunoașterea nevoii de schimbare
- C ) diagnosticarea problemelor
- D ) învingerea rezistenței la schimbare
- E ) nici unul

78. Motive care generează rezistența la schimbare sunt :

- A ) interese personale
- B ) neînțelegerea schimbării
- C ) dezinteresul
- D ) teama de consecințe
- E ) toate

79. Cultura organizațională reprezintă :
- A ) personalitatea organizației
  - B ) tradiții, valori
  - C ) gândire, acțiune
  - D ) nici unul
80. Perioadele organizației în ciclul său de viață sunt :
- A ) naștere-dezvoltare
  - B ) perioada de mijloc
  - C ) maturitatea
  - D ) toate
81. Tipuri de conflicte sunt :
- A ) esențiale
  - B ) afective
  - C ) de manipulare
  - D ) pseudo-conflicte
  - E ) nici unul
82. Conflictul distructiv :
- A ) e generat de cauze multiple
  - B ) poate scăpa de sub control
  - C ) comunicarea e anevoioasă
  - D ) se poate ajunge la o soluție acceptată de toți
83. Acțiuni preliminare de soluționare a conflictelor sunt :
- A ) definirea obiectului de dispută
  - B ) îngustarea terenului de dispută
  - C ) lărgirea spectrului posibil de rezolvare
  - D ) toate
84. Metode de soluționare a conflictelor pot fi :
- A ) evitarea
  - B ) colaborarea
  - C ) competiția
  - D ) compromisul
  - E ) acomodarea
85. Forme de motivare în organizație sunt :
- A ) salariul mai mare
  - B ) avansarea

- C ) promovarea sistemului de indicatori de performanță
- D ) toate

86. Modalități de încetare a funcției publice sunt :

- A ) demisia
- B ) inaptitudinea fizică
- C ) incompetență profesională
- D ) nici unul

87. Verbe caracteristice pentru managerul de linie pot fi :

- A ) a planifica
- B ) a direcționa
- C ) a asigura
- D ) a stabili
- E ) toate

88. Avantajele analizei postului sunt :

- A ) posibilitate clasificare posturi
- B ) furnizarea fișei de post
- C ) e material de bază pentru evaluarea performanțelor
- D ) toate

89. Specificația de personal pentru un specialist în analiza posturilor trebuie să cuprindă :

- A ) cunoștințe
- B ) aptitudini
- C ) atitudini
- D ) nici unul

90. Pentru metoda de clasificare prin punctaj a personalului avem în vedere :

- A ) aptitudinile
- B ) efortul
- C ) condițiile de viață
- D ) condițiile de muncă



# RĂSPUNSURI

1. ABCE	19.ABCE	37.ACE	55.AC	73.E
2. AB	20.ABC	38.ABC	56.ABCD	74.ABCD
3. AB	21.AB	39.C	57.D	75.ABC
4. BD	22.ABCD	40.D	58.D	76.D
5. B	23.D	41.ABC	59.	77.ABCD
6. E	24.CDE	42.DE	60.ABC	78.E
7. CD	25.ABCD	43.BC	61.C	79.ABC
8. ABC	26.BC	44.E	62.D	80.D
9. BCD	27.AB	45.ABCDE	63.ABCD	81.ABCD
10. BD	28.A	46.AB	64.E	82.BC
11. D	29.D	47.BC	65.D	83.D
12. E	30.E	48.ABCD	66.ABCD	84.ABCDE
13. BCD	31.BCD	49.B	67.ABD	85.D
14. ABD	32.ABD	50.BC	68.A	86.ABC
15. ABCE	33.BDE	51.ABC	69.CD	87.E
16. ABCE	34.F	52.AC	70.ABCD	88.D
17. BCE	35.ACD	53.AD	71.E	89.ABC
18. ABC	36.E	54.ABCD	72.ABC	90.ABD

# ANEXE

## FIȘA DE APRECIERE A PERSONALULUI

- Anul.....  
DI / Dna.....  
Instituția publică .....
1. Funcția deținută.....
  2. Profesia .....
  3. Titluri științifice.....
  4. Studii absolvite în anul respectiv.....
  5. Aprecierea activității profesionale.....
  6. Calificativul propus .....
  7. Nume, funcție persoana ce face aprecierea.....
  8. Semnătura
  9. Calificativ general stabilit de Comisia de apreciere.....
  10. Componența Comisiei : nume, funcții, semnături .....
  11. Luat la cunoștință, semnătura, data .....
  12. Contestații, semnătura, data .....
  13. Modificarea aprecierii și calificativului : nume persoana ce modifică, funcție, semnătura, data și calificativul .....
  14. Luat la cunoștință, semnătura, data .....

## FIȘA DE DESCRIERE A POSTULUI (redactarea fișei de post)

1. Denumire post.....
2. Data analiza.....
3. Localizare .....
4. Superior direct.....
5. Responsabilitate funcțională față de .....
6. Alte relații permanente cu .....
7. Subordonați direcți.....
8. Scopul general al postului.....
9. Principalele responsabilități.....
10. Limitele de autoritate.....
11. Resurse puse la dispoziție.....
12. Diplome și calificări necesare .....

- Analiza postului
- Fișa postului
- Specificația de personal

**Anunțul publicitar**

CV-uri

Validare CV-uri

Lista restrânsă

*Metodă subiectivă*

*Metodă obiectivă*

**Interviul  
de selecție**

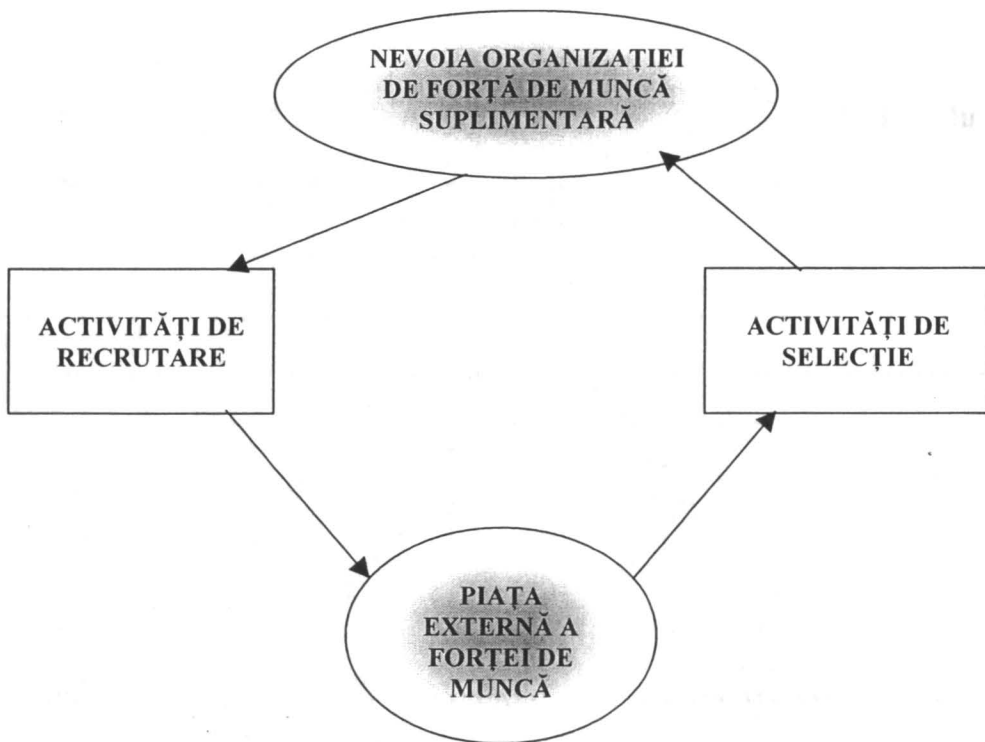
**Teste**

**Candidatul selectat**

subcomponenta de recrutare

subcomponenta de selecție

*Etapele procesului de recrutare și selecție de personal*



***LEGĂTURA între RECRUTARE și SELECȚIE***

Legătura dintre subcomponentele de recrutare și selecție ale procesului de recrutare și selecție

## FORMULAR DE EVALUARE CU ACCENT PE CALITĂȚILE INDIVIDUALE

### ATTRIBUTE PERSONALE

Calități de conducător	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capabil</li> <li>• Mediu</li> <li>• Incapabil</li> </ul>
Inițiativa Discernământ Capacitate de a lua decizii Atitudinea față de clienți Autodisciplină	Idem ..... ..... ..... .....

### ATTRIBUTE TEHNICE

Cunoștințe tehnice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaste</li> <li>• imitate</li> <li>• puține</li> </ul>
Calitatea muncii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atent</li> <li>• greșeli uneori</li> <li>• nepăsător</li> </ul>
Sârguința	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muncește consecvent</li> <li>• mai pierde vremea</li> <li>• nu face efort deloc</li> </ul>
Atenția la costuri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conștient</li> <li>• oarecum.....</li> <li>• risipitor</li> </ul>

### **FORMULAR DE EVALUARE ORIENTATA SPRE REZULTATE**

Compania.....

Funcția.....

Domenii cheie de obținere rezultate .....

Obiectivul stabilit pentru perioada de evaluare.....

Realizat.....

Baza justificativă.....

Observații.....



## INDEX

### A

Acomodare 112  
Actul managerial 17  
Afaceri publice 42  
Arbitraj 114  
Autoritate executiva 12

### B

Briefing 32

### C

Canale de comunicare 34  
Canale formale de comunicare 37  
Canale informale de comunicare 38  
Cariera 75  
Cheltuieli bugetare 134  
Cheltuieli curente 135  
Cheltuieli de capital 135  
Cheltuieli publice 133  
Cheltuieli publice consolidate 134  
Cheltuieli publice totale 134  
Colaborare 112  
Companie publică 10  
Competență 65, 91  
Competiție 112  
Compromis 112  
Comunicare 27  
Comunicare față în față 31  
Comunicare interpersonală 31  
Comunicare managerială în grup 31  
Comunicare nonverbală 34  
Comunicare oblică 38  
Comunicare orizontală 38  
Comunicare verticală ascendentă 37  
Comunicare verticală descendentă 37  
Conflict 106  
Conflict benefic 107

Conflict destructiv 107  
Conflict înțeles 110  
Conflict latent 109  
Conflict manifest 110  
Consultanta 42  
Criza 43  
Cultură organizațională 122, 125,  
126, 127, 155  
Cultură organizațională explicită  
125  
Cultură organizațională implicită  
125

### D

Decalaj de ritm 136  
Decizie 45  
Decizie administrativă 47  
  
Evaluarea performanței 86, 87  
Fișa de post 60  
Funcție managerială / de execuție 73  
Funcție publică 23, 72  
Funcționar public 68  
Imagine organizațională 40  
Instituție publică 8  
Lider 19  
Lobby 42  
Management financiar 15, 16  
Management public 14  
Managementul componentelor interne  
15  
Managementul performanței 16  
Managementul resurselor umane 16  
Mediere 114  
Metoda cost- beneficiu 137  
Metoda cost- eficacitate 137  
Metoda multicriterială 138

Model birocratic weberian 11  
 Negociere 114  
 Numire în funcție publică 73, 74  
 Optimitate paretiana 137  
 Organizație 120  
 Politica de personal 69, 70  
 Post 59  
 Prezentarea 32  
 Publicitate 41  
 Purtător de cuvânt 21, 43  
 Raport 32  
 Raport de situație 32  
 Raport final 32  
 Recrutarea de personal 70  
 Relații publice 39  
 Rețea de comunicare 38  
 Schimbare 146, 157  
 Selecția de personal 70  
 Serviciu public 9, 10  
 Statul bunăstării 139  
 Stres 96  
 Structura organizațională 116, 155  
 Titularizare în funcție publică 73  
 Instituții ale Uniunii Europene . . . . .

*AEE* 162  
*AESA* 163  
*AESM* 163  
 Banca Centrală Europeană 162  
 Banca Europeană de investiții (BEI) 162  
*CdT* 163  
*CEDEFOP* 162  
 Comisia Europeană 162  
 Comitetul economic și social european 162  
 Comitetul regional 162  
 Consiliul Uniunii Europene 161  
 Curtea de conturi 162  
 Curtea de Justiție Europeană 162  
*EAR* 163  
*EFSA* 163  
*EMEA* 162  
*ETF* 162  
*EUMC* 163  
*EUOSHA* 162  
*EUROFOUND* 162  
 Mediatorul European 162  
*OCVV* 163  
*OEDT* 162 . . . . .  
*OHNI* 162  
 Parlamentul European 161





---

*Tiparul s-a executat sub cda 1069/2003  
la Tipografia Editurii Universității din București*

---





## DATA RESTITUIRII

<del>12.11.2011</del>	24. MAR. 2014	
<del>01. APR. 2011</del>	14. MAI. 2014	
<del>20. JUN. 2011</del>	04. IUN. 2016	
Jul 2011	—	
25. AUG. 20.1	02. MAR. 2017	
<del>—</del>	<del>—</del>	
	12. OCT 2017	
30.04.2013	<del>—</del>	
<del>7</del>		
24.01.2014		
<del>19. MAR. 2016</del>		



