

## **Capitolul 5.**

# **Sistemul organizatoric al managementului serviciilor publice**

Administrația publică se constituie ca subsistem al sistemului, economico-social și are toate valențele acestuia, deci se organizează conform normelor managementului general.

### **5.1 Noțiunea de organizare în managementul serviciilor publice. Criterii și forme**

Organizarea în managementul serviciilor publice reprezintă ansamblul de procese prin care elementele sale componente se delimitează în raport cu competențele fiecăruia și cu relațiile pe care le au în interiorul și în afara sistemului.

Originea termenului "organizare" este din limba latină prin cuvântul, "*organum*" care se referă la o unitate morfologică din corpul unei ființe vii, ce îndeplinește una sau mai multe funcții<sup>[1]</sup>, termen preluat de limba franceză, care i-a dat o semnificație metodică referitoare la desfășurarea eficientă a unei activități.

Activitatea de organizare îmbracă mai multe forme în raport cu criteriul de analiză (figura 5.1), astfel:

1) **In funcție de nivelul** la care se desfășoară procesul organizatoric se disting:

- a. *Organizarea sistemului public*
- b. *Organizarea unui domeniu din cadrul acestui sistem*
- c. *Organizarea unei instituții publice ca întreg*
- d. *Organizarea unor compartimente din cadrul instituției publice*

2) **In funcție de obiectul** organizării proceselor:

- a. *Organizarea structurii* care se referă la modul de reprezentare și dispunere a elementelor sistemului administrativ, ca ansamblu de instituții;
- b. *Organizarea proceselor* care constă în stabilirea competențelor și responsabilităților fiecărei componente din cadrul sistemului, ca și a relațiilor dintre persoane și compartimente, administrație și persoanele din afara acesteia, în scopul desfășurării unor procese eficiente, precum și a satisfacerii nevoilor sociale.

[1] Oroveanu M. - Organizare și metode în administrația de stat, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978.

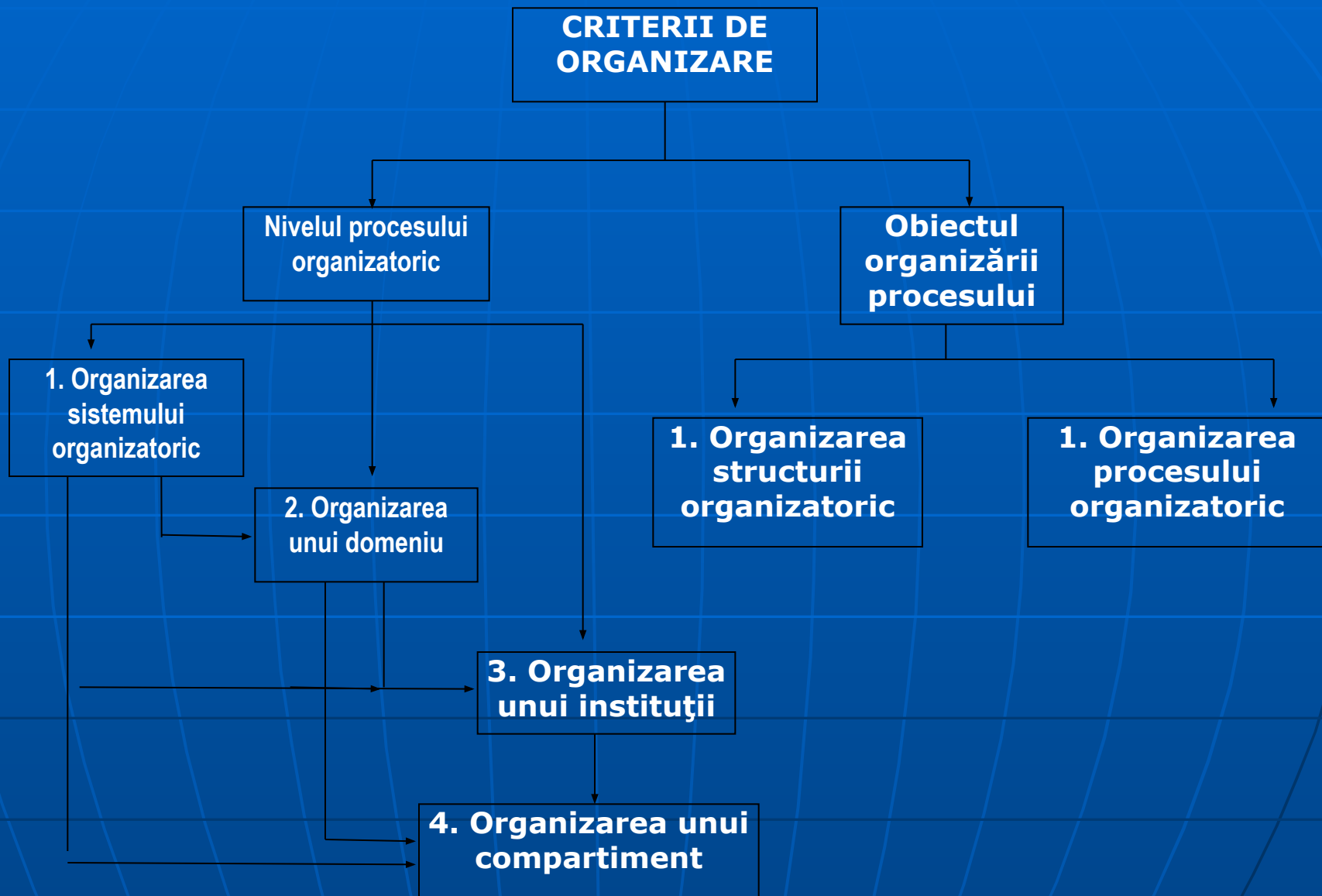


Fig. 5.1 - Criterii si forme de organizare

Rezultă ca organizarea în sistemul public are ca scop crearea, condițiilor necesare îndeplinirii atribuțiilor (sarcinilor) care revin instituțiilor și funcționarilor din cadrul acestui sistem.

Eficiența organizării sistemului public se apreciază după rezultatul activităților economice prestate în cadrul acestui sistem.

Dimensiunea și complexitatea organizării depind de nivelul la care se face analiza în instituția publică respectivă.

## 5.2 Structura organizatorică. Concept. Componente. Tipuri

*Structura organizatorică reprezintă configurația internă și relațiile care se stabilesc între componentele acesteia în scopul realizării obiectivelor propuse.* Instituțiile publice au o structură proprie, cu un anumit număr de compartimente în care se desfășoară activități specifice, în funcție de obiectivele pe care le are de îndeplinit fiecare componentă.

Structura administrației publice diferă de la un stat la altul, iar în cadrul fiecărui stat, de la o etapă de dezvoltare la alta, în raport cu influențele naționale, istorice și tradiționale, în scopul realizării obiectivelor pe care le au de îndeplinit. Un rol deosebit revine *factorului politic.*, întrucât, puterea legislativă și partidele de guvernământ sunt cele care stabilesc obiectivele administrației în raport cu interesele economice, politice și sociale, pe care trebuie să le îndeplinească. Toate aceste influențe duc la apariția unor deosebiri marcante între diferitele sisteme administrative determinate, în principal, de interesele grupurilor sociale. Din cele de mai sus rezultă că administrația publică poate apărea interesul unor grupuri economice, sociale și politice restrânse, caz în care administrația publică promovează interesele publice generale ale societății în ansamblul său, având un *caracter democratic.*

O structură eficientă a administrației publice trebuie să asigure atât *evitarea supradimensionării* aparatului administrativ care duce la activități paralele, rezolvări greoaie cu cheltuieli bugetare mari, inutile și ineficiente, cât și a *subdimensionării*, ceea ce conduce la aglomerarea funcționarilor cu sarcini.

Structura organizatorică publică poate fi abordată sub trei forme (fig.5.2.):

*structura ierarhic-funcțională* care asigură, în principal, unitatea de decizie și acțiune în cadrul sistemului administrației publice în raport cu varietatea domeniilor de activitate;

*structura teritorială*, determinată de componentele sistemului, administrativ în unități teritoriale distincte;

*structura de tip mixt*, care îmbină cele două tipuri de structuri.



Figura 5.2. Tipuri de structuri din administrația publică

## 5.2.1 Structura ierarhic - funcționala

Organizarea ierarhic-funcționala a administrației publice (de stat) presupune stabilirea unor *niveluri ierarhice* pe categorii de instituții în funcție de *domeniul* în care își desfășoară activitatea respectivele instituții publice, ceea ce presupune:

crearea unor instituții cu competența generală care își desfășoară activitatea, principal, în toate sferele vieții sociale, cum ar fi guvernul, primăriile etc.;

existența unor diferențe între instituții în ceea ce privește volumul și natura atribuțiilor în raport cu rolul acestora în cadrul sistemului administrației publice, astfel:

- guvernul are atribuții specifice în domenii de importanță națională, cum ar fi relațiile externe, apărarea națională, telecomunicațiile etc.;
- primăriile nu au decât competențe reduse sau nici o competență într-un anumit număr de domenii de activitate de importanță deosebită;

existența unor organe de specialitate subordonate acestor instituții, care și desfășoară activitatea numai în anumite domenii, cum ar fi: ministerele de specialitate, agențiile, comisiile organice locale de specialitate (direcții, inspectorate, comitete, circumscripții etc.);

existența unor *organice de specialitate de ramură*, cum ar fi: Ministerul Afacerilor Externe, Ministerul Justiției etc., precum și *organice de domeniu* care sunt competente să rezolve probleme comune tuturor ramurilor, de exemplu, Ministerul Muncii și Protecției Sociale și Ministerul Finanțelor;

ministerele sunt subordonate guvernului, iar instituțiile locale de specialitate instituțiilor locale cu competența materială generală.

## 5.2.2 Structura teritoriala

Un asemenea tip de structura presupune organizarea sistemului administrativ in raport cu teritoriul pe care isi desfășoară activitatea si își exercita competența. Structura teritoriala este formata din:

*instituții centrale sau naționale, care au competente teritorial generale, deci isi pot exercita competența pe întreg teritoriul țării (guvernul, ministerele să fie organe centrale);*

*instituții locale, care au competente teritoriale limitate la teritoriul unde își desfășoară activitatea.*

In România, unitățile administrativ teritoriale sunt de mai multe categorii: comunale, orașenești, județene, municipale si ale Municipiului București. Competențele acestor unități administrativ-teritoriale diferă in raport cu ierarhizarea teritoriala si cu nivelul la care funcționează. Specific este faptul ca organul/ instituția situata pe un nivel ierarhic superior nu poate anula actele celor situate la un nivel ierarhic inferior, având numai dreptul de suspendare a executării unui anumit act. Singurul care are împuternicire sa decidă menținerea, modificarea sau anularea actului pus in discuție este organul cu competența generala de pe același nivel. Cu alte cuvinte, organele, centrale ale administrației de stat ar putea rezolva si problemele colectivității locale, ceea ce presupune o activitate complexa. Sistemul de management al administrației publice trebuie descentralizat si orientat asupra realităților existente la nivel local, care se pot adapta rapid la schimbările care se produc in mediul unităților administrativ-teritoriale. In realitate, *nu teritoriul determina structura administrației, ci interesele zonale care reprezintă fundamentul sistemului de obiective al instituțiilor publice.*



### 5.3 Componentele structurii organizatorice ale sistemului administrativ

In afara relațiilor organizatorice exista anumite componente structurale specifice, cum ar fi **postul, funcția, compartimentul, nivelul ierarhic și ponderea ierarhică.**

**1. Postul** reprezintă ansamblul obiectivelor, sarcinilor, competentelor si responsabilităților desemnate pe anumite perioade de timp, ce revin unor funcționari permanenți numiți si/sau aleși.

Postul reprezintă elementul de baza ala structurii organizatorice si are următoarele componente:

*obiectivul postului* prin care se asigura îndeplinirea obiectivului fundamental al oricărui sistem, satisfacere a intereselor generale si fundamentale ale cetățenilor;

*sarcinile (atribuțiile)* reprezintă procese de muncă care pot fi simple sau părți ale unor procese de muncă complexe. Realizarea obiectivului postului se efectuează prin intermediul sarcinilor;

*responsabilitatea* - răspunderea ce revine funcționarului public pentru îndeplinirea sarcinilor ce revin postului pe care îl ocupă;

*competența organizațională* care exprima limitele in cadrul cărora funcționarul public titular de post, are dreptul de a acționa in vederea realizării obiectivelor individuale. Competenta conferă titularului postului un anumit grad de autoritate formala, care la rândul sau, este de doua tipuri de competenta:

*ierarhică*, exercitata asupra funcționarilor publici implicați in procesele executive, concretizata in programe de acțiuni sau decizii administrative care trebuie executate intr-o anumita perioada de timp;

*funcțională*, materializata in proceduri, metodologii, proiecte de acte normative, care indica modul in care funcționalul, public trebuie sa execute diferite activități.

e) *competenta profesională* - condiție de baza pentru realizarea sarcinilor ce revin titularului de post, ca si pentru recunoașterea meritelor si contribuției celorlalți la realizarea obiectivelor instituției publice respective;

**2. Funcția** este factorul de generalizare a unor posturi, asemănătoare din punctul de vedere al ariei de cuprindere a autorității și responsabilității. În funcție de natura competențelor, responsabilităților și sarcinilor ce revin fiecărui post, funcțiile publice pot fi:

*funcții de conducere*, care dețin o pondere ridicată a competențelor, sarcinilor și responsabilităților pentru exercitarea atribuțiilor managementului public;

*funcții de execuție*, care implică anumite competențe, sarcini și responsabilități necesare pentru executarea deciziilor administrative, emise de titularii funcțiilor de conducere.

**3. Compartimentul** este format din ansamblul persoanelor care desfășoară activități relativ omogene, specializate pentru un anumit tip de activitate, ca și ansamblul de metode și tehnici adecvate, situate într-un anumit spațiu și subordonate nemijlocit unui conducător. În funcție de modul în care contribuie la realizarea interesului public general, compartimentele se împart în două categorii:

*compartimente operaționale*, care contribuie la realizarea efectivă a unui serviciu public și/ sau executarea prevederilor legilor necesare îndeplinirii sistemului de obiective;

*compartimente funcționale*, care contribuie la stabilirea obiectivelor proprii, reieșite din cunoașterea realităților concrete din unitățile administrative respective.

**4. Nivelul ierarhic** reprezintă ansamblul componentelor structurii orizontale, la aceeași distanță ierarhică față de managementul de vârf al administrației publice. Factorii care influențează numărul de niveluri ierarhice într-un sistem administrativ sunt:

- dimensiunea instituției publice;
- diversitatea și complexitatea activităților desfășurate;
- competența funcționarilor publici, care influențează invers proporțional numărul nivelurilor ierarhice într-un sistem administrativ.

În România, numărul de niveluri ierarhice din administrația publică nu diferă foarte mult de la o instituție la alta.

**5. Ponderea ierarhică** reprezintă numărul persoanelor conduse nemijlocit de un conducător, ales sau permanent. Dimensiunea ponderii ierarhice este influențată de numărul de niveluri ierarhice cu care se află în raport invers proporțional, de complexitatea activității subordonaților etc.

## 5.4. Documentele organizatorice sunt:

- 1) **Regulamentul de organizare și funcționare (ROF).**
- 2) **Organigrama.**
- 3) **Fișa postului.**
- 4) **Descrierea funcției.**

**1) Regulamentul de organizare și funcționare (ROF)** cuprinde următoarele capitole:

- a) *caracteristicile tipologice ale instituției;*
- b) *sistemul de conducere* în care sunt prezentate caracteristicile constructive și funcționale ale acestuia ( respectiv ale celor 4 subsisteme ale sistemului de conducere: decizional, informațional, organizatoric, metodologic);
- c) *managementul de nivel superior* – sunt prezentate atribuțiile și responsabilitățile pe care le au atât organismele participative (AGA, Consiliul de Administrație și Comitetul de Direcție) și sarcinile, responsabilitățile și competențele directorului general și ale celor executivi;
- d) *managementul de nivel mediu și inferior*, sunt prezentate atribuțiile fiecărui compartiment, diagrama de relații, pentru fiecare conducător sunt prezentate sarcinile, responsabilitățile și competențele;
- e) *dispoziții finale* – în acest capitol sunt menționate data când a fost aprobat și când a intrat în vigoare ROF și răspunderile pe care le au conducătorii dar și executanții în ceea ce privește respectarea sau nerespectarea ROF.

**2) Organigrama** este reprezentarea grafică a structurii organizatorice. Cea mai răspândită este organigrama piramidală ordonată de sus în jos. Organigrama mai poate fi circulară, în formă de steag, Lobstein,  $\lambda$  (landa), cu citire de la stânga-dreapta.

După aria de cuprindere organigrama poate fi:

- *generală*;
- *parțială*.

Organigrama are un dublu rol: *rol pasiv* – de vizualizare a structurii organizatorice, *rol activ* – reprezintă un instrument de analiză.

**3) Fișa postului** cuprinde cerințele postului și descrierea postului. Se trece: denumirea postului comparativ din care face parte postul, cerințele postului, relațiile pe care le are postul cu alte posturi. Descrierea postului: obiectul de activitate, sarcinile sau atribuțiile, responsabilitățile, limitele de competență.

**4) Descrierea funcției.** În prima parte a acestui document sunt menționate elementele de identificare a funcției, denumirea funcției, compartimentul din care face parte, nivelul ierarhic pe care este situată funcția, ponderea ierarhică (dacă este funcție de conducere), cerințe pentru ocuparea funcției, relațiile organizatorice generate de funcție. Partea a doua a documentului o reprezintă *descrierea funcției*: obiectivul funcției, sarcini (atribuții), responsabilități, limite de competență.

## 5.5. Principii care trebuie respectate la elaborarea sau perfecționarea unei structuri organizatorice

1. *Supremația obiectivelor* – cerința constă în faptul că fiecare subdiviziune organizatorică din instituție trebuie să-și desfășoare activitatea în direcția realizării obiectivelor fundamentale.
2. *Principiul unității de decizie și acțiune* – cerința constă în faptul că fiecare titular de post (de conducere, de execuție) precum și fiecare compartiment, trebuie să fie subordonarea unui singur șef.
3. *Principiul apropierii conducerii de execuție*: reducerea la strictul necesar a numărului de niveluri ierarhice.
4. *Principiul interdependenței minime*: potrivit acestui principiu trebuie să se reducă la minimum paralelismele și dependențele ce pot să apară între posturi.
5. *Permanența conducerii*: fiecare post de conducere trebuie prevăzut cu o persoană care-l poate înlocui în orice moment pe conducător.
6. *Economia de comunicații*. Cerința constă în stabilirea compartimentelor structurale astfel încât să se reducă la minim informațiile necesare realizării obiectivelor.
7. *Alcătuirea de colective intercompartimentale*. Cerință: soluționarea unor probleme complexe care necesită cunoștințe din mai multe domenii.
8. *Concordanța care trebuie să existe între cerințele postului și caracteristicile titularului*
9. *Flexibilitatea structurii*: structura organizatorică trebuie să reflecte permanent obiectivele firmei, situația resurselor, condițiilor de muncă și trebuie să se adapteze permanent la cerințele și exigențele mediului.
10. *Varianta optimă* constă în elaborarea structurii organizatorice în mai multe variante și alegerea celei care oferă avantaje maxime.
11. *Definirea armonizată a posturilor și a funcțiilor*: între sarcinile, responsabilitățile și competențele stabilite fiecărui post și funcție ce exprimă caracteristicile generale ale grupei de posturi trebuie să existe o concordanță deplină.
12. *Reprezentarea grafică*: exprimarea structurii organizației cu ajutorul organigramei.
13. *Eficiența structurii*: permanenta măsurare, comparare a cheltuielilor ocazionate de elementele structurii cu efectele economice pe care le generează.
14. *Principiul situativ*.

## 5.6. Delegarea și descentralizarea

Funcționalitatea structurii organizației crește cu ajutorul delegării, descentralizării și prin constituirea de colective intercompartimentale sau interdisciplinare.

**Delegarea** reprezintă un raport personal între un conducător și un subordonat al său, raport în baza căruia conducătorul transferă subordonatului ce parte din atribuțiile sale (fixându-i rezultate pe care ar trebui să le obțină și lăsându-i o anumită libertate de acțiune). Factorii care influențează delegarea:

- nivelul de pregătire al conducătorului
- nivelul de pregătire și experiența subordonatului;
- dimensiunea instituției;
- complexitatea activităților;
- sistemul de control existent în unitatea respectivă;
- etc.

**Descentralizarea** reprezintă generalizarea delegării în modul de luare a deciziilor fie numai într-un anumit domeniu de activitate, fie în întreprindere, în ansamblul său. Ea constituie procedeul prin care competențele decizionale sunt „coborâte” spre nivelurile inferioare ale organizației.

Descentralizarea structurii depinde de o serie de factori:

- nivelul de competență al personalului (de execuție);
- mărimea unității economice;
- diversificarea activității întreprinderii;
- rețeaua de comunicații.

**Constituirea de colective intercompartimentale** – membrii acestor colective provin din mai multe compartimente ale instituției care pot fi de specializări diferite. Aceste colective constituindu-se pe baza unei decizii de conducere, funcționează temporar și se constituie cu scopul de a rezolva anumite probleme deosebite, fie pentru elaborarea unor proiecte complexe etc. Pentru ca aceste colective să-și desfășoare activitatea în mod eficient trebuie luate în calcul următoarele cerințe:

- să fie desemnat un șef al colectivului (responsabil de colectiv);
- să se stabilească sarcinile, responsabilitățile, și limitele de competență pentru fiecare membru al colectivului;
- să se stabilească un program de lucru.



## **5.7 Structuri specifice activităților din administrația publică**

Potrivit criteriului competenței teritoriale, sistemul administrației publice este format din două grupe:

### **A - Autorități și organe ale administrației publice centrale, la nivel național, formata din:**

- parlament - camera deputaților
- senat

președinție

guvern

instituțiile juridice

ministere

alte instituții și servicii organizate la nivel central

### **B - Autorități ale administrației publice locale**

- consilii comunale și orașenești

- consilii județene

- prefectura

- primărie

- alte instituții și servicii publice organizate la nivel local



### **5.7.1 Organizarea administrației publice la nivel național**

**A - Parlamentul** - autoritatea legislativa care potrivit Constituției, României este *organul reprezentativ suprem, unica putere legiuitoare a tarii*. Parlamentul este format din Camera Deputaților si Senat, fiecare având, funcții bine determinate, numărul deputaților si senatorilor fiind stabilit prin legea electorala, proporțional cu populația cu drept de vot a tarii. Fiecare camera isi are un regulament propriu de organizare si funcționare, isi alege un birou permanent pe durata fiecărei sesiuni care poate fi revocat înaintea expirării mandatului, iar cei doi președinți pe toata durata mandatului. Activitatea parlamentului se desfășoară in plen sau in grupuri parlamentare, organizata conform regulamentului fiecăruia din cele doua camere. Fiecare camera isi constituie comisii permanente, comisii de ancheta si comisii speciale pe activități care cooperează intre ele prin intermediul comisiilor comune. Birourile permanente si comisiile parlamentare se alcătuiesc in funcție de configurația politica a fiecărei camere. Parlamentul, prin legi organice, organizează si funcționarea Guvernului României, a Consiliului Superior al Magistraturii, a instanțelor judecătorești, Ministerului Public si Curții de Conturi. Deci, se poate aprecia ca in România parlamentul desfășoară activități variate si are cel mai ridicat nivel de autoritate publica după președinție si numai președintele tarii ii poate dizolva din diferite motive. In desfășurarea activității sale, parlamentul utilizează tehnici specifice, implicându-se in dimensionarea resurselor necesare desfășurării activităților administrative si orientarea activităților necesare pentru, realizarea obiectivelor propuse. De asemenea, Parlamentul reglementează statutul funcționarilor publici, organizarea generala a învățământului, administrației locale si teritoriale, inclusiv regimul general privind autonomia locala. Parlamentul dispune si de un *Consiliu Legislativ*, organ consultativ de specialitate care avizează proiectele de acte normative pentru sistematizarea, unificarea si conducerea întregii legislaturi, si tine, in același timp, evidenta oficiala a legislaturii.

## B - Sistemul de autorități și organe ale puterii executive

Autoritatea executivă funcționează potrivit principiului separării puterilor în stat alături de autoritățile puterii legislative și judecătorești. Obiectivul principal al acestor instituții este optimizarea organizării procesului de aplicare a legilor și actelor normative, obiectiv care se realizează prin intermediul unor servicii publice, deci are drepturi ce revin puterii publice. Cu alte cuvinte, autoritățile executive nu exercită doar funcții, ci au și atribuții care le conferă competențe în baza cărora își impun servicii pentru satisfacerea intereselor generale ale întregii societăți sau numai a unei anumite colectivități.

Autoritățile și organele care asigură exercitarea autorității executive formează un sistem compus din mai multe subsisteme între care există relații specifice determinate de concepțiile și voința politică dominantă, ca și de natura activității pe care o prestează. Acest sistem al autorității executive include: președinția, guvernul, ministerele și alte organe de specialitate sau autorități administrative constituite la nivel național care aparțin administrației publice centrale.

B.1. *Instituția Președintelui României* s-a constituit în România prin Decretul Lege nr. 92/ 1990 și are următoarele funcții:

- de reprezentare a statului român în exteriorul țării;
- de garantare a independenței naționale, unității și integrității, teritoriale a țării;
- de control asupra respectării Constituției și autorităților publice.

Pentru realizarea acestei funcții sunt organizate conform legislației în vigoare structuri ale aparatului de lucru ce aparțin instituției prezidențiale, (fig. 5.3).

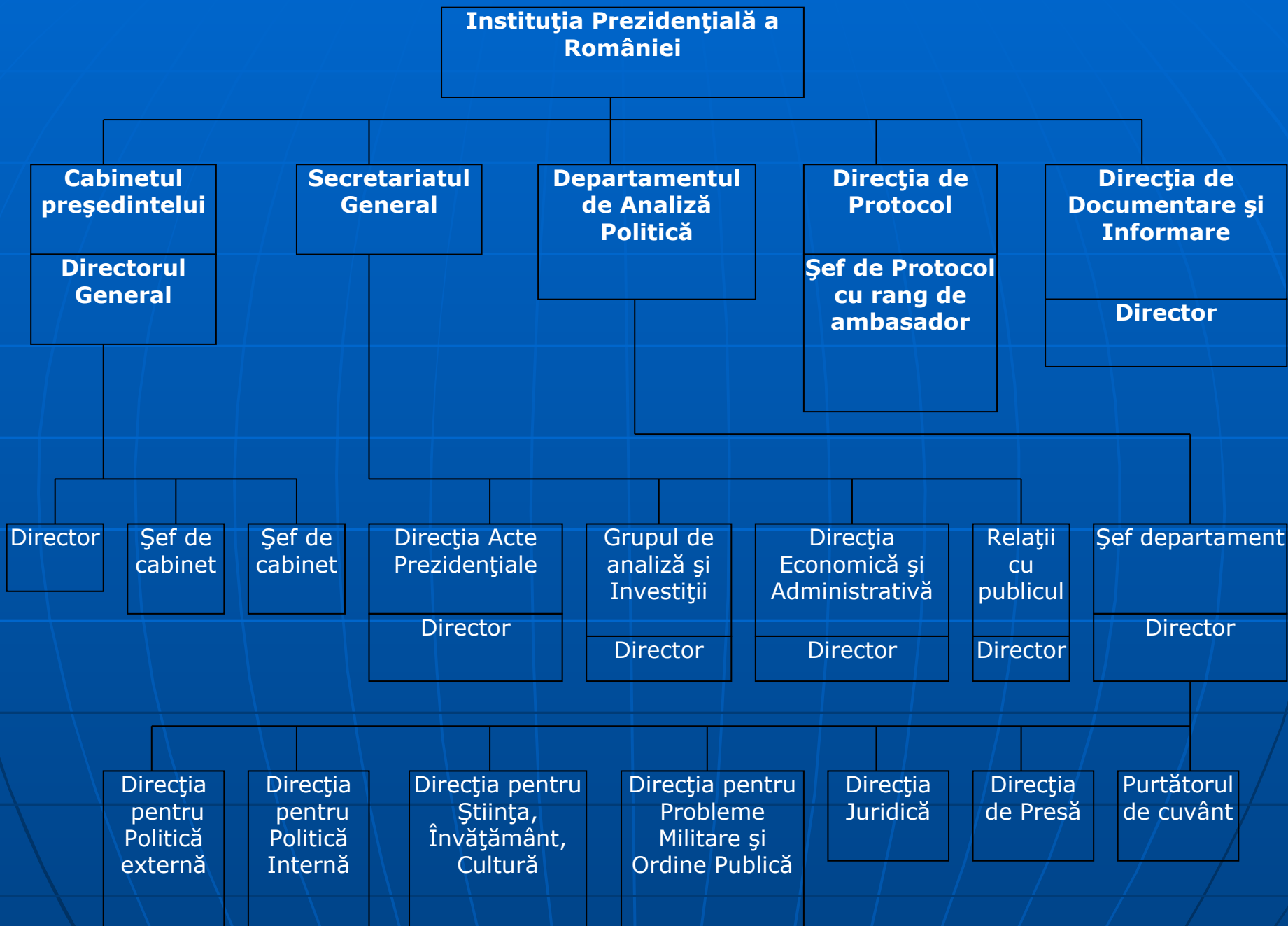


Fig. 5.3.

De menționat ca, în cadrul fiecărei componente a *Departamentului de Analiza Politice* sunt organizate direcțiile de specialitate, conduse de consilieri.

O mențiune aparte trebuie făcută pentru *Direcția de Documentare și Informare* condusă de un director și ale cărei atribuții, organizare și funcționare se stabilesc printr-un *regulament* aprobat de Președintele României. Numirea și eliberarea din funcție a consilierilor prezidențiali și a personalului cu funcții de conducere se face de către Președintele României.

Președinția are personalitate juridică, iar pentru organizarea securității sale funcționează în subordinea Președintelui o Unitate Specială de Pază și Control.

B.2. *Guvernul României* este puterea executivă, care este organizată și funcționează conform Constituției României art. 101-104.

Organizarea

internă și atribuțiile acestuia sunt detaliate în Legea 37/ 1990 și hotărâri

guvernamentale specifice fiecărei legislaturi.

Potrivit Constituției, Guvernul României se compune din Prim Ministru, miniștrii și alți membrii stabiliți prin lege organică, specifică fiecărei legislaturi și are un Birou Executiv.

**Primul ministru** coordonează nemijlocit anumite departamente de, specialitate (fig. 5.4) subordonate Guvernului.



Figura 5.4. Principalele instituții publice subordonate Primului Ministru

Primul Ministru are și un aparat administrativ la nivel național propriu (fig. 5.5).

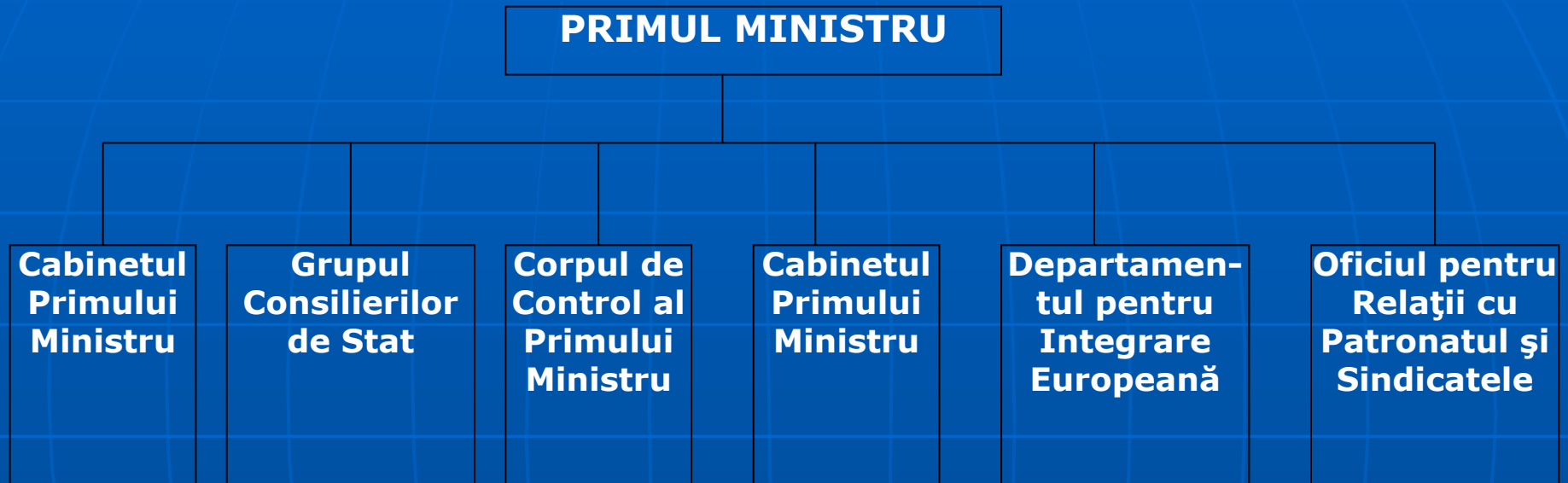


Figura 5.5. Aparatul de lucru al Primului Ministru

In structura guvernului este organizat si funcționează Secretariatul General care coordonează Consiliul pentru Minorități naționale si Oficiul pentru Protecția Consumatorului, ca si Departamentul pentru Administrația Publica Locala care asigura legătura intre ministere si componentele Administrației Centrale si Locale. In cadrul acestui departament funcționează Regia Autonoma a Administrației Patrimoniului Protocolului de Stat care gestionează intreg patrimoniul statului, asigura resursele necesare desfășurării activității principalelor instituții ale administrației publice centrale.

*B.3. Ministerele* sunt autorități ale administrației publice centrale, organe de specialitate necesare realizării programului guvernamental. In funcție de specificul activității sunt grupate in trei categorii:

- ministere cu activitate economica;
- ministere cu activitate socio-culturala si științifica;
- ministere cu activitate politico-administrativa.

Aceste ministere, indiferent de tipul activității pe care o desfășoară, au o structura organizatorica asemănătoare (fig. 6.6), toate fiind conduse de un ministru, membru al guvernului si care răspunde in fata acestuia pentru activitatea desfășurata. Pe lângă ministru funcționează un organ consultativ numit colegiu, a cărui competenta este stabilita prin ordin al ministrului.

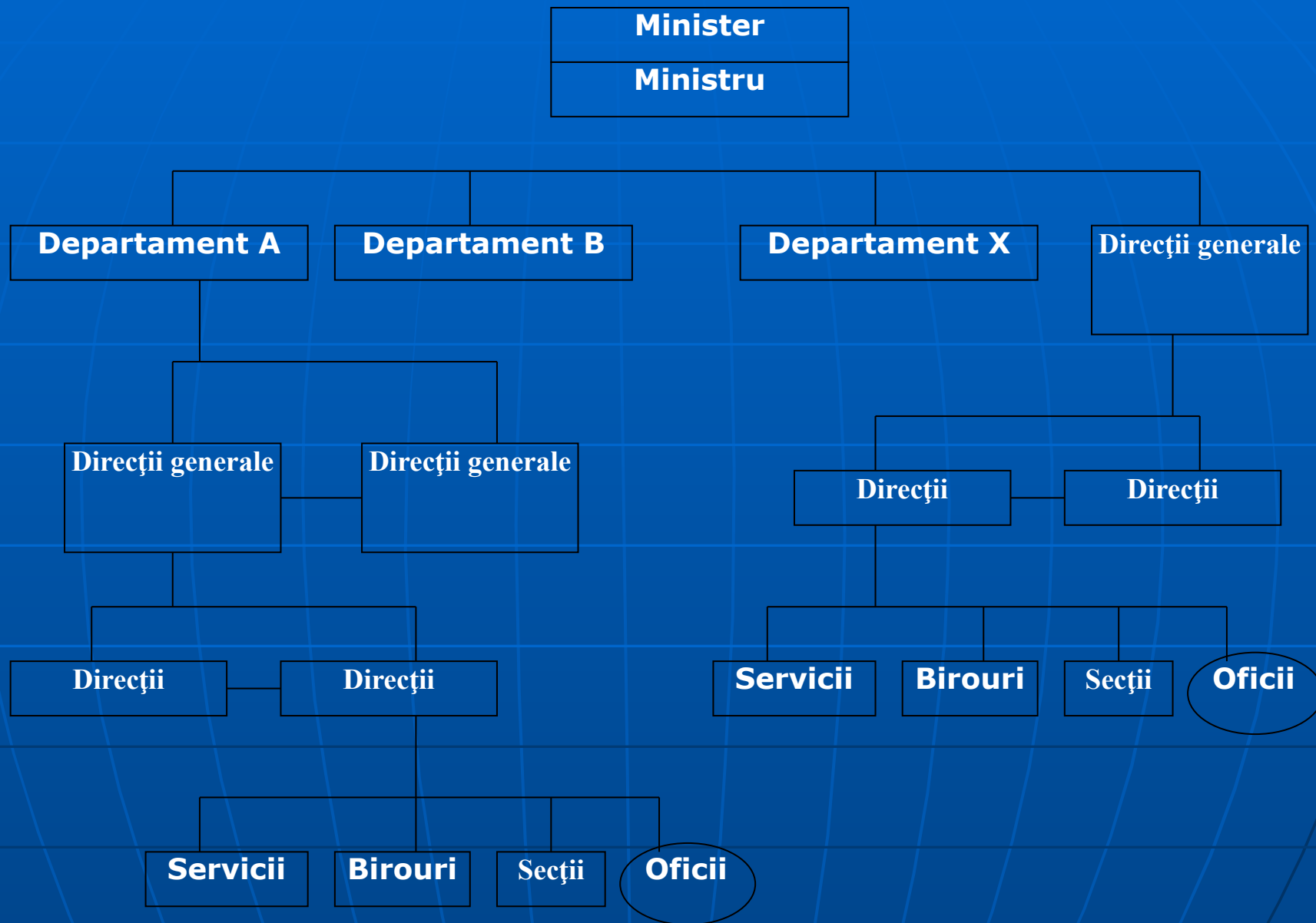


Figura 5.6 Organizarea structurală a unui minister



Trebuie menționate următoarele aspecte:

structura organizatorică a unui minister este formală din departamente, direcții generale, servicii și birouri specializate care au rol funcțional;

departamentul se organizează pentru coordonarea ei unor subramuri de activitate cu specific apropiat și este condus de un secretar de stat;

direcția generală este organizată pentru coordonarea unui domeniu distinct sau sector de activitate cu probleme comune și obiective comune de activitate și este condusă de un director general; direcția se poate organiza fie în structura direcției generale, fie în structura unui departament și are ca atribuții coordonarea numai a unei activități specifice structurii în care este integrat și este condusă de un director;

serviciile și/ sau birourile se organizează pentru realizarea unor activități omogene sau complementare care impun o conducere unitară de către un șef de secție, birou sau oficiu.

Personalul ministerelor se compune din funcționari publici aleși sau, funcționari publici permanenți.

O mențiune aparte trebuie făcută pentru ministerele cu activitate politico-administrativă din care fac parte:

a) *Ministerul de Interne* care este organizat și funcționează potrivit, Legii nr. 40/ decembrie 1990 și realizează aplicarea dispozițiilor legale privind ordinea publică, drepturile și libertățile fundamentale ale cetățenilor, avutului public și privat, precum și prevenirea și descoperirea infracțiunilor.

Din structura Ministerului de Interne fac parte:

Politia

Trupele de jandarmi

Trupele de pompieri

Unitățile de pașapoarte

Controlul trecerii frontierei și evidența străinilor

Arhivele statului

Ministerul de Interne are o structură organizatorică proprie, pe departamente, comandamente de armă, direcții generale etc., în cadrul său funcționând și anumite consilii (tehnico-economice, de înzestrare, ale învățământului militar etc.).

*b) Ministerul Apărării Naționale* care este organizat și funcționează potrivit Legii nr. 41/ decembrie 1990. Are ca principale atribuții organizarea, conducerea și coordonarea activităților de apărare a țării, structura sa organizatorică fiind aprobată de către guvern. Este condus de un ministru, persoană civilă, ajutat de un Consiliu Superior al Armatei cu rol de organ consultativ.

Structura organizatorică se prezintă în principal astfel;

Marele Stat Major

Departamente și direcții de specialitate

Comandamente, inspectorate, secții și birouri

*c) Ministerul Afacerilor Externe*, organizat prin hotărârea guvernului nr. 814/ 28 decembrie 1992, organ de specialitate al administrației publice naționale, care:

asigură realizarea politicii externe a țării conform programului de guvernare;

asigură coordonarea activităților externe desfășurate de autoritățile administrației publice care angajează statul;

subvenționează instituțiile nonguvernamentale de profil.

Conducerea Ministerului Afacerilor Externe este asigurată de un ministru care are în subordine secretari de stat pe diferite departamente specifice (geografice, culturale, de presă, finanțe și comunicații etc.) care la rândul său conduc direcții și servicii.

d) *Ministerul Justiției*, organizat prin hotărârea guvernului nr. 813/ 28 decembrie 1992 ca organ de specialitate al administrației publice naționale(centrale), si are ca principal obiectiv organizarea administrării, justiției, executării pedepselor penale, precum si a ministerului public. Conducerea Ministerului Justiției se asigura de către un ministru ajutor de către un colegiu consultativ.

In sistemul Ministerului Justiției funcționează Curtea de apel, tribunale județene, judecătoria, notariate de stat, precum si instituții specializate.

B.4. *Alte autorități ale administrației publice naționale (centrale)* sunt create de guvern sau ministere pentru îndeplinirea programului de guvernare intr-un anumit domeniu. Aceste autorități au un inalt grad de specializare, constituirea lor fiind făcuta prin actul de dispoziții in subordinea căruia funcționează cu avizul Curții de Conturi. Aceste autorități poarta denumirea de secretariate, subsecretariate, oficii, agenții, comitete, institute.

**C. Curtea Constituțională și Consiliul Superior al Magistraturii** reprezintă autoritatea juridică a statului. Astfel:

- > *Curtea Constituțională* este formată din 9 judecători numiți printr-un mandat de 9 ani astfel: 3 de către camera Deputaților, 3 de Senat și 3 de către Președinte, care conform legii organice proprii, o treime se înnoiesc din 3 în 3 ani; Curtea Constituțională ia decizii obligatorii cu putere minimă pentru viitor;
- > *Consiliul Superior al Magistraturii* este format din magistrați aleși pe o durată de 4 ani de către Parlament, în ședința comună a Camerei Deputaților și Senatului; acest consiliu îndeplinește rolul de conciliu de disciplină al judecătorilor, când lucrările sunt prezidate de Președintele Curții Supreme de Justiție.

### **5.7.2 Autorități ale administrației publice locale**

Conform criteriului competenței teritoriale, autoritățile administrației publice locale au atribuții specifice și se execută pe un anumit teritoriu

Administrația publică locală se realizează prin:

**A. Consiliile locale și orașenești** prin intermediul cărora se asigură autonomia locală și descentralizarea serviciilor publice. Aceste consilii se constituie pe baza sistemului de alegere, prin vot direct, de către și din rândul cetățenilor cu drept de vot domiciliați în unitatea administrativ teritorială respectivă. Scopul creării acestor consilii este rezolvarea problemelor publice din comune și orașe, colectivități administrativ-teritoriale cu particularități istorice, economice, politice și administrative și care sunt constituite prin legături tradiționale și cu un anumit grad de dezvoltare economică și edilitară. Comuna și orașul, din punct de vedere administrativ, sunt unități de bază care au personalitate juridică, patrimoniu propriu și autonomie financiară și juridică.

**B. Consiliile județene** sunt alese prin vot indirect, dispun de capacitate juridică și au autonomie financiară și disciplinară. Principalul obiectiv al acestor consilii este asigurarea serviciilor publice la nivel județean, prin armonizarea intereselor și satisfacerea acestora. Consiliul județean reprezintă:

- autoritatea aleasă formată din consilieri aleși;
- autoritatea administrativă cu funcții limitate la gestionarea intereselor publice;
- autoritatea deliberativă care adoptă hotărâri prin vot.

Consiliul județean îndeplinește deci funcții de organizare, conducere, control, administrație și previziune.

**C. Primăriile** - instituții ale administrației publice locale prin care se realizează autonomia locală (oraș, comuna), ca și descentralizarea serviciilor publice.

Primarul este ales prin vot direct de către cetățenii cu drept de vot cu domiciliul în unitatea administrativ-teritorială respectivă, și are obligația legală de a rezolva problemele locale și de a asigura aducerea la îndeplinire a hotărârilor consiliului comunal sau orășenesc.

Conform legislației în vigoare, primarul are atribuții pe care le execută în calitate de agent al statului, în baza unui mandat legal.

**D. Reprezentanți ai autorităților centrale care funcționează în unități administrativ-teritoriale - prefecturi** - au scopul de a proteja interesele de ordin general, pe de o parte, și pentru a asigura descentralizarea serviciilor publice, pe de altă parte. Acești reprezentanți sunt:

*Prefectul* - reprezentantul guvernului în unitatea administrativ-teritorială respectivă; este numit în funcție de către guvern, fiind ajutat de subprefect pentru îndeplinirea sarcinilor formulate de executiv;

*Servicii publice ale ministerelor și alte organe centrale* sunt organizate la nivel administrativ local, pe principiul descentralizării serviciilor publice. Conducătorii acestor servicii sunt reuniți în comisia administrativă aflată în subordinea președintelui, ca și a prefectului. Aceste servicii au atribuții specifice locale, cum ar fi: servicii de apă, de canalizare, de păstrare a curățeniei, de gospodărire locală etc.



**E. Instituțiile și serviciile publice organizate** la nivel local au ca scop satisfacerea unor interese ale colectivității locale și sunt formate din instituții specifice: regi autonome și societăți comerciale.

Între autoritățile administrației publice naționale și cele locale există strânse interdependente, de a căror funcționare depinde eficiența managementului public la oricare nivel.

## **Rezumat**

*Structura organizatorică reprezintă configurația internă și relațiile care se stabilesc între componentele acesteia în scopul realizării obiectivelor propuse.*

*Principalele tipuri de structuri organizatorice sunt:*

ierarhic funcțională  
teritorială  
mixtă

*Componentele structurii organizatorice a serviciului public sunt:*

postul  
funcția  
compartimentul  
nivelul ierarhic  
ponderea ierarhică  
relațiile organizatorice

*Principalele documente organizatorice sunt:*

regulamentul de organizare și funcționare  
organigrama  
fișa postului  
descrierea funcției

*Principiile care trebuie respectate la proiectarea sau re-proiectarea structurii organizatorice:*

- 1. Supremația obiectivelor*
- 2. Principiul unității de decizie și acțiune*
- 3. Principiul apropierii conducerii de execuție:*
- 4. Principiul interdependenței minime*
- 5. Permanența conducerii*
- 6. Economia de comunicații.*
- 7. Alcătuirea de colective intercompartimentale.*
- 8. Concordanța care trebuie să existe între cerințele postului și caracteristicile titularului*
- 9. Flexibilitatea structurii*
- 10. Varianta optimă*
- 11. Definierea armonizată a posturilor și a funcțiilor*
- 12. Reprezentarea grafică*
- 13. Eficiența structurii*
- 14. Principiul situativ.*

*Delegarea este procesul de atribuire temporară a unei sarcini însoțită de autoritatea și responsabilitatea corespunzătoare realizării ei aparținând unui post de manager către unul din subordonații săi.*

Structuri specifice activităților din administrația publică:

Organizarea administrației publice la nivel național.

Parlamentul

Sistemul de autorități și organe ale puterii executive:

Instituția președintelui României

Guvernul României

Ministerele

Curtea Constituțională și Consiliul Superior al Magistraturii

Autorități ale administrației publice locale

Consiliile locale și orășenești

Consiliile județene

Primăriile

Reprezentanți ai autorităților centrale care funcționează în unități administrativ-teritoriale – prefecuri

Instituțiile și serviciile publice organizate la nivel local

### **Subiecte de discutat:**

Structura organizatorică a instituției în care lucrați ( prezentare și analiză);

Principiile de proiectare și reproiectare a structurii (dacă sunt respectate cerințele lor în instituția în care vă desfășurați activitatea);

Cum sunt întocmite documentele organizatorice în instituția dumneavoastră?