

generalizarea experienței înaintate în unitățile economice

STIMULAREA CREATIVITĂȚII – SURSĂ PENTRU CALITATE ȘI EFICIENȚĂ

Valorificarea unui tezaur inepuizabil

ÎN RAPORTUL prezentat la cel de-al XII-lea Congres al Partidului Comunist Român, tovarășul Nicolae Ceaușescu, secretarul general al partidului, președintele țării noastre, referindu-se la Programul-directivă de cercetare științifică, dezvoltare tehnologică și de introducere a progresului tehnic, sublinia că orientarea de bază a acestuia o constituie „afirmarea revoluției tehnico-științifice în toate domeniile de activitate, creșterea rolului științei în modernizarea economiei naționale, a întregii vieți sociale, în conducerea societății, legarea tot mai strinsă a cercetării de producție, accentuarea contribuției creației științifice românești la progresul multilateral și dinamic al țării noastre, la îmbogățirea tezaurului cunoașterii universale, astfel încât deceniul următor să devină cu adevărat deceniul științei, tehnicii, calității și eficienței“.

Potrivit Programului-directivă, cercetarea științifică și dezvoltarea tehnologică vor urmări realizarea accelerată, la cel mai înalt nivel de calitate și eficiență, a obiectivelor dezvoltării multilaterale a economiei naționale, a societății noastre socialiste.

Elaborind soluții pentru valorificarea superioară a resurselor materiale și ridicarea mai accentuată a productivității muncii sociale, activitatea științifică și de introducere a progresului tehnic trebuie să contribuie la reducerea costurilor de producție și sporirea rentabilității economice, la creșterea continuă a venitului național și avuției naționale.

SARCINILE de mare răspundere ce revin tuturor oamenilor muncii în actuala etapă de dezvoltare a economiei naționale constituie un îndemn mobilizator, orientat cu prioritate către inovare, către valorificarea tezaurului național de inteligență și creativitate.

Continuând ideea optimizării corelației dintre nevoile reale ale societății, eforturile pe care societatea trebuie să le facă pentru a acoperi aceste nevoi și efectele traduse în noi valori de întrebuințare create de societate în folosul general al acesteia¹, trebuie să subliniem din nou necesitatea eforturilor de concepție în vederea transferului ideilor ce privesc noile valori de întrebuințare, în valori reale de întrebuințare.

Dacă, utilizând analiza valorii, putem stabili obiectivele funcționale ale oricăror tipuri de produse ale activității umane, larga deschidere către și realizarea unei mari diversități de forme de materializare a acestora — cu posibilitatea de a opta pentru acele soluții care conferă cele mai ridicate performanțe tehnice și economice — este posibilă, la un nivel înalt, prin utilizarea unui avantaj de metode și tehnici de stimulare a creativității, prin valorificarea po-

tențialului creator al oamenilor muncii, făuritori conștienți ai destinului socialist al patriei.

Utilizarea unor astfel de metode impune a se ține cont de următoarele criterii :

- metoda trebuie folosită în special în modul creativ de gândire ;
- metoda trebuie să specifice luarea unor măsuri ;
- procedeele folosite la aplicarea metodei trebuie să fie compatibile cu conceptele acceptate în legătură cu natura procesului creativ :
 - modurile raționale sau analitice de gândire vor fi puse pe planul doi, pentru a facilita apariția de idei noi ;
 - să se încurajeze gândirea contradictorie ;
 - să se asigure o varietate de soluții sau idei ;
 - urgența nu trebuie să determine alegerea primei soluții ; să se acorde timp pentru luarea în considerare a conceptelor ;
 - să se încurajeze și să se tolereze utilizarea cu plăcere a procedurii ;
- trebuie să existe rezultate anterioare ale metodei, care să testeze utilitatea ei.

PROCESUL gândirii creatoare cuprinde cinci etape :

Pregătirea este etapa rezervată obținerii datelor în legătură cu o problemă și formulării atente a acesteia. O trăsătură a fazei de pregătire este **reformularea**, care implică detașarea de problemă și cercetarea ei din unghiuri diferite. Toate reformulările sînt înregistrate. Uneori ele pot să furnizeze răspunsul la problema, fără a mai fi nevoie de parcurgerea celorlalte etape.

Efortul reprezintă etapa în care se folosește gândirea divergentă. Se face un efort conștient pentru a separa emiteria ideii de evaluarea ei, pe baza amînării judecății. În această etapă sînt emise și înregistrate numeroase idei. Multe dintre ele pot fi stranii sau, aparent, fără nici o legătură cu problema. De fapt, emiteria unor idei „stranii“ (care dau și un aer de... umor acestei etape) poate deschide calea unui flux bogat de idei foarte utile.

Corelarea constituie etapa în care, părăsindu-se problema dată, se încearcă orientarea către alte probleme. De fapt, problema este împinsă în subconștient, care continuă să fie preocupat de ea în timp ce gîndul conștient trece în revistă alte lucruri. Etapa efortului continuă cu mai mare probabilitate de disociere, deoarece la nivelurile subconștientului există mai puține frîne de natură psihologică.

1) Vezi : „Valorificarea potențialului creator — resursă nelimitată a creșterii economice“. Revista economică, nr. 41, 1979, suplimentul „Generalizarea experienței înaintate în unitățile economice“.

METODE ȘI TEHNICI MODERNE — ANALITICE ȘI INTUITIVE — DE STIMULARE A CREATIVITĂȚII, UTILIZATE PE PLAN MONDIAL

- | | |
|---|------------------------------------|
| - Sinectica | - Metoda listei de atribuire |
| - Brainstorming | - Metoda input-output |
| - Inventica | - Metode fundamentale de concepție |
| - Bionica | - Metoda 635 |
| - Analiza morfologică | - Metoda corelațiilor forțate |
| - Reuniunea Philips 66 | - Scenarii și variante de viitor |
| - Reuniunea panel | - Fațetizarea domeniului propus |
| - Tehnica Delphy | - Vizualizarea spațială |
| - Tehnica catalogului și tehnica listei | |
| - Metoda concentrării și puterea de judecată a celui care face evaluarea. | |

Rezolvarea este etapa căreia îi sînt specifice o „fulgerare” de inspirație sau o senzație bruscă a aflării răspunsului. În plus, această etapă este însoțită — de obicei — de un sentiment de ușurare, ca o eliberare dintr-o stare de tensiune.

Evaluarea definește etapa în care ideile emise în fazele anterioare sînt analizate critic; multe sînt respinse ca fiind inutile, necorespunzătoare cerințelor, nelegale sau prea costisitoare pentru a fi aplicate. În această etapă — cunoscută și ca „etapă de verificare” — se solicită toată experiența și puterea de judecată a celui care face evaluarea.

Pregătirea și evaluarea sînt, de fapt, etape analitice. Cu adevărat creatoare sînt numai etapele: efortul, corelarea, rezolvarea, în care evaluarea ideilor este separată în mod intenționat de emiterea acestora și este temporar lăsată la o parte.

REGULILE clasice aplicate în gîndirea creatoare²⁾ sînt:

— **aminarea judecății ideilor.** Ideile proprii, ca și cele ale altor persoane, să nu fie criticate. Secretul constă în a te integra ideilor celorlalți, a nu le ironiza, pentru a nu-i inhiba pe participanții mai timizi. Critica este ținută în rezervă pentru mai târziu, în etapa finală (de evaluare);

— **căutarea în voie a idelor.** Participanții să se lase „în voia gîndurilor”, să nu se ferească de a emite idei (chiar stranii). Cu cît ideile sînt mai neobișnuite, cu atît e mai bine, deoarece chiar și sugestiile aparent nepractice pot da naștere la sugestii practice, care altfel, în alte condiții, nu ar putea să apară;

— **cantitatea mare de idei.** Stimularea generării unui număr cît mai mare de idei oferă șanse în plus de a obține idei originale, valoroase. Cantitatea de idei este o condiție esențială pentru apariția unor idei de calitate;

— **schimbul fertil de idei.** Această regulă poate fi aplicată atunci cînd gîndirea creatoare este practică în grup. Ideea unui membru al grupului este dezvoltată de ceilalți; îmbunătățirile sugerate de alte persoane decît expertii în problemă, combinațiile ce se fac au ca rezultat idei mai multe și mai valoroase.

LA CENTRUL de perfecționare a pregătirii cadrelor de conducere din economie și administrația de stat, din cadrul Academiei „Ștefan Gheorghiu”, se practică încă din anul 1975 ca metode de stimulare a creativității de grup, pentru domeniile organizării și conducerii și pentru cel al concepției funcționale a produselor, SINECTICA și BRAINSTORMING-ul.

În cele ce urmează prezentăm o modalitate proprie de interpretare metodologică a primei din aceste două metode (celelalte urmînd să-i fie rezervat spațiul într-unul din numerele viitoare ale suplimentului), cu exemplificări practice, pentru a înlesni cunoașterea și, eventual, tentativa de a le practica și de către alte grupuri creative.

METODA creativă de rezolvare a problemelor, sinectica³⁾ utilizează mecanisme psihologice analogice, pentru a favoriza menținerea anumitor stări mintale considerate ca fiind necesare pentru un individ care creează.

Pentru a genera o perspectivă originală în rezolvarea unei probleme prin utilizarea mecanismelor generatoare de analogii și metafore, sînt necesare două atitudini care să se completeze reciproc, și anume:

— prima, născută dintr-un comportament practic redus la minimum (analogică și metaforică);

— a doua, rezultată dintr-un studiu aprofundat al problemei de rezolvat.

Mecanismele psihologice analogice sînt utilizate pentru a favoriza transmiterea, la nivelul gîndirii conștiente, a unei cantități cît mai mari de informații rezultate din experiența de viață a individului, ce au fost înmagazinate în subconștient — avînd drept scop valorificarea acestor informații, prin asociere, sub forma unor idei noi de rezolvare a problemelor puse.

Metodologie

Faza I — înțelegerea problemei date;

Faza a II-a — detașarea de problemă;

Faza a III-a — revenirea la problemă și valorificarea materialului analogic generat.

Faza I: ÎNȚELEGEREA PROBLEMEI DATE

are ca obiect înțelegerea de către toți membrii grupului, cît mai bine posibil, a problemei date, a scopului propus a fi atins prin desfășurarea ședinței de creativitate.

Indiferent de problema dată (ce poate aparține oricărui domeniu de activitate umană) sau de mecanismele psihologice analogice utilizate, această fază parcurge cinci momente specifice:

- 1) problema dată,
- 2) analiza problemei,
- 3) sugestiile pentru rezolvarea problemei,
- 4) reformularea problemei date,
- 5) selectarea unui mod de reformulare a problemei date.

1) **PROBLEMA DATĂ** — formularea generală a problemei de rezolvat, dată de o sursă exterioară sau generată de grup, expusă de către lider sub forma unei întrebări: „ce/cum să facem pentru a rezolva...?”

2) **ANALIZA PROBLEMEI** — explicarea suplimentară a problemei, făcută de către expertul grupului, persoana care dispune în cea mai mare măsură de cunoștințe suficiente în legătură cu problema de rezolvat. Explicațiile date trebuie să cuprindă atîtea detalii, cîte sînt necesare pentru a permite grupului să înțeleagă cît mai bine problema dată și să treacă la rezolvarea ei.

3) **SUGESTII PENTRU REZOLVAREA PROBLEMEI** — exprimarea liberă, evaluarea și selectarea soluțiilor imediate pe care le oferă membrii grupului în vederea rezolvării problemei. Se realizează un bogat schimb de experiență privind modalitățile de rezolvare. Grupul se desținde, sînt distruse o parte din barierele psihologice care împiedică grupul să realizeze un climat psihologic constructiv. Membrii grupului încearcă satisfacția de a oferi soluții de rezolvare fără ca acestea să fie respinse, critica fiind exclusă. După acest moment, grupul este pregătit să abordeze cu mai multă ușurință problema și din alte puncte de vedere decît cele uzuale și să parcurgă, în mod conștient și eficient, celelalte momente ale ședinței.

2) Propuse de Alex Osborn, inițiatorul metodei „brainstorming”.
3) Metoda a fost concepută de cercetătorii americani William J. Gordon și George M. Prince. Denumirea ei este construită pe baza unui cuvînt din greaca veche, care semnifică: a îmbina elemente diferite, aparent necorelate. Ca atare, metoda mai este denumită și coordonarea”.

4) REFORMULAREA PROBLEMEI DATE — formularea personală a problemei, așa cum este înțeleasă aceasta de către fiecare membru al grupului, exprimând un scop, țel sau o dorință în legătură cu problema dată, pe care fiecare membru al grupului dorește să o realizeze. Fiecare membru al grupului sesizează unul sau mai multe scopuri, țeluri sau dorințe, întrebându-se apoi prin ce/cum să ajungă să le atingă. Formularea generală a problemei este transpusă în formulări de scopuri concrete, distincte, favorizând o înțelegere mult mai profundă a problemei.

5) SELECTAREA UNUI MOD DE REFORMULARE A PROBLEMEI DATE. Liderul — care conduce și răspunde de rezultatele obținute de grup în ședința de creativitate — având la dispoziție un mare număr de țeluri cuprinse în diversele moduri de reformulare a problemei date, va selecta acel mod de reformulare care este cel mai sugestiv pentru rezolvarea problemei și care este capabil să stimuleze grupul pentru a depune eforturile necesare atingerii țelului propus.

Faza a II-a : DETAȘAREA DE PROBLEMA DATA

Utilizarea metaforei reprezintă cel mai constructiv element al modului de gândire creativă, având capacitatea de a sugera analogii între obiecte, fapte, fenomene sau idei din domenii foarte diferite între ele.

Metafora poate fi folosită în mod operațional, poate fi generată și folosită ca materie primă a unor soluții potențiale, printr-o manieră controlată și repetabilă.

Jocul liber al proceselor simbolice preconștiente este vital pentru productivitatea creatoare. Acest joc este favorizat de utilizarea mecanismelor psihologice analogice în ședința de creativitate.

Faza de detașare de problemă se poate desfășura prin parcurgerea, fără o ordine rigidă — dar numai în cererea liderului — a următoarelor momente :

- 6) analogia directă,
- 7) selectarea unei analogii directe,
- 8) examinarea analogiei directe selectate,
- 9) analogia simbolică,
- 10) selectarea unei analogii simbolice,
- 11) analogia personală,
- 12) analogia fantastică.

6) ANALOGIA DIRECTĂ — comparația directă a unor elemente paralele (obiecte, fapte, procese, sentimente, idei etc.) ce aparțin unor domenii diferite. Prin întrebări evocatoare, liderul, sugerează un anumit domeniu — altul decât cel din care face parte problema dată, dar sugerat de țelul selectat la momentul 5). Grupul trebuie să ofere exemple de analogii directe, cât mai neobișnuite și cât mai puțin relevante pentru rezolvarea problemei, condiție principală pentru a oferi șansele unei cât mai bune detașări de problemă și descoperirii unor soluții inedite.

7) SELECTAREA UNEI ANALOGII DIRECTE — selectarea, făcută de lider, a unui exemplu de analogie directă, dintre exemplele oferite de grup ca răspuns la întrebarea evocatoare a liderului. În selectarea unei analogii directe, liderul va lua în considerare următoarele trei criterii :

- găsește exemplul interesant ;
- exemplul pare straniu și nerelevant pentru rezolvarea problemei date ;
- consideră că grupul are cunoștințe suficiente în legătură cu exemplul selectat.

8) EXAMINAREA ANALOGIEI DIRECTE SELECTATE — generarea de către grup, la solicitarea liderului, a unui material factual (prezentarea unor simple fapte) și asociatoriu (prezentarea unor super-fapte, evocatoare și sugestive) în legătură cu subiectul cuprins în analogia directă selectată. Realizându-se examinarea analogiei directe selectate, este favorizată creșterea interesului grupului, de a pătrunde mai adânc în noul domeniu analizat și de a îmbogăți materialul analogic. Rezultă, în același timp, și o bună detașare de problema dată.

9) ANALOGIA SIMBOLICĂ — expresie poetică, realizată, din reunirea a două cuvinte-cheie, care exprimă modul personal de a sesiza esența și paradoxul implicate în subiectul supus analizei.

Exemplele de analogii simbolice oferite de grup au drept scop generalizarea unor particularități proprii subiectului analizat, în vederea utilizării acestora pentru a sugera liderului un alt domeniu din care să solicite noi exemple de analogii directe. Liderul solicită grupului să dea exemple de analogii simbolice la analogia directă selectată și examinată, atunci când grupul nu s-a detașat suficient de problemă, când materialul analogic realizat nu este îndeajuns de bogat și sugestiv și când dorește să conducă grupul spre un alt domeniu, sugerat de unul din exemplele de analogie simbolică oferite de membrii grupului.

10) SELECTAREA UNEI ANALOGII SIMBOLICE — selectarea, făcut de lider, a unui exemplu de analogie simbolică din cele oferite de grup. Liderul alege exemplul care îi se pare cel mai interesant și sugestiv pentru continuarea ședinței de creativitate, considerând în același timp că membrii grupului își pot imagina noi exemple de analogii directe din domeniul sugerat liderului de analogia simbolică selectată.

11) ANALOGIA PERSONALĂ — o identificare proprie sau a altei persoane cu un element ce aparține unui alt domeniu decât cel propriu existenței sale. Parcurgerea acestui moment permite fiecărui membru al grupului să facă o descriere a faptelor (forma statică), a emoțiilor (forma dinamică) și apoi a reacțiilor (identificarea categorică cu subiectul considerat).

Răspunsurile emoționale ale membrilor grupului îmbogățesc materialul analogic produs, contribuind, în același timp, la destinderea psihologică și fortificarea grupului — factori favorizanți pentru rezolvarea problemei date, într-un context nou, neobișnuit.

12) ANALOGIA FANTASTICĂ — o legătură improbabilă, între lumea reală, așa cum o percep membrii grupului și o lume imaginară, în care orice este posibil în măsura în care poate fi imaginat. Utilizarea acestui mecanism permite grupului o abordare fantastică, fără a mai lua în considerare legile care guvernează natura. Această modalitate de a gândi, fără nici un fel de restricții, poate conduce la sugerarea unor idei de o deosebită originalitate.

Faza a III-a : REVENIREA LA PROBLEMA DATA ȘI VALORIFICAREA MATERIALULUI ANALOGIC GENERAT

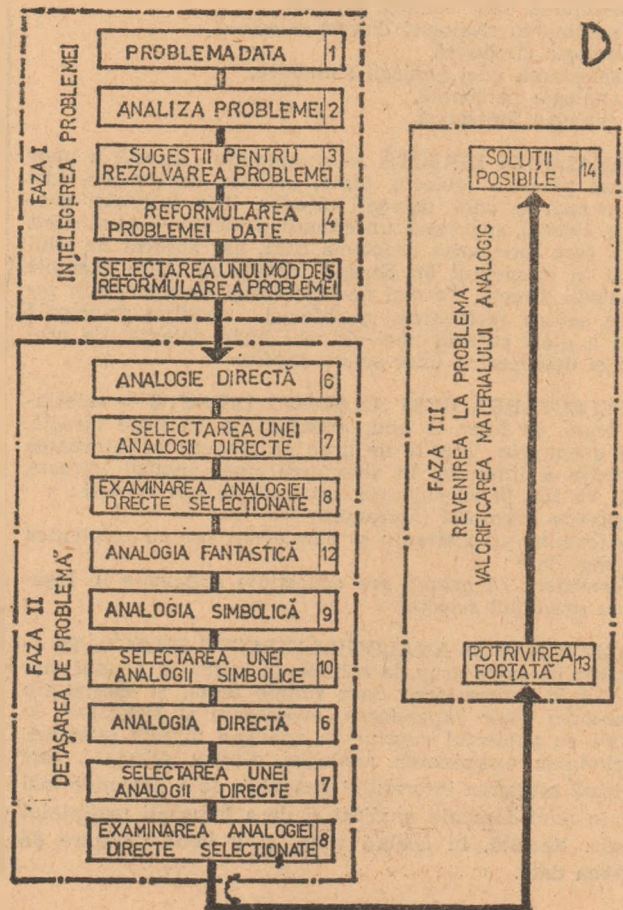
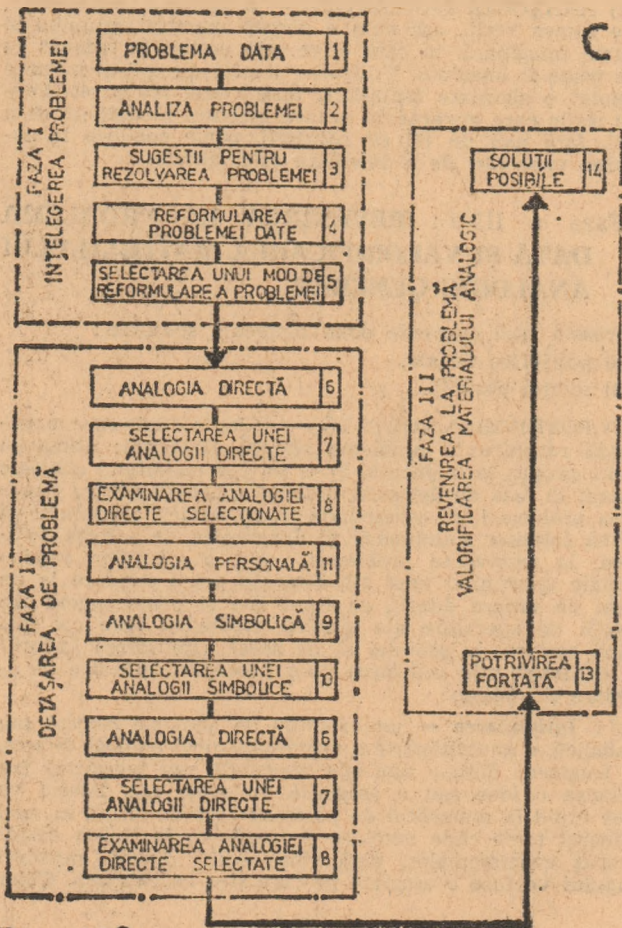
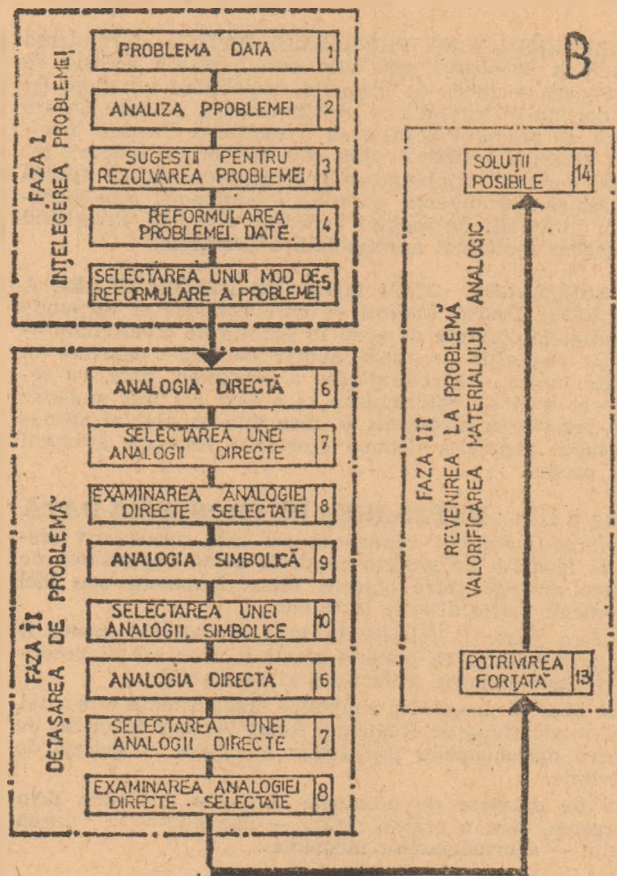
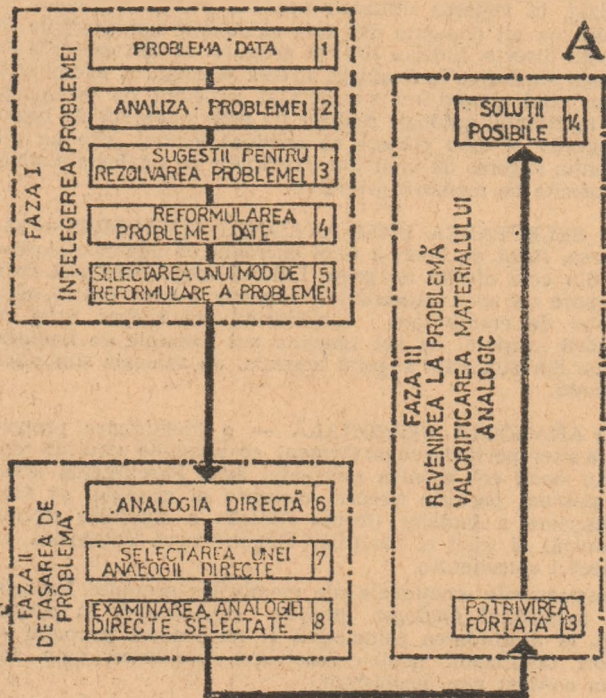
Această fază cuprinde două momente specifice :

- 13) potrivirea forțată,
- 14) soluția posibilă.

13) POTRIVIREA FORȚATĂ — modalitate prin care se realizează revenirea la problema supusă rezolvării: atingerea țelului propus în momentul 5) — forțând materialul analogic generat în faza de detașare, aparent irrelevant pentru rezolvarea problemei, să corespundă totuși naturii acesteia și să devină folositor soluționării ei. Încercarea de a forța utilizarea, la rezolvarea problemei reale, a soluțiilor experimentale aparținând unui alt domeniu poate conduce la un unghi de vedere diferit, cu totul nou și poate sugera noi direcții de speculare ale gândirii creatoare. Este cel mai dificil moment al ședinței și, de aceea, „potrivirea forțată“ se realizează prin utilizarea unor proceduri specifice de abordare și anume:

13.1. **Intîmplarea** — un exemplu de analogie directă sau simbolică, o anumită parte a examinării unei analogii directe, un fragment dintr-o analogie personală sau fantastică pot declanșa o idee sau o asociație. În acest caz, liderul va trece rapid la momentul de potrivire forțată, lăsînd în mod deliberat toate căile deschise și urmărind în liniște desfășurarea evenimentelor, pînă cînd unul dintre membrii grupului va face o asociere pe care și-o va exprima. Chiar

DIVERSE MODALITĂȚI DE DESFAȘURARE A SE-
SIUNILOR SINECTICE: A - cu analogie directă ;
B - cu analogie directă și analogie simbolică ;
C - cu analogie directă, analogie personală și
analogie simbolică ; D - cu analogie directă,
analogie fantastică și analogie simbolică



dacă această exprimare nu va fi o idee completă, liderul o va trata ca pe un început valabil, o va întări repetind-o și va solicita sprijinul grupului. Va interveni și expertul, pentru a susține ideea și a presa, în mod constructiv, asupra grupului în vederea obținerii unei soluții posibile de rezolvare a problemei. O succesiune rapidă de asociații la subiectul care a declanșat ideea poate conduce spre crearea unui început de speculare a gândirii creatoare. **Caracteristica principală a „intimplării” în „potrivirea forțată” o constituie acel mod deosebit de a gândi, sugerat de lider.**

13.2. Întoarcerea grupului înapoi, la materialul analogic generat — cînd „intimplarea” nu face să fie declanșată o idee sau asociație, cînd încercarea grupului de a dezvolta o nouă soluție posibilă nu a avut succes, liderul va îndrepta atenția grupului asupra materialului analogic generat în faza de detașare. Liderul va alege un fragment din examinarea unei analogii directe, din analogii personale sau fantastice, încercînd să facă ușoare relații cu problema de rezolvat, căutînd să atragă grupul pentru a intra în jocul de asocieri. Imediat ce un membru al grupului încearcă să facă o asociație și să o exprime, liderul va susține începutul speculării gândirii creatoare a acestuia, încercînd să construiască împreună cu grupul o nouă soluție posibilă.

13.3. Metafora forțată — cînd, după primele două încercări de a construi soluții posibile, nu vor apare direcții noi de speculare a gândirii creatoare, se va urmări realizarea unui tratament mai structurat al materialului analogic generat în faza de detașare, procedură ce se desfășoară în patru trepte :

— considerarea elementelor cu care se încearcă să se facă potrivirea forțată. Este o încercare de a stabili o **legătură statică** între elemente, fără a se solicita potrivirea forțată. Expertul va pune întrebări potrivite, pentru a ajuta grupul să facă un început de speculare a gândirii creatoare. Se constituie o structură paralelă și se recunoaște că elementele luate în considerare pot fi oricînd mutate din domeniul analogic în cel real, dacă gîndirea grupului va fi destul de flexibilă ;

— stabilirea conștientă a unei **conexiuni dinamice**, care, de fapt, reprezintă răspunsurile membrilor grupului în legătură cu ceea ce este, pentru fiecare în parte, înțelesul faptului luat în considerare ;

— încercarea de a elibera grupul de limitele pe care le prezintă lumea reală, așa cum o percepe fiecare membru al grupului, în scopul de a favoriza specularea pe larg a gândirii creatoare a acestora, dar în legătură cu problema de rezolvat ;

— căutarea de căi posibile pentru a face ca noua idee, obținută în treapta precedentă, să devină utilă.

După acest moment, ideea va fi notată ca o soluție posibilă ori se va renunța la ea, căutîndu-se o nouă direcție de speculare a gândirii creatoare — sau ideea va fi utilizată, mai tîrziu, ca un nou mod de reformulare a problemei date, pentru desfășurarea unei alte ședințe de creativitate.

13.4. „Tehnica aprinderii” — modalitate de abordare a potrivirii forțate, care are capacitatea de a învinge dificultatea trecerii de la gîndirea liberă, metaforică, la gîndirea direcționată spre rezolvarea problemei, (dificultate care, altfel, poate elimina perioada de speculare a gândirii creatoare, reducînd șansele unor noi modalități de abordare a rezolvării problemei). În mod deliberat se va întîrzia revenirea la problema reală, accentuîndu-se, în schimb, maniera de gîndire asociativă.

Procedura constă în parcurgerea a două trepte :

— dezvoltarea, de către fiecare membru al grupului, a unei idei proprii de potrivire forțată, care însă va trebui să fie într-atît de exagerată încît, dacă ar fi să o prezinte sefului său, acesta să simtă nevoia imperioasă de „a-i da foc”. În ideea prezentată trebuie să fie inclusă o restricție absurdă ;

— revenirea la realitate, pe cont propriu și cu ajutorul grupului. În specularea brută a gîndirii creatoare, realizată în prima treaptă, va începe să fie introdusă prima frîntură de realitate, apoi se va construi pe aceasta, adăugînd din ce în ce mai multă realitate, pînă cînd se obține o soluție posibilă, acceptabilă — sau se ajunge la concluzia că ideea este imposibilă, renunțîndu-se la ea.

14) SOLUȚIA POSIBILĂ — soluție acceptată de întregul grup ca fiind utilă pentru atingerea țelului propus în momentul 5) și rezultată în urma folosirii potrivirii forțate. 5) și rezultată în urma folosirii potrivirii forțate.

O soluție posibilă poate deveni o soluție reală numai după verificarea în practică a capacității sale de a oferi efectele scontate și prin desfășurarea unui proces creator neîntrerupt, soluția posibilă considerată constituind doar un punct de plecare în rezolvarea unei probleme reale.

Producția unei ședințe de creativitate trebuie să fie constituită dintr-un număr cît mai mare de soluții posibile, de idei noi, care să crească probabilitatea găsirii unor soluții originale de rezolvare a problemei date.

Sarcina valorificării soluțiilor posibile rezultate revine, în principal, **grupului de experți** pentru problema dată, care vor evalua critic soluțiile propuse, validîndu-le capacitatea de a conferi calitățile necesare produselor concepute, capabile să satisfacă necesitățile sociale luate în considerare.

Mariana VENCU

expert instructor
Academia „Ștefan Gheorghiu”

O ședință de sinectică

LIDERUL a utilizat o schemă de desfășurare a ședinței de creativitate⁴, care a respectat fazele și momentele menționate anterior în prezentarea metodologiei, cu excepția momentelor 9) și 10), iar din momentul 13) a reținut numai procedura 13.2.

Problema care a format subiectul ședinței de sinectică a fost propusă de grup, încadrîndu-se în însuși domeniul perfecționării pregătirii, activitate în care participanții erau implicați ca subiecți ai perfecționării.

Faza I : ÎNȚELEGEREA PROBLEMEI DATE

1) PROBLEMA DATĂ :

— **liderul** : „Cum și ce să facem pentru a perfecționa în mod eficient cadrele de conducere ?”

2) ANALIZA PROBLEMEI :

— **expertul** : obiectivele perfecționării cadrelor de conducere trebuie să vizeze, în principal, următoarele : lărgirea orizontului politic și profesional ; cunoașterea și folosirea metodelor de motivare și antrenare a personalului muncitor ; dezvoltarea mai accentuată a calităților de investigare și previziune ; îmbunătățirea tehnologiei de luare a deciziilor ; aplicarea unor metode moderne de conducere și coordonare ; dezvoltarea spiritului de echipă etc., toate acestea urmărind creșterea eficienței activității de conducere.

3) SUGESTII PENTRU REZOLVAREA PROBLEMEI :

— participanții și expertul⁵⁾ :
— cunoașterea locului și rolului sectorului în ansamblul economiei naționale ; cunoașterea modului în care cadrele de conducere pot influența eficientizarea activității în domeniul de care se ocupă ; cunoașterea căilor și metodelor de abordare privind tehnici și tehnologii noi, realizarea de noi obiective ; cunoașterea structurii ramurii în care lucrează ; cunoașterea scopului unității și a bazei materiale a acesteia ; abordarea sistemică a problemelor ; promovarea luării deciziilor în spiritul conducerii colective ; promovarea ideilor de perfecționare și promovare a cadrelor ; respec-

4) Ședința de sinectică desfășurată în cadrul cursurilor de perfecționare a cadrelor de conducere din economie și administrația de stat. Exemplul a fost ales ca fiind mai puțin complex ca desfășurare ; participanții luau cunoștință de metodă în cursul desfășurării ședinței iar problema este de interes general, deci ilustrativă.

5) Expertul joacă acest rol numai la cererea liderului : pe restul duratei de desfășurare a ședinței de creativitate, el are rolul de participant, aducîndu-și aportul constructiv la producția de idei a grupului.

tarea legislației; învățarea profesiei de „conducere”, ca pe oricare altă profesie; planificarea pregătirii rezervei de cadre de conducere, luând în considerare: testarea, selecția, pregătirea și apoi: numirea, practicarea conducerii și perfecționarea în conducere; perfecționarea continuă, prin cursuri periodice însoțite de aplicații practice; stabilirea cadrelor de conducere care urmează să se perfecționeze; stabilirea exactă a sarcinilor cadrelor de conducere; stabilirea formelor de organizare necesare rezolvării obiectivelor; convocarea periodică la centre de perfecționare, pentru asimilarea diferitelor tehnici de conducere specifice anumitor activități; studiu individual; specializarea sau perfecționarea în conducere; cunoașterea legislației; studierea modului de prezentare și susținere a problemelor întreprinderii; studierea metodelor de utilizare a muncii colective; schimburi de experiență; studierea metodelor și tehnicilor moderne de calcul; studierea metodelor de concepție a produselor și de prospectare a pieței; documentare permanentă; perfecționarea în activitatea de luare a deciziilor; creșterea competenței și responsabilității cadrelor de conducere; cursuri intensive de scurtă durată; audierea de expuneri și conferințe în domeniul conducerii; angrenarea în rezolvarea unor probleme concrete; implementarea modului de gândire sistemică în organizare; elaborarea unor lucrări comune ale participanților la programele de perfecționare și ale cadrelor didactice; implementarea lucrărilor, sub conducerea și coordonarea experților pe diverse domenii; organizarea de cursuri pentru echipa de conducere din unitatea economică: cursuri postuniversitare pe probleme de conducere.

4) REFORMULAREA PROBLEMEI DATE :

— **liderul** : solicită grupului elaborarea de țeluri, scopuri, dorințe, exprimate în termeni personali de către participanți, în legătură cu problema dată ;

— **participanții** : oferă următoarele exemple de reformulări ale problemei date: cum să fiu cit mai bine format, pentru a fi un exemplu în unitatea pe care o conduc? cum să mă concentrez asupra cunoașterii problemelor și motivării colaboratorilor? cum să realizez studiul tehnicilor moderne de conducere și să-mi însușesc principiile psihologiei adulților? cum să mă perfecționez în luarea deciziilor? cum să testez aptitudinile pentru munca de conducere? cum să selectez cadrele de conducere? cum se poate ajunge la cunoaștere și competență, perfecționare și unitate a colectivului? cum să facem ca prin perfecționare, cadrele de conducere să devină cadre de concepție, sinteză, organizare și prevedere? cum să găsim metodele cele mai bune, care să conducă la o eficiență ridicată a activității, la îmbunătățirea stilului de muncă și de conducere? cum să ajung la creșterea eficienței activității de conducere? ce căi, mijloace și metode să utilizez pentru a perfecționa continuu activitatea de conducere, pentru ridicarea acesteia la nivelul cerințelor actuale? cum să găsim soluții pentru rezolvarea, într-un timp redus, a problemelor de conducere, astfel încât să pot acorda mei mult timp autoperfectării în specialitate? cum să ridic nivelul calitativ al muncii mele?

5) SELECTAREA UNUI MOD DE REFORMULARE A PROBLEMEI DATE :

— **liderul**, consultându-se cu expertul, au realizat o sinteză a modurilor de reformulare a problemei date (aceasta este o excepție — și nu o regulă — a selectării, valabilă pentru problema de față).

Grupului i s-a prezentat următorul mod de reformulare a problemei date, pe care l-a acceptat:

„Cum și ce să facem pentru a selecta, pregăti și perfecționa eficient un cadru de conducere capabil să ia în timpul cel mai scurt decizii optime, care să reflecte competența sa în probleme de concepție, organizare, prevedere, sinteză și care să-l reprezinte ca pe un om integru, de acțiune, cu o gândire flexibilă, deschisă spre inovare, constituind un stimulent și exemplu personal pentru colaboratori?”

Faza a II-a : DETAȘAREA DE PROBLEMA DATĂ

6) ANALOGIA DIRECTĂ :

— **liderul** solicită grupului exemple de analogii directe, din domeniul biologic, la modul selectat de reformulare a problemei date;

— **participanții** oferă următoarele exemple de analogii directe: adaptarea la mediu; modul de a asculta, a mirosi, a fugi și a se apăra al căprioarei; învățarea de către urs a modului de a vîna și a păstra hrana; selectarea exemplarelor canine pentru depistarea drogurilor; conducerea haitei la lupi; învățarea puilor de către cloșcă să mănince; pregătirea pentru zbor a puilor de păsări migratoare; stringerea hranei pentru iarnă la furnici.

7) SELECTAREA UNEI ANALOGII DIRECTE :

— **liderul** selectează analogia : „conducerea haitei la lupi“.

8) EXAMINAREA ANALOGIEI DIRECTE SELECTATE :

— **liderul** solicită realizarea de materiale factice și asociatorii (în scris, scurte relatări despre subiect) ;

— **participanții** oferă următoarele răspunsuri: lupul-conducător să fie șiret, să știe cum să atace prada (în punctul cel mai slab), cum să-și aleagă aliații, cum să organizeze atacul; existența unor calități proprii — forță, curaj, autoritate, dezvoltarea acestor calități prin hrană, experiență, evidențiere în luptă; preluarea funcției de conducător în urma învingerii rivalilor; însușirii primare mai dezvoltate decât la ceilalți membri ai grupului — forță și abilitate; dotare naturală, prin care să învingă alți concurenți, devenind conducător; să fie bine pregătit, să aibă calități bine dezvoltate; să aibă de la cine învăța; să aibă spirit de orientare și adaptare; să știe să se impună și să-și aleagă aliații; să aibă mai multe victorii în lupte; să fie puternic; să-i apere pe cei mai slabi; să nu manifeste frică; să evite lupta directă cu adversarii mai tari sau mai numeroși; dotare cu calități native; selecție naturală; receptivitate la ceea ce fac părinții; experiență de viață; să fie răbdător; calități native deosebite, demonstrate în luptă și în organizarea grupului.

11) ANALOGIA PERSONALĂ :

— **liderul**: propune grupului utilizarea analogiei personale, exprimându-se astfel: „sintezi un lup care dorește să devină conducătorul haitei din care face parte; cum vă simțiți?”

— **participanții** au răspuns: preocupat de a mă perfecționa în cadrul haitei și izolat de aceasta; obținerea experienței necesare călirii calităților mele; perfecționarea simțului senzorial; menținerea disciplinei în haită; căutarea locului de refugiu; obligat de a asigura haitei condiții optime de viață; instinctiv simt nevoia de a-mi păstra șefia prin domnare; simt nevoia să conving haita că are nevoie de mine; să-mi fac simțite calitățile; să-mi înving concurenții, și să-mi aleg susținătorii; simt că mi-e o foame teribilă și că trebuie să acționez; simt preocupat de perfecționarea calităților mele și de câștigarea autorității; să câștig sprijinul colectivității, deziderat esențial pentru a-mi menține poziția de șef; mă simt măgulit de funcția ce o am.

Faza a III-a : REVENIREA LA PROBLEMA DATĂ ȘI VALORIFICAREA MATERIALULUI ANALOGIC GENERAT

— **liderul** solicită grupului ca, prin procese asociative, să emită idei pentru rezolvarea problemei puse în dezbatere, utilizând elemente sugestive care au apărut pe parcursul desfășurării ședinței de creativitate.

13) POTRIVIREA FORȚATĂ

13.2. **Întoarcerea grupului înapoi, la materialul analogic generat :**

— **liderul** readuce în atenția participanților elemente sugestive din materialul realizat în desfășurarea ședinței de sinectică, pentru a fi valorificate. Astfel:

Programul de fabricație

PRIN VALORIFICAREA superioară a benzinei de cracare termică se obțin sorturi de detergenți sintetici ce înlocuiesc cu succes săpunurile din grăsimi animale. Detergenții sintetici prezintă avantajul de a fi ușor de utilizat la spălarea manuală și mecanică și, în plus, sint mai ieftini. Pot fi folosiți:

- în gospodărie, ca agenți de spălare;
- în industria constructoare de mașini, pentru degresarea pieselor;
- în industria materialelor de construcții, pentru obținerea de betoane;
- în industria alimentară, pentru spălarea și degresarea ambalajelor;
- în industria textilă;
- în foraj-extracție;
- în industria extractivă, la flotarea minereurilor;
- pentru spălarea mijloacelor de transport.



DACĂ „DERO” din Ploiești este cea mai mare întreprindere românească producătoare de detergenți condiționați, ea este și unica întreprindere din sud-estul Europei care fabrică acizi naftenici distilați naturali. Având o tehnologie originală, „Dero” mai produce și naftenați metalici, octoați metalici și solvenți aromatici.

Acizii naftenici se folosesc la fabricarea săpunurilor, siccativilor, insecticidelor. Din acizii naftenici se obțin și sărurile solubile ale metalelor: Cu, Co, Mn, Ca, Al, Fe, Zn.

Naftenații metalici sînt produse cu o largă utilizare în industria de lacuri, vopsele, cerneluri și rășini, ca siccativi în industria de sinteze organice unde se folosesc drept catalizatori, în industria de construcții navale etc.



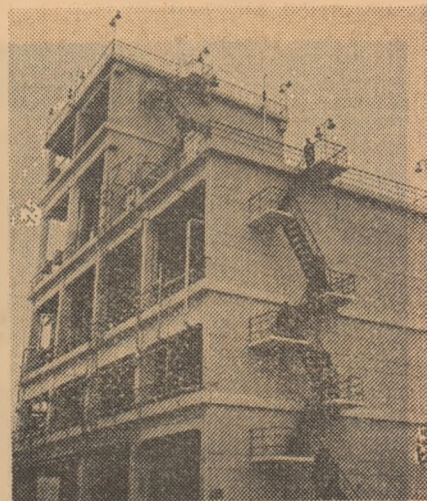
DEMN DE REMARCAT este faptul că toate procesele de fabricație sînt elaborate pe bază de brevete și documentații românești. Să amintim că în 25 de ani de existență la „DERO”-Ploiești s-au aplicat 125 de inovații și 38 de invenții ale specialiștilor întreprinderii în colaborare cu cercetători ai ICECHIM București și ai laboratorului ICECHIM din cadrul întreprinderii. Eficiența economică a invențiilor aplicate este de peste 50 milioane lei. Multe dintre ele au înlocuit importul de materii prime pentru industria metalurgică, constructoare de mașini și chimie.

ÎN CURSUL ANULUI 1979 planul de cercetare a cuprins următoarele teme: „Eteri sulfatați pe bază de nonilfenol” pentru crearea de noi materii prime în vederea realizării detergenților lichizi și pentru recepturile utilizate la degresarea alcoolică și spălarea rulmenților grei și pentru componentii produselor spumante utilizate la stingerea incendiilor; „stabilizatori alimentari pe bază de octoați de Ca și Zn” reprezentînd sinteza stabilizatorilor alimentari pe bază de calciu-zinc cu scopul înlocuirii importului — În acest domeniu se studiază și sărurile organice de calciu și zinc în procesul de stabilizare a polimerilor vinilici pentru extinderea utilizării policlorurii de vinil și în alte domenii cum sînt, de pildă, construcțiile pentru ambalaje și folii transparente, pentru jucării de

copii etc. O altă temă a fost perfecționarea tehnologiilor și sortimentelor de detergenți lichizi și granulați în vederea realizării de noi sortimente de detergenți pentru spălarea perdelelor, a lenjeriei de copii, precum și a unui detergent cu mare putere de spălare — Diamant.

Finalizarea temelor arătate și a altora care sînt în planul de cercetare al chimiștilor este la ordinea zilei. În anii ce urmează se va pune accentul pe re proiectarea întregii game de detergenți granulați. Aceasta se va efectua în paralel cu alte teme de cercetare privind realizarea de noi produse cum sînt: degresant alcoolic și protector anticorosiv temporar pentru rulmenți și colivii din alamă, ulei emulsionabil pentru strunjirea elementelor de rulmenți, produs pentru superfinisarea interioară a inelelor de rulmenți, detergent alcalin pentru elemente de rulmenți după tratamentul termic, concentrat emulsionabil pentru trefilarea sirmelor de cupru emailate și concentrat pentru trefilarea sirmelor zincate.

Reducerea poluării atmosferice a constituit o preocupare permanentă a tuturor oamenilor muncii din întreprinderea „DERO”-Ploiești. Pe această linie, în ultimul timp s-au executat o serie de lucrări cum sînt perfecționarea sistemului de reținere a gazelor de sulfatare a alcoolilor grași, execuția unui electrofiltru de rezervă la instalația de sulfatare a alcoolilor



grași, scrubare peliculare pentru spălarea gazelor la cele trei atomizoare de la instalația de condiționare.

Pentru diminuarea degajărilor de noxe la instalația de condiționare, întreprinderea a experimentat un nou procedeu de fabricare a detergenților. În acest an este în plan construirea unui aparat de fluidizare la rece care să înlocuiască atomizorul existent.

Emil ZAMFIRESCU

PRIMA ÎNTRERINDERE DIN ȚARĂ CU PROFIL PETROCHIMIC

UNITATE CU TRADIȚIE în chimia românească, întreprinderea de detergenți „DERO” din Ploiești — care împlinește în aceste zile 25 de ani de la înființare — și-a cucerit un bun renume pe piața internă și mondială, în numeroase țări din diferite continente ale lumii, pentru calitatea ireproșabilă a tuturor produselor fabricate.

Întreprinderea „DERO” a intrat în funcțiune în anul 1953, fiind prima unitate din țară cu profil petrochimic.

„DERO”-Ploiești este un nume, o marcă, o garanție pentru toți beneficiarii. Câteva date sînt semnificative: în ultimii 9 ani au ieșit pe poarta întreprinderii 341 417 tone de produse, din care 240 752 tone pentru consumul populației, 73 139 tone pentru industrie și 27 526 tone la export. Anul acesta se vor livra comerțului peste 32 730 tone de produse, 13 404 tone pentru industrie și 6 100 tone la export.

Dinamica producției globale a întreprinderii (în milioane lei) a evoluat astfel:

1955	1960	1965	1970	1975	1976	1977	1978	1979	1980
2,6	419	138	174	290	355	390	414	434	452

Potrivit proiectului de plan în cincinalul viitor se va realiza o producție de peste 2 600 milioane de lei.

Este de menționat, totodată, depășirea substanțială a volumului planificat al beneficiilor: 1976 — 101,21; 1977 — 114,71; 1978 — 104,92; 1979 — 100,54



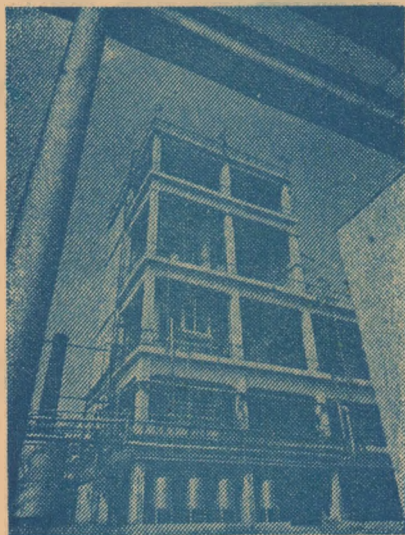
Cartea de vizită

„DERO”, care se situează pe locul I pe țară în producția de detergenți, constituie pentru beneficiari o recomandare, o marcă de înalt prestigiu. În anul 1978 întreprinderea a fost decorată cu Ordinul Muncii cl. a III-a și a primit drapelul de unitate fruntașă pe ramură. Participând cu produsele sale la TIBCO 1978, întreprinderea a primit pentru detergentul Iris diploma „Cel mai frumos și cel mai util produs”.

Familia detergenților și a celorlalte produse s-a îmbogățit continuu în ultimii ani. Aceasta a permis ca participarea întreprinderii ploieștene la târgurile și expozițiile internaționale să fie extrem de fructuoasă. Se păstrează — fără întrerupere — de peste 20 de ani legături contractuale cu țări ca R.P. Chineză, R.S.F. Iugoslavia, Italia și R.F. Germania. 16 țări dezvoltate solicită acizii naftenici distilați naturali produși aici, apreciați ca fiind cei mai buni din lume.

ÎN VIITOR capacitatea de producție a întreprinderii va crește. A fost întocmit un program de dezvoltare, care cuprinde o instalație pentru detergenți lichizi și alta pentru fabricarea auxiliarelor metalurgici; sînt prevăzute, de asemenea, mărirea capacității de producție a detergenților condiționați la rece, dezvoltarea producției de sicativi pe bază de acid 2-etilhexanoic și cobalt, dezvoltarea și diversificarea producției de auxiliari necesari unităților din industria construcțiilor de mașini, modernizarea și dezvoltarea instalației de sulfatare.

Concomitent sînt prevăzute lucrări de mecanizări, modernizări și automatizări. Dintre acestea menționăm ma-



șina automată pentru îmbutelierea detergenților lichizi cu două posturi, proiectarea și execuția utilajului de condiționare la rece a detergenților, electrofiltre pentru reținerea trioxidului de sulf la instalația de sulfatare a alcoolilor grași, înlocuirea aburului ca agent termic de încălzire tehnologică și spațială cu apă caldă, concentrarea panourilor de comandă la cele trei linii tehnologice de condiționare a detergenților, asimilarea și înlocuirea morilor coloidale verticale, cu mori coloidale orizontale în concepție și execuție proprie.

CALITATEA, competitivitatea și eficiența muncii personalului de la „DERO” cunosc noi ritmuri, noi dimensiuni, superioare. Eforturile oamenilor muncii din întreprinderea ploieșteană sînt acum îndreptate spre fructificarea tuturor rezervelor, sporirea gradului de prelucrare a fițeiului, introducerea tehnologiilor moderne în pas cu ultimele rezultate ale cercetării științifice.

Este demn de remarcat că, în momentul de față, din cei 970 de oameni ai muncii încadrați, 87 lucrează aici de la înființarea unității. De fapt acum un sfert de veac pe primul stat de

plată la „Dero” figurau 104 persoane. Odată cu dezvoltarea întreprinderii, a crescut și numărul celor încadrați. Astfel, în 1960 erau încadrați 588, în 1965 — 910, iar astăzi 970, din care 340 sînt femei.

Ponderea muncitorilor calificați au constituit-o absolvenții școlilor profesionale din sistemul ministerului chimiei. În cadrul întreprinderii s-au desfășurat cursuri de calificare la locul de muncă.

Grijă față de om

O ATENȚIE deosebită se acordă îmbunătățirii condițiilor de muncă și de viață ale oamenilor muncii. Astfel, transportul și depozitarea detergenților se fac paletizat, cu mijloace de transport intern. Același procedeu se folo-

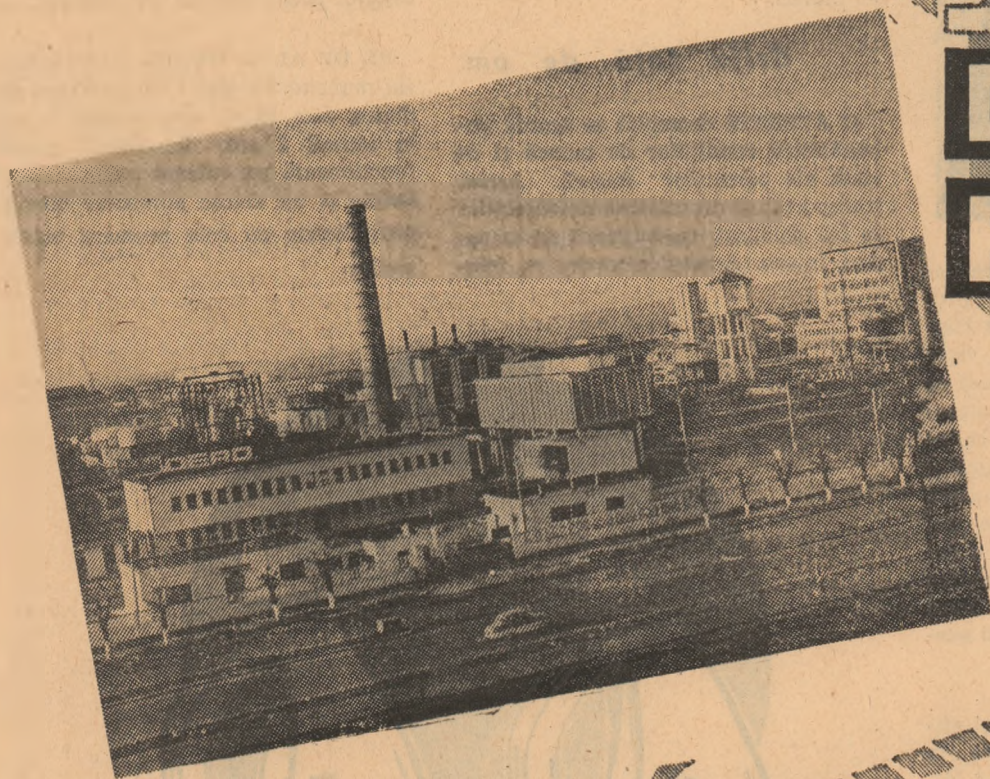
sește și la naftenații metalici și detergenții lichizi. În ultima perioadă de timp transportul sărurilor folosite la condiționarea detergenților se face cu ajutorul containerelor, descărcarea lor făcîndu-se cu ajutorul aerului comprimat. La instalația de naftenați metalici și detergenți lichizi se folosesc dispozitive speciale de ridicat. În prezent se studiază posibilitatea confecționării unei mașini de paletizat la capătul benzii mașinii de ambalaj.

PE DE ALTĂ PARTE, s-au repartizat muncitorilor peste 210 apartamente, dintre care 30 de apartamente numai în ultimii 2 ani. În cadrul unității funcționează un cabinet medical, două bufete și un chioșc alimentar bine aprovizionate cu cele necesare muncitorilor.



DERO PLOIEȘTI

25 de ani



de existență

DERO

• PLOIEȘTI •

DERO • DERO • DERO • DERO

(Urmare din pag. 6)

Sugestiile pentru rezolvarea problemei date au sugerat participanților următoarele idei :

- antrenarea cadrelor potențial conducătoare în realizarea diverselor sarcini, alături de cadrele de conducere;
- acces larg la informație, prin : abonamente la publicații periodice din țară și străinătate, pe probleme tehnice de specialitate, de organizare ; învățarea citirii rapide ; schimbarea opticii privind nevoia de informație ; utilizarea formelor moderne de informare audio-vizuală ; specializarea în căutarea și selectarea informațiilor (grup de specialiști formați în această direcție, în folosul unui număr mai mare de cadre) ;
- completarea structurilor organizatorice cu funcția de informare a cadrelor, de mare importanță pentru o activitate eficientă ;
- interdisciplinaritate în rezolvarea problemelor ;
- organizarea anuală a unor întâlniri (2—3 zile) în vederea audierii unor expuneri care să cuprindă toate noutățile din domeniu (pe specialități), informațiile fiind selecționate centralizat ;
- formarea unei bănci de date care să pună la dispoziția celor interesați informațiile necesare ;
- schimburi de experiență : periodice (după necesități) pentru activități similare, urmate de aplicații practice, realizate cu un număr mai restrâns de participanți, pe probleme ; organizate cu participarea unor specialiști din țară și străinătate, din sectoare prioritare pe plan mondial ; organizate de institute specializate (pe ministere), care să stabilească tematica și să știe pe cine să invite ; contacte între persoane ce lucrează în același domeniu de specialitate ; pe probleme concrete, prin contacte directe, cu informări privind modul de rezolvare ;
- cadru normativ care să asigure condiții pentru creșterea eficienței perfecționării prin instituții specializate ;
- testare, selectare, pregătire, numire în funcția de conducere, apoi perfecționare (pentru a avea pe cine perfecționa și a fi eficient procesul) ;
- planificarea pregătirii cadrelor pentru munca de conducere (rezerva de cadre, pregătite pentru a acoperi cerințele, la timp și de calitate) ;
- conștientizarea asupra faptului că un conducător se impune prin calitățile ce le are, și nu numai prin numire ;
- selectarea atentă, cu responsabilitate, a cadrelor ce urmează a fi perfecționate, apoi valorificarea cunoștințelor pe care le-au asimilat ;
- crearea unui climat favorabil formării și promovării în funcții de conducere ;
- stimularea însușirii și perfecționării calităților ce se cer unui conducător, în vederea ocupării sau păstrării unei funcții de conducere ;
- pregătirea unui număr mai mare de cadre din unitate pentru munca de conducere, astfel încât să se lucreze cu un colectiv cu potențial ridicat de rezolvare a problemelor ;
- politica de cadre să țină cont de nevoia de cunoaștere a acestora, depistarea celor cu potențial ridicat, pregătirea, promovarea în funcții de conducere și perfecționarea acestora ;
- legislația să fie utilizată în mod constructiv și creator ;
- folosirea cadrelor pentru munca de conducere cînd acestea au elan și dorința de a conduce ;
- organul de conducere colectivă să aibă dreptul de a propune și rezolva problema rotirii cadrelor și promovării în funcții de conducere, fără aprobări de la alt nivel ;
- creșterea receptivității cadrelor din funcții de conducere în pregătirea rezervei de cadre pentru această activitate ;
- pregătirea echipei de conducere în vederea adaptării unei atitudini înaintate în rezolvarea problemelor economice, tehnice, de organizare și conducere.

Modurile de reformulare ale problemei date au sugerat participanților următoarele idei :

- cadru de conducere să fie planificatorul și utilizatorul timpului său de muncă, conform propriei sale orientări, cu priorități stabilite și autocontrolul îndeplinirii sarcinilor ;
- reducerea la strictul necesar a intervențiilor din afară ;
- utilizarea timpului pentru problemele de care răspunde ;

- comunicarea zilnică cu colectivul operativ de conducere ;
- comunicarea periodică (după caz) la toate nivelurile ierarhice ;
- renunțarea la analize tardive solicitate de organe superioare ;

— acordarea unui fond de timp (cca. 20% din total) pentru stabilirea de relații directe cu colaboratorii, pentru probleme neprevăzute, neplanificate ; restul timpului să fie alocat rezolvării problemelor specifice muncii de conducere ;

- „ocrotirea” cadrelor de conducere, pentru a nu fi invadate de informații de importanță minoră ;
- conducătorul să fie utilizat în perioada optimă de randament ;
- un conducător să fie menținut (și să fie conștient de aceasta) în fruntea unei organizații numai atîta timp cît poate fi util acesteia.

Din faza de detașare, elemente sugestive provenite din examinarea analogiei directe selectate și din analogia personală au sugerat următoarele idei :

„forța” — sugerează puterea conducătorului unei organizații, concretizată în capacitatea de pătrundere, de convingere, de antrenare, de luare rapidă a deciziilor optime ;

„simțul de adaptare” — luarea unor decizii (tehnice, economice) în momente dificile ; adaptarea la cerințele pieței ; promovarea în funcții de conducere a celor dornici să devină conducători și care pot face față cu adevărat sarcinilor ce le revin ; pregătirea din timp a succesorilor (nimeni nu este de neînlocuit — conștientizarea asupra acestui fapt) ; climat favorabil, motivant, pentru a prelua funcții de conducere, întrucît în aceste momente apare dilema dacă — preluînd o astfel de funcție — își poate sacrifica posibilitatea de perfecționare în specialitatea sa ;

„curenții favorabili de aer” — problema conjuncturii favorabile, atît pe plan intern cît și extern, sesizarea acesteia prin diverse mijloace ; informare, selectare, canalizare și declanșarea de acțiuni la momentul oportun ;

„problema retragerii” — a te retrage la timp, pe baza unui autodiagnostic, autocontrol, este o mare calitate pentru un conducător ; să te retragi cu minimum de pierderi ;

„atacul” — abilitate în acțiune ; tactici și strategii ;

„aftragerea aliaților, a simpatizanților” — conducătorul trebuie să fie un om politic, nu numai în principiu, ci în mod principal ; problema alianței umane atît la nivel macro, cît și mai ales microorganizational ; să-ți faci „aliați” în întreprindere cu alte întreprinderi, cu centrala, cu alte centrale, cu diverse institute de cercetări, proiectări etc. ; să realizezi relații favorabile, principiale, dar să nu te bazezi numai pe ele ; să știi să-ți cîștigi aliații și să colaborezi cîntît cu ei, aliații (și tu, în aceeași calitate) să fie capabili de a-ți veni în ajutor la momentul oportun ;

„să aibă de cine învăța” — antrenarea unor cadre, potențial conducători, în diverse acțiuni ; comportamentul celor de la care pot învăța ; atribuirea de sarcini celor pe care vrei să-i promovezi ; urmărirea atentă și aprecierea lor obiectivă ; efectuarea de analize pe diverse probleme, la care să fie invitate mai multe cadre, pentru a urmări modul cum gîndesc și cum participă la rezolvarea problemelor puse ; capacitatea de asimilare, din mediul social, a cunoștințelor utile ; problema „modelului” cu experiență în problemele de conducere ; influența personalităților marcante din domeniu : este foarte important să poți influența sau să aibă cine să te influențeze în sens pozitiv ; să simți nevoia, în mod conștient, de a învăța, de a-ți îmbogăți cunoștințele ; atît „emitătorul” („modelul”), cît și „receptorul” (cel ce dorește să învețe) să poată comunica pe aceeași „lungime de undă” (limbaj comun).

14) SOLUȚIA POSIBILĂ

În cazul de față, prin utilizarea unor criterii de selecție diferențiate de la caz la caz în funcție de nevoile și interesele cadrului de conducere, se pot constitui o serie de soluții posibile — derivate din ideile sugerate anterior — capabile să constituie în mare parte la rezolvarea problemei date.

Legătura producător-beneficiar în procesul de inovare

După cum a relevat o anchetă a revistei „Usine nouvelle” în rândul cadrelor de conducere dintr-o serie de întreprinderi mici și mijlocii franceze, una din principalele surse de inovare în îmbunătățirea și diversificarea produselor o constituie cerințele și propunerile beneficiarilor. De unde, preocuparea pentru forme variate de cunoaștere a opiniei acestora — prin intermediul agenților comerciali, al personalului tehnic de la producător care asigură la beneficiar montajul și asistența tehnică pentru punerea în funcțiune a unor utilaje livrate etc.

Sugestiile culese sînt, în multe întreprinderi, discutate în colectiv, în ședințe de creativitate, urmărindu-se rezolvarea lor. Sînt cazuri cînd specialiști cu spirit inventiv sînt trimiși să facă ei înșiși investigații la beneficiari, culegînd idei și completîndu-le cu observații proprii, apoi propunînd și soluții concrete.

La Compania franceză de conveiere, săptămînal se discută, într-o ședință cu reprezentanți ai compartimentelor de concepție, comercial, ai montorilor la beneficiar, ai laboratorului mecanic, ideile colectate pe diferite canale; în cadrul discuției oricine are dreptul să spună ce vrea, chiar ceea ce poate părea aberant — și astfel se nasc soluții practice pentru îmbunătățiri tehnice sau chiar pentru produse noi, care sînt consemnate în caiete de sarcini sau în dispoziții de încercări. Se numește un șef de proiect, care urmărește lucrările, testează prototipurile la un client — după care, în funcție de considerente financiare, comerciale și de producție, se decide dacă să se lanseze fabricația.

Integrarea concepției cu execuția

Organizarea riguroasă a ciclului concepție-prototip-seria zero reprezintă o primă condiție a eficienței în introducerea produselor noi. A doua condiție este de a anula această succesiune a ciclului, retopind fazele cristalizate independent, într-un amestec polyvalent.

Iată ceea ce poate părea un paradox sau o butadă. În fapt, este vorba de o demonstrație concretă făcută la Uzina de elicoptere din Marignane a Societății naționale industriale aerospațiale din Franța. Aici s-a adoptat o nouă organizare, prin care proiectarea, realizarea prototipului, stabilirea tehnologiilor și metodelor de execuție sînt încredințate unui colectiv complex temporar, condus de un inginer din biroul de proiectare, care răspunde de produs, de costuri și termen.

Din cei circa o sută de membri ai colectivului, 12 specialiști — grupa „pregătirea prototipului” — sînt însărcinați fiecare cu urmărirea realizării cîte unui subansamblu principal al aparatului; ei iau documentația de la biroul de proiectare, conduc alegerea mașinilor și pregătirea S.D.V.-urilor, fabricarea și montarea pieselor, răspund de aprovizionare, de termene și costuri pentru subansamblele respective. Pe de altă parte, colectivul cuprinde și cadre specializate detașate din producție, specializate pe categorii de lucrări (mașini-unelte, prelucrarea tablei, prelucrarea maselor plastice etc.) care alcătuiesc grupa „pregătirea seriei”, avînd misiunea de a urmări ca soluțiile stabilite să corespundă posibilităților de uzinare, de a indica cea mai adecvată modalitate de execuție a fiecărei piese (de pildă, ambușarea în locul matrițării, care este mai scumpă), de a asigura confecționarea pieselor prototipului pe mașinile existente și, eventual, de a construi mașinile noi necesare, încă în etapa de realizare a prototipului, astfel încît să se prevadă orice surpriză în fabricația de serie.

Colectivul realizează, în atelierul de prototipuri-dezvoltare, și primele aparate de serie, în timp ce în uzină se definitivează pregătirea producției.

Dialogul permanent între concepție și producție, purtat într-o atmosferă în care raporturile ierarhice se estompează în favoarea competenței, oferă o puternică motivație cola-

borării concrete pentru perfecționarea la maximum a detaliilor și a ansamblului.

Noua organizare economisește timp și bani, mărește calitatea. Înainte, elaborarea documentației definitive ocupa, timp de un an, 150 de desenatori; acum sînt suficienți 50, iar proiectele pentru prototip sînt, în cea mai mare parte, validate pentru serie. Durata uzinării unui kilogram de piese pentru structură s-a redus de la 35 la 16 ore; a vopsirii unui aparat, de la 140 la 60 de ore. Timpul global de realizare (operații însumate) a celui de-al 100-lea exemplar al vechiului tip de elicopter, Alouette, a fost de 6500 ore; exemplarul nr. 100 al tipului nou, Ecureuil, a necesitat numai 1050 ore — deci o productivitate de peste 6 ori mai mare!

Previziunea tehnologică

„O tehnică ce permite să se stabilească un cîmp de probabilități de a se petrece un eveniment” — astfel a definit E. Yantsch previziunea tehnologică, o nouă disciplină care, situîndu-se într-o perspectivă pe termen mai lung decît prognoza economică, se preocupă de dezvoltările posibile ale tehnologiei într-un domeniu dat. Ea cere o apreciere dinamică a nevoilor viitoare, a forțelor motrice fundamentale și o analiză a tendințelor tehnice care vor ajuta la cunoașterea și satisfacerea acestor nevoi. Pivotal procesului este mediul tehnologic; dar nu sînt de neglijat interacțiunile sale cu mediul socio-economic. Totodată, previziunea tehnologică trebuie să țină seama de cerințele pieței.

Ca instrumente de informare pentru detectarea dezvoltărilor tehnologice interesante și a căilor care duc la ele, prof. Trinh Hieu Nghia, de la universitățile din Moncton și Québec, indică:

- metoda Delphi, care constă în a desprinde dintr-o serie de chestionare supuse unui grup de experți, consensul cel mai satisfăcător în ce privește realizarea anumitor evenimente tehnologice viitoare;

- analiza morfologică — determinarea tuturor soluțiilor posibile ale unei probleme, făcînd o analiză a componentelor sale și căutînd apoi toate combinațiile interesante;

- metoda scenariilor, prin care, pornindu-se de la un ansamblu de ipoteze de bază, se încearcă să se construiască o secvență de evenimente și de cauze, cît mai coerentă cu putință, legînd aceste ipoteze de un anumit viitor prestabilit.

Considerînd lumea de miine ca un ansamblu de evenimente probabile dintre care omul trebuie să aleagă ceea ce dorește să se îndeplinească, previziunea tehnologică îi înlesnește această alegere, prezentîndu-i o privire de ansamblu a formelor pe care le poate îmbrăca viitorul, cu ramificațiile fiecăreia, și indicîndu-i mijloacele pentru a le atinge. Ea stimulează îndrăzneala de a gîndi ceea ce este de negîndit, organizarea eficace a funcției de cercetare și dezvoltare, pentru asigurarea avansului tehnologic.

Orientare spre înnoire

După cum rezultă din raportul unui birou american de management, principalele firme din S.U.A. abandonează tot mai mult preocupările pentru modernizarea produselor existente, orientîndu-se în schimb spre crearea de produse și tehnologii noi. Dacă în urmă cu 5 ani, unul din zece directori de cercetare-dezvoltare considerau că prioritatea trebuie acordată actualizării produselor vechi, în prezent această opinie este împărtășită doar de unul din cincizeci. Totuși, cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare se păstrează aproximativ la același nivel relativ, ca acum 10 ani: 1% din încasări.

Redactor coordonator: **Dorin CONSTANTINESCU**

contract economic

Penalizarea consumului de gaze în depășire

Dispozițiile normative în vigoare impun încadrarea consumurilor de gaze naturale în cantitățile repartizate și contractate. Unitățile socialiste care depășesc, prin consum, cantitățile de gaze repartizate și contractate datorează penalitățile prevăzute de Decretul nr. 243/1978.

Aplicarea acestor penalități a ridicat, în practică, aspectele la care ne vom referi în continuare.

1. Penalitățile datorate pentru depășirea, prin consum, a cantităților de gaze naturale repartizate și contractate se obțin de către întreprinderile furnizoare prin dispoziție de încasare. Din această cauză, reclamante în litigiile arbitrale sînt unitățile beneficiare care susțin că penalitățile le-au fost încasate în mod nejustificat.

Nu este exclusă posibilitatea ca arbitrajul să constate că suma reprezentînd penalitățile pentru depășirea consumului de gaze naturale a fost încasată fără îndreptățire.

Problema care s-a pus a fost aceea dacă, alături de restituirea sumei încasate cu titlu de penalități, întreprinderea furnizoare datorează, în acest caz, penalitățile prevăzute de lege pentru încasarea sumei fără îndreptățire.

Răspunsul care s-a dat, prin Decizia primului arbitru de stat nr. 1419/1979, este negativ :

„Fiind vorba de o sumă încasată cu titlul de penalități în temeiul unei reglementări speciale — Decretul nr. 243/1978 — pentru un consum de gaze naturale care excede contractului intervenit între părțile în litigiu, nu se pot acorda penalitățile prevăzute de H.C.M. nr. 306/1970 (în prezent, Legea nr. 71/1969, modificată și completată prin Legea nr. 3/1979), întrucît acestea din urmă fiind o consecință a nerespectării clauzelor contractuale, nu se pot acorda decît pentru nerespectarea obligațiilor stabilite prin contractul respectiv.“

Socotim că soluția de mai sus nu împiedică acordarea daunelor, în măsura în care unitatea beneficiară dovedește că a fost efectiv prejudiciată prin încasarea neîndreptățită a penalităților de către întreprinderea furnizoare de gaze naturale. Asemenea prejudicii pot consta, de pildă, în dobînzile plătite băncii pentru creditele pe care unitatea beneficiară a trebuit să le solicite în lipsa sumei care i-a fost scoasă din cont, în mod nejustificat, cu titlu de penalități.

2. Practica arbitrală s-a orientat constant în sensul că efectele reducerii repartiției de gaze naturale în cursul executării contractului nu pot fi stabilite fără considerare la data cînd unitatea consumatoare, luînd cunoștință de reducerea dispusă, a putut lua măsuri pentru a se încadra în noua cotă stabilită.

O nuanțare importantă a acestei orientări rezultă din următoarele considerente ale Deciziei primului arbitru de stat nr. 2004/1979 : „Se constată că, în speță, a intervenit o modificare de repartiție ca urmare a redistribuirii efectuate de organul tutelar al unității consumatoare în cadrul cotei de gaze naturale primită de la coordonatorul de balanță.

Din moment ce, în urma redistribuirilor efectuate de către Ministerul Industriei Ușoare, s-a redus repartiția la unele unități în subordine printre care se află și reclamanta, majorîndu-se în mod corespunzător repartițiile altora, astfel că, per total, cota primită de la coordonatorul de balanță a rămas nemodificată, reducerea intervenită este obligatorie.

Imprejurarea că această reducere s-ar fi comunicat după expirarea lunii este nerelevantă, întrucît această obligație incumba organului tutelar al reclamantei.“

Subscriind la această soluție, ținem să subliniem particularitatea situației de fapt determinată de redistribuirile de

cote operate de organul central beneficiar în privința cantităților de gaze naturale repartizate unităților în subordine.

Dacă asemenea redistribuiri se dispun ori se comunică în cursul perioadei de consum, această măsură a organului tutelar nu poate absolve unitatea în subordine de răspunderea pentru depășirea, prin consum, a cantității de gaze naturale repartizate.

Așa cum s-a văzut, cantitatea per total organ central a rămas nemodificată. Redistribuirea s-a operat în privința cotelor alocate unităților în subordine. Pentru unele unități cota s-a majorat iar pentru altele — s-a redus. Această operațiune implică o echilibrare a majorărilor și reducerilor. În așa fel încît măsurile dispuse să nu afecteze cantitatea de gaze naturale stabilită per total organ central.

În asemenea condiții, dacă s-ar admite ca redistribuirea să nu producă efecte — pe motiv că a fost dispusă sau comunicată tardiv unității beneficiare căreia i s-a redus cota — s-ar ajunge la afectarea cotei totale a organului central respectiv.

În încheiere, relevăm că redistribuirile inițiate de unele organe centrale, ar trebui analizate cu mai multă exigență de către coordonatorul de balanță care să dispună modificarea corespunzătoare a repartițiilor numai dacă sînt îndeplinite premisele respectării noilor cote.

I. ICZKOVITS

comerț exterior

Controlul documentelor comerciale (II)

Privite ca documente care se prezintă pentru încasarea prețului, documentele comerciale sînt supuse unor verificări multiple, începînd cu cel preventiv, care se realizează de către întreprinderea de comerț exterior exportatoare, apoi controlul bancar, care se efectuează numai în anumite situații în funcție de modalitatea de plată și terminînd cu cel pe care îl face cumpărătorul, înainte sau după plată.

a) Controlul preventiv efectuat de către întreprinderea de comerț exterior exportatoare se manifestă sub un dublu aspect și anume :

— controlul privind condițiile de formă, care constă în verificarea faptului dacă au fost emise toate documentele, respectiv dacă întreprinderea de comerț exterior este în posesia tuturor documentelor prevăzute în contractul comercial de vânzare internațională, în cazul modalității de plată prin incaso, sau în instrucțiunile creditului documentar, dacă încasarea prețului urmează să se facă prin această modalitate de plată ; subliniem că cei ce exercită acest control nu au căderea să admită substituția nici unui document cu altul, chiar dacă documentul adus în substituție are o forță probantă superioară, cunoscut fiind faptul că lipsa oricărui document, chiar substituit cu un altul poate duce la refuzul de plată ;

— controlul privind condițiile de fond în cadrul căruia se verifică fiecare document în parte sub aspectul conformității conținutului acestuia cu prevederile din contractul comercial, respectiv din creditul documentar deschis ; facem precizarea că lipsa oricărei mențiuni din documente, oricît de minoră ar părea, trebuie remediată în timp util și, în orice caz, înainte de depunerea documentelor la bancă.

b) Controlul bancar are obiective diferite, în funcție de modalitatea de plată adoptată de părțile din contractul comercial ; astfel, în cazul încasoului documentar, băncile comerciale se rezumă în a controla existența documentelor, care circulă și sînt prezentate la plată pe riscul și răspunderea exclusivă a vînzătorului ; reamintim că potrivit Re-

gurilor uniforme privind incasurile (Publicația 322), art. 2, „băncile trebuie să verifice dacă documentele primite apar ca corespunzând celor enumerate în ordinul de încasare și trebuie să avizeze imediat partea care le-a adresat ordinul de încasare de orice document lipsă. Obligația de examinare a documentelor de către bănci nu depășește această limită“. Cu totul altfel se va desfășura acest control în cazul modalității de plată prin credit documentar, în cadrul căruia băncile comerciale participante la derularea plății sînt ținute să respecte întru totul prevederile din instrucțiunile de deschidere a creditului. Sub acest aspect nu trebuie uitat nici un moment că băncile negociază documentele, în cadrul creditelor deschise, și nu marfa pe care acestea le reprezintă; așa fiind, ele își îndeplinesc mandatul primit de la ordonatorul creditului documentar în măsura în care respectă întru totul instrucțiunile de deschidere, respectiv de emitere a creditului.

Banca care a deschis (emis) creditul documentar are un drept de control asupra conformității documentelor cu condițiile creditului; în situația în care constată că banca plătitoare a încălcat prevederile creditului documentar este în drept să refuze rambursarea.

Pentru ca exigențele impuse de doctrina strictei conformități a documentelor cu condițiile creditului documentar să nu aibă, uneori, consecințe negative asupra celerității impuse operațiunilor comerciale, practica bancară a creat mecanismul formulărilor de rezerve în cazul în care banca plătitoare are îndoieli cu privire la stricta conformitate a unor documente cu prevederile din creditul documentar; funcția acestor rezerve este asemănătoare cu o plată efectuată sub condiția ratificării ei de către banca emitentă a creditului și, în ultimă instanță, de către ordonatorul creditului documentar respectiv. În situația în care documentele se admit la plata finală rezerva se ridică, iar în cazul cînd sînt refuzate, operațiunea de plată efectuată se stornează, beneficiarul urmînd să-și valorifice creanța neplătită pe altă cale (dacă refacerea actelor nu este posibilă în cadrul termenului de valabilitate a creditului).

Subliniem că în limbaj bancar operațiunea de control și de remitere a documentelor în lumina instrucțiunilor date de ordonator este denumită **aplicarea documentelor la creditul documentar**; prezentarea documentelor la bancă este operațiunea inițială care declanșează executarea sau **utilizarea creditului documentar**.

c) **Controlul efectuat de ordonator** poate fi un control anterior efectuării plății către beneficiar — situație înfîlînită în cazul modalității de plată prin incaso documentar — sau un control posterior.

Oricare ar fi momentul efectuării controlului, ordonatorul nu are dreptul ca în cadrul creditului documentar să refuze plata în cazurile în care documentele sînt în strictă conformitate cu instrucțiunile de deschidere, respectiv de emitere a creditului; acest lucru se explică prin natura juridică a acestei modalități de plată care conține un angajament ferm luat de banca ordonatoare potrivit căruia se obligă să onoreze necondiționat documentele prezentate de beneficiar, dacă acestea sînt întru totul conforme cu prevederile creditului. Cum un asemenea angajament nu există în cazul modalității de plată prin incaso documentar, banca execută ordinul de încasare numai în măsura în care documentele au fost acceptate de destinatar și achitate de către acesta.

d) **Unele aspecte privind controlul documentelor de import.** Documentele comerciale privind importurile realizate de către întreprinderile române de comerț exterior urmează reguli diferite în funcție de modalitatea de plată promovată prin contractul comercial încheiat cu vânzătorul extern. Astfel, în cazul utilizării incasoului, controlul documentelor revine ca atribut întreprinderii importatoare, în baza avizării de către Banca Română de Comerț Exterior a ordinului de încasare primit. Tot întreprinderea de comerț exterior efectuează controlul documentelor comerciale și în cazul schimburilor de mărfuri, respectiv al compensărilor care operează, fără plata sau încasarea de valută.

În situația în care importul se realizează cu plata prin credit documentar, controlul documentelor comerciale este mai complex. Documentele prezentate în cadrul acreditelor deschise de Banca Română de Comerț Exterior pentru importuri sînt supuse unui dublu control: bancar, efectuat

atît de banca corespondentă din străinătate, cît și de către banca ordonatoare a creditului, respectiv de către B.R.C.E. Modul de soluționare a eventualelor nereguli constatate este diferit, în funcție de locul de domiciliere a creditului documentar și de participantul la derularea plății care a contatat neregula.

În cazul în care creditul documentar este domiciliat în țara vânzătorului iar banca corespondentă a efectuat plata sub rezervă, Banca Română de Comerț Exterior va comunica prin telex întreprinderii de comerț exterior rezervele respective. În termen de 48 de ore de la primirea comunicării, întreprinderea va analiza neregularitățile ce i-au fost semnalate și va înștiința B.R.C.E. despre hotărîrea luată (de ridicare a rezervelor sau de menținere a acestora); în cazul neprimirii răspunsului în termenul menționat mai sus, B.R.C.E. va solicita băncii corespondente stornarea plății, întreprinderea importatoare rămînînd răspunzătoare de eventualele consecințe ce pot rezulta din aceasta; în situația în care se mențin rezervele, întreprinderea de comerț exterior va indica în mod expres, în termenul prevăzut mai sus, în ce condiții și cînd se vor ridica acestea; se menționează că ridicarea rezervelor nu poate fi condiționată de sosirea mărfii în țară, în cazurile în care neregularitățile constatate la documente privesc starea mărfii (exemplu: conosamente, certificate de calitate necorespunzătoare sau diferențe cantitative). Documentele de import plătite de banca corespondentă sub rezervă se păstrează de B.R.C.E. în trust pînă la primirea acordului de plată din partea întreprinderii importatoare, după care aceasta poate intra în posesia documentelor respective. Dacă întreprinderea de comerț exterior ordonatoare a creditului menține în mod justificat refuzul de plată, Banca Română de Comerț Exterior solicită băncii plătitoare să storneze operațiunea de plată.

În situația cînd creditul documentar este domiciliat la București, dacă la controlul documentelor se constată unele neregularități, acestea se comunică telegrafic sau letric băncii prin care s-a făcut avizarea deschiderii creditului și care a primit documentele.

Facem mențiunea că întreprinderile de comerț exterior importatoare nu pot invoca drept motive de refuzare a plății altele decît neregularitatea documentelor în raport cu instrucțiunile de deschidere a creditului documentar; oricare alte motive nu sînt luate în considerare de către bancă, deoarece odată cu deschiderea creditului aceasta și-a luat un angajament ferm de plată.

dr. AL. DETEȘAN

Clauza asiguratorie „de la depozit la depozit“

Denumită în limba engleză „warehouse to warehouse clause“, stipulația de care ne ocupăm prezintă avantajul de a acoperi riscurile de pierdere sau de degradare a mărfii pe întreg parcursul deplasării ei de la exportator la importator, chiar dacă la transportul maritim — cel cu ponderea principală — se adaugă porțiuni terestre. Din punct de vedere spațial, al distanței străbătute de marfă, este așadar clauza asiguratorie cea mai completă.

Potrivit unei caracterizări în genere acceptate, această clauză asigură produsele împotriva riscurilor din momentul cînd au ieșit din depozitul sau magazia producătorului, pe întreaga durată a transportului internațional, pînă în momentul cînd sînt predate la destinație în depozitul importatorului. Asigurarea include deopotrivă, în cadrul clauzei în discuție, transbordările obișnuite ale mărfii de pe o navă de transport pe alta, pînă la descărcarea efectuată în portul final. Riscurile sînt acoperite în continuare și în decursul tranzitului de la portul de descărcare de pe navă și pînă la depozitul importatorului.

În legătură cu clauza amintită s-a pus în practică arbitrală problema dacă inserarea ei tale quale în cuprinsul

poliței de asigurare este suficient spre a produce efectele pe care le-am arătat sau se impun în acest scop unele precizări suplimentare. Comisia de arbitraj de la București (C.A.B.) a ajuns, pe drept cuvânt, la concluzia că, pentru a fi eficientă, clauza „de la depozit la depozit” trebuie să le specifice pe acestea în mod expres, indicându-l atât pe cel de expediere, cât și pe cel de destinație. În lipsa unor asemenea nominalizări, folosirea generică a noțiunii de depozit ca punct inițial și final al transportului internațional și deci al asigurării nu îndeplinește condițiile necesare spre a angaja răspunderea asiguratorului dincolo de portul de destinație, chiar dacă, după producerea evenimentului fortuit și prejudiciabil pe ruta terestră, proba referitoare la locul unde se află depozitele exportatorului și importatorului poate fi administrată în mod convingător de către partea interesată.

Soluția la care ne referim a fost adoptată de C.A.B. prin hotărârea nr. 139 din 29 august 1977. În acel litigiu, marfa vîndută (confecții pentru bărbați și femei) de către o întreprindere exportatoare din București a fost expedită via mare pînă la Tripoli (Libia), iar de aici s-a efectuat transportul terestru pînă la depozitul cumpărătorului, situat într-un cartier din afara orașului. Importatorul din Libia, stabilind printr-o expertiză că marfa suferise unele degradări pe parcursul terestru, cauzate de apele pluviale, a solicitat prin arbitraj ca asiguratorul român să-l despăgubească. În sprijinul pretențiilor sale, importatorul din Libia a invocat clauza „de la depozit la depozit”, înscrisă în polița de asigurare.

Această clauză ar fi justificată, așa cum s-ar deduce prima facie din definiția ei, reproducă mai sus plata de despăgubiri proporționale cu pierderea provocată prin survenirea riscului asigurat. Totuși, în instanța de arbitraj asiguratorul român a susținut că, în circumstanțele speței, nu datorează daunele cerute, fiind ținut să acopere numai riscurile de pe traseul maritim al transportului, între porturile Constanța și Tripoli, iar nu și pe porțiunea de tranzit terestru de pe teritoriul Libiei.

Organul arbitral a împărțit punctul de vedere al întreprinderii de asigurări din București și a respins prin hotărârea nr. 139/1977 acțiunea în daune introdusă împotriva sa de către importatorul din Libia. În motivarea acestei soluții, o importanță deosebită a fost acordată interpretării clauzei contractuale „de la depozit la depozit”.

În scopul arătat, C.A.B. a examinat în prealabil mențiunile înscrise în avizele de asigurare, întocmite în cadrul raporturilor contractuale dintre părțile în cauză. Din cuprinsul acestor avize s-a reținut că la rubrica „Ruta asigurată” s-a făcut precizarea „Constanța — Tripoli”, iar la rubrica „Mijloace de transport” s-a inserat mențiunea „maritim”. În fine, la rubrica „Condiții de asigurare” s-a specificat „asigurare pînă la portul final Tripoli”. Această ultimă mențiune figurează în același fel și în polița de asigurare.

În completare, hotărârea nr. 139/1977 a mai reținut că „nici în avizele de asigurare, nici în polițele de asigurare nu există nici o mențiune expresă că asigurarea s-a făcut și pe o rută interioară, adică din portul Tripoli pînă la depozitul reclamantului, situat în afara incintei portului. Se mai constată, a adăugat C.A.B., că deși marfa a fost livrată

la București, totuși polițele de asigurare nu fac nici o mențiune cu privire la transportul terestru al acesteia de la București pînă la portul Constanța”.

Încă un argument în sensul celor ce precedă a fost desprins din valoarea primei de asigurare efectiv plătite pentru transportul litigios. În aceasta privință, hotărârea nr. 139/1977 a arătat că tabela de prime de asigurare prevede la pct. 6 o primă suplimentară de 0,015% pentru asigurarea mărfii pe timpul transportului terestru, în cadrul clauzei contractuale „de la depozit la depozit”. Or reclamantul, importatorul din Libia, nu a achitat această primă diferențială. Împrejurarea a fost considerată de către organul arbitral ca o dovadă complementară că asigurarea a fost contractată în speță numai pînă la portul Tripoli, pe traseul maritim.

Pe baza acestor constatări de fapt, hotărârea nr. 139/1977 a ajuns la concluzia că „marfa a fost asigurată numai pe ruta portul Constanța — portul Tripoli, așadar pentru transportul maritim, iar nu și pe ruta terestră. Dacă asigurarea ar fi avut în vedere și traseul terestru, adică distanțele de la București la portul Constanța și de la portul Tripoli la depozitul reclamantului, desigur că s-ar fi făcut mențiune în acest sens în polița de asigurare. Lipsa unei atari precizări duce, adaugă organul arbitral, la singura concluzie logică și anume că asigurarea nu a vizat și ruta terestră”. Or riscul a survenit — fapt necontestat în speță — tocmai pe parcursul dintre portul Tripoli și depozitul importatorului.

Totuși, fiind indubitabil că în cuprinsul poliței de asigurare fusese inserată clauza „de la depozit la depozit”, organul arbitral a trebuit să decidă și asupra semnificației care i se poate atribui în raporturile concrete dintre părți. În această privință, hotărârea nr. 139/1977 a învederat următoarele: „Este adevărat că polița de asigurare include mențiunea „de la depozit la depozit”, dar această clauză nu e suficientă pentru a acoperi riscuri de interior, atîta vreme cît depozitele în cauză, atît al furnizorului, cît și al beneficiarului, situate în afara porturilor de îmbarcare și de descărcare a mărfurilor nu sînt indicate în polița de asigurare”.

Potrivit practicii arbitrale, așadar, clauza „de la depozit la depozit” este incompletă și nu produce integral efectele sale asiguratorii dacă părțile au omis să individualizeze prin localitatea de sediu, atît depozitul exportatorului, cît și al importatorului.

Pe de altă parte, observăm că organul arbitral a înțeles să releve neconcordanța dintre titulatura clauzei „de la depozit la depozit” și substanța ei, cîstînd în obligațiile efective consemnate în polița de asigurare din speță. Dezacordul semnalat a fost soluționat considerîndu-se, pe drept cuvînt, că prevalează fondul, conținutul real al voinței părților, asupra modului impropriu de exprimare, care s-a concretizat în denumirea inadecvată atribuită clauzei în discuție. Soluția organului arbitral s-a conformat astfel art. 977—979 din codul nostru civil, texte care recunosc prioritatea intenției comune a contractanților asupra sensului literal al cuvintelor folosite.

dr. O. CĂPAȘINA

Întrebări și răspunsuri

● **ILIE TURMACU, Drăgășani** — Față de prevederile exprese ale Legii nr. 12/1971 (anexa 2) puteți ocupa funcția de tehnician principal numai după promovarea cursului de specializare cu profil tehnic, care se organizează potrivit condițiilor prevăzute în

Regulamentul elaborat în acest sens de Ministerul Educației și Învățămîntului și Ministerul Muncii.

Prevederile pct. 2 din anexa 2 la Legea nr. 12/1971 se referă exclusiv la personalul TESA și nu la activitățile desfășurate de muncitori.

● **ROMULUS MUREȘAN, Hunedoara** — La unitatea de unde ați fost transferat ocupați funcția de juriconsult principal, iar la noua unitate ați fost încadrat în funcția de consilier juridic principal. În această situație puteți fi încadrat la gradația I numai în condițiile prevăzute de art. 33 din Legea nr. 57/1974.

● **PETRE LAMBRU, București** — Conform art. 14 din Legea nr. 3/1977 numai persoanele care au lucrat efec-

tiv cel puțin 20 de ani în locuri care se încadrează în grupa I-a de muncă, sau cel puțin 25 ani în grupa a II-a, beneficiază de reducerea vârstei de pensionare.

● **VASILE DÎRȚU, Iași** — Absolvenții Facultății de zootehnie pot fi numiți după cel puțin un an de activitate, ca șefi de fermă. În acest caz primesc retribuția corespunzătoare funcției pe care o dețin, dacă numirea lor s-a făcut cu aprobarea organelor îndreptățite a acorda derogare pentru neîndeplinirea condițiilor de vechime minimă în specialitate.

● **DOINA DUICAN, Orșova** — Personalului încadrat la data de 1 iulie 1976, care beneficiază de concediul de odihnă la 1 iunie 1977 și care lucrează în condiții deosebite de muncă, cu drept la concediul suplimentar de 9 zile, i se calculează acest concediu proporțional cu lunile lucrate, în aceste condiții, în ultimele 12 luni. La data de 1 decembrie 1978 avea dreptul la concediul suplimentar pentru perioada 1 iunie 1977 — 1.XII.1978, iar la 1 ianuarie 1979, când beneficia de concediul anual de odihnă pentru acest an, pentru perioada 1.XII.1978 — 1.I.1979.

● **SILVIA STOICA, Tg. Mureș** — La stabilirea indemnizației de concediu de odihnă se iau în considerare veniturile avute în ultimele 12 luni premergătoare plecării în concediu. În cazul relatat de dv. — sumele încasate în cele 8 luni cât a lucrat numai jumătate de normă, precum și veniturile obținute în restul de patru luni când a lucrat cu normă întreagă.

● **KOZACS LAJOS, Tg. Mureș** — Personalul care ocupă funcții de conducere, retribuit pe gradații (fără indemnizații de conducere), are dreptul, conform art. 121 din Codul muncii, la timp liber corespunzător în cazul prestării orelor suplimentare. Acest personal n-are drept la o retribuție suplimentară pentru aceste ore. Personalul încadrat în ultima gradație prevăzută pentru funcția pe care o ocupă (gradația a V-a sau a VI-a), în cazul în care este transferat în interesul serviciului, în aceeași funcție, la o unitate unde se aplică niveluri de retribuție mai mici, poate beneficia de prevederile anexei nr. 6 la Decretul nr. 100/1979. Unitatea are dreptul să-i mențină clasa de retribuție avută, încadrându-l la gradația VI-a respectiv a VII-a. Nu are însă obligația să-i asigure această retribuție.

● **REMUS RĂCEAN, Cluj-Napoca** — Așa cum se prevede în art. 70 din Legea nr. 57/1974, șeful de echipă sau de brigadă are dreptul la o indemnizație tarifară reprezentând cel mult 10% din retribuția sa tarifară. Această indemnizație se ia în considerare atunci când muncitorul în cauză este promovât ca maistru. Întrucât ați ocupat efectiv funcția de maistru nu este cazul să vi se impute diferența de o

clasă de retribuție pentru perioada lucrată în această calitate, deoarece ați îndeplinit la timpul său condițiile prevăzute de lege pentru ocuparea acestei funcții.

● **MARIA DUMITRESCU, București** — Perioadele în care ați lucrat ca educatoare suplinitoare, cel puțin 6 luni în cursul unui an, fiind numită ca atare de Inspectoratul județean de învățământ, se iau în considerare ca vechime neîntreruptă în aceeași unitate. Desigur, în cazul în care, la noul loc de muncă, sinteți considerată ca nou încadrată, vechimea în muncă și în aceeași unitate se întrerupe. Din scrisoarea dv. nu rezultă motivele pentru care unitatea unde lucrați în prezent n-a fost de acord cu transferul. În cazul în care la această ultimă unitate sinteți considerată ca nou încadrată, vechimea în muncă s-a întrerupt, neavând drept la sporul de retribuție corespunzător.

● **ION P. JIANU, Râmnicu Vîlcea** Personalul muncitor care este transferat în cursul lunii, primește alocația de stat pentru copil de la unitatea la care s-a transferat dacă cel în cauză solicită aceasta. Bineînțeles că acordarea alocației este condiționată de îndeplinirea condiției prevăzute de art. 12 din Decretul nr. 244/1977. Dacă o persoană nu anunță în timp util unitatea de fapt că a fost beneficiar de alocație și face ulterior o nouă cerere, să spunem de-abia după o lună de la reîncadrare, alocația se acordă cu începere de la întâi a lunii următoare. Între cele două răspunsuri semnalate de dv. nu există nici o contradicție.

● **CARGOL BUCUR, Constanța** — Perioadele de concediu medical în cursul anului calendaristic constituie vechime în muncă utilă pentru acordarea concediului de odihnă dacă, însumate, reprezintă mai puțin de 12 luni în cursul aceluiași an calendaristic (art. 8 alin. (1) din Legea nr. 27/1967). La calcularea indemnizației pentru concediul de odihnă — conform art. 17 alin. 3 perioadele de concediu medical se exclud atât ca timp cit și ca sume de calcul. De pildă, dacă în cursul ultimelor 12 luni premergătoare plecării în concediu, persoana încadrată în muncă a avut patru luni concediu medical, indemnizația se calculează pe baza veniturilor avute în restul de 8 luni, suma obținută împărțindu-se la numărul lunilor lucrate, respectiv la 8. Mama încadrată în muncă, beneficiara unui concediu medical pentru îngrijirea copilului bolnav, în vîrstă de pînă la trei ani, are dreptul la indemnizația materială integrală pe linia asigurărilor sociale, respectiv fără reducerea de 50% prevăzută pentru primele trei zile, astfel cum se prevede la art. 6 din Hotărîrea nr. 880/1965.

● **PETRE NEACȘU, Brașov** — Din scrisoarea dv. rezultă că aveți o vechime în funcții economice de circa 19 ani și că sinteți absolvent al școlii

tehnice-financiare. Dat fiind cele de mai sus puteți ocupa funcția de contabil șef de secție, astfel cum s-a comunicat și în Suplimentul la revistă nr. 41/1979. Precizările comunicate, la timpul său, de organele îndreptățite, odată cu aplicarea H.C.M. nr. 914/1968 privind condițiile de ocupare a funcției susmenționate, n-au fost modificate prin Legea nr. 12/1971 — în tabelul anexă nr. 2 la această lege nu sînt prevăzute alte condiții pentru ocuparea funcției de șef contabil secție.

● **ALEXANDRU ALEXANDRESCU, Tirgoviște** — Conducerea unității a aplicat corespunzător prevederile art. 200 din Legea nr. 57/1974, atunci cînd v-a reîncadrat la gradația a II-a, după o perioadă de 30—90 de zile de la revenirea dv. în unitate. Legea nu prevede obligația pentru unitate de a vă stabili retribuția numai în raport de aceea cuvenită colegilor cu aceeași funcție. Acordarea unei noi gradații este supusă condițiilor prevăzute de art. 33 din Legea nr. 57/1979.

● **GHEORGHE IORGULESCU, Rm. Vîlcea** — Codul muncii nu cuprinde o prevedere restrictivă referitoare la posibilitatea ca, în aceeași unitate, directorul și șeful contabil să fie soț și soție. De asemenea, nu cuprinde o asemenea prevedere restrictivă nici regulamentul de ordine interioară. Deoarece există însă posibilitatea ca o asemenea situație să ducă la manifestări neprincipiale, numai organele locale care cunosc situația concretă pot aprecia și, eventual, sprijini transferarea unuia din cele două cadre de conducere într-o funcție echivalentă.

În cazul incapacității temporare de muncă, mai mare de 7 zile, conform art. 2 din Hotărîrea nr. 880/1965 și a art. 13 lit. a din Legea nr. 27/1967, concediul de odihnă se întrerupe. În perioada incapacității de muncă se plătește indemnizația materială pe linia asigurărilor sociale de stat, restituindu-se cota parte din indemnizația concediului de odihnă aferentă zilelor de concediu medical. Pentru perioada întreruperii concediului se acordă un nou concediu, în condițiile prevăzute de Legea nr. 27/1967 (art. 15).

● **STELIAN BRUCĂ, I.M.P. Mchedinți** — Contestația pentru desființarea angajamentului de plată se poate introduce în termen de 30 de zile de la constatarea că cel în cauză l-a semnat din eroare, în realitate nedatorînd suma. Termenul pentru prezentarea contestației nu poate depăși 18 luni, în cauză neaplicîndu-se prevederile art. 176 din Codul muncii.

● **MARIAN ION, Tg. Neamț** — După executarea perioadei de muncă corecțională, la cerere, condamnatul poate fi cooptat din nou membru cooperativ, beneficiînd de drepturile acordate de Statutul cooperației meșteșugărești.