

generalizarea experienței înaintate în unitățile economice

ARMONIZAREA OBIECTIVELOR CU RESURSELE ÎN CONTEXTUL CERINTELOR NOULUI MECANISM ECONOMICO-FINANCIAR

Metoda de conducere obiectiv-cost

CARACTERUL tot mai complex al activității întreprinderilor industriale impune cadrelor de conducere să poseze cunoștințe variate, să utilizeze un stil de conducere modern, să folosească metode prin care să armonizeze continuu obiectivele cu resursele. Conducătorul trebuie să țină pasul cu noul, nu numai în calitate de specialist, ci îndeosebi în calitate de om care dirijează oamenii, orientându-le eforturile spre buna gestiune și folosirea intensivă a resurselor. Realizarea acestui deziderat presupune cunoașterea metodelor moderne de conducere, adaptarea și aplicarea lor, în mod suplu, la condițiile obiective privite în dinamica ce caracterizează fenomenele din întreprindere.

Încercînd o definiție a conținutului general al complexului metodelor de conducere, a cadrului unitar în care fiecare dintre acestea se realizează folosind mijloace și instrumente adecvate, consider revelante următoarele caracteristici:

- **obiective** — respectiv norma ce trebuie atinsă;
- **modalități** concepute pentru utilizarea fiecărei metode (diferite instrumente, procedee, tehnici etc.), constituind de fapt calea pe care conducerea o folosește pentru realizarea obiectivelor;
- **organizarea sistemului informațional-decizional**, care să răspundă metodei, să asigure utilizarea eficientă a personalului și să facă posibilă realizarea obiectivelor prestabilite;
- **elemente ce vizează motivarea personalului** care contribuie la obținerea rezultatelor;
- **program de acțiune**, necesar orientării corelate a activităților spre același scop.

Ne propunem ca în cele ce urmează să dezvoltăm conceptual una din metodele utilizate în conducerea întreprinderii — și anume **metoda ce utilizează ca obiectiv COSTUL** și care vizează latura cantitativă a producției, dar și orientează conducerea spre aspectele calitative, de eficiență*).

Pornim de la ideea că unitatea economică este un sistem structurat ierarhizat, cu intrări și conexiuni ce pot îmbrăca stări diferite, existînd posibilitatea controlului și reglării, prin care se tinde să se optimizeze activitățile ce se desfășoară în întreprindere.

În această viziune, utilizarea metodei presupune anumite acțiuni de pregătire a condițiilor necesare aplicării ei:

— fundamentarea științifică a indicatorilor de plan care se referă la costuri, întrucît ei vor reprezenta, în final, obiectivele ce dorim să le atingem;

— normarea consumurilor (de materiale, forță de muncă);

— nominalizarea structurii fizice a producției;

— posibilitatea delimitării centrelor bugetare în cadrul întreprinderii, respectiv a subsistemelor (subunităților) care permit evidențierea pe produs, secțiuni din proces sau operații, a tuturor consumurilor dintr-un anumit subsistem;

— profilarea întreprinderilor și a subunităților, pentru a se reduce diversitatea produselor;

— tipizarea produselor și tehnologiilor;

— raționalizarea sistemului informațional;

— folosirea tehnicii automate de calcul.

Fără aceste măsuri de pregătire nu se poate realiza implementarea în întreprindere a metodei, iar conducerea, în loc de a utiliza metode științifice, va aplica un sistem de evidență bazat doar pe experiență, intuiție și, eventual, conjunctură favorabilă.

În condițiile economiei noastre planificate, metodele aplicate în conducere trebuie să conducă la realizarea indicatorilor specifici noului mecanism economico-financiar, respectiv indicatorii fizici ai producției și producția netă. Realizarea numai a indicatorilor economici calitativi, fără a urmări indicatorii fizici, ar crea mari greutatea în lanțul ce îl reprezintă economia națională. De aceea, metoda de conducere presupune nu orientarea activităților doar spre o anumită latură cu folosirea unui singur instrument, ci realizarea obiectivelor generale ale sistemului, folosind unul sau mai multe instrumente.

Luînd în considerație cele de mai sus, consider că metoda de conducere obiectiv-cost se poate desfășura în etapele prezentate în continuare.

1) Definierea obiectivelor ce răspund la încadrarea în costurile planificate și realizarea structurii fizice a producției

Se poate afirma că stabilirea unor obiective mobilizatoare, dar și realizabile reprezintă cheia succesului în munca de conducere. Numai în acest caz este posibilă aplicarea unei metode de conducere și a planurilor de acțiune prin care deciziile se transpun și transformă în rezultate.

Obiectivele izvorăsc din sarcinile de plan; fundamentarea științifică a planului este indispensabilă atunci cînd dorim ca, aplicînd metode de conducere, să asigurăm realizarea lui. Orice carențe în fundamentarea planului la

*) Despre această metodă diferiți autori au scris și au definit-o conceptual, fără a crea legătura necesară între informațiile furnizate prin costuri și procesul de conducere. Majoritatea lor au abordat metoda prin teoria costurilor, reducînd-o la modul cum se ține evidența (T.H.M., Standard-cost, normativă etc.).

Nivelul întreprinderii creează mari neajunsuri, conducerea fiind alertată zilnic de problemele ce apar, și nevoită să regleze situația de la o zi la alta, pentru îndeplinirea planului lunii.

Stabilirea obiectivelor presupune și un plan financiar fundamentat științific, care să poată fi defalcat pînă la ultimul centru bugetar delimitat în structura întreprinderii.

2) Stabilirea bugetului de venituri și cheltuieli — sau numai de cheltuieli — pe fiecare centru bugetar.

Bugetul de venituri și cheltuieli este un instrument de conducere folosit pentru planificarea unor indicatori economico-financiari, dar și pentru urmărirea realizării lor, periodic, pe produs, operații de muncă etc. Ca atare, bugetul nu are un caracter static, întrucît apar diferenți factori care influențează, favorabil sau nefavorabil, realizarea unor produse. Or, în asemenea cazuri este nevoie să cunoaștem caracteristicile abaterii, pentru a lua măsurile necesare, prin care să redresăm situația și să ne încadrăm în indicatorii planificați prin bugetul-plan.

De exemplu, modificarea structurii fizice, respectiv realizarea unor produse care atrag cheltuieli de fabricație mai mari decît cele planificate, duce la nerealizarea obiectivului cost. În această situație, factorul de decizie ce a stabilit obiectivele și a prevăzut ca posibilă apariția unor asemenea situații intervine cu măsuri pentru a anihila sau reduce abaterea și a realiza obiectivele planificate.

Bugetul de cheltuieli poate ajunge pînă la nivelul formației de muncă sau chiar pe mașină, atunci cînd se pot delimita consumurile pe produs sau operație. El devine astfel un instrument operativ la îndemîna maistrului, reliefind cheltuielile directe (manoperă + materiale), ca și cele indirecte — care nu se pot delimita pe produs, dar se calculează pe o perioadă dată, folosind și în acest caz norme de consum sau alte informații care reflectă cheltuiala de muncă vie sau trecută încorporată în produs.

Optimizarea planului — respectiv reflectarea diferitelor variante în bugete precum și urmărirea operativă a rezultatelor, cu toate modificările (în număr destul de mare) ce apar — nu este posibilă cu mijloacele clasice de calcul, de aceea metoda presupune folosirea tehnicii automate de calcul.

3) Organizarea sistemului informațional-decizional al conducerii cu date preluate din bugetul de venituri și cheltuieli

În această etapă se stabilesc informațiile ce trebuie să ajungă la diferite niveluri ierarhice, respectîndu-se principiul apropierii conducerii de producție și al luării deciziei cît mai aproape de locul unde ea se transformă în acțiune.

Datele furnizate privind costul se referă la următoarele aspecte:

- la ce se referă abaterea, în ce constă (de exemplu: depășiri la categoria de cheltuieli „retribuire” sau „materii prime”);
- cît de mare este abaterea, exprimată fizic și valoric — prin comparație între calculația planificată, normată și cea realizată;
- locul unde s-a produs abaterea;
- cauza care a generat abaterea (de exemplu: un preț de revenire mai mare decît cel planificat, din cauza achiziționării unor materiale de calitate superioară celei prevăzute — sau greșeli la prelucrarea reperelor, care au apărut evidente numai în sectorul de montaj);
- cine răspunde și în ce orizont de autoritate a apărut abaterea;
- care sînt abaterile privind sortimentatia fizică etc.

În vederea realizării obiectivelor privind sortimentatia fizică și costurile planificate pe diferite subsisteme sau niveluri ierarhice, conducătorii trebuie să aibă autoritatea necesară pentru a-și exercita atributul de control-reglare. La fiecare nivel ajung informații prin excepție, în funcție de competența, respectiv autoritatea pe care o are delegată și pe care o exercită în sistemul pe care îl conduce.

Este necesar să reamintim aici necesitatea fundamentării obiectivelor, după ce în prealabil s-a ajuns la varianța de buget optimă, care duce la realizarea indicatorilor economico-financiari însușiți de conducere. Bineînțeles, realizarea acestor indicatori presupune decizii și măsuri care să le transpună în fapt.

Ulterior, în timpul procesului de execuție, mai pot să apară (și apar frecvent), situații cînd cheltuielile stabilite prin buget pentru luna în curs, cu date ce reflectă situația actuală, în condițiile realizării aceleiași volum de producție, sînt mai mari decît cele planificate. În acest caz deciziile luate nu au putut corecta situația, iar abaterea este transmisă de centrele bugetare, fiind însușită de conducerea întreprinderii și motivată obiectiv în fața organelor superioare.

Pot fi situații cînd între calculația normată și calculația rezultatelor să existe un raport nefavorabil; și în acest caz conducătorii sînt în mod obiectiv informați, fiecare avînd un tablou de bord, care reflectă autoritatea de care dispune pentru situația cînd abaterea este de un anumit fel și de o anumită mărime. Depășirea costurilor sau nerealizarea producției fizice se datorează conducerii sau execuțanților, dar și unor situații de conjunctură, care trec peste puterea de cuprindere a conducerii întreprinderii.

Deciziile vizează reglări ce privesc factorii principali ce influențează costurile și realizarea fizică a producției, respectiv forța de muncă, mijloacele de muncă și obiectele muncii. Pentru a se lua decizii optime, se folosesc diferite tehnici (brainstorming, sinectica etc.) și instrumente (cercetarea operațională, studiul muncii etc.). Tehnicile, instrumentele și procedeele nu pot defini o metodă de conducere — fiindcă în cadrul aceleiași metode, în diferite situații se pot folosi tehnici și instrumente diferite, în funcție de situația ivită și de caracteristicile deciziei. Se poate afirma că metoda pe bază de cost cuprinde numeroase elemente din diferite metode de conducere (precizională, pe bază de obiective, prin bugete, prin excepție, prin rezultate, prin participare-motivare ș.a.) cunoscute din literatura de specialitate.

4) Motivarea personalului

Propunîndu-și să obțină efecte economice cît mai mari, întreprinderea contează pe aportul științei și tehnicii, pe dezvoltarea bazei materiale etc., dar într-o măsură hotărîtoare și pe resursa umană. Conducătorul la orice nivel trebuie să trezească interesul celor cu care colaborează pentru a obține producția în cantitatea, la timpul și de calitate dorite.

În acest sens, în funcție de rezultatul așteptat, trebuie stabilit încă de la început cum vor fi motivați lucrătorii pentru a depune în mod conștient eforturile necesare realizării obiectivelor stabilite de comun acord.

Motivația poate fi de natură economică, socială, psihică etc., criteriile stabilîndu-se pentru fiecare centru bugetar și în funcție de aportul fiecăruia la realizarea obiectivelor stabilite.

Înțelegerea metodei și a criteriilor în funcție de care personalul este evaluat și motivat constituie o necesitate pentru reușita aplicării metodei; în acest sens trebuie stabilite instrucțiuni precise, cu sarcini, responsabilități și criterii de evaluare a muncii fiecărui lucrător, pentru a li se acorda apoi stimulentele pe care le merită.

5) Programul de acțiune

Acesta are rolul de a corela între ele subsistemele, de a le pune la dispoziție documentația, mijloacele, obiectele muncii și forța de muncă necesară, de a fixa termene și responsabilități pentru fiecare lucrător, potrivit rolului și obligațiilor sale de a realiza anumite sarcini care influențează, la rîndul lor, îndeplinirea obiectivelor (de exemplu: aprovizionarea cu anumite materii prime pînă la o anumită dată, reparația unei mașini etc.).

Tot în programul de acțiune se prevede și modul de rezolvare a unor efecte potențiale ce privesc deciziile luate pentru realizarea obiectivelor — și chiar posibilitatea apariției unor factori care presupun autoorganizarea sistemului fără modificarea obiectivelor (de exemplu: s-a prevăzut ca realizarea unui produs să se facă prin cooperare cu alte întreprinderi ce trebuie să livreze anumite componente într-un anumit termen, dar totodată se prevede și posibilitatea realizării acestor componente în întreprindere, în condițiile când partenerul nu respectă contractul).

Programul de acțiune presupune cunoașterea amănunțită a activității întreprinderii, a fiecărui subsistem în parte, a mare capacitate de prevedere, iar pentru urmărire-control — existența unui tablou de bord care să ofere fiecărui responsabil de centru bugetar informații precise și operative. Faptul că la buna desfășurare a procesului de fabricație concură compartimentele funcționale, producția și proiectarea atrage după sine necesitatea unei atente coordonări și eliminării din sistem a acelor elemente care creează perturbații, dereglează activitatea și fac ca obiectivele stabilite să nu se realizeze.

Urmărirea operativă și completă a costurilor nu se poate face decât pe calculator; de altfel, nici nu putem vorbi de o metodă pe bază de cost, care să meargă pînă la nivelul formației sau mașinii, decât în cazul când întreprinderea este dotată cu mijloace de prelucrare automată a datelor. Este, deci, necesară pregătirea adecvată a personalului care primește și aduce informații pentru calculare.

Analiza îndeplinirii rezultatelor care conduc la realizarea obiectivelor se face periodic; atunci cînd abaterile nu se mai pot regla sau cînd apar factori noi, se impun adoptarea de noi decizii și chiar schimbarea unor obiective.

Evidențele cerute pentru aplicarea metodei sînt de resortul

compartimentului financiar-contabil, care primește date de la compartimentele tehnice și de producție, le prelucrează și transmite informații prin excepție centrelor bugetare la diferite niveluri ierarhice.

Menționăm că produsele de mare complexitate, cu un număr mare de repere și un ciclu de fabricație lung, presupun optimizări utilizînd cercetarea operațională. La întreprinderile cu un număr mare de produse din care cîteva dețin ponderea principală, iar celelalte, multe ca număr, au un volum redus, ar urma să fie efectuat un volum mare de calculații ce ar influența foarte puțin costul. În acest caz ar fi mai utile calculațiile pe un milion de lei valoare a producției marfă.

Cu cît se coboară pe ierarhie spre nivelul ultimului centru bugetar de execuție, cu atît factorii care influențează costurile se restrîng. De exemplu, pentru ca o formație de muncă să se încadreze în costuri, ea trebuie:

— să își realizeze planul în sortimentajia fizică programată.

— să se încadreze în consumurile normate de materii prime, materiale și energie,

— să utilizeze la capacitate mijloacele de muncă,

— să realizeze productivitatea fizică (ce trebuie corelată cu normele de muncă),

— să obțină o calitate corespunzătoare a produselor,

— să nu aibă accidente de muncă.

Fundamentînd bine planul și respectînd aceste elemente ce se regăsesc în cost, formația poate să-și realizeze obiectivul-cost, fie luat pe produs, fie — în cazul unui număr mare de produse — la un milion de lei producție marfă.

Metoda de conducere pe bază de cost presupune un salt calitativ, respectiv orientarea spre eficiența economică, fără a pierde din vedere producția fizică.

Romul-Remus MICU

Metode de analiză utilizate în domeniul organizării

TEORIA și practica organizării, pe plan intern și internațional, oferă o bogată gamă de metode și tehnici de analiză care și-au demonstrat utilitatea în organizarea superioară a activităților de producție, de concepție și funcționale ale întreprinderii. La solicitarea unor cititori și cu sprijinul unor specialiști de la Institutul central pentru conducere și informatică, prezentăm informativ lista unora dintre ele (menționăm obiectivele urmărite) pentru a sugera posibilitățile de care dispun cadrele de conducere, ca și cel ce lucrează în domeniul organizării în unitățile economice, de a contribui la afirmarea noii calități, la creșterea eficienței.

● **ANALIZA COST-BENEFICIU și ANALIZA COST-VOLUM-BENEFICIU**, utilizate în organizarea activităților de producție, servesc la determinarea mijloacelor și soluțiilor organizatorice adecvate realizării obiectivelor propuse, în funcție de resursele disponibile.

● **ANALIZA DIAGNOSTIC**, la care revista noastră s-a referit frecvent, are ca obiectiv identificarea aspectelor de organizare caracteristice unui proces și a cauzelor acestora.

● **ANALIZA DISCREPANȚELOR** evidențiază posibilitățile de îmbunătățire a soluțiilor organizatorice, prin

cercetarea incompatibilităților aparente și a condițiilor funcționale ale sistemului de organizare.

● **ANALIZA DOCUMENTELOR**, utilizată ca un instrument al altor diverse metode (cum ar fi analiza-diagnostic), furnizează informații asupra aspectelor care constituie obiectul activității de organizare.

● **ANALIZA ECHILIBRULUI**, ca metodă de organizare a activităților de producție, este folosită la planificarea nivelului rentabilității și la selectarea procedurilor de lucru.

● **ANALIZA ERORILOR** (arborescentă ș.a.) urmărește evidențierea condițiilor și cauzelor posibile care determină efectuarea unor acțiuni sau operații inadecvate.

● **ANALIZA FACTORIALĂ** își propune evidențierea influenței unor factori — endogeni sau exogeni — asupra evoluției procesului de organizare.

● **ANALIZA FUNCȚIONALĂ** relevă rolul fiecăruia dintre elementele sistemului de organizare, în vederea eliminării celor inutile.

● **ANALIZA LEGĂTURILOR** evidențiază statistic relațiile dintre activitățile specifice procesului de organizare.

● **ANALIZA MATRICELOR** este utilizată pentru a determina interacțiunile dintre activitățile procesului de organizare și a evalua, pe această bază, alternativele de acțiune.

● **ANALIZA MORFOLOGICĂ** prezintă o metodă de stimulare a creativității, pentru obținerea de noi idei și soluții organizatorice.

● **ANALIZA POSTULUI** servește la definirea rațională a posturilor, în vederea realizării unei concordanțe cît mai bune între cerințele acestora și calitățile personalului.

● **ANALIZA REGRESIONALĂ** constituie un instrument de determinare a influenței unor caracteristici independente ale procesului de organizare asupra mărimii unor variabile dependente de acest proces.

● **ANALIZA RISCURILOR** este utilă în luarea deciziilor organizatorice — strategice și tactice.

● **ANALIZA STATISTICĂ** pune în evidență aspecte caracteristice ale procesului de organizare.

● **ANALIZA TIPOLOGICĂ** are ca obiectiv evaluarea complexității activităților și stabilirea priorităților în abordarea lor.

● **ANALIZA VALORII** — bine cunoscută cititorilor revistelor noastre — urmărește optimizarea raportului dintre cheltuieli și valoarea de întrebunțare a produselor și activităților.

● **ANALIZA VARIABILELOR TEHNOLOGICE** introduce, în organizarea de ansamblu a structurii unei unități industriale, luarea în considerație a diferiților factori endogeni și exogeni.

Depozite pe verticală, mecanizate

LA INDICAȚIA secretarului general al partidului și valorificându-se capacitatea de concepție a specialiștilor din unitățile de cercetare, proiectare și producție, tot mai multe întreprinderi industriale trec la sisteme moderne de depozitare, pe verticală, a materialelor, semifabricatelor, reperelor, ansamblurilor și produselor finite. **Depozitele înalte se caracterizează prin indici deosebit de favorabili, raportați la tona de mărfuri depozitate, privind suprafața ocupată, ponderea lucrărilor de construcții în totalul investiției pe care o necesită, consumul de manoperă, durata de regăsire și durata operațiilor de manipulare, deci timpul de onorare a comenzilor secțiilor de producție și de expediție, riscul de degradare a materialelor și produselor respective, volumul operațiilor de gestionare — toate aceste elemente marcând importante reduceri în comparație cu depozitele clasice, desfășurate pe orizontală.**

Trebuie subliniată în același timp elasticitatea sistemului, care permite ca depozitele — datorită spațiului restrâns pe care-l solicită — să fie amplasate sau reamplasate în imediată apropiere a principalelor centre de consum.

Prin conceptul de mecanizare pe care se bazează și prin deschiderea spre automatizare, depozitele înalte

integrează și activitatea de depozitare în progresul tehnic-tehnologic de ansamblu al industriilor prelucrătoare.

Unul din exemplele elocvente în privința avantajelor menționate îl oferă amenajările realizate în această soluție la Întreprinderea de utilaj petrolier Tirgoviste.

Extinderea succesivă a suprafețelor de producție în cadrul teritoriului uzinal existent determinase aici micșorarea și supraaglomerarea spațiilor de depozitare. Problema a devenit acută în legătură cu etapele a III-a și a IV-a de dezvoltare a întreprinderii, care obligau la reamplasarea a 8 din cele 18 depozite existente, respectiv 6480 m² din totalul de 19161 m².

Studiul întocmit în cadrul serviciului de organizare a producției și a muncii a pornit de la analiza critică a situației existente — constatînd, de pildă, un grad redus de ocupare a suprafețelor (1,1 t/m², din care la depozitele ce urmau a fi reamplasate 0,41 t/m²), un nivel scăzut de mecanizare a operațiilor, un număr mare de muncitori auxiliari (numai depozitele ce intrau în zona de extindere erau servite — în afara celor 2 conducători de electrostivuitoare — de 10 primitori-distribuitori și 14 muncitori necalificați).

Pe baza propunerilor formulate în studiu și însușite de consiliul oamenilor muncii, au fost realizate:

- un depozit înalt mecanizat, pentru materiale diverse (colaborări cu alte întreprinderi): organe de asamblare, electrozi de sudură, rulmenți, materiale electrice, piese pentru instalații auto, anvelope auto, arcuri, scule și dispozitive, ferodouri, lanț Gall, piese de schimb, aparatură pentru diferite utilaje, piese cu suprafețe prelucrate,, cărămidă refractară, lingouri de metale neferoase ș.a. El este prevăzut cu 5 șiruri de rafturi, din care 3 (interioare) duble și 2 (exteroare) simple, pe o înălțime de 13,8 m și o lungime de 41,5 m. Capacitatea este de 2100 palete-ladă de tip european de 800×1200 mm; pentru unele grupe de materiale au mai fost proiectate și realizate prin autoutilare palete de formă specială, de 600×800 mm, respectînd modularea rafturilor. Operațiile sînt mecanizate cu ajutorul a 4 stivuitoare de raft tip TC 15/TY 165 (fabricație R.P. Bulgaria), cu capacitatea maximă de o tonă;

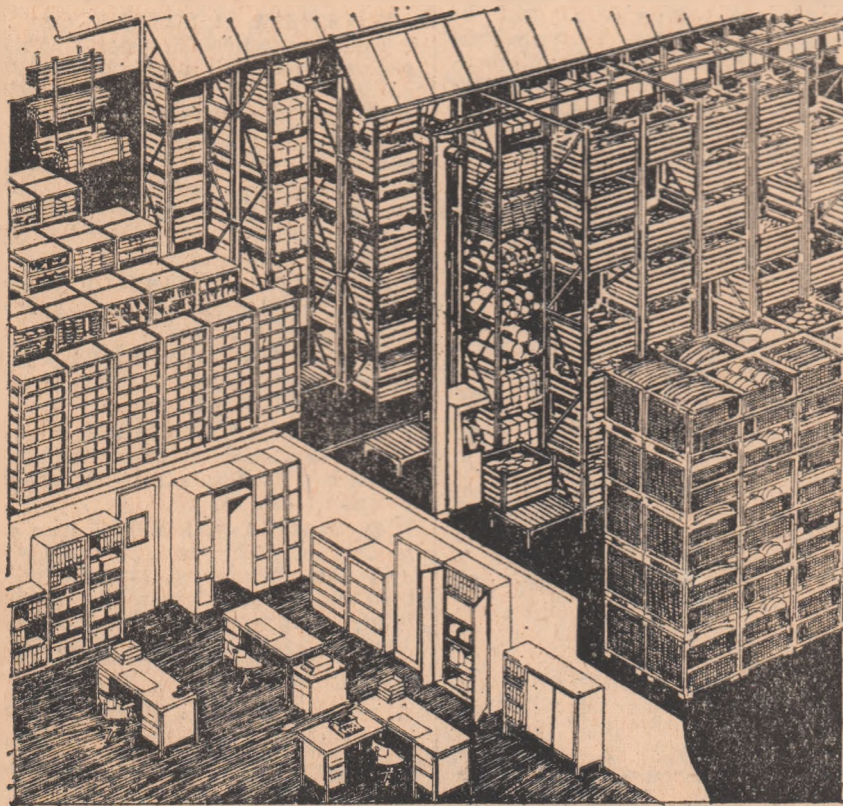
- două depozite înalte, mecanizate, pentru atelierul de mecanică ușoară și, respectiv, secția de montaj general. Primul este destinat depozitării temporare a pieselor prelucrate care trec pe la punctul de control, iar cel de-al doilea pieselor mici pentru montaj. Fiecare din ele se compune din cîte două șiruri de rafturi (15 pe o înălțime de 12 m) servite de un stivitor de raft S.R. 160 (fabricat la Întreprinderea mecanică Timișoara) și utilizează palete de 500×300×175 mm, 350×200×135 mm și 230×140×120 mm, corespunzătoare capacității de 160 kgf a stivitorului.

Eficiența economică a celor 3 depozite înalte de la I.U.P. Tirgoviste este de 2 470 000 lei/an, rezultînd din eliberarea de suprafețe pentru producție și din diminuarea necesarului de forță de muncă, cu 12 muncitori auxiliari. În acest fel cheltuielile de aplicare se amortizează în 3 ani.

- PLEDÎND în favoarea depozitelor automatizate, publicația franceză *Travall et méthodes* arată că — în comparație cu cele de tip tradițional — acestea oferă o serie de avantaje atât pe planul rentabilității, cît și al facilitării operațiilor de exploatare curentă.

Economii comparative ce se pot obține în procesul exploatării curente a depozitelor automatizate apar ca efect al unor factori cum sînt: reducerea personalului ocupat în depozit; potențialul de funcționare mult mai mare al instalațiilor automatizate de transportat și ridicat, în comparație cu utilajele de încărcat tradiționale (cu restrîngerea concomitentă a parcului de utilaje); condiții de securitate sporită pentru materialele manevrate și depozitate; eliminarea practică a cazurilor de manevrare inutilă a materialelor ca urmare a onorării greșite a comenzilor.

Dacă depozitul este înzestrat cu un minicalculator electronic, se poate obține reducerea totală sau parțială a operațiilor manuale de înregistrare a materialelor și de evidentă a mișcărilor lor, iar o mai bună cunoaștere, în orice moment, a resurselor materiale existente în depozite face posibilă micșorarea volumului stocurilor (cheltuielile pentru păstrarea acestora pot reprezenta oină la un sfert din valoarea lor).



Organizarea în spațiu și timp a producției de serie

FIECĂRUI TIP de producție (de masă, de serie sau de unicat) îi corespund forme și metode specifice de organizare a fabricației; de aceea, în acțiunea de organizare a unui proces industrial concret, prima etapă este determinarea tipului de producție caracteristic respectivului proces industrial.

Tipul de producție în serie se caracterizează prin încărcarea locurilor de muncă cu mai multe lucrări diferite, care se repetă la anumite perioade de timp. Din această cauză la fiecare loc de muncă se execută produse diferite, iar trecerea produselor de un anumit fel de la o operație la alta se face în loturi de piese. (În legătură cu optimizarea mărimii lotului de fabricație, după criteriul minimizării costurilor, a fost publicat un articol în „Revista economică” nr. 21/1981, pag. 15).

Să considerăm un proces industrial având ca date inițiale: cantitatea de piese N ce trebuie executate în perioada T , știind că o piesă necesită t operații, ale căror durate, în ordinea execuției, sînt: t_1, t_2, \dots, t_i ; raportul C între cheltuielile independente de mărimea lotului (pregătirea lansării, pregătirea și încheierea lucrului la fiecare loc de muncă, acumulările ne-realizate datorită staționării utilajelor pe perioada timpului de pregătire-încheiere a lucrului) și produsul obținut prin înmulțirea pierderii în lei pentru fiecare leu-minut mijloace circulante imobilizate, cu suma dintre costul piesei înainte de intrarea la prima operație și jumătate din costul prelucrării piesei la toate operațiile.

Etapile organizării în spațiu și timp a respectivului proces de producție în serie sînt:

1. **Determinarea duratei maxime a oricărei operații (t_{max})** se face prin raportarea duratei fondului de timp disponibil T în minute, la cantitatea de piese N ce trebuie realizate în această perioadă. În cazul în care pentru realizarea produsului sînt necesare mai multe operații, durata maximă se va alege mai mică decît valoarea raportului obținut. Dacă durata unei operații este apropiată și inferioară valorii raportului definit, atunci se alege t_{max} egal cu durata ei, pentru ca astfel această operație să aibă continuitate, mărind astfel gradul de încărcare al locului de muncă respectiv. Dacă toate operațiile au durata mai mică decît t_{max} calculată, se va înlocui valoarea acesteia cu durata operației celei mai lungi. În acest caz, perioada de repetare a lansării în fabricație a două loturi succesive va fi egală cu durata execuției întregului lot la operația cea mai lungă, reducînd astfel perioada de întrerupere ce ar apare între executarea lotului la operația cea mai lungă și lansarea în fabricație a unui

nou lot la aceeași operație, lansare calculată pe baza unui fond prea mare de timp disponibil.

2. **Determinarea numărului de mașini-unelte necesar** se face raportînd durata maxim admisibilă a operației, la durata maxim admisibilă obținută. Dacă acest raport este un număr zecimal, se vor aloca pentru executarea respectivei operații un număr de mașini-unelte rezultat prin majorarea numărului zecimal pînă la obținerea unui număr întreg. Aceste mașini-unelte pot fi repartizate să execute operația o perioadă de timp egală sau mai mică decît produsul dintre mărimea lotului optim de piese și durata maxim admisibilă a operației astfel încît cele mai multe să aibă un grad mare de încărcare, iar ultima să concentreze întreaga rezervă de timp disponibil de la toate mașini-unelte, rezervă care va fi mai bine utilizată pentru realizarea altor lucrări.

3. **Determinarea duratei d** . În cazul îmbinării succesive a operațiilor tehnologice, durata d este egală cu timpul necesar prelucrării unei piese la toate operațiile. În cazul îmbinării paralele, durata d este egală cu timpul necesar executării operației cu durata cea mai mare. În cazul îmbinării mixte, durata d este egală cu diferența dintre duratele totale ale operațiilor tehnologice scurte. Operația lungă se încadrează între două operații cu durate mai scurte, sau între una (anterioară) mai scurtă și una (posterioară) egală; operația scurtă se încadrează între două operații cu durata mai lungă, sau între una (anterioară) egală și una (posterioară) mai lungă. Operația cu durata egală cu t_{max} este întotdeauna cea mai lungă.

4. **Calculul mărimii lotului optim** se efectuează extrăgînd rădăcina pătrată din raportul dintre valorile C și d . Deoarece fiecărui mod de îmbinare a operațiilor tehnologice îi corespunde cîte o valoare d , tot așa vom obține pentru fiecare mod diferit de îmbinare cîte o mărime corespunzătoare (n) a lotului optim.

5. **Determinarea duratei D de executare a întregului lot de produse**, corespunzător fiecărui mod diferit de îmbinare a operațiilor, se face adunînd timpul necesar prelucrării unei piese la toate operațiile, cu produsul dintre valoarea d și diferența dintre mărimea lotului optim n de piese și n_p (numărul pieselor din lotul de transport pentru îmbinarea mixtă; în cazul îmbinărilor succesive și paralele a acestor operații, $n_p = 1$). Deoarece n și d sînt specifice fiecărui mod de îmbinare, va rezulta, pentru fiecare mod de îmbinare a operațiilor, cîte o mărime diferită a duratei D . Pentru operația care are durata mai mare decît t_{max} se va înlocui în această relație valoarea lotului

optim n , cu numărul de piese ce se pot executa la respectiva operație în timpul perioadei de repetare (produsul între t_{max} și mărimea lotului optim n) cu o singură mașină-unealtă.

6. **Verificarea duratei maxime a oricărei operații (t_{max})**.

Deoarece relația utilizată în etapa 1 era aproximativă, este necesară recalcularea valorii t_{max} prin raportul dintre diferența între durata fondului de timp disponibili și durata de executare a întregului lot de piese ($T-D$) și diferența între volumul total de produse ce trebuie realizate și mărimea lotului optim ($N-n$).

Modurile de îmbinare a operațiilor pentru care t_{max} , calculat prin metoda indicată la această etapă, este mai mare sau egal cu t_{max} ales în etapa 1, sînt posibile de realizat. Pentru utilizarea unui mod de îmbinare al cărui t_{max} calculat în această etapă este mai mic decît cel ales la etapa 1, se reanalizează întregul proces de organizare, pornind de la etapa 2 și utilizînd valoarea t_{max} calculată în această etapă. Dezavantajul constă în alocarea unui număr mai mare de mașini-unelte decît în cazul utilizării unui mod de îmbinare a operațiilor care realizează o valoare mai mare pentru t_{max} , dacă între cele două valori ale lui t_{max} corespunzătoare celor două moduri diferite de îmbinare a operațiilor există valoarea duratei unei operații.

7. **Determinarea perioadei de repetare a lansării în fabricație a două loturi succesive** se vor face calculînd produsul între durata maximă admisibilă a operației (t_{max}) și mărimea lotului optim (n) corespunzător modului ales de îmbinare a operațiilor.

AVANTAJELE METODEI :

- utilizează un număr mic de calcule simple;
- analizează toate situațiile posibile;
- mărește gradul de încărcare la toate mașini-unelte care funcționează o perioadă de timp egală cu produsul dintre mărimea lotului optim (n) și durata maximă admisibilă a operației (t_{max});
- concentrează rezerva de timp disponibil de la mai multe mașini-unelte la una singură, rezervă ce va fi mai bine utilizată pentru executarea altor lucrări;
- utilizînd o perioadă de repetare egală cu durata de execuție a lotului de n piese la operația cu durata maximă admisibilă, se reduce timpul de întrerupere ce apare între o perioadă de repetare prea mare (rezultată în cazul existenței unui fond de timp disponibil prea mare) și durata de execuție a lotului de n piese la operația cu durata maximă.

Ioan Mircea FUIOP

O funcție esențială a întreprinderii : instruirea continuă a oamenilor muncii

PERFECTIONAREA PROFESIONALĂ A PERSONALULUI MUNCITOR ESTE UN MIJLOC CĂTRE UN SCOP : INDEPLINIREA OBIECTIVELOR ȘI SARCINILOR ÎNȚREPRINDERILOR. AU ÎNȚREPRINDERILE O ASEMENEA POLITICĂ DE PERFECTIONARE A PERSONALULUI PROPRIU ? CUM TREBUIE EA SĂ FIE CONSTRUITĂ ȘI DIRECȚIONATA ?

ROMÂNIA este o societate dinamică, în plină dezvoltare. O asemenea societate are nevoie de o forță de muncă pregătită corespunzător și, în același timp, capabilă să se adapteze rapid la permanentele schimbări tehnice, tehnologice și organizatorice. Perfectionarea continuă a pregătirii profesionale este, deci, absolut necesară pentru fiecare om care dorește să țină pasul cu o astfel de societate în permanentă schimbare. De aceea, țara noastră a instituit, încă din 1971, sistemul național de perfectionare a pregătirii profesionale a personalului muncitor. În cadrul acestuia, unitățile economice sînt obligate să organizeze perfectionarea periodică a pregătirii profesionale, să asigure condițiile necesare pentru buna desfășurare a programelor de perfectionare și să stimuleze această activitate.

În Cuvîntarea la marea adunare populară din municipiul Brăila, din 1 noiembrie a.c., tovarășul Nicolae Ceaușescu sublinia din nou : „Este necesar să intensificăm activitatea de dezvoltare a învățămîntului, de formare a cadrelor și de perfectionare a cunoștințelor lor. Industria și agricultura, întreaga economie națională, cultura, știința, societatea noastră au nevoie de oameni cu înalte cunoștințe profesionale și tehnice, cu înaltă calificare“. Secretarul general al partidului a cerut organizațiilor de partid, organelor de stat să înlăptuiască neabătut prevederile legilor, hotărîrile de partid, cu privire la perfectionarea continuă a cunoștințelor profesionale, tehnice, științifice ale oamenilor muncii.

Căci încă mai sînt întreprinderi în care unele cadre de conducere nu înțeleg activitatea de perfectionare ca o necesitate sau nu își îndeplinesc cu responsabilitate obligațiile care le revin în acest domeniu, iar ca urmare, unii dintre lucrători nu se preocupă de ridicarea sistematică a nivelului lor de pregătire profesională și nu participă cu interes la programele de perfectionare. Avînd în vedere rolul hotărîtor al funcției de instruire a personalului în accentuarea laturilor calitative ale activității întreprinderii, cadrele de conducere la diferite nivele trebuie să se implice cu toată convingerea în înlăptuirea ei. La rîndul său, întregul personal, de la director pînă la muncitori, are datoriad să-și actualizeze și completeze mereu cunoștințele, punîndu-le în slujba dezvoltării întreprinderii, a ereșterii productivității muncii și a

sporirii eficienței întregii activități.

Fiind interesate în folosirea resurselor întreprinderii în așa fel încît să satisfacă scopul și obiectivele acesteia, cadrele de conducere trebuie :

— să identifice scopul și obiectivele întreprinderii și ale fiecărui compartiment în parte ;

— să conceapă și să realizeze mijloacele prin care să realizeze aceste obiective, folosind resursele disponibile.

Or, printre aceste resurse, perfectionarea forței de muncă ocupă un rol esențial. De aceea, consiliului oamenilor muncii îi revine responsabilitatea de a veghea ca importanța perfecționării personalului să fie cunoscută și recunoscută de către cadrele de conducere din întreaga întreprindere. Este îmbucurător faptul că în ultimii ani tot mai multe conducători de întreprinderi au înțeles cît este de important să se ocupe de dezvoltarea și perfectionarea forței de muncă, cu aceeași insistență cu care se zbat, spre exemplu, pentru promovarea în producție a unor tehnologii, procesee, utilaje, mașini, instalații și echipamente tot mai moderne. Într-adevăr, an de an cresc exigențele față de calitatea personalului muncitor, pentru a realiza sarcinile de sporire a producției și productivității muncii, în condiții superioare de calitate și competitivitate a produselor, de reducere a consumurilor de materii prime, combustibili și energie și, în final, de ridicare a rentabilității.

La rîndul lor, oamenii muncii vor mai multă satisfacție în muncă. Vor să-și dezvolte potențialul și personalitatea și să participe efectiv și cu mai multă competență la conducerea și realizarea producției ; vor ca munca lor să aibă valoare și semnificație mai mare. Fă cer ca și întreprinderea să fie mai receptivă la nevoile lor și să le creeze condiții pentru continua dezvoltare și perfectionare profesională. Se impune, deci, ca toate unitățile economice să acorde mai multă atenție organizării, conducerii și planificării acestor activități, care să răspundă, în egală măsură nevoilor unităților și nevoilor individuale ale oamenilor muncii.

PLANUL DE PERFECTIONARE constituie o secțiune a planului de dezvoltare economico-socială a întreprinderii, intrucit și politica de dezvoltare și perfectionare profesională a personalului face parte integrantă din politica de dezvoltare a fiecărei unități. Întreprinderile sînt datoare

să mențină și întărească o funcție de instruire (perfectionare), să stabilească în mod riguros și să facă cunoscut oamenilor săi :

● ce fel de resurse umane li vor fi necesare unității respective peste un anumit număr de ani și ce trebuie ea să facă azi ca să le dezvolte ;

● ce acțiuni de perfectionare preventivă trebuie ea să desfășoare pentru a asigura ca resursele sale umane să nu fie depășite de progresul științific, tehnologic și cultural ;

● cum urmează să fie dezvoltate și perfectionate, aceste resurse, pentru ca să obțină performanțe de vîrf ;

● cum să fie organizată utilizarea acestor resurse, ce metode și tehnici de organizare a producției și a muncii să fie aplicate pentru ca ele să funcționeze constant ca o echipă ;

● cum pot fi motivați oamenii din întreprindere pentru a munci cît mai productiv și mai eficient ;

● cum se va ține seama de rezultatele perfecționării la acordarea stimulentele materiale și morale, precum și la menținerea pe post sau la promovarea în funcții și gradații ori categorii și trepte.

Pe aceste baze, consiliul de conducere va stabili și supune spre aprobare adunării generale a oamenilor muncii, preferabil la începutul fiecărui cincinal, **POLITICA de dezvoltare și perfectionare profesională a personalului**, adică va stabili : principiile, conceptele, regulile și procedurile de cuprindere a personalului propriu în activitatea de perfectionare, precum și sarcini, responsabilități și criterii precise de stimulare a interesului personalului său — conducători și executanți — pentru îndeplinirea cu răspundere a obligațiilor, respectiv a îndatoririlor ce revin fiecăruia în acest domeniu. În acest fel se creează condiții pentru ca toate cadrele cu atribuții în organizarea și realizarea perfecționării să acționeze unitar, la toate nivelele ierarhice, atunci cînd stabilesc :

— care sînt problemele întreprinderii, care trebuie să fie rezolvate prin perfectionare ; cum și de către cine pot fi ele stabilite ;

— cine trebuie să se perfecționeze și în funcție de ce criterii se stabilesc persoanele care au nevoie să fie perfecționate la un moment sau perioade date ;

— care sînt responsabilitățile cadrelor de conducere pentru identificarea problemelor care trebuie să fie rezolvate prin perfectionare profesională ;

— cine trebuie să facă perfecționarea, respectiv care sînt responsabilitățile compartimentului de specialitate, ale șefului direct și ale compartimentului de învățămînt ;

— care sînt măsurile de stimulare a interesului tuturor factorilor implicați, pentru organizarea unei perfecționări eficiente ; cum se va ține seama de rezultatele perfecționării la acordarea stimulentele materiale și

morale, precum și la menținerea pe post sau la promovare.

PRINCIPIILE și regulile care trebuie să stea la baza organizării unei perfecționări eficiente a personalului dintr-o întreprindere sînt, în principal, următoarele:

● perfecționarea trebuie să fie subordonată nemijlocit îndeplinirii sarcinilor economice și sociale ale întreprinderii, precum și satisfacerii intereselor oamenilor muncii; în acest scop, problemele care să fie rezolvate prin perfecționare și personalul care trebuie perfecționat se vor determina pe baza analizei temeinice a scopului și obiectivelor întreprinderii, a sarcinilor și a problemelor cu care aceasta se confruntă ca urmare a insuficienței pregătirii a unor oameni; deci, perfecționarea va fi eficientă dacă se va baza pe analiza și evaluarea nevoilor de perfecționare individuale și ale întregului personal al întreprinderii;

● perfecționarea personalului trebuie să fie prevăzută, organizată, pregătită și realizată premergător (anticipat) trecerii la îndeplinirea sarcinilor care au generat necesitatea ei sau, cel mai târziu, odată cu realizarea sarcinilor; după aceea ea devine adesea inutilă. De aceea, organizarea activității de perfecționare a personalului pentru anul în curs începe încă din anul precedent prin: determinarea nevoilor, proiectarea programelor, planificarea activității de perfecționare. Se recomandă ca în momentul trecerii la realizarea unei sarcini care implică o pregătire (perfecționare) prealabilă, personalul să fie deja instruit;

● perfecționarea profesională a unei persoane este obligatorie atunci cînd din analiza nevoilor de perfecționare rezultă că, din lipsă de pregătire, aceasta nu își îndeplinește sarcinile la nivelul de performanță cerut, sau cînd în activitatea sa, actuală sau de viitor, vor interveni schimbări care impun o perfecționare prealabilă; o atenție deosebită trebuie acordată în primul rînd perfecționării în activitatea actuală și în al doilea rînd pentru activitatea ce o va desfășura în viitor;

● nevoile de perfecționare, ale unei persoane sau unui grup de persoane, sînt foarte variate; în consecință, perfecționarea se poate referi la una sau mai multe activități — de la dobîndirea unei simple îndemînări, pînă la dezvoltarea unor cunoștințe tehnice complexe, la formarea unor deprinderi de conducere și organizare, la corectarea sau dezvoltarea unor atitudini pentru probleme sociale, relații de muncă etc.

CONCEPTE de organizare a perfecționării profesionale. Potrivit Legii nr. 2/1971, activitatea de perfecționare trebuie concepută ca un mijloc către un scop, deci ca un instrument prin

care întreprinderea prevede și acționează anticipat pentru:

— prevenirea perimării cunoștințelor oamenilor săi ca urmare a progresului rapid al științei, tehnologiei și culturii, prin reciclarea periodică a cunoștințelor;

— optimizarea activității întreprinderii în ansamblu a secțiilor și serviciilor acesteia și a fiecărui om în parte, prin perfecționarea cunoștințelor, deprinderilor și atitudinilor necesare creșterii performanțelor în realizarea sarcinilor;

— promovarea în producție a progresului tehnic și tehnologic, prin inovarea și modernizarea produselor, asamblarea și introducerea în fabricație a noi tehnologii, mașini, utilaje și instalații mai moderne, mai productive;

— remedierea unor deficiențe în îndeplinirea sarcinilor de către unii oameni, prin completarea cunoștințelor, corectarea sau dezvoltarea deprinderilor și atitudinilor acestora (ridicarea calificării);

— conducerea științifică a întreprinderii, prin însușirea și aplicarea noilor metode și tehnici de conducere și organizare a producției și a muncii, a noului mecanic economic;

— asigurarea mobilității profesionale a personalului, prin recalificarea și policalificarea acelor oameni ale căror meserii sau specialități nu mai corespund cerințelor economiei ori prin pregătirea în vederea poli-servirii utilajelor;

— integrarea în muncă a noilor absolvenți ori a personalului venit prin transfer, prin instruirea acestora imediat după încadrare, în scopul orientării lor în întreprindere și cunoașterii sarcinilor la locul de muncă;

— promovarea în muncă prin perfecționarea prealabilă a personalului care urmează să fie trecut în categorii și trepte ori funcții și gradații superioare.

PROCEDURILE de perfecționare. Pentru îndeplinirea politicii de perfecționare, întreprinderea trebuie să stabilească anumite proceduri operaționale, concretizînd cum va fi realizată perfecționarea.

În cazul în care menținerea unei persoane pe postul actual este condiționată de participarea la un program de perfecționare, în scopul realizării mai eficiente de către această persoană a sarcinilor postului pe care-l deține, participarea este obligatorie.

Muncitorul începător, venit direct din școală, cu puțină experiență sau fără nici o experiență, trebuie instruit chiar și pentru cea mai simplă muncă. Adeseori maștrii neglijează remedierea unor deficiențe în instruirea acestor muncitori sau o realizează superficial, deși, făcută bine, ea poate duce la formarea unui muncitor cu adevărat productiv și cu o motivație profundă, realmente un om de bază. În urma acestei instruirii el trebuie să cunoască atât moda-

litatea în care urmează să-și desfășoare activitatea pe postul în care este încadrat, cât și întreprinderea, obiectivele și politica acesteia etc.

Perfecționarea este, de asemenea, obligatorie pentru muncitorul transferat, care are deprinderi formate în altă parte și în condiții diferite, iar acum are nevoie să învețe modalități noi de a presta munca. Dificultatea constă în faptul că el are deja obișnuințe de lucru, care trebuie eliminate, pentru ca apoi să fie formate altele noi. Acești muncitori trebuie să uite căile cunoscute, ușoare, obișnuite pentru ei și să folosească metode noi, dificile și neîncercate pînă atunci. Maștrii care-i instruesc trebuie să aibă răbdare în timp ce fac instruirea, să scoată în evidență de ce este important să muncească în noul mod — și apoi să-l urmărească, cu multă atenție, în special la început, pentru a se asigura că cei instruiți nu folosesc tot vechile deprinderi.

În cazul extinderii activității muncitorului, este nevoie de intensificarea folosirii cunoștințelor și deprinderilor sale într-o muncă. Practic, este vorba de muncitorul care în general lucrează în mod satisfăcător, dar care trebuie cizelat în anumite privințe. Dificultatea constă în aceea că încercînd să ridice standardul (nivelul de performanță) unei părți a muncii efectuate de muncitor, instructorul poate determina o influență negativă asupra acelor părți din muncă, pe care în prezent muncitorul le realizează la un nivel corespunzător.

Este obligatorie participarea la perfecționare și atunci cînd promovarea persoanei respective într-o funcție/post ierarhic superior este condiționată de absolvirea unui program de perfecționare, sau cînd, datorită mobilității profesionale, unele persoane trebuie să se recalifice ori să se policalifice, intrucît meseriile și specialitățile lor nu mai corespund nevoilor economiei.

În noua metodologie a activității de perfecționare a personalului muncitor, elaborată de Ministerul Educației și Învățămîntului, aceste principii, concepte, reguli și proceduri sînt tratate pe larg. Pentru aplicarea metodologiei, consiliile oamenilor muncii au obligația să evalueze activitatea de perfecționare desfășurată pînă în prezent și să formuleze o politică de dezvoltare și perfecționare a personalului propriu, pe care să o supună spre aprobare adunării generale a oamenilor muncii, creînd condiții ca toți factorii implicați în organizarea și planificarea perfecționării, în proiectarea, realizarea și evaluarea procesului de perfecționare să acționeze unitar și cu răspundere.

Gh. DAMIAN

inspector general în
Ministerul Educației și
Învățămîntului

Elemente de organizare a dezvoltării economice în profil teritorial

ASOCIAȚII DE COOPERARE

Leipzig, al doilea oraș ca mărime din R.D. Germană, are un puternic potențial economic: peste 600 de întreprinderi (dintre care 17 unități pe care sînt grefate combinate industriale), institute de cercetări și de învățămînt superior. În cadrul acțiunii republicane de raționalizare în plan teritorial, primăria orașului stimulează, orientează și coordonează inițiativa întreprinderilor pentru valorificarea superioară a acestui potențial, organizînd diferite forme de cooperare. Consiliul orașenesc a elaborat „Conceptia asupra conducerii și planificării raționalizării teritoriale în orașul Leipzig în perioada 1981—1985”, care a servit ca un document pentru fundamentarea actualului cincinal; s-au instituit consfătuiri biennale pentru evaluarea rezultatelor obținute, stabilirea de obiective și generalizarea experienței pozitive; au fost adoptate decizii privind rezolvarea unor nevoi cu posibilități locale (de pildă, coordonarea în timp și spațiu a lucrărilor de rețele subterane); anual se organizează burse orașenești de materiale și mijloace de bază, în cadrul cărora întreprinderile își oferă reciproc resursele disponibile; au loc consfătuiri cu directorii de întreprinderi; s-a dezvoltat colaborarea pe baze contractuale între organele de specialitate ale municipalității și instituții științifice; comisia teritorială permanentă de planificare a fost antrenată în stabilirea, dezvoltarea și desfășurarea acțiunilor de cooperare etc.

Acțiunile de acest fel au căpătat un caracter de continuitate, prin constituirea unor asociații de cooperare ce reunesc ca membri, pentru scopuri determinate, unități economice, științifice și bancare din localitate, beneficiind de sprijinul a diferite organisme ale administrației locale.

În iulie 1980 a fost constituită asociația de cooperare „Aplicarea tehnicii roboților în construcția de mașini din orașul Leipzig”, care, sub conducerea combinatului ORSTA Hidraulik, își propune să dezvolte și să accelereze folosirea roboților în uzine, prin diviziunea muncii și cooperarea între 22 de întreprinderi și institute, pe baza unui program pînă în 1985. Combinatul de mașini poligrafice „Werner Lamberz” conduce asociația de cooperare „Banca de rezerve a fondurilor productive”, la care participă 68 de întreprinderi și organizații din oraș, cu scopul de a rezolva executarea unor lucrări ce depășesc momentan capacitatea uneia sau altei unități, prin folosirea mașinilor insuficient încărcate de la alte întreprinderi; în decurs de un an și jumătate de la înființarea asociației,

prin această cooperare s-a realizat, utilizîndu-se 102.000 ore/mașină (din care circa 1/4 la mașini cu comandă numerică), o producție în valoare de circa 5 mil. mărci, echivalînd cu o economie de 58 de muncitori. În prezent, asociația avizează — țînînd seama de rezervele existente — asupra oportunității investițiilor pentru dezvoltare, țînînd seama de posibilitățile de cooperare și în acest domeniu; de asemenea, ea participă la redistribuirea personalului eliberat. La întreprinderi care au nevoie de forță de muncă de specialitate respectivă. Domeniul de activitate al „Băncii de rezerve” s-a extins. În 1981, și asupra relațiilor de cooperare în scopul raționalizării transporturilor pentru întreprinderile asociate, urmărindu-se minimizarea volumului traficului și utilizarea cît mai eficientă a mijloacelor de transport. O altă asociație are ca scop de a raționaliza, prin cooperare, utilizarea echipamentului de construcții atît în întreprinderile de specialitate, cît și în cele industriale care execută lucrări în regie proprie.



INTEGRARE URBAN-RURAL

Economia R.P. Chineze a obținut rezultate semnificative pe linia dezvoltării și raționalizării, prin aplicarea „programului de integrare” pe perioada 1979—1981, care urmărește utilizarea celor mai avansate unități industriale, drept „locomotive” care să tragă după ele întreprinderile și zonele rămase în urmă.

Una din formele de integrare ce și-a dovedit viabilitatea constă în cooperarea între întreprinderi rentabile, care au dificultăți în dezvoltarea producției datorită săptului limitat de care dispun și deficitului de forță de muncă, și unități mai puțin rentabile — în special cele în proprietate colectivă, din mediul rural — care au excedent de clădiri și personal. Se realizează astfel un echilibru, reciproc avantajos, ce permite obținerea de rezultate economice maxime cu investiții minime.

Fabrica textilă nr. 17 din Shanghai, de pildă, avea repartizate utilaje noi, pentru instalarea căreia îi lipseau și spațiul, și muncitorii calificați. Ea a perfectat cooperarea cu filaturile mai mici din două comune învecinate, care au contribuit cu o parte din potențialul existent — teren, ateliere și 700 de muncitori. Participarea fabricii nr. 17 a constat în echipament (55% din volumul investițiilor prevăzute inițial), tehnologie și cadre tehnice. Se realizează astfel o producție de textile fine, exportate în numeroase țări; beneficiile se împart proporțional cu cheltuielile avansate de către fiecare din părți. Conducerea activității este efectuată de către un comitet comun.

Numai în Shanghai și în împrejurimile orașului au luat ființă, pînă acum, peste o sută de astfel de întreprinderi unite.

DEZAGLOMERAREA INDUSTRIEI

În R.P. Ungară se înfăptulește un amplu program de dezaglomerare a industriei, care prevede mutarea a circa 500 de întreprinderi, secții de producție și alte unități, din capitală în alte regiuni. Se urmărește, prin aceasta, înlăturarea actualelor efecte negative ce rezultă din concentrarea în Budapesta a circa o treime (iar împreună cu zona de pustă — aproape jumătate) din potențialul industrial al țării.

Astfel, se au în vedere stimularea dezvoltării economice a unor regiuni, ca și micșorarea nivelului de poluare în capitală.

În ultimii ani a fost acordată o importanță deosebită ampalsării proporționale a întreprinderilor industriale în profil teritorial. Ca rezultat al aplicării pe scară largă a programului de dezaglomerare, de pe harta economică a R.P.U. au dispărut „petele albe”. În zonele în trecut slab dezvoltate sub raport industrial — în principal cele din nord și est — au luat ființă aproape 130 de obiective productive; în prezent, aceste teritorii aduc un aport însemnat la producția industrială a Ungariei și, în afară de aceasta, a avut loc o creștere a nivelului de trai al populației locale.

Astfel, în regiunea Szabolc-Szatmar, pînă nu de mult exclusiv agricolă, au apărut mari centre industriale, producția realizată de ele crescînd, în decurs de 4 ani, cu două treimi

Redactor coordonator : Dorin CONSTANTINESCU

raporturi de muncă

Aspecte privind răspunderea materială pentru recredință și pentru neexecutarea hotărârii de reintegrare

Centrala emite decizie de imputare împotriva conducătorului de unitate reprezentând contravaloarea drepturilor bănești plătite de către unitate persoanei, a cărei contract de muncă fiind abuziv desfăcut, a fost reintegrată în temeiul soluției pronunțate de judecătoria.

Plătind drepturile convenite persoanei pe perioada de la data desfacerii contractului de muncă și până la reintegrarea efectivă astfel cum au dispus organele jurisdicționale competente, practic a fost soluționat definitiv litigiul dintre unitate și persoana reintegrată sub aspectul legalității măsurii desfacerii contractului de muncă.

În fapt anularea desfacerii contractului de muncă, și reintegrarea persoanei a dat naștere unui nou litigiu în care s-a pus problema răspunderii materiale pentru rea-credință.

Intr-adevăr potrivit art. 136, alin. 3 din Codul muncii, persoana care cu rea-credință a determinat aplicarea măsurii desfacerii contractului de muncă răspunde material față de unitate până la concurența sumelor plătite de unitate cu titlu de despăgubiri persoanei reintegrate pe perioada de la desfaceria contractului până la pronunțarea hotărârii de reintegrare.

Rezultă cu claritate că anularea măsurii desfacerii contractului și reintegrarea în muncă nu constituie temeiul suficient pentru a imputa unei anumite persoane suma plătită de unitate cu titlu de despăgubiri persoanei reintegrate. Recuperarea despăgubirilor poate avea loc numai în cazul în care se face dovada că măsura îndepărtării persoanei de pe urma căreia unitatea a suferit un prejudiciu, ca urmare a anulării măsurii și reintegrării persoanei, este consecința relei-credințe.

În litigiul de față, care avea ca obiect contestarea desfacerii contractului de muncă în temeiul art. 130, alin. 1, lit. a din Codul muncii, s-a dovedit neechivoc că în unitate nu a intervenit nici o reducere de personal ca urmare a reorganizării. Dimpotrivă „șeful de birou“ datorită unor neînțelegeri personale cu cel în cauză a propus „redistribuirea“ unui post de muncitor la un alt punct de lucru și totodată desfaceria contractului de muncă persoanei care ocupa postul respectiv. Această propunere de „redistribuire“ și desfaceria contractului a fost adusă la îndeplinire de șeful de subunitate împuternicit potrivit legii cu asemenea atribuții.

Șeful de subunitate a luat măsura desfacerii contractului deși cunoștea că nu a avut loc nici o reducere de personal stabilită conform legii, mai mult, același conducător după desfaceria contractului de muncă a dispus încadrarea a cinci persoane cu aceleași atribuții care le execută persoana îndepărtată din muncă, or, este știut și in-

stanța supremă este constantă în soluțiile pronunțate, că în cazul desfacerii contractului pentru reducerea personalului nu se pot face încadrări nici transferuri în posturi ce puteau fi ocupate de către persoanele a căror contract a fost desfăcut (sect. civilă, dec. nr. 1329/1979).

Totodată măsura concedierii a fost luată cu nesocotirea dispozițiilor înscrise în art. 133, alin. 1, din Codul muncii.

Față de precizarea legii care sancționează persoana ce cu rea-credință a „determinat“ aplicarea măsurii desfacerii contractului ne întrebăm cine urmează să răspundă material: „șeful de birou“ care incorect și rău intenționat a „preparat“ actul ilegal conștient de urmările faptei sale și dorind ca acestea să se producă, conducătorul de unitate care a aplicat măsura ilegală cunoscând că în realitate nu au avut loc reduceri de personal sau amindoi pentru o faptă comună săvârșită cu rea-credință.

Teoretic oricare din cele trei ipoteze poate fi adevărată deoarece, orice persoană încadrată poate determina desfaceria contractului de muncă. Practic, în speță a fost chemat să răspundă conducătorul de subunitate pentru că s-a dovedit că el știa că nu a avut loc nici o reducere de personal; el a acționat cu bună știință în baza unor împrejurări nereale: el a acționat abuziv ocolind și dispoziția de favoare din art. 133, alin. 1 din Codul muncii (care aici apare ca o circumstanță agravantă, ce împlinește conținutul relei-credințe). În loc să se opună actelor abuzive ale subalternului său, conducătorul de unitate a determinat producerea efectelor ilegale conștient pe deplin că încalcă esențial legea (T.S. secș. civ. dec. nr. 429/1979).

Ipotetic speța de față ridică problema răspunderii materiale comune pentru rea-credință. Credința noastră este că ambele persoane au acționat cu rea-credință. Faptele lor sînt o înlănțuire firească a aceleiași atitudini psihice conștiente și voite de a produce efectele negative. Nici unul nu a fost în eroare, nici unul nu a acționat neglijent ci împreună și-au „repartizat“ diferite momente ale aceluiași act născut din aceeași intenție răuvoitoare.

Dacă se pune problema răspunderii materiale pentru „rea-credință concurentă“ trebuie să aflăm cum se va stabili răspunderea fiecăruia. Potrivit art. 105, alin. 1, din Codul muncii dacă paguba a fost cauzată de mai multe persoane, răspunderea fiecăruia se stabilește ținându-se seama de măsura în care a contribuit la provocarea ei. „Măsura“ în care fiecare a contribuit la provocarea pagubei reprezintă în fapt gradul de vinovăție al fiecăruia, or nu putem fi convinși că ne poate vorbi de o rea-credință măsurabilă, pe grade de vinovăție, adică nu putem vorbi de o rea-credință mai gravă sau mai puțin gravă. În consecință criteriul pentru repartizarea răspunderii nu poate fi „măsura“ în care a contribuit fiecare la provocarea pagubei, ci numai retribuția tarifară de încadrare de la data constatării pagubei (art. 105, alin. 2 din Codul muncii).

Potrivit alin. 3 (partea finală) din art. 136 Codul muncii, despăgubirile convenite persoanei pentru perioada de la pronunțarea hotărârii până la executarea efectivă a acesteia se plătesc de către persoana vinovată de neexecutarea hotărârii de reintegrare.

Intr-un caz despăgubirile aferente acestei perioade au fost imputate jurisconsultului, pe motivul că a avizat să nu se execute hotărîrea de reintegrare și a propus unității să declare recurs împotriva hotărîrii nedefinitive.

Soluția jurisconsultului prin care arată că sentința nu este definitivă și propune unitățile declararea recursului este sau nu este de natură să producă pagube pentru care el trebuie să răspundă material în baza art. 102 combinat cu art. 136, alin. 3 din Codul muncii.

Intr-o soluție se susține că jurisconsultul prin atitudinea sa a luat din proprie inițiativă măsura de neexecutare a sentinței de reintegrare și prin urmare ar trebui să răspundă pentru fapta lui.

O asemenea rezolvare nu ține seama de prevederile legale referitoare la încadrarea personalului muncitor, de competența organelor de conducere în materie.

Prin decizia secției civile nr. 618/1979, instanța noastră supremă exonerează jurisconsultul de răspundere arătînd că acesta și-a îndeplinit corect atribuțiile de serviciu arătînd că sentința nu este definitivă și propunînd declararea recursului. Insușindu-și propunerea jurisconsultului unitatea a declarat recurs. Dar independent de soluția definitivă a litigiului, propunerea jurisconsultului de a se exercita o cale de atac nu poate atrage răspunderea materială a acestuia, neexistînd o faptă culpabilă generatoare de pagube.

Neexecutarea hotărîrii de reintegrare nu se datorează faptei jurisconsultului care nu are calitatea să dispună sau să împiedice reintegrarea, o asemenea măsură fiind de competența exclusivă a unității. Atît executarea unei hotărîri de reincadrare cît și declararea recursului sînt acte ale conducerii unității, singura în drept să dispună reintegrarea persoanei.

Strict juridic decizia instanței supreme este la adăpostul legii dar totuși nu putem accepta ideea că juristconsultul și-a îndeplinit corect sarcinile. Făcînd propunerea de recurs, el trebuia să observe primul că hotărîrile în materie de desfacere a contractului de muncă sînt executorii de la pronunțare. El avea datoria de serviciu să informeze conducerea unității asupra consecințelor nereintegrării persoanei de la data pronunțării hotărîrii. Sigur că nereintegrarea efectivă nu-l poate fi imputată și ca atare nici consecințele legate de acest fapt, dar el era obligat să informeze primul unitatea că hotărîrea trebuie executată chiar dacă nu este definitivă. Neprocedînd astfel, jurisconsultul a încălcat îndatoririle sale de serviciu.

Dr. Iosif R. URS

Practică arbitrală comentată

Revendicarea bunurilor proprietate de stat

Revendicarea este mijlocul juridic prin care titularul dreptului de proprietate asupra bunului pe care nu-l mai are în posesiune cere să-i fie înapoiat de la cel care îl posedă fără drept.

Unicul titular al dreptului de proprietate socialistă de stat fiind însuși statul, apare că aceasta poate revendica bu-

nul ce-l aparține de la orice unitate cooperatistă sau obștească care îl deține în mod nelegitim.

În mod practic însă, în relațiile dintre unitățile socialiste, acțiunea care corespunde dreptului de revendicare nu se exercită de către stat, ci de către unitățile cărora li s-a atribuit bunul în administrare directă.

Intr-adevăr, bunurile care formează obiectul proprietății socialiste de stat sînt repartizate unităților de stat care, dobîndînd dreptul de administrare directă asupra bunurilor respective, exercită, în calitate de organe ale statului, dreptul de a revendica bunurile respective de la unitățile cooperatiste sau obștești care le dețin fără drept.

Deși necesitatea introducerii unor asemenea acțiuni se ivește relativ rar, nu este lipsită de interes analizarea condițiilor în care poate fi promovată acțiunea în revendicare.

Unitatea reclamantă trebuie să dovedească doar calitatea sa de titular al dreptului de administrare directă asupra bunului, dreptul de proprietate al statului fiind prezumat.

În ipoteza în care nu se poate dovedi căreia unități de stat i-a fost repartizat bunul în administrare directă, acțiunea în revendicare se exercită de către organul de stat care are în administrare bunuri de categoria celui revendicat.

Ținînd seama de necesitatea apărării proprietății socialiste de stat, dreptul de proprietate al statului este imprescriptibil, indiferent de natura bunului revendicat. Deci, acțiunea în revendicare poate fi introdusă oricînd iar revendicarea nu poate fi combătută prin invocarea prescripției achizitive de către unitatea cooperatistă sau obștească deținătoare.

În cazul cînd revendicarea, întemeiată pe dreptul de administrare directă, se exercită împotriva unei alte unități de stat (deci, nu împotriva unei unități cooperatiste sau obștești), nu se mai poate susține că acțiunea se exercită în numele statului, deoarece, prin ipoteză, bunul nu a ieșit din sfera posesiunii pe care statul o realizează prin unitățile sale. De această dată, acțiunea urmărește exclusiv restabilirea atributelor proprii dreptului de administrare directă, drept în virtutea căruia bunul trebuie să se afle în posesia altei unități de stat.

În asemenea situații inutil s-ar pune problema prezumției de proprietate a statului, deoarece bunul nu a ieșit din posesia acestuia iar acțiunea nu se introduce pentru a obține restituirea bunului de la o unitate cooperatistă sau obștească. În schimb, pentru a-și legitima acțiunea, unitatea reclamantă trebuie să dovedească că este titularul dreptului de administrare directă asupra bunului respectiv. Această dovadă nu poate fi făcută oricum, ci numai prin prezentarea actului juridic prin care a dobîndit dreptul respectiv. De regulă, este vorba de actul prin care organul competent i-a atribuit bunul în administrare directă.

Pentru ipoteza în care nici reclamantul și nici piritul nu poate dovedi calitatea de titular al dreptului de administrare directă asupra bunului aflat în dispută, calea de urmat este prevăzută de art. 41 din Regulile procedurii arbitrale: „Organul arbitral va respinge acțiunea reclamantului și va aduce, fără întîrziere, cazul la cunoștința organului competent de stat, pentru ca bunul să fie repartizat în mod planificat“.

Arbitrajul are atribuții specifice și în cazul când, deși reclamanta și-a doborât dreptul și acțiunea apare întemeiată, constată că „bunul nu este trebuitor reclamantului pentru îndeplinirea sarcinilor de plan, dar este necesar pierdutului în acest scop, „situație în care” organul arbitral va suspenda rezolvarea litigiului și va aduce de îndată cazul la cunoștința organului de stat competent, spre a decide dacă urmează să se facă o nouă repartizare a acestui bun”.

Această reglementare demonstrează necesitatea ca bunurile proprietate socialistă de stat să fie atribuite — la nevoie și prin redistribuire — în administrarea directă a acestor unități care le pot da destinația cea mai utilă pentru îndeplinirea sarcinilor de plan.

În ceea ce privește prescripția extinctivă, practica arbitrală este stabilită în sensul că atunci când o unitate socialistă de stat valorifică dreptul de administrare directă asupra unui bun, împotriva altei unități de stat, dreptul la acțiune este supus termenului de 18 luni prevăzut de art. 3 din Decretul nr. 167/1958, întrucât art. 22 nu exceptează de la aplicarea decretului acțiunea întemeiată pe dreptul de administrare directă.

Soluția urmărește mobilizarea unităților socialiste de stat în direcția valorificării neînfrizate a pretențiilor rezultând din calitatea de titular al dreptului de administrare directă, pentru readucerea bunului la unitatea căreia i-a fost repartizată.

Respingerea acțiunii ca urmare aplicării prescripției nu determină consecințe iremediabile, întrucât, potrivit aceluiași art. 41 din Regulile procedurii arbitrale, în cazul prescripției dreptului la acțiune, organul de stat competent are dreptul de a redistribui bunul chiar reclamantului care nu și-a exercitat în termen dreptul la acțiune.

I. ICZKOVITS

Conducere

Inventarierea

Mijlocul de control asupra modului de gestionare și administrare a bunurilor și a altor valori aflate în patrimoniul unei întreprinderi îl constituie inventarierea. Art. 15 din H.C.M. nr. 2230/1969 prevede că „conducătorul organizației socialiste este obligat să ia măsuri pentru: a) efectuarea de inventarieri la termenele și în condițiile stabilite de dispozițiile legale în vigoare; b) stabilirea, în cel mai scurt timp de la sesizare, a existenței minusurilor sau plusurilor în gestiune, precum și cunoașterea și înlăturarea cauzelor care le-au generat; c) înregistrarea minusurilor sau plusurilor în termen de 3 zile de la data stabilirii lor; d) stabilirea cauzelor care au dus la deprecierea, degradarea sau distrugerea unor bunuri din gestiune, în care scop verificările vor începe în termen de cel mult 3 zile de la data sesizării; e) acoperirea pagubelor cauzate în gestiuni. De asemenea, obligația inventarierii patrimoniului este reiterată și prin H.C.M. nr. 1883/1970, art. 10. În continuare, vom reproduce textele selectate din Normele metodologice, aprobate prin Ordinul ministrului finanțelor nr. 595/1970, care reglementează modul în care trebuie să se realizeze inventarierea.

115. Scopul principal al inventarierii îl constituie asigurarea integrității avutului obștesc, prin verificarea realității patrimoniului, stabilirea vinovaților pentru eventualele lipsuri constatate și luarea măsurilor pentru recuperarea pagubelor.

116. Obiectul inventarierii îl constituie întregul patrimoniu al unității economice, precum și bunurile aparținând altor unități care temporar se află în păstrarea sau custodia unității economice care efectuează inventarierea.

117. Patrimoniul unității economice se inventariază în mod obligatoriu cel puțin o dată pe an, în perioada stabilită de organele ierarhic superioare. Pentru unitățile economice subordonate centralelor, termenele de efectuare a inventarierii patrimoniale anuale se stabilesc de centrale.

118. Fac excepție de la regula inventarierii obligatorii anuale, în sensul că sînt supuse inventarierii și în cursul anului:

a) mijloacele bănești, hîrțile de valoare, cecurile și alte valori aflate în casa unității economice, se inventariază cel puțin o dată pe lună;

b) decontările cu organele ierarhic superioare, cu subunitățile cu contabilitate proprie, precum și timbrele și efectele aflate în depozitele unităților de poștă și telecomunicații care efectuează distribuția acestor valori, se inventariază cel puțin o dată pe trimestru;

e) materialele, mărfurile, ambalajele și produsele din centrele de deservire a populației la care desfacerea se face pe bază de bon (chitanță, bon de comandă etc.), se inventariază cel puțin de două ori pe an.

119. Fac excepție de la regula inventarierii obligatorii anuale, în sensul că inventarierea pot fi făcute la alte perioade:

a) navele maritime și fluviale, bibliotecile, discotecile și filmotecile, plantațiile pomicole, silvicole sau de protecție, pot fi inventariate o dată la 2 ani;

b) clădirile și construcțiile speciale, pot fi inventariate o dată la 3 ani;

c) locomotivele și vagoanele de cale ferată, pot fi inventariate o dată la 5 ani.

120. În afara inventarierilor prevăzute mai sus, unitățile economice sînt obligate să efectueze inventarierea patrimoniului sau a unor elemente patrimoniale și în următoarele situații:

— ori de cîte ori intervine o predare-primire de gestiune;

— ori de cîte ori sînt indicii că există lipsuri sau plusuri în gestiune, care nu pot fi stabilite cert decît prin inventariere;

— la cererea organelor de control, cu prilejul efectuării controlului sau a altor organe împuternicite;

— în cazul modificării prețurilor ca urmare a hotărîrilor organelor competente;

— cu prilejul comasării, divizării sau dizolvării unității economice;

— ca urmare a unor calamități sau a unor cazuri fortuite.

121. Inventarierea patrimoniului se efectuează de comisiile de inventariere, formate din cel puțin 2 persoane numite prin dispoziția scrisă a conducătorului unității economice, la propunerea conducătorului compartimentului financiar-contabil, în care se arată obligatoriu: componența, cu de-

semnarea responsabilului comisiei, modul de organizare a inventarierii (pe fabrici, secții, subunități, depozite etc.), bunurile supuse inventarierii, data de începere și terminare a operațiilor.

La gestiunile mici, inventarierea poate fi efectuată și de o singură persoană, pe baza dispoziției scrise a conducătorului unității economice.

Comisiile de inventariere sînt coordonate — acolo unde este cazul — de către o comisie centrală numită, de asemenea, prin dispoziția scrisă a conducătorului unității economice la propunerea conducătorului compartimentului financiar-contabil, care are sarcina să instruiască, să supravegheze, să controleze modul cum se efectuează operațiile de inventariere și să prezinte conducerii unității rezultatele inventarierii, cu propunerile corespunzătoare.

Pentru desfășurarea în bune condiții a operațiilor de inventariere, în comisii vor fi numiți angajați competenți care să asigure executarea corespunzătoare și la timp a inventarierii patrimoniului.

Din comisia de inventariere a unui compartiment economic sau depozit de materiale, nu pot face parte gestionarii depozitelor sau ai magazilor, șeful compartimentului supus inventarierii și nici contabilii care țin evidența gestiunii respective.

122. Membrii comisiei de inventariere nu pot fi înlocuiți sau revocați decît în cazuri cu totul speciale și numai prin dispoziția scrisă a conducătorului unității economice respective, dată la propunerea conducătorului compartimentului financiar-contabil.

123. Inventarierea valorilor materiale se efectuează la locul de depozitare și păstrare a bunurilor supuse inventarierii, în prezența obligatorie a gestionarului sau persoanei care îl reprezintă în mod legal.

124. În cazul în care gestionarul lipsește, comisia de inventariere aplică sigiliul (în măsura în care este posibil) și comunică aceasta conducerii unității economice. Conducerea unității economice are obligația să încunoștințeze imediat în scris, pe gestionar, despre inventarierea ce trebuie să se efectueze, indicînd locul, ziua și ora fixată pentru începerea lucrărilor.

Dacă gestionarul sau reprezentantul său nu se prezintă la locul, data și ora fixată, inventarierea se efectuează de către comisia de inventariere, în prezența unui agent numit prin decizia conducătorului unității economice care să-l reprezinte pe gestionar.

În situația în care inventarierea valorilor materiale aflate în magazii sau alte locuri închise nu se termină într-o singură zi, magazia sau încăperea respectivă se sigilează la plecarea comisiei de inventariere. Sigiliul se păstrează pe durata inventarierii de către responsabilul comisiei de inventariere.

125. Dacă bunurile supuse inventarierii, gestionate de către o singură persoană, sînt depozitate în locuri diferite sau cînd gestiunea are mai multe căi de acces, membrii comisiei care efectuează inventarierea trebuie să sigileze toate aceste locuri și căile lor de acces, cu excepția locului în care a început inventarierea, care se sigilează numai în cazul cînd inventarierea nu se termină într-o singură zi.

Sigilarea se mai face și în cazul în care unitatea economică are mai multe gestiuni de același fel, iar inven-

tarierea acestora se face de aceeași comisie, dar nu simultan, cu excepția unităților din ramura circulației mărfurilor.

126. După sigilare sau acolo unde acest lucru nu este posibil înainte de începerea operației de inventariere, gestionarul răspunzător de gestiunea valorilor materiale trebuie să prezinte comisiei de inventariere o declarație scrisă din care să rezulte dacă:

- în afară de bunurile unității economice al cărei angajat este, mai are asupra sa bunuri aparținînd terților;
- are plusuri în gestiune despre a căror cantitate sau valoare are cunoștință;

- a primit sau eliberat bunuri fără documente legale;
- are bunuri nerecepționate sau care trebuie expediate pentru care s-au întocmit documentele aferente;

- are documente de primire-eliberare care nu au fost operate la zi în evidența gestiunii sau care nu au fost predate la contabilitate;

- gestionează valori materiale și în alte locuri depozitate;

- gestionează valori materiale și în alte locuri de depozitare;

- deține numerar rezultat din vînzarea mărfurilor aflate în gestiunea sa.

Declarațiile se semnează de gestionarul răspunzător de gestiunea valorilor materiale.

127. În vederea unei desfășurări a inventarierii este indicat să se sisteze operațiile de predare-primire a bunurilor supuse inventarierii, luîndu-se însă din timp măsurile corespunzătoare, pentru a nu se stîrjeni procesul normal de activitate.

Dacă operațiile de predare-primire a bunurilor nu pot fi suspendate, operațiile în cauză se fac numai în prezența comisiei de inventariere, care înscrie pe documentele respective mențiunea „primit sau eliberat în timpul inventarierii” (după caz).

128. — Înainte de a proceda la stabilirea stocurilor factice, comisia de inventariere este obligată să verifice exactitatea instrumentelor și aparatelor de măsurat. Conducerea unității economice trebuie să ia măsurile de asigurare a sortării bunurilor supuse inventarierii.

129. — Stabilirea stocurilor factice se face prin numărare, cîntărire, măsurare sau cubare, după caz. Bunurile aflate în ambalajele originale, intacte, nu se desfac decît prin sondaj, acest lucru urmînd a fi menționat și în listele de inventariere respective.

La lichidele a căror cantitate faptică nu se poate stabili prin transvazare și măsurare, conținutul vaselor — stabilit în funcție de volum, densitate, compoziție etc. — se verifică prin scoaterea de probe din aceste vase, ținîndu-se seama de densitate, compoziție și de alte caracteristici ale lichidelor, care se constată fie organoleptic, fie prin măsurare sau probe de laborator după caz.

Materialele de masă ca: ciment în vrac, oțel beton, materiale și produse agricole etc., a căror inventariere, prin cîntărire sau măsurare, ar necesita cheltuieli importante sau ar conduce la degradarea bunurilor respective, se pot inventaria pe bază de calcule tehnice conform normelor stabilite de organele în drept.

În listele de inventariere a materialelor prevăzute la aliniatele de mai sus se menționează modul cum s-a făcut

inventarierea, precum și datele tehnice care au stat la baza calculelor.

Bunurile aflate asupra angajaților la data inventarierii (echipament, cazarmament, scule, unelte etc.), se inventariază și se trec în liste separate, specificându-se persoanele care răspund de păstrarea lor.

Bunurile cu un grad mare de perisabilitate se inventariază cu prioritate, fără a se stînjeni desfacerea imediată a acestora.

Comisia de inventariere are obligația să controleze toate locurile în care pot să existe bunuri supuse inventarierii.

Cu ocazia inventarierii se identifică și consemnează stocurile de bunuri care sînt deteriorate total sau parțial, precum și cele fără mișcare mai vechi de un an sau inutilizabile.

130. Toate bunurile ce se inventariază se înscriu în liste de inventariere, care trebuie să se întocmească pe locuri de depozitare (fabrici, secții și depozite), pe gestionari și categorii de bunuri cu caracteristicile respective: simbol (nr. de cod) sau număr de inventar, unitatea de măsură, care trebuie să fie identice cu cele din contabilitate, precum și orice alte caracteristici care ușurează identificarea bunului respectiv.

Listele de inventariere întocmite pentru bunurile în custodie vor conține pe lîngă elementele comune (felul mărfii, cantitatea, valoarea etc.), numărul și data actului de custodie și a documentului de decontare (factura, dispoziția de plată).

Pentru bunurile fără mișcare, de prisos, cu mișcare lentă, greu vandabile, inutilizabile sau deteriorate, se întocmesc liste de inventariere separate, la care se anexează procesele-verbale în care se arată cauzele nefolosirii, caracterul și gradul deteriorării, dacă este cazul, cauzele care au determinat situația bunurilor respective precum și persoanele vinovate.

Constatările făcute prin aceste procese-verbale se soluționează de conducerea unității economice în conformitate cu dispozițiile legale.

131. Bunurile aparținînd altor unități economice (închiriate, în custodie etc.), se inventariază și se înscriu pe liste separate.

O copie de pe aceste liste de inventariere, se trimite și unității economice căreia îi aparțin bunurile respective, în termen de cel mult 5 zile de la data inventarierii. Aceasta la rîndul său, în termen de 5 zile de la primirea listelor de inventariere, comunică eventualele nepotriviri. Neconfirmarea în termen, presupune recunoașterea exactității datelor înscrise în listele de inventariere.

În caz de nepotriviri, unitatea deținătoare este obligată să clarifice situația bunurilor respective și să comunice constatările sale unității economice în patrimoniul căreia figurează bunul respectiv, în termen de 5 zile de la primirea sesizării.

132. — Pe ultima filă a listei de inventariere, gestionarul trebuie să menționeze dacă toate cantitățile au fost stabilite în prezența sa, dacă bunurile respectice se află în păstrarea și răspunderea sa, precum și eventualele obiecțiuni pe care le are de făcut și pe care comisia este obligată să le analizeze, menționînd la sfîrșitul listei de inventariere concluzia la care a ajuns. De asemenea, ges-

tionarul trebuie să precizeze dacă mai are bunuri care să fi rămas neinventariate.

Listele de inventariere se semnează pe fiecare filă de către membrii comisiei de inventariere și de gestionar.

În cazul unei gestiuni colective cu mai multe schimburi, listele de inventariere se semnează de către toți gestionarii, iar în cazul predării-primirii gestiunii, acestea trebuie semnate atît de gestionarul predător, cît și de gestionarul primitor.

B. Inventarierea mijloacelor fixe.

133. Inventarierea mijloacelor fixe se face de către comisiile de inventariere prin verificarea la fața locului a fiecărui mijloc fix în parte.

134. Inventarierea bibliotecilor se efectuează prin confruntarea cărților din raft și a fișelor de cititori cu registrul de inventar, întocmîndu-se liste de inventariere numai pentru pozițiile care prezintă diferențe.

135. Mijloacele fixe care în perioada inventarierii se află în afara întreprinderii (vapoare, locomotive, vagoane, avioane, automobile etc.), plecate în cursă de lungă durată, mașinile de forță și utilajele energetice, mașinile, utilajele și instalațiile de lucru, aparatele și instalațiile de măsurare, control și reglare și mijloacele de transport date pentru reparații în afara unității, se inventariază înaintea leșirii lor temporare din unitatea economică. Concomitent se face și inventarierea valorilor materiale aflate în dotarea mijloacelor fixe respective.

C. Inventarierea lucrărilor de investiții neterminate.

136. În listele de inventariere a lucrărilor de investiții neterminate, se trece pentru fiecare obiect în parte, pe baza constatării la fața locului: denumirea obiectului, descrierea amănunțită a stadiului lucrărilor, precum și volumul lucrărilor executate. Materialele și utilajele predate constructorului pentru montaj și neîncorporate în lucrări se inventariază separat.

137. La unitățile economice care execută investiții în regie, în listele de inventariere a lucrărilor de investiții neterminate se includ cheltuielile aferente articolelor de deviz la care nu s-a executat întregul complex de lucrări prevăzute în indicatoarele de norme de deviz.

138. Investițiile puse în funcțiune total sau parțial căroră nu li s-au întocmit formele de înregistrare ca mijloace fixe se înscriu în liste de inventariere separate. De asemenea, lucrările de investiții care nu se mai execută, fiind sistate, se înscriu în liste separate, arătîndu-se cauzele sistării, aprobarea de sistare și măsurile ce se pun în legătură cu aceste lucrări.

D. Inventarierea producției neterminate și a semifabricatelor din producție proprie.

139. În cadrul producției neterminate se inventariază acele produse care nu au trecut prin toate fazele (stadiile) prelucrării impuse de procesul tehnologic al producției, precum și produsele, care deși au fost terminate, nu au trecut toate probele de recepționare tehnică sau nu au fost completate cu toate piesele și accesoriile lor.

140. Valoarea producției neterminate și semifabricatelor din producție proprie se compune din elementele stabilite prin instrucțiunile de ramură.

141. La organizațiile de construcții-montaj în listele de inventariere a producției neterminate se includ:

— categoriile de lucrări și părți de elemente de con-

strucții la care n-a fost executat întregul volum de lucrări prevăzute în articolul respectiv al indicatoarelor de norme de deviz ;

— lucrările executate (terminate), dar nerecepționate ;
— producția nedecontabilă reprezentând articole de deviz care sînt executate și acceptate de beneficiari, dar nu pot fi decontate întrucît nu îndeplinesc condițiile legale de plată.

142. Materiile prime, materialele, prefabricatele, piesele de schimb, semifabricatele etc., aflate la locurile de muncă și nesupuse prelucrării, nu se consideră producție neterminată. Acestea se înscriu separat în liste de inventariere pe baza cărora se fac înregistrările în conturile respective.

143. Înainte de începerea inventarierii producției neterminate și a semifabricatelor din producția proprie, este necesar :

— să se predea la depozite pe baza documentelor, toate piesele, ansamblele și agregatele a căror prelucrare a fost terminată ;

— să se colecteze din secții toate piesele rebutate și deșeurile, întocmindu-se documentele de constatare ;

— să se întocmească documentele de constatare și să se prezinte la control semifabricatele a căror utilizare este îndeolnică.

144. Determinarea stocurilor obiective se face astfel încît să se evite omiterea sau inventarierea de două sau de mai multe ori a aceluiași bunuri.

145. În documentele de inventariere se va arăta modul de determinare a cantităților inventariate, în cazul în care a fost necesară transformarea unor unități de măsură în alte unități de măsură. Folosirea procedeelor convenționale este admisă numai în cazurile impuse de specificul producției, cu aprobarea organului ierarhic superior al unității economice care va indica și metodologia de calcul convențional ce urmează a se folosi.

146. Inventarierea producției neterminate din cadrul secțiilor auxiliare, se face prin stabilirea gradului de executare a lucrărilor (reparații, lucrări pentru terți etc.).

Inventarierea reparațiilor capitale neterminate ale clădirilor, instalațiilor, mașinilor, utilajelor, mijloacelor de transport și altor obiecte se face prin verificarea la fața locului a stării lucrărilor. Lucrările de reparații capitale neterminate se consemnează într-o listă de inventariere separată în care se indică denumirea obiectului supus reparației, gradul de executare a reparației, costul de deviz și cel efectiv al lucrărilor executate.

E. Inventarierea materialelor, produselor finite, mărfurilor, ambalajelor și mijloacelor bănești.

147. Inventarierea materialelor, produselor, mărfurilor și ambalajelor se face pe locuri de păstrare și gestiuni.

148. Materialele, produsele finite, mărfurile și ambalajele se trec în liste de inventariere pe feluri indicîndu-se simbolul (numărul de cod) al categoriei, grupei sau sortimentului, unitatea de măsură (într-o unitate de măsură sau în două unități de măsură, după caz), unii indici calitativi (tăria alcoolică, grad de umiditate la cereale etc.).

Produsere aflate în expediție se inventariază de către unitățile economice furnizoare și se înscriu în liste separate de inventariere.

149. Echipamentul de protecție, de lucru, cazarmamentul și alte obiecte de inventar de mică valoare sau scurtă durată, se inventariază în condițiile prevăzute pentru materii și materiale.

150. Formularele „cu regim special“ se înscriu în listele de inventariere în ordinea codurilor pentru a se putea stabili cu ușurință integritatea acestora, în conformitate cu dispozițiile legale.

151. La inventarierea numerarului din casă se verifică existența de mijloace bănești și alte valori aflate în casă, prin specificarea în lista de inventariere (proces-verbal) a tuturor valorilor existente.

152. Înscirarea în listele de inventariere a mărcilor poștale și timbrelor fiscale se face la valoarea lor nominală.

F. Inventarierea disponibilităților din conturile de la bănci, a decontărilor și altor valori.

153. Inventarierea disponibilităților din conturile de la bănci, precum și a decontărilor (cu bugetul, clienții, furnizorii și ceilalți debitori și creditori), constă în verificarea minuțioasă a sumelor care constituie soldul conturilor în cauză, astfel încît aceste solduri să exprime realitatea.

Comisia de inventariere stabilește data apariției datorțiilor în conturile debitorilor și creditorilor, realitatea lor, măsurile ce s-au luat pentru a fi încasate sau achitate, precum și persoanele vinovate de neurmărirea la timp sau depășirea termenelor de prescripție a sumelor respective.

154. Unitățile economice, în vederea stabilirii drepturilor și obligațiilor reciproce trebuie ca cel puțin o dată pe an să facă schimb de extrase sau punctaje cu clienții, furnizorii și cu ceilalți debitori și creditori — unități socialiste. Extrasele cuprind de regulă numai pozițiile privind obligațiile neachitate. Extrasele se prezintă comisiei de inventariere pentru confirmarea realității soldului (datoriei sau creanței).

Extrasele se trimit de către unitățile creditoare celor debitoare, iar acestea din urmă sînt obligate ca în termen de 5 zile de la data primirii extraselor să confirme soldul sau să comunice în scris obiecțiile lor.

Neconfirmarea de către debitori, în termenul fixat, atrage recunoașterea exactității soldurilor respective și inventarierea lor ca atare.

Schimbul de extrase se face numai pentru creanțele al căror termen de decontare prin bancă a fost depășit.

155. — Diferențele ce se constată în urma confruntării trebuie clarificate înainte de încheierea bilanțului. Eventualele litigii trebuie soluționate pe cale legală.

Dacă organul legal îndreptățit s-a pronunțat asupra cazului divergent, creanța (obligația) trebuie operată atît la unitatea debitoare cît și la cea creditoare, independent de eventuala cerere de rearbitrare sau de recurs.

156. Rezultatul inventarierii decontărilor trebuie consemnat în procesul-verbal de inventariere a decontărilor.

La procesul verbal de inventariere a decontărilor, pentru debitele neconfirmate, incerte sau în litigiu, se anexează note cu explicații amănunțite în care se arată ; denumirea și adresa debitorilor, proveniența și vechimea datoriei, documentele justificative și sumele aferente.

Întrebări și răspunsuri

● **INTREPRINDEREA DE ÎMPLE-
TITURI, Oradea** — În situația în care postul este permanent se poate angaja un pensionar, dar cu suspendarea, pe durata încadrării, a plății pensiei. Dacă activitatea se desfășoară temporar, încadrarea unui pensionar se poate face numai în condițiile art. 6 din Legea nr. 3/1977. În privința plății retribuției corespunzătoare muncii prestate, pentru activități juridice ce revin funcțiilor de jurist sau consilierii juridici nu se poate face retribuirea cu tarife sau sume fixe reprezentând cel mult un sfert din retribuția tarifară a funcției îndeplinite. Prevederile art. 199 din Legea nr. 57/1974 nu sînt aplicabile în astfel de cazuri.

● **VALENTIN ARUȘTEL, Iași** — Potrivit actului nr. 17 S/3431/1978 al Direcției tracțiune și vagoane din Departamentul Căilor Ferate însoțitorii care duc și aduc locomotivele la și de la unitățile reparatoare, se consideră în delegare și se tratează conform H.C.M. nr. 822/1959, republicată în Colecția de hotărîri și decrete nr. 33/1963. Ca atare și mecanicii de locomotivă uzinali care conduc locomotivele pînă la uzinele reparatoare, pot beneficia de prevederile hotărîrii amintite, respectiv decontarea cheltuielilor de cazare în quantum de 10 lei pe noapte, în condiții prevăzute de art. 10 din hotărîrea la care ne-am referit.

● **CONSTANTIN MIRCEA, Constanța** — În unitățile în care se aplică statute disciplinare, nu este necesară întocmirea regulamentelor de ordine interioară. Această în măsura în care în statute sînt cuprinse toate problemele pe care regulamentele de ordine interioară trebuie să le reglementeze potrivit Îndrumarului nr. 66427/1973, emis de Ministerul Muncii și Consiliul Central al Uniunii Generale a Sindicatelor sau altor acte normative care alcătuiesc legislația muncii (programul de lucru, pauzele pentru masă etc.).

● **ION GAL, Miercurea Ciuc** — Din datele primite de la O.J.C.V.L. Miercurea Ciuc a rezultat că termenul de predare al apartamentului contractat de dv. a fost 31 martie 1981. Conform prevederilor pct. 3 din anexa nr. 6 la Decretul nr. 216/1981, prețurile locuințelor contractate cu populația cu termene de predare stabilite la încheierea contractului — după 1 ianuarie 1981, se recalculează potrivit prevederilor acestui decret. Pentru diferența de preț rezultată din recalculare vi se vor putea acorda credite de completare în condițiile prevăzute

de Legea nr. 4/1973 (pct. 4 din anexa menționată). În cazul în care renunțați la contractul încheiat, conform pct. 5 din anexa menționată, veți primi la cerere sumele depuse ca avans, ratele rambursate și dobinzile reținute și puteți deține în continuare locuința respectivă în calitate de chirie.

● **ȘTEFAN CONSTANTIN, Ploiești** — În cazul cînd se constată că au fost sustrase unele bunuri dintr-o unitate și au fost seizate organele de miliție, se așteaptă rezultatul cercetărilor acestor organe. Dacă nu a putut fi găsită persoana care a sustras, iar unitatea ajunge la concluzia că nu se poate stabili vina vreunei persoane încadrate în muncă în unitate, pentru paguba suferită nu există temel legal de stabilire a răspunderii materiale. Dacă, dimpotrivă, se constată o astfel de vină, se emite decizia de imputare, în condițiile Codului muncii. Potrivit prevederilor art. 102 (1) din Codul muncii „persoanele încadrate în muncă răspund pentru pagubele aduse avutului obștesc din vina și în legătură cu munca lor”.

● **SPITALUL COMUNAL, Rucăr** — Persoanele fără copii, căsătorite sau necăsătorite, în vîrstă de peste 25 de ani, care muncesc în unitățile economice și instituțiile de stat, plătesc o contribuție fixă, lunară, diferențiată în funcție de retribuția tarifară de încadrare (art. 22 din Legea nr. 1/1977). Contribuția fixă, lunară prevăzută de Legea nr. 1/1977 se datorează de persoanele fără copii atîta timp cît persoana respectivă încasează venituri din retribuție.

● **NICOLAE STOIAN, București** — Sistem de părere că distincțiile de la art. 409 al. 1 lit. a-c din Codul de procedură civilă, după natura creanței urmărită se referă al situația cînd împotriva debitorului persoana încadrată în muncă există un singur titlu executoriu. Cînd există mai multe titluri executorii împotriva aceluiași debitor, art. 409 alin. 2 din același cod prevede posibilitatea urmăririi retribuției pînă la proporția de 1/2, cu respectarea unei anumite ordini de preferință. Ca atare, întrucît nu se face nici o distincție privitor la natura creanțelor aflate în concurență, fiind suficient să existe mai multe urmăriri concomitente, retribuția debitorului persoană încadrată în muncă poate fi urmărită în proporție de 1/2 și nu 1/3.

● **I.A.S. RECAȘ — Timiș.** În conformitate cu dispozițiile art. 28 din Decretul Consiliului de Stat nr. 465/1979, privind recuperarea și valorificarea resurselor materiale refolosibile, utilizarea și circulația ambalajelor, pentru fiecare tip de ambalaj de transport se stabilesc durate normale de serviciu și, totodată, se interzice scoaterea din circuitul economic a ambalajelor înainte de îndeplinirea duratelor normale de serviciu. Întrucît ambalajele la care sesizarea face referire se află în administrarea operativă a întreprinderii pentru legume și fructe, aceasta este singura în măsură să constate dacă respectivele ambalaje au îndeplinit duratele normale de serviciu și să procedeze, după caz, la scoaterea din activ a celor care nu mai pot fi recuperate. În această situație, furnizorul de marfă al întreprinderii pentru legume și fructe trebuie să organizeze gestionarea și să asigure repararea tuturor ambalajelor deteriorate pentru a le putea restitui cu marfă integral.

● **LEONTIN ROMAN, Tireanu, Satu Mare** — Potrivit art. 6 din H.C.M. nr. 368/1956, în grădinițele de copii sezoniere organizate de cooperative agricole de producție pot fi primiți numai copiii țăranilor cooperative și copiii țăranilor muncitori cu gospodării individuale.

● **ALEXANDRU MUREȘAN, Tîrgu Mureș** — Direcția generală a poștelor și telecomunicațiilor, prin unitățile subordonate, este preocupată pentru a veni în ajutorul unităților socialiste pentru aplicarea în practică a noului mecanism economico-financiar. În acest sens, a creat posibilitatea ca posturile telefonice să fie restricționate de la rețeaua automată locală și interurbană la cererea beneficiarilor. În această situație, servirea convorbirilor telefonice automate interurbane se realizează numai prin telefonistă, existînd controlul comunicațiilor. Realizarea legăturilor se face în ordinea prezentării comenzilor cu timp de așteptare în funcție de volumul solicitărilor și capacitatea instalațiilor. Avînd în vedere capacitatea limitată a instalațiilor care servesc convorbirile interurbane manuale (prin telefonistă), așa după cum se cunoaște, în rețeaua telefonică a R.S.R. s-a introdus telefonia interurbană automată de care beneficiază peste 80% din abonații telefonici. Prin introducerea telefoniei interurbane automate, s-a realizat o substanțială reducere a personalului, a cheltuielilor de exploatare, a volumului investițiilor, oferind totodată avantaje pentru solicitanți în sensul că, se reduce timpul de așteptare.

15 CĂRȚI ÎNTR-O CARTE: Legislația întreprinderii de la A la Z

CUPRINDE
URMĂTOARELE
15 SECȚIUNI:

1. Conceptul de unități economice de stat.
2. Patrimoniul
3. Conducere și control
4. Planificare - dezvoltare
5. Organizarea producției și a muncii
6. Aprovizionarea tehnico-materială
7. Comercializarea mărfurilor
8. Transporturi
9. Raporturi de muncă
10. Drepturile personalului
11. Gestțiuni - Inventarierii - prejudicii
12. Răspunderea personalului
13. Răspunderea întreprinderii
14. Constituirea titlurilor de creanță-executare
15. Financiar-contabilitate

Incheind pentru '82 abonamente speciale direct la redacție, vă asigurăm primirea lucrării. Decupați, completați și expediați formularul de comandă alăturat.

FABRICA DE ACCESORII ȘI PIESE DE SCHIMB

„TURDEANA” TURDA

str. Armata Roșie nr. 17

Biroul A.D.P.

Telefon: 11072 sau 14760 — 1 — 2 — 3

Telex: 031722

livrează imediat pe bază de comenzi, următoarele produse:

- Pentru întreprinderi ind. și comerț
 - bandă izolatoare pe suport textil ambalată în cutii de ebonită
 - bandă izolatoare pe suport textil la kg. ambalată în pungi PCV
- Pentru agricultură
 - Cuțite pentru mașinile de tăiat nutreț CSU
 - Suport cuțite pentru mașinile de tăiat nutreț CSU
 - Bare transversale pentru grapele de cîmp fabricate de S.M.A. Tg. Lăpuș

CITITORII!

Decupind și expediind formularul de mai jos vă asigurăm primirea în anul 1982 a „Revistei economice”, a suplimentului ei săptămînal, precum și a lucrării „Legislația întreprinderii de la A la Z”.

(adresa completă a abonatului)

Către

„REVISTA ECONOMICĂ”:

BUCUREȘTI, Bd. Magheru, 30, cod. 70 159

Prin mandatul poștal din ziua v-am expedit sumă de 300 lei, în contul ISIAP (Întreprinderea de stat pentru imprimare și administrarea publicațiilor, Piața Ștefan cel Mare, nr. 64 51 502 28 BNRSR., Filiala Sector 1, București, reprezentînd contravaloarea unui abonament la revistă și supliment, precum și la un exemplar din lucrarea „Legislația întreprinderii de la A la Z”.

(semnătura abonatului)

Important!

Atît completarea comenzii, cît și a dispozițiilor de plată (mandate poștale) se vor face cu arătarea denumirii complete a abonatului (fără a se utiliza inițiale) și cu precizarea sediului (domiciliului), a străzii și a codului poștal. Fără aceste date de identificare nu vor fi puse în executare abonamentele comandate.