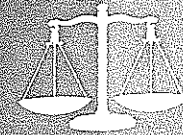
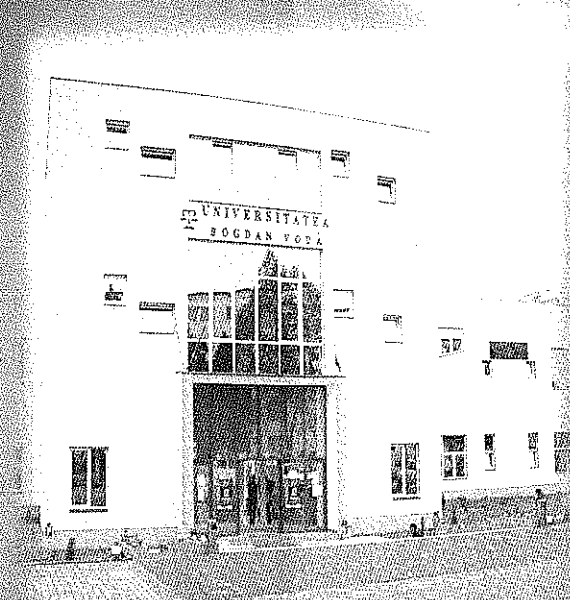


ACTA UNIVERSITATIS

BOGDAN VODĂ



Series OECONOMICA
NR 5



2005
CLUJ-NAPOCA

SERIES OECONOMICA NR 5



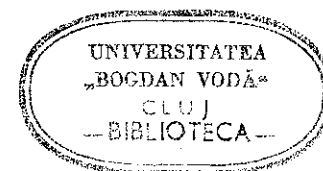
RISOPRINT
CLUJ-NAPOCA 2005
ISSN 12582-5205

ACTA UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ

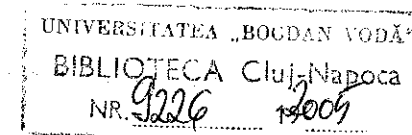
UNIVERSITATEA



"BOGDAN VODĂ"



Series **OECONOMICA**
NR. 5



2 0 0 5

CLUJ-NAPOCA

COMITETUL DE REDACȚIE AL REVISTEI:

Prof. univ. dr. MOHAMAD JARADAT – președintele fundației
Prof. univ. dr. DUMITRU PURDEA – rector
Prof. univ. dr. ROMULUS GIDRO – prorector
Prof. univ. dr. MARIA BĂTRÂNCEA – secretar științific

REDACTOR PUBLISHER: Conf. univ. dr. ION MANOLE

COLEGIUL DE REDACȚIE AL REVISTEI OECONOMICA

REDACTOR COORDONATOR: Prof. univ. dr. CECILIA ILIESCU - decan

MEMBRI:
Prof. univ. dr. VICTORIA OPREAN – șef de catedră
Prof. univ. dr. TEODOR ROȘCA - șef de catedră
Conf. univ. dr. LIDIA POP - șef de catedră
Prof. univ. dr. BORIS SAMOCHIȘ – consultant

SECRETARI DE REDACȚIE: Lect. univ. dr. MIHAELA JARADAT
Lect. univ. dr. JANETTA SÎRBU

TRADUCĂTORI:
Lect. univ. GHEORGHE MOCUȚA
Asist. univ. ANA BRAICU

Anul

2005

ACTA UNIVERSITATIS BOGDAN VODĂ

OECONOMICA

5

Editorial Office: 400560 Cluj-Napoca ♦ Grigore Alexandrescu no. 26 A, Phone 0040-0264-591830

SUMAR – CONTENTS - SOMMAIRE

- Ioan GHERASIM, Contabilitatea publică românească în perspectiva integrării europene ♦
Romanian Public Accounting in the Expectation Processing EU • La comptabilité
publique roumaine dans la perspective de l'intégration européenne.....5
- Todoruț BODEA, Aspecte privind evidențierea și gestionarea patrimoniului public în
unitățile ce aparțin domeniului sănătății din județul Cluj ♦ Recording and Managing
State Patrimony with Units Belonging to Health Field in Contry Cluj • Aspects
concernant l'évidence et la gestion du patrimoine public dans les unités appartenant du
domaine de la sante du département de Cluj.....15
- Ioan POP, Influenta sezonității cererii asupra programelor de producție din industria berii
♦ An efficient Production Planning in a Sezonal Market • L'influence de la saisonalité
de gérer sur les programmes de production dans l'industrie de la bière.....19
- Boris SAMOCHIȘ, Beatrix VASARHELYI, Cerințe privind prelucrarea automată a datelor
în gestiunea exploatațiilor agricole familiale ♦ Requirements concerning the automatic
processing of data in administration of the family agricultural exploitations • Exigences
relatives à la transformation automatique des données dans la gestion des exploitations
agricoles familiales.....27
- Nicolae CÂMPAN, Facilități vamale privind importul de produse originare (autoturisme)
din spațiul comunitar al țărilor membre ale uniunii europene ♦ Lower Customs Duties
Regarding Cars Acquired from EU – Member Countries • Facilités nonanières
concernat l'importation de produits originaires (automobiles) de l'Espace
communautaire des pays membres de l'Union Européenne.....35

Cecilia ILIESCU, Studiu privind managementul riscului de creditare ♦ Study the Management of Crediting Risks • Etude concernant le management du risque de crédit.....	41
Cecilia ILIESCU, Carolina MĂLAI, Analiza comparativă a produselor și serviciilor electronice bancare la Bancpost România și Victoriabank din Republica Moldova ♦ Comparative Analysis of Bank-Electronic Services and Products at Banspost Romania and Victoriabank in the Republic of Moldova • Analyse comparative des produits et des services électroniques bancaires à la Bancpost Roumanie et Victoriabank de la République de Moldavie.....	51
Ion MANOLE, Eficiența activității manageriale ♦ Effectiveness of Managerial Activity • L'efficacité de l'activité manageriale.....	61
Ion MANOLE, Evaluarea și promovarea managerilor ♦ Assersion and Promovation of • Managers L'évaluation et la promotion des managers.....	71
Lidia POP, Siguranța Alimentelor în România-2005 ♦ The Safety Of Food in Romania 2005 • La sécurité des aliments en Roumanie – 2005.....	91
Janetta SÎRBU, Utilizarea flexibilității în activitatea de producție din întreprinderi ♦ How to Use Flexibility in the Activity of Production in Entreprises • L'utilisation de la flexibilité dans l'activité de production des entreprises.....	103
Ancuța BĂLĂNEANU, Îmbunătățirea abilităților și avantajele practicării ascultării eficiente ♦ Abilities Improvement and Advantages of Practicing Effective Listening • L'amélioration des abilités et les avantages de la pratique de l'écoute efficace.....	111
Nicolae MĂRGINEAN, Inteligența artificială în economie ♦ Artificial Intelligence in Economics • L'intelligence artificielle en économie.....	119
Corina BENE, Aspecte privind metoda de calcul a costurilor pe activități ♦ Aspects Concerning the Cost Calculation Method on Activities • Aspects concernat la méthode de calcul des coûts per activités.....	127
Anamaria POPA, Obligațiunile municipale, segment al pieței de capital ♦ Municipal Bonds, More Dynamic Segment of the Capital Market • Les obligations municipales, le segment le plus dynamique du marché de capital.....	135
Cristina TAPALAGA-INOAN, Selecția după (și pentru) creativitate ca strategie de creștere a creativității în cadrul organizațiilor ♦ Selection After (and for) Creativity as Strategy of Increasing It Within Organisations • La sélection selon (et pour) la créativité comme stratégie de croissance de la créativité dans les organisations.....	143

CONTABILITATEA PUBLICĂ ROMÂNEASCĂ ÎN PERSPECTIVA INTEGRĂRII EUROPENE

IOAN GHERASIM*

Cuvinte cheie: contabilitate publică, Standardele Internaționale
pentru Sectorul Public

RÉSUMÉ. *La comptabilité publique roumaine dans la perspective de l'intégration européenne. La nécessité de la réforme de la comptabilité publique roumaine est imposée tant par des exigences d'ordre interne, réclamées par les utilisateurs des informations comptables, que par des exigences d'ordre extérieur prévues dans les réglementations communautaires et dans les documents de préadhésion à la communauté Européenne adoptés. Les retards manifestés dans la finalisation et l'implantation du projet du nouveau système de comptabilité publique imposent la conjugaison des efforts des organismes de réglementation avec les spécialistes et praticiens du domaine.*

Impactul pe care îl au instituțiile publice asupra societății contrastează puternic cu rolul și importanța pe care specialiștii și organele de reglementare îl acordă contabilității publice.

Considerăm că, în mod nejustificat, contabilitatea instituțiilor publice se situează „la periferia” celorlalte ramuri ale contabilității fiind considerată ca o activitate de rutină, un simplu proces de înregistrare a operațiunilor de formare și de utilizare a resurselor financiare de care dispun instituțiile publice.

Principalele modificări cu impact important asupra fluxurilor financiare ce se derulează la nivelul instituțiilor publice, vizează:

- accentuarea procesului de descentralizare fiscală prin creșterea autonomiei unităților administrativ-teritoriale. Acest proces a determinat schimbări importante în creșterea competențelor și responsabilităților autorităților publice locale în stabilirea, colectarea și utilizarea impozitelor și taxelor locale și a celorlalte surse de venituri bugetare sau extrabugetare de care dispun instituțiile în cauză.
- modificarea sistemului de finanțare a instituțiilor, prin introducerea sistemului de finanțare pe bază de programe.

* Camera de Conturi, 400001 Cluj-Napoca, România

- derularea resurselor financiare publice prin Trezoreria statului, care exercită controlul modului de utilizare a creditelor bugetare conform bugetelor aprobate cu încadrarea în creditele repartizate precum și controlul respectării legalității plăților de casă.

Din păcate, modificările menționate nu au fost însoțite de instrumente adecvate de programare și de urmărire a utilizării resurselor financiare publice.

REPERE PRIVIND EVOLUTIA CADRULUI LEGISLATIV

Prima „Lege a contabilității Statului” a fost pusă în aplicare la 1 ianuarie 1865 și a fost menținută în forma în care a fost adoptată aproape treizeci de ani.

- În luna octombrie 1893 legea contabilității statului a fost extinsă asupra tuturor contabilităților publice.
- După 10 ani, această lege a suferit modificări ample, fiind aplicată până la data de 31 iulie 1929, dată la care a apărut „Legea asupra contabilității publice și asupra controlului bugetului și patrimoniului public” (publicată în M.O. nr. 167 din 31 iulie 1929).
- Legea contabilității publice, adoptată în anul 1929 conține o serie de elemente de modernitate, abordând în mod riguros problematica gestionării banilor și a bunurilor publice.

Legea mai stabilește modul de elaborare și execuție a bugetelor precum și atribuțiile și responsabilitățile Ministerului Finanțelor și Curții de Conturi.

Schimbarea de regim a determinat adoptarea unui nou cadru normativ, care după modificări succesive s-a concretizat în Planul de conturi pentru instituții publice aprobat prin O.M.F. nr. 324/1984.

În prezent actul normativ de bază care reglementează modul de organizare și de conducere a evidenței contabile este Legea contabilității nr. 82/1991. Acest act normativ conține reglementări unitare cu privire la organizarea sistemului contabil din România atât pentru agenți economici cât și pentru celelalte entități, inclusiv pentru instituțiile publice. Cu toate acestea cadrul de reglementare în acest domeniu a evoluat în *mod disproporționat*.

Pentru *agenții economici* evoluția sistemului contabil a cunoscut schimbări structurale importante marcate prin:

- H.G. nr. 704/1994 – o dată cu aprobarea Regulamentului de aplicare a Legii contabilității a apărut și planul de conturi aplicabil tuturor agenților economici;
- O.M.F.P. nr. 94/2001 aprobă Reglementările contabilității armonizate cu Directiva a IV a Comunității Economice Europene și cu Standardele Internaționale de Contabilitate aplicabile unităților economice care îndeplinesc criteriile de mărime menționate în actul normativ.

- O.M.F.P. nr. 306/2002 – aprobă Reglementările contabile simplificate armonizate cu Directivele europene aplicabile unităților economice care se situează sub limita stabilită, considerate că fac parte din întreprinderile mijlocii și mici care intră în vigoare la 1 ianuarie 2003 cu valabilitate până la data de 31 decembrie 1995.

Se poate afirma că odată cu aplicarea ultimelor două acte normative, sistemul contabil românesc al agenților economici a fost reformat, răspunzând atât necesităților de informare a utilizatorilor, cât și cerințelor de armonizare cu Directivele Europene și cu Standardele Internaționale de Contabilitate.

Spre deosebire de sistemul contabil aplicabil agenților economici, pentru *instituțiile publice* nu s-a elaborat un nou plan de conturi, fiind menținut vechiul plan de conturi aprobat prin O.M.F. nr. 324/1984.

Acest plan de conturi a suferit mai multe modificări care vizează în cea mai mare parte introducerea sau scoaterea unor conturi pentru reflectarea operațiunilor noi rezultate din aplicarea unor acte normative mai recente.

Exemplificăm în acest sens:

- Ordinul M.E.F. nr. 799/1992 pentru desființarea clasei 8 „Investiții și introducerea conturilor 115 și 415”.
- O.M.F. nr. 4175/A/1993, publicat în M.O. nr. 168/1993, privind reflectarea în contabilitatea instituțiilor publice a T.V.A.
- H.G. nr. 214/1999, publicat în M.O. nr. 133/1999 privind activitățile de natură economică pentru care se calculează amortizarea mijloacelor fixe.
- O.M.F. nr. 460/2000, publicat în M.O. nr. 155/2000 pentru aprobarea precizărilor privind reflectarea în contabilitatea consiliilor locale și a instituțiilor de interes local a unor operațiuni.

PRINCIPALELE CERINȚE ALE REFORMEI CONTABILITĂȚII PUBLICE

Cu toate modificările făcute, sistemul contabil actual nu răspunde decât într-o măsură foarte mică nevoilor de informare a utilizatorilor interni și externi și nu este armonizat cu standardele internaționale în domeniu.

Considerăm că procesul de reformă a contabilității publice trebuie să răspundă cel puțin următoarelor cerințe[†]:

- o Armonizarea planului de conturi utilizat pentru instituțiile publice cu planul de conturi al agenților economici.

[†] A. Tiron Tudor, I. Gherasim, *Contabilitatea instituțiilor publice*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003, p.12.

- Armonizarea sistemului contabil al instituțiilor publice cu Standardele Internaționale de Contabilitate publică și cu reglementările comunitare în domeniu.
- Modificarea clasificăției bugetare prin înlocuirea actualului sistem cu indicatori care să permită evaluarea performanțelor în utilizarea banilor publici.
- Instituirea obligativității conducerii contabilității de gestiune cu ajutorul căreia să se urmărească costurile aferente programelor prevăzute în buget.

PREMIZE PRIVIND EFECTUAREA REFORMEI CONTABILITĂȚII PUBLICE

Principalele premize interne și externe ale efectuării reformei contabilității publice din țara noastră sunt:

- Accentuarea procesului de descentralizare financiară și decizională a instituțiilor;
- Creșterea complexității activității acestora, creșterea ponderii activităților cu caracter economic;
- Diversificarea sistemului de finanțare al instituțiilor publice, pe lângă sursele de finanțare alocate de la bugetul public a crescut ponderea finanțărilor din alte surse de natura veniturilor extrabugetare din activități autofinanțate, contracte de colaborare, concesiuni și închirieri, finanțări alocate de organismele financiare internaționale, credite interne sau internaționale;
- Necesitatea armonizării cu reglementările și practicile europene.

În perspectiva aderării României la Uniunea Europeană, în documentul de poziție cu privire la acceptarea acquis-ului comunitar, au fost deschise două capitole de negociere care vizează reforma contabilității publice:

- 11 "Uniunea economică și monetară"
- 29 "Prevederi financiare și bugetare"

Pentru punerea în aplicare a acestor prevederi România se angaja să realizeze reforma contabilității publice, obiectiv care a fost inclus în programul de guvernare pentru perioada 2001-2004. Din păcate acest angajament nu a fost realizat nici până în momentul de față.

Dificultățile cele mai importante pe care le întâmpină organele de reglementare constau în cunoașterea și implementarea reglementărilor comunitare, respectiv:

- Regulamentul financiar al UE nr.1605/2002;
- Regulamentul Comisiei Comunității Europene nr. 2342/2002 privind reguli detaliate de implementare a Regulamentului financiar aplicabile bugetului general;
- Standardele Sistemului European de Conturi (SEC'95);

- Standardele Internaționale de Contabilitate pentru sectorul Public (IPSAS) emise de IFAC;
- Manualul privind Statistici Financiare Guvernamentale (GFS);
- Regulamentul Comisiei Europene nr.2909/2000 privind managementul contabil al activelor fixe ale CE;
- Reglementări internaționale ale finanțatorilor;
- Cerințele de raportare ale BM, FMI.

Reglementările menționate vizează două coordonate principale:

- Compatibilizarea sistemului de contabilitate publică națională cu sistemul practicat de țările care fac parte din comunitatea europeană;
- Îmbunătățirea calității informațiilor furnizate de contabilitatea publică în vederea satisfacerii necesităților utilizatorilor interni și externi ai acestor informații.

Dintre reglementările menționate, cel mai puternic impact îl au Standardele Internaționale de Contabilitate publică (IPSAS), elaborate de Comitetul Pentru Sectorul Public (PSC) din cadrul Federației Internaționale a Contabililor (IFAC).

STANDARDELE INTERNAȚIONALE PENTRU SECTORUL PUBLIC

În 1996, IFAC – prin Comitetul pentru Sectorul Public (PSC) a lansat un proiect de dezvoltare a unui set de standarde contabile pentru entitățile din sfera sectorului public, cunoscute sub denumirea de IPSAS.

După 31 Iulie 1998, PSC a publicat 20 de Standarde IPSAS de inspirație IAS, având la bază modelul de contabilitate pe bază de angajamente și care privesc următoarele domenii:

IPSAS 1 Prezentarea situațiilor financiare, care cuprinde considerațiile generale cu privire la prezentarea situațiilor financiare, îndrumări cu privire la structura acestor situații financiare, respectiv cerințe minimale privind conținutul în condițiile utilizării contabilității de angajamente

IPSAS 2 Tabloul fluxurilor de numerar, care solicită prezentarea informațiilor cu privire la modificarea numerarului și a echivalentului de numerar în cursul exercițiului financiar, modificări grupate pe cele trei tipuri de activități: de exploatare, de investiții sau financiare

IPSAS 3 Surplusul sau deficitul net al perioadei, erori și modificări fundamentale în politicile contabile, specifică tratamentul contabil al schimbărilor estimărilor contabile, politicilor contabile și a corectării erorilor fundamentale

IPSAS 4 Efectele modificărilor ratelor de schimb valutare, prezintă tratamentul contabil al tranzacțiilor în monedă străină și al operațiilor cu străinătatea. Standardul descrie cerințele ce trebuie avute în vedere la stabilirea cursului valutar ce va fi utilizat pentru recunoașterea anumitor tranzacții în valută și cum vor fi recunoscute în situațiile financiare efectele financiare ale modificării ratelor de schimb valutare

IPSAS 5 Costul îndatorării, prescrie tratamentul contabil al costului îndatorării care prevede cuprinderea pe cheltuieli curente a costului îndatorării, sau tratamentul alternativ care prevede capitalizarea costului îndatorării care este direct atribuibil achiziției, construcției sau realizării unui bun ce îndeplinește condițiile recunoașterii sale ca activ imobilizat.

IPSAS 6 Situațiile financiare consolidate și contabilitatea entităților controlate, solicită tuturor entităților ce dețin un control asupra altor entități să pregătească situații financiare consolidate care să consolideze toate entitățile controlate prin aplicarea metodei integrării globale. Standardul prezintă de asemenea o prezentare detaliată a conceptului de control și modalitatea sa de aplicare în cazul sectorului public și oferă îndrumări cu privire la determinarea existenței controlului în vederea aplicării standardului.

IPSAS 7 Contabilitatea investițiilor în entități asociate, solicită ca toate investițiile în entități asociate să fie cuprinse în situațiile financiare consolidate utilizând metoda punerii în echivalență, cu excepția cazului în care investiția este achiziționată și deținută numai în vederea vânzării sale în viitorul apropiat, în acest din urmă caz se utilizează metoda costului.

IPSAS 8 Raportarea financiară a participațiilor în societățile mixte, solicită consolidarea proporțională ca tratament de bază contabil a părții deținute de entități din sectorul public în societăți mixte. Ca tratament alternativ contabil al părților deținute poate fi aplicată metoda punerii în echivalență.

IPSAS 9 Veniturile din tranzacții comerciale, stabilește tratamentul contabil al veniturilor din tranzacții comerciale. Veniturile din tranzacții necomerciale, cum ar fi impozitele colectate nu fac obiectul acestui standard, ele vor fi tratate într-un standard separat.

IPSAS 10 Raportarea financiară în economiile hiperinflaționiste, descrie caracteristicile unei astfel de economii și oferă îndrumări cu privire la retratarea situațiilor financiare a entităților pentru a asigura furnizarea unei informații utile.

IPSAS 11 Contractele de construcții, aplicabil atât contractelor comerciale cât și celor publice asigură îndrumări cu privire la alocarea costului contractului și acolo unde este posibil a venitul contractului la perioada de raportare în care s-a realizat lucrarea de construcții.

IPSAS 12 Stocuri, prescrie tratamentul contabil aplicabil stocurilor deținute de entitățile din sectorul public și face diferențierea între stocurile deținute în vederea vânzării lor în cadrul unor tranzacții comerciale și anumite stocuri deținute în vederea consumului sau distribuirii. Standardul nu tratează serviciile prestate deoarece având în vedere specificul serviciilor prestate de către entitățile ce aparțin sectorului public ele vor face obiectul unui standard viitor.

IPSAS 13 Leasing, este bazat pe reglementările IAS 17 și stabilește cerințele de raportare financiară cu privire la operațiile de leasing financiar și operațional efectuate de entități publice ca locatar sau locator. S-a decis că întrucât IPSAS 13 și proiectul IPSAS privind proprietățile, plantațiile și echipamentele sunt strâns legate, este preferabil ca cele două standarde să fie puse în aplicare de la aceeași dată.

IPSAS 14 Evenimente ulterioare datei închiderii exercițiului, (IAS 10), conține anumite amendamente cu privire la necesitatea prezentării mediului în care activează sectorul public. Standardul stabilește criteriile ce stau la baza luării deciziei cu privire la necesitatea ajustării situațiilor financiare în cazul apariției unui eveniment ulterior datei de raportare.

IPSAS 15 Instrumente financiare: conținut și prezentare, se bazează pe IAS 32 cu același nume, și cuprinde cerințele de conținut privind reflectarea instrumentelor financiare în situațiile financiare și clasifică instrumentele financiare ca active financiare, datorii sau capitaluri proprii.

IPSAS 16 Investiții imobiliare, bazat pe IAS 40 cu același nume, asigură îndrumare în vederea identificării investițiilor imobiliare din cadrul sectorului public. Standardul solicită recunoașterea inițială a investițiilor imobiliare la cost și explică faptul că dacă o imobilizare este achiziționată costul său trebuie să reflecte valoarea sa justă de la data primei recunoașteri în situațiile financiare, iar ulterior investiția imobiliară trebuie să fie evaluată la valoare justă sau cost.

IPSAS 17 Proprietăți, plantațiile și echipamentele, stabilește tratamentul lor contabil, incluzând baza și perioada recunoașterii lor inițiale, și determinarea amortizării și deprecierei lor. Standardul nu solicită sau interzice recunoașterea bunurilor de patrimoniu.

IPSAS 18 Raportarea pe segmente, stabilește principiile prezentării situațiilor financiare cu privire la tipurile de activități ale unei entități din cadrul sectorului public în vederea evaluării performanțelor anterioare privind atingerea obiectivelor propuse și în vederea luării deciziilor privind viitoarele alocări de resurse.

IPSAS 19 Provizioane, active și datorii contingente definește provizioanele, datoriile contingente și activele contingente și identifică condițiile în care trebuie recunoscute provizioanele, cum se evaluează, și ce informații trebuie furnizate în legătură cu ele. Standardul solicită de asemenea o serie de informații cu privire la datoriile și activele contingente, informații ce trebuie cuprinse în notele situațiilor financiare în vederea facilitării înțelegerii de către utilizatori a naturii, perioadei și valorii lor.

IPSAS 20 Părțile afiliate, solicită prezentarea existenței relațiilor dintre părțile afiliate când există control între ele și prezentarea de informații cu privire la tranzacțiile dintre entitate și părțile afiliate în anumite circumstanțe. Informațiile sunt necesare în vederea înțelegerii corecte a poziției financiare și a performanței entității raportoare.

Raportarea financiară în cazul contabilității pe bază de „numerar”.

Pentru statele care aplică modelul contabilității pe bază de „numerar”, IFAC prin PSC a emis un singur standard fără număr, aplicabil din ian.2003 care stabilește cerințele pregătirii și prezentării situației încasărilor și plăților și prezentarea în note a politicilor contabile. Standardele IPSAS reprezintă primul set de standarde internaționale de contabilitate și raportare pentru entități publice.

PASI PARCURSI ÎN MODIFICAREA REGLEMENTĂRILOR NAȚIONALE

În vederea realizării principalelor cerințe impuse de realizarea reformei contabilității publice s-a acționat pe două planuri:

—Modificarea reglementărilor existente privind contabilitatea instituțiilor publice, pentru a răspunde în mod gradual unor cerințe minime asumate pe baza documentelor de preaderare ;

—Înlocuirea actualului sistem contabil al instituțiilor publice cu unul nou armonizat cu reglementările internaționale.

Prin OMFP nr.1746/ 2002 au fost aprobate Normele metodologice privind organizarea și conducerea contabilității patrimoniului instituțiilor publice, Planul de conturi pentru instituții publice și Monografia principalelor operațiuni. Prevederile acestui ordin s-au aplicat experimental în semestrul I al anului 2003, în paralel cu reglementările existente, de către un număr de 13 ordonatori principali de credite .

Începând cu 1 ianuarie 2004 aceste reglementări trebuiau implementate de către toate categoriile de instituții publice, obiectiv nerealizat. De altfel, acest act normativ a fost abrogat prin OMFP nr.1461/2004(M.O. nr.1022/5.11.2004).

Prin Legea nr 420/2004 se prevede ca noul sistem de contabilitate publică, armonizat cu reglementările comunitare să fie pus în aplicare începând cu data de 1 ianuarie 2006.

Pentru transpunerea în practică a acestor cerințe se impune o mai mare implicare și corelare a eforturilor atât a organelor de reglementare: Ministerul Finanțelor Publice, Ministerul Administrației Publice, Colegiul Consultativ al Contabilității cât și a organizațiilor profesionale: Corpul Experților Contabili și a Contabililor Autorizați, Corpul directorilor economici din cadrul Federației Administrațiilor Publice Locale din România. O contribuție importantă în acest sens îl pot avea instituțiile de învățământ superior și alți specialiști cu preocupări în domeniu.

BIBLIOGRAFIE

1. Ilie D., Horobeanu S., 2004, “Îmbunătățirea organizării și performanței sistemului de contabilitate publică”, Revista finanțe publice și contabilitate, nr.4.
2. Tiron Tudor Adriana, Gherasim I., 2003, *Contabilitatea instituțiilor publice*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca.
3. Ministerul Finanțelor Publice, Normele metodologice privind organizarea și conducerea contabilității patrimoniului instituțiilor publice, proiect nepublicat.
4. Colecția de acte normative publicate în Monitorul Oficial, publicate în perioada 2000 – 2004.

ASPECTE PRIVIND EVIDENȚIEREA ȘI GESTIONAREA PATRIMONIULUI PUBLIC ÎN UNITĂȚILE CE APARTIN DOMENIULUI SĂNĂTĂȚII DIN JUDEȚUL CLUJ

TODORUȚ BODEA*

Cuvinte cheie: *evidențiere, gestionare, patrimoniu public, domeniul sănătății*

RÉSUMÉ. *Aspects concernant l'évidence et la gestion du patrimoine public dans les unités appartenant du domaine de la sante du département de Cluj. L'évidence et la gestion du patrimoine public détenu par les 9 plus grandes unités sanitaires du département du Cluj sont influencées négativement par le manque de cohérence de certaines prévisions législatives, soit au niveau national, soit au niveau local. La confusion, en cas de passage de certaines constructions et terrains du patrimoine public de l'Etat, dans le patrimoine public d'intérêt départemental, est déterminée par une connaissance inexacte de celui qui exerce la possession, l'usage et la disposition de ces biens, celui qui les administre, effectivement et la responsabilité entraînée par ces opérations. Le matériel parcourt tout l'itinéraire de ces débats et ces ignorances ainsi que les possibilités entrevues dans un avenir prochain.*

Vasta și complexa problematica a patrimoniului public nu poate fi abordată fără enunțul esenței acestuia și anume faptul că dreptul de proprietate publică aparține statului sau unităților administrativ teritoriale, asupra bunurilor care potrivit legii, sau prin natura lor sunt de uz sau de interes public. Statul, sau unitățile administrativ teritoriale exercită posesia, folosința și dispoziția asupra bunurilor care alcatuiesc domeniul public, în limitele și condițiile legii (Legea nr.213/1998). Pe de altă parte, aceeași lege organică nr.213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia, prevede faptul că domeniul privat al statului sau al unităților administrativ teritoriale este alcatuit din bunuri aflate în proprietatea lor și care nu fac parte din patrimoniul public. Trecerea din domeniul public în domeniul privat se face după caz prin hotărâre a guvernului, a consiliului județean sau a consiliului local (art. 10, al.2 din Legea nr.213/1998), tot pe baza unei hotărâri de guvern existând posibilitatea trecerii unui bun din domeniul public al statului, în domeniul public al unei unități administrativ teritoriale. Raportată la legea organică a proprietății publice – Legea nr.213/1998 – în județul Cluj, ca de altfel în toată țara, unitățile spitalicești aparținând domeniului sănătății puteau să dețină patrimoniu public de interes național (de stat), județean sau local, precum și patrimoniu privat al statului sau al unităților administrativ

* Camera de Conturi, 400001 Cluj-Napoca, România

teritoriale, acest lucru fiind valabil pana in anul 2002, la aparitia Hotararii Guvernului 867/16.08.2002. Adoptarea acestei hotarari este in stransa legatura cu implementarea si aprofundarea regimului general al autonomiei locale in domeniul sanatatii, iar pentru judetul Cluj ea consta in aprobarea trecerii unor imobile, compuse din constructii si terenuri aferente, din domeniul privat al statului si administrarea Ministerului Sanatatii si a Familiei, in domeniul public al judetului si administrarea Consiliului Judetean. Concret, odata cu aparitia acestui act normativ proprietatea publica a urmatoarelor mari unitati spitalicesti din municipiul si judetul Cluj devine de interes judetean in administrarea consiliului judetean:

1. Spitalul Clinic Judetean din Municipiul Cluj – Napoca
2. Spitalul Clinic de Adulti din Municipiul Cluj – Napoca
3. Spitalul Clinic de Copii din Municipiul Cluj – Napoca
4. Spitalul Clinic de Boli Infectioase din Municipiul Cluj – Napoca
5. Spitalul Clinic de Recuperare din Municipiul Cluj – Napoca
6. Spitalul Clinic de Pneumoftiziologie din Municipiul Cluj – Napoca
7. Centrul de Diagnostic si Tratament din Cluj – Napoca
8. Policlinica cu Plata din Cluj – Napoca
9. Spitalul de Boli Psihice Cronice din Borsa, jud. Cluj

In baza actului normativ enuntat, unitatile sanitare de mai sus au incheiat protocoale de primire – predare cu Consiliul Judetean Cluj – Directia Generala de Administrare a Domeniului Public si Privat al Judetului Cluj, protocoale care au constituit temeiul legal in baza carora s-au intocmit procesele verbale de predare – primire gestionara a bunurilor de natura celor prevazute in HG nr.867/2002. La data inregistrarii proceselor verbale de primire – predare gestionara intre unitatile sanitare – ca predador – si Consiliul Judetean – ca primitor – unitatile sanitare au scos din evidenta contabila si tehnico – operativa toate bunurile ce constituie obiectul HG nr.867/2002, ele fiind reflectate in evidentele Consiliului Judetean, respectiv a directiei generale de resort, intrucat listele cuprinzand inventarul imobilelor predate – primite – anexa a proceselor verbale – cuprindeau pe langa valorile de inventar si toate celelalte elemente de identificare, precum si date referitoare la situatia juridica a fiecarui obiectiv in parte. Legalizarea acestui procedeu a venit de la Consiliul Judetean sub forma unei hotarari emise in luna martie 2003 (HCL nr.15/07.03.2003) care dupa ce comunica aprobarea tuturor protocoalelor de predare – primire a cladirilor si terenurilor in care isi desfasoara activitatea unitatile sanitare publice de interes judetean, dispune acordarea in folosinta gratuita si gestiune directa a unitatilor sanitare in cauza, patrimoniul public ce figureaza in protocoalele de predare – primire, in conditiile in care Consiliul Judetean, prin directia de specialitate va lua masuri de inregistrare in evidenta contabila a imobilelor. Consiliul Judetean la emiterea acestei hotarari invoca art.1 din OG nr. 70/ 29. 08.2002 care stipuleaza faptul ca “ terenurile si cladirile in care isi desfasoara activitatea unitatile sanitare publice de interes judetean sau local,... se afla in administrarea consiliilor judetene sau a consiliilor locale.... Celelalte componente ale bazei materiale sunt proprietate privata a statului si sunt administrate de unitatile sanitare publice.”, precum si art. 7 din Instructiunile nr. 3615/IF din 17 ianuarie 2003 date pentru aplicarea OG nr. 70/2002, privind administrarea unitatilor sanitare publice de interes judetean si local, care reitereaza faptul ca “ ... consiliile judetene si consiliile locale pot da in folosinta gratuita unitatilor sanitare terenuri si cladiri din domeniul public al

unitatilor aministrativ- teritoriale, in baza prevederilor art. 17 din Legea nr.213/1998 privind proprietatea publica si regimul juridic al acesteia si ale art.126 din Legea administratiei publice locale nr.215/2001. Unitatile sanitare au obligatia inventarierii anuale a terenurilor si cladirilor date in folosinta gratuita ... pe liste distincte, care se trimit si titularului dreptului de proprietate.” Starea de confuzie intre titularul dreptului de proprietate publica, administratorul acestuia si utilizatorul cu titlul gratuit al ei - in speta fiind vorba despre patrimoniul unitatilor din sanatate prevazute de HG nr. 867/2002 – a fost cel mai bine reliefat de punerea in aplicare a OG nr. 81/2003 privind reevaluarea in amortizarea activelor fixe aflate in patrimoniul institutiilor publice, cand, desi nu mai aveau inregistrate in contabilitate cladiri si terenuri - predate prin protocol Consiliului Judetean – cei care au efectuat operatiunea au fost unitatile sanitare care administrau efectiv acest patrimoniu. Documentatia de reevaluare a fost preluata de directia de specialitate din cadrul Consiliului Judetean, pe baza ei operadu-se in evidente noile valori ale patrimoniului, precum si sistemul de amortizare, ale caror elemente de cheltuieli apartin institutiei sanitare.

Anul 2004, din punct de vedere al clarificarii procedurilor de lucru cu terenurile si cladirile detinute de unitatile sanitare, din anexa la HG nr.867/2002, a demarat cu o legislatie cel putin la fel de confuza, in sensul ca Legea nr.99/7 aprilie 2004, pentru aprobarea OG nr.70/2002 privind administrarea unitatilor sanitare de interes judetean si local, completeaza art. 1 al OG nr.70/2002 cu un nou aliniat care spune: “Terenurile si cladirile in care isi desfasoara activitatea spitalele clinice si spitalele universitare sunt propretate publica a statului, in administrarea Ministerului Sanatatii”. Acest lucru presupune ca cele 9 mari unitati sanitare din judetul Cluj la care am facut referire in acest material, sa ramana la starea de dinainte de 16 august 2002.

Inainte de punerea in aplicare a prevederilor de mai sus, a fost emisa OUG nr.27/29 aprilie 2004, al carei articol unic, reface starea de fapt dinaintea aparitiei Legii nr.99/2004 in sensul ca “ Aliniatul 5 din art.1 din OG nr.70/2002 privind administrarea unitatilor publice de interes judetean si local...aprobata cu modificari si completari prin Legea nr.99/2004, se abroga”.

Incepand de la aceasta data lucrrurile incep sa se lege, in sensul ca cele doua reglementari ce vor apare, respectiv OG nr.78/19august 2004 pentru modificarea si completarea OG nr.70/2002 privind administrarea unitatilor sanitare publice de interes judetean si local si Legea nr. 471/4 noiembrie 2004 de modificare, completare si aprobare a OG nr.78/2004, prevad faptul ca “... terenurile si cladirile in care isi desfasoara activitatea spitalele clinice si spitalele universitare sunt parte integranta a domeniului public al judetelor, municipiilor si sectoarelor municipiului Bucuresti si se dau in administrarea unitatilor sanitare respective, prin hotarare a consiliului judetean, municipal sau local...dupa caz.Consiliile judetene...nu pot percepe taxe si chirii asupra terenurilor si cladirilor in care isi desfasoara activitatea spitalele clinice si spitalele universitare”.

Ultimele acte normative enumerate pot si trebuie sa constituie pentru Consiliul Judetean Cluj temeiul legal in baza caruia sa emita hotararea de a da in folosinta efectiva unitatilor sanitare care administreaza un astfel de patrimoniu public, imobilele compuse din constructii si terenurile aferente.

Evidentierea in contabilitate si gestionarea unui astfel de patrimoniu cade in sarcina administratorului , adica a ordonatorului de credite, care este institutia publica,

unitatea sanitara reprezentata de conducatorul ei. Acesta, si numai acesta este in masura sa organizeze si sa aplice procedurile prevazute de OMFP nr.1792/2003 cu privire la aprobarea Normelor metodologice privind angajarea, lichdarea, ordonantarea si plata cheltuielilor institutiei publice, precum si organizarea, evidenta si raportarea angajamentelor bugetare si legale, elemente indispensabile unui management eficient.

INFLUENTA SEZONALITĂȚII CERERII ASUPRA PROGRAMELOR DE PRODUCTIE DIN INDUSTRIA BERII

IOAN POP*

Cuvinte cheie: vânzări, programe de vânzări, capacitate de producție, industria berii

ABSTRACT. *An Efficient Production Planning in a Seasonal Market.*
The paper demonstrate an efficient way to correlate the production programming of beer under the pressure of the seasonality of consumption.

INTRODUCERE

O firmă bună se caracterizează prin faptul că întreg personalul ei este angajat constient în satisfacerea nevoilor consumatorilor. O firmă este însă foarte bună când stie să se adapteze unei piete în continuă schimbare, operând după principiul planificării strategice orientate către piață /3/.

Gradul de previziune pe care firma reuseste să-l acopere determină în final eficiența activității ei. Acesta se derulează potrivit orizontului de timp în următoarele etape: prognoză, planificare, programare.

Aceste trei etape sunt pași care asigură coordonatele desfășurării activității oricărei întreprinderi, iar operationalizarea previziunii se desfășoară prin intermediul activității de programare. Prognoza și planificarea constituie surse de reducere a incertitudinilor activității economice.

REZULTATE

I. Sezonalitatea cererii în industria berii

Caracteristica esențială a pietii berii, care își pune amprenta pe întreaga activitate a unei firme de profil, este sezonalitatea cererii.

Berea, prin natura ei, este un produs răcoritor, reconfortant, care se consumă mai ales în perioadele calde ale anului. Din acest motiv, în țara noastră (care are o climă temperat continentală, cu patru anotimpuri), consumul de bere înregistrează diferențe foarte mari de volume între iarnă și vară, Figura 1 și Tabel 1.

De asemenea, se constată diferențieri pe sortimente între volumele de bere vândute iarna și vara, astfel:

* Compania de Bere Română, 400373 Cluj – Napoca, România

- berea la butoi se vinde aproape în totalitate (85%) în sezonul cald (mai-septembrie)
- berea cu conținut ridicat de alcool se vinde mai bine în perioada sărbătorilor de iarnă (decembrie)
- berea la doză (cutie metalică) are o liniaritate a vânzărilor mult mai accentuată în comparație cu berea la sticlă sau butoi

În consecință, toate aceste elemente impun o adaptare a întregului proces de vânzare, cu consecințe directe asupra tuturor activităților din amonte: distribuție, depozitare, producție, aprovizionare.

Tabel 1 Vânzările lunare de bere în anul 2004 în România /6/

Luna	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Volum mii hl	494	545	786	1187	1734	1752	1715	1610	1151	795	716	995

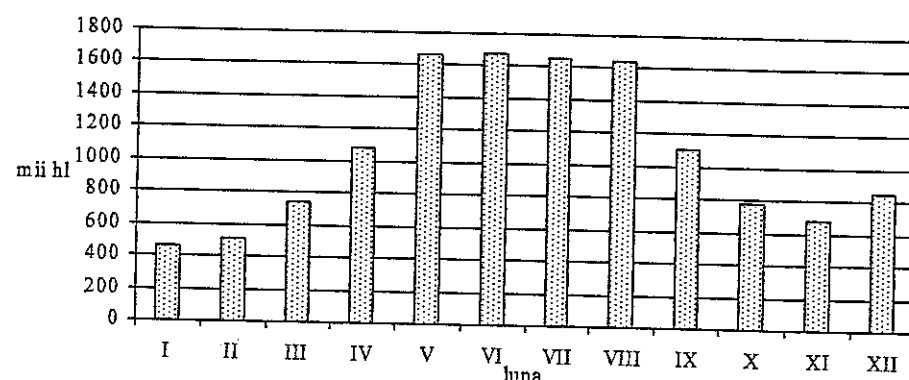


Figura 1. Vânzările lunare de bere în anul 2004 în România /6/

II. Programarea producției în industria berii

În general, fabricile de bere nu fac față cererii de pe piață, în vârf de sezon, (perioada mai-august). Acest impediment poate fi rezolvat pe două căi:

- varianta A - creșterea capacităților de producție
- varianta B - producția pe stoc

Avantajele și dezavantajele celor două soluții luate în studiu, pentru a reliza contracararea efectelor sezonality cererii de bere au fost sintetizate în Tabelul II.

Tabel 2. Caracteristicile variantelor A și B, analizate pentru contracararea efectelor sezonality cererii de bere

Varianta	Avantaje	Dezavantaje
Varianta A Capacitatea de producție nouă	- asigurarea produselor la momentul cerut de piață - nu necesită cheltuieli de stocare	- costuri ridicate ale investițiilor - cheltuieli de conservare în extrasezon
Varianta B Producție pe stoc	- asigurarea produselor în perioada de vârf - grad ridicat de utilizare a capacităților de producție pe toată durata anului	- costuri ridicate de stocare - dublă manipulare - "învechirea" produselor în cadrul termenului de garanție

În cazul producției de bere, strategia de planificare trebuie să ia în considerare următoarele:

- în perioadele de vârf de sezon (mai-august) capacitățile de producție sunt depășite de cererea pieței

- perioada de stocare a berii este limitată de perioada de garanție a produsului

- cererea de bere nu poate fi amânată pentru a fi satisfăcută într-o perioadă următoare (ce nu s-a băut azi nu se va bea în plus mâine !)

Comparând volumul cererii de bere în decursul unui an cu capacitatea de producție, se constată un decalaj major în perioada sezonului cald, cu efecte negative asupra întregii activități (Figura 2).

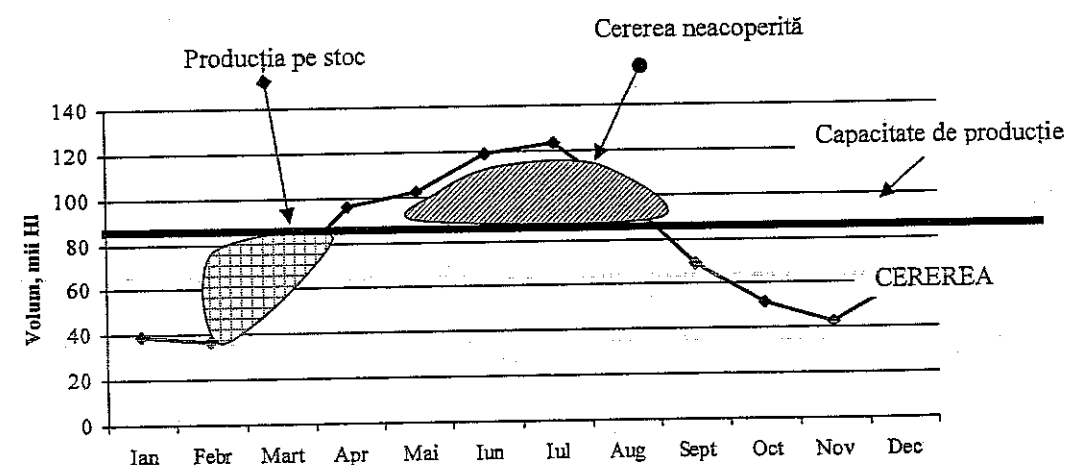


Figura 2. Volumul cererii și capacitatea de producție

În urma studiilor de piață s-a constatat că cererea neacoperită de către Compania de Bere din Cluj-Napoca se ridică la aproximativ 14% din berea vândută

în anul 2003. În consecință, pentru anul 2004 a fost adoptat sistemul producției pe stoc, lucrându-se la capacitate maximă încă din luna februarie, fiind posibilă astfel acoperirea din stoc a cererii suplimentare din lunile aprilie-august.

Desigur, ambele variante conduc la atingerea scopului propus: existența produsului în perioada sezonului de vârf (aprilie-august). Pentru a alege varianta optimă vom compara costurile pe care le impun cele două variante, în cazul fabricii de bere din Cluj-Napoca.

Situația cererii de bere și a capacității de producție disponibile pe ultimele 12 luni (oct.2003-sept.2004) a fost următoarea:

Tabel 3 Cererea de bere și capacitatea de producție disponibilă la fabrica de bere din Cluj-Napoca în perioada oct.2003-sept.2004

Anul	Luna	Cerere (HI)	Capacitate de prod.(HI)	Lipsă de capacitate (HI)	Surplus de capacitate (HI)
2003	Oct	52.583	84.000	-	31.417
2003	Nov	43.773	84.000	-	40.227
2003	Dec	60.817	84.000	-	23.183
2004	Ian	39.626	84.000	-	44.374
2004	Febr	37.340	84.000	-	46.660
2004	Mart	64.247	84.000	-	19.753
2004	Apr	96.325	84.000	12.325	-
2004	Mai	102.122	84.000	18.122	-
2004	Iun	119.166	84.000	35.166	-
2004	Iul	123.863	84.000	39.863	-
2004	Aug	100.239	84.000	16.239	-
2004	Sept	69.235	84.000	-	14.765
Total		909.336	1.008.000	121.715	220.379

Mai trebuie să spunem că varianta „producție pe stoc” nu presupune o imobilizare a cantităților produse suplimentar, chiar dacă termenul de valabilitate al produsului ar putea sugera și chiar permite acest lucru (spre deosebire de produsele din lapte sau din carne). Are loc doar o aprovizionare suplimentară a distribuitorilor, prin efortul și pe cheltuiiala producătorului, urmând ca aceștia să comercializeze marfa după metoda FIFO.

În ceea ce privește situația financiară a producătorului, având în vedere faptul că fiecare hectolitru de bere aduce Companiei de Bere România un profit brut de peste 600 mii lei, suplimentul de vânzări înregistrat în sezonul cald a majorat beneficiile firmei cu peste 80 miliarde lei anual.

Caracteristicile financiare ale celor două variante decizionale sunt redată în continuare:

Variantă A

Construirea unei noi capacități de producție, presupune următoarele costuri:

Investiția: 262 600 mil lei

Cheltuieli de conservare în extrasezon

(septembrie-martie):

- administrative : 15,3 mil.lei

- pază: 56,2 mil. Lei

- impozite (teren, clădiri): 622,2 mil. lei

- amortizare totală: 5.880,0 mil. lei

(840,0 mil. lei / lună x 7 luni)

TOTAL: 269.173,7 milioane lei

Variantă B

Producția pe stoc, presupune realizarea volumului de bere necesar suplimentar, în avans, începând din luna decembrie, și stocarea acestei producții până în sezon (7 luni).

Cheltuielile, în această situație, se concretizează în:

Cheltuieli de depozitare: 2.300 milioane lei

Cheltuieli suplimentare de manipulare: 350 milioane lei

Pierderi financiare cu creditarea stocului: 2.023 milioane lei

TOTAL: 4.673 milioane lei

În varianta A, chiar prin utilizarea integrală a beneficiului suplimentar pentru recuperarea investiției inițiale, recuperarea se va putea obține numai după circa 3 ani și jumătate, în timp ce varianta B este generatoare de rezultate pozitive chiar din primul an de aplicare. Acesta este și motivul pentru care ea a și fost pusă în aplicare de către companie.

III. Fundamentarea programelor de producție pentru susținerea programelor de vânzări

La nivelul întreprinderii industriale, tipul de producție exprimă o stare organizatorică și funcțională, caracterizată prin stabilirea nomenclaturii de fabricație într-o anumită perioadă de timp, volumul producției și gradul de specializare.

În funcție de acești factori se deosebesc trei tipuri de producție industrială: de masă, de serie și individuală /4/.

Transpunând analiza tipului de producție la industria berii, o putem de fini ca făcând parte din categoria producției de masă.

Cu toate că folosirea metodelor, tehnicilor și instrumentelor de programare a producției industriale depinde de specificul producției din fiecare întreprindere, succesiunea lucrărilor, în general, poate fi respectată în majoritatea acestora.

Ca atare, realizarea obiectivelor specifice programării producției industriale presupune parcurgerea următoarelor etape:

- 1.Elaborarea și fundamentarea programelor lunare la nivel de întreprindere
- 2.Stabilirea și corelarea cantitativă, calendaristică a programelor de producție ale secțiilor
- 3.Elaborarea programelor operative de producție în cadrul secțiilor

Elaborarea programelor are în amonte planul de producție ca o concretizare a cererii prognozate /2/.

Rolul managerilor operativi este acela ca pornind de la nivelul cererii estimate să fundamenteze proporția în care producția întreprinderii va acoperi această cerere, astfel încât profitul să fie maxim. Atât acoperirea integrală a cererii, care implică uneori atragerea unor noi resurse de producție, cât și pierderea unui segment de piață, prin neacoperirea integrală a cererii, pot diminua profitul. Managerii trebuie să stabilească planul de producție între cele două limite, ținând cont de rentabilitatea pe termen lung, care trebuie să fie cât mai mare, dar și de anumite restricții (legi, reglementări cu sindicatele, etc) /1/.

Modelul general de planificare se fundamentează pe baza a 3 variabile principale, și anume/3/:

- cantitatea produsă în perioada t (Q_t)
- nivelul cererii în perioada t (C_t)
- nivelul stocului de produse finite la sfârșitul perioadei t (S_t)

Relația dintre cele trei variabile este :

$$S_t = S_{t-1} + Q_t - C_t$$

unde S_{t-1} , reprezintă nivelul stocului de produse finite la sfârșitul perioadei $t-1$

Variabilele modelului implică mai multe categorii de costuri, care au un conținut tipic, ceea ce permite definirea lor ca extracosturi, și anume:

- costul de întreținere a stocului de produse finite
- costul de supramuncă (ore suplimentare)
- costul de inactivitate
- costul deficitului sau lipsei de produse
- costul angajării și demiterii
- costul muncii temporare

Între multiplele strategii de planificare care pot fi modelate se evidențiază două strategii de bază, denumite și strategii "pure". Acestea sunt:

- a. Strategia de urmărire a cererii
- b. Strategia de programare a unei producții trimestriale constante, egală cu cererea trimestrială medie.

În cazul strategiei de urmărire a cererii, producția trimestrială programată este identică cu cererea estimată, pentru aceeași perioadă.

În cazul strategiei producției constante, egală cu cererea trimestrială medie, fie că se realizează acoperirea cererii din stocurile de produse finite obținute în trimestrele anterioare, fie că se amână satisfacerea cererii pentru o parte din produse /5/.

În cazul producției de bere, strategia de planificare este o soluție mixtă între cele două, datorită sezonității cererii pieței.

Procesul de programare a producției de bere se desfășoară lunar după ce au loc sedințele de programare a vânzărilor.

Activitățile prin care se programează producția de bere, în corelație cu vânzările sunt :

- elaborarea unor planuri săptămânale de îmbuteliere pentru fiecare sortiment și tip de ambalaj, pentru următoarele 3 luni

- elaborarea planurilor săptămânale de fierbere (faza tehnologică premergătoare îmbutelierii), pentru fiecare sortiment pentru următoarele două luni
- ambele tipuri de planuri stau la baza stabilirii programelor săptămânale detaliate (pe sortiment, tip de ambalaj, pe zile, pe schimburi).

Datele inițiale necesare procesului de programare cuprind:

1. Estimatul detaliat al vânzărilor pentru următoarele 3 luni, pe centre de distribuție (depozite) și pe săptămâni
2. Situația stocurilor de bere aflate în proces de fabricație (disponibilă, pe sortimente și pe faze ale procesului tehnologic)
3. Situația stocurilor de produse finite pe sortimente și tipuri de ambalaje aflate în depozite
4. Programele detaliate de fierbere și îmbuteliere ale săptămânii curente

Procesul de programare efectivă cuprinde următoarele activități:

- programarea pe calculator ținând cont de toate restricțiile de capacitate existente
- acesta preia datele disponibile (stocuri, estimate de vânzări, etc) și calculează volumele necesare pentru secția "îmbuteliere" (secția finală de producție), pe sortiment, tip de ambalaj, săptămână
- participanții la sedință ajustează (agreed) valorile finale
- în funcție de volumele programate la secția "îmbuteliere", programul calculează volumele necesare pentru secția "Fierbere" (secția din amonte)
- participanții la sedință ajustează (agreed) valorile finale

La finalul sedințelor, sumarizările programelor de producție sunt distribuite celor interesați

CONCLUZII

Confruntată cu o acerbă competiție pe piața berii din România, CBR caută ca prin fiecare acțiune întreprinsă să îmbunătățească toți indicatorii de comensurare ai eficienței activității sale.

Obținerea unui indice de utilizare a capacității de producție superior și satisfacerea cât mai completă a cererii pieței, cu deosebire în sezonul de vârf, sunt deziderate spre care tinde această firmă, fără însă a neglija costurile pe care le implică acest demers.

Optând pentru soluția programării producției pe stoc în anul 2004, compania a reușit reducerea cu 85% a volumului cererii neonorate din sezonul cald, cu consecințe favorabile asupra întregii activități a firmei.

BIBLIOGRAFIE

1. Harrington J.H., *Management total*, , Ed. Teora, Bucuresti, 2001.
2. Kotler Ph., *Managementul marketingului*, , Ed. Teora, Bucuresti, 1997.
3. Moldoveanu G., *Managementul operational al productiei*, (ed 2), Ed. Economica, Bucuresti, 1999.
4. Naghi M., Stegorean Roxana, *Managementul productiei industriale*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2004.
5. Nicolescu O. (coordonator), *Sistemul decizional al organizatiei*, Ed. Economică, Bucuresti, 1998.
6. Data statistice de la Asociatia Berarilor din România

CERINȚE PRIVIND PRELUCRAREA AUTOMATĂ A DATELOR ÎN GESTIUNEA EXPLOATAȚIILOR AGRICOLE FAMILIALE

BORIS SAMOCHIȘ*
BEATRISZ VASARHELYI**

Cuvinte cheie: agricultură, exploatații agricole familiale, gestiune

ABSTRACT. *Requirements Concerning the Automatic Processing of Data in Administration of the Family Agricultural Exploitations. This paper analyses the general and specific requirements which need to be taken into consideration for the elaboration of the proper informatical system in the administration of a family agricultural exploitation.*

Preocuparea pentru prelucrarea automată a datelor în exploatațiile agricole familiale provine în primul rând de la preponderența acestora în agricultura României (ca de altfel în ansamblul agriculturii Uniunii Europene) și din sensul firesc al dezvoltării acestora de la exploatații de subzistență spre exploatații cu un caracter comercial din ce în ce mai pronunțat. Aceasta presupune implicit asigurarea unei gestiuni eficiente, nevoia adoptării unor decizii temeinic fundamentate în condițiile creșterii complexității factorilor ce trebuie luați în considerare.

În același timp, posibilitatea recurgerii la sisteme informatice sporește evident, prin preocuparea școlilor satești pentru acest domeniu; prin prezența deja în multe familii din localitățile rurale a calculatorului; prin existența unor elemente informatice în administrația publică a comunelor din mediul rural; cu atât mai mult cu cât tendința se va accentua odată cu sprijinul pe care exploatațiile agricole îl vor primi în cadrul procesului din ce în ce mai accelerat de integrare a agriculturii în Uniunea Europeană.

Cerințele privind conținutul unui sistem de prelucrare automată a datelor necesare exploatațiilor agricole familiale provin din trei categorii de particularități pe care orice model informatic pentru gestiunea acestora trebuie să le ia în considerare, și anume:

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560 Cluj-Napoca, România

** Grupul Scolar de Resurse Naturale și Servicii, 401100, Turda, România

- particularități generale ale producției agricole;
- particularități proprii ale exploatațiilor agricole familiale;
- cerințe conceptuale și metodologice ale oricărui sistem de gestiune economică.

Producția agricolă se bazează, în esență, pe procese biologice de creștere, dezvoltare, reproducție, etc ale unor organisme vii. În consecință, în gestiune se operează cu anumite categorii de active specifice – plante și animale. În același timp, dependența acestora de factorii naturali imprimă, pe lângă altele, o puternică variație, în intervale scurte de timp, a volumului și structurii activităților productive.

Exploatațiile agricole familiale își desfășoară activitatea pe baza valorificării patrimoniului productiv care este parte integrantă a patrimoniului familiei agricultorului. Actuala situație a exploatațiilor agricole familiale relevă o scară mai restrânsă a patrimoniului, a resurselor și implicit a dimensiunii întreprinderii. În vederea valorificării judicioase a resurselor (pământ, plante, animale), agricultorul este obligat să opteze, de regulă, pentru o structură de producție complexă, în care se îmbină simultan mai multe tipuri de activități diferite. În procesul punerii în valoare a patrimoniului exploatației se folosește, aproape în exclusivitate, forța de muncă formată din agricultorul – proprietar și membrii familiei sale. Preponderența forței de muncă familiale, la care se adaugă lipsa personalului angajat de specialitate, face ca efectuarea gestiunii operative, cu toate componentele sale, să revină agricultorului – șef de exploatație care este implicit și principalul factor executant. Eficiența activității desfășurate este exprimată printr-un indicator sintetic specific “marja brută”, calculat atât global, cât și pentru fiecare tip de activitate.

Cerințele conceptuale și metodologice ale oricărui sistem de gestiune economică pot fi generale și specifice.

Cerințele generale presupun asigurarea unui sistem integrat de gestiune luând în considerare toate componentele acesteia: planificarea, pilotarea, controlul și reglarea permanentă a funcționării eficiente a exploatației. În același timp, sistemul integrat de gestiune trebuie să asigure respectarea principiilor fundamentale ale domeniilor vizate: planificare, contabilitate, statistică etc.

Cerințele specifice decurg din formele concrete pe care le iau regulile fundamentale de planificare și evidență în exploatațiile agricole familiale.

Astfel, în planificare, cerințele specifice ale sistemului vizează, pe de o parte, elaborarea întregii documentații necesare desfășurării activității pe anumite perioade de timp determinate.

Pe de altă parte, structura planurilor diferă în funcție de ramura de producție pe care o reflectă – vegetală, animală sau anexă.

În producția vegetală, sistemul de gestiune economică trebuie să asigure întocmirea următoarelor documente:

- ◆ Resursa funciară prin care se prezintă implicit modul de folosință al terenului agricol deținut;
- ◆ Măsurile agroameliorative, care conține informații despre amenajările ce vizează diferitele categorii de folosință. Cunoașterea lucrărilor stabilite pentru fiecare categorie de folosință în parte este absolut necesară pentru fundamentarea deciziilor privind atât balanța produselor și suprafețelor arabile, cât și pentru activitatea de investiții;
- ◆ Balanța produselor și suprafețelor arabile, care prezintă sintetic necesarul de produse în anul agricol planificat și suprafețele alocate diferitelor culturi;
- ◆ Fișele tehnologice, care redau, în ordine cronologică, totalitatea prevederilor privind fazele procesului de producție, și anume: operațiile tehnologice, termenele calendaristice, parametrii tehnici, materialele necesare, forța de muncă necesară, costurile acestora etc.;
- ◆ Producția vegetală și destinația ei ce permite sintetizarea prevederilor referitoare la producția principală, producția secundară, consumurile de forță de muncă, cheltuielile variabile centralizate pe baza fișelor tehnologice și marjele brute potențiale calculate global, precum și pentru fiecare cultura agricolă
- ◆ Necesarul de seminte, material de plantat, îngrășăminte, ierbicide, insectofungicide, etc. care permite cunoașterea surselor de proveniență pentru stocurile menționate pe baza fișelor tehnologice întocmite.

În producția animală, sistemul de gestiune economică trebuie să asigure întocmirea documentelor referitoare la:

- ◆ Fișele tehnologice pe specii și categorii de animale, care asigura reflectarea evoluției efectivului de animale, sporul în greutate, furajele necesare, forța de muncă necesară, alte consumuri de materii prime și materiale corespunzătoare categoriei respective și costurile acestora;
- ◆ Planul producției animale, care conține efectivele de care exploatația dispune și pentru care s-au completat, în prealabil, fișele tehnologice aferente, randamentele prevăzute, nivelul producțiilor medii și totale, cheltuielile variabile raportate din fișele tehnologice, marja brută potențială calculată global, precum și pentru fiecare categorie de animale;
- ◆ Necesarul de material biologic, care se refera la stabilirea numărului de animale necesare din fiecare categorie, în diferite perioade de timp și sursa acestora;
- ◆ Necesarul de materiale din celelalte categorii specifice creșterii animalelor, care permite cunoașterea surselor de proveniență pentru stocurile menționate;
- ◆ Necesarul de furaje defalcat pe secvențe de timp cât mai detaliate (lunar), stabilit pe baza rațiilor programate pentru hrana animalelor și balanța furajeră, care redă modul de echilibrare dintre necesarul de furaje și resurse.

În activitățile anexe, sistemul de gestiune economică trebuie să asigure întocmirea documentelor referitoare la:

- ◆ Planul activității tractoarelor și mașinilor agricole, ce se referă la: volumul prestației acestora defalcat în timp; consumurile de carburanți și alte materiale planificate lunar pe baza activităților agricole ce urmează a se efectua; eșalonarea și costul reparațiilor;
 - ◆ Planul activităților anexe, privește volumul și valoarea producției totale ce urmează a se obține în cursul perioadei programate, destinația ce va fi dată producțiilor planificate, cheltuielile variabile specifice ocazionate de desfășurarea producției anexe, mărimea marjei brute calculată global, precum și pe feluri de activități;
 - ◆ Necesarul de materiale pentru activitățile anexe, care cuprinde consumurile și sursele de proveniență ale stocurilor planificate.
- De asemenea, sistemul de gestiune economică trebuie să asigure întocmirea documentelor sintetice referitoare la:
- ◆ Planul de aprovizionare tehnico – materială care pune în evidență felul materialelor ce trebuie procurate, sursele, stocurile, eșalonarea în timp a aprovizionării;
 - ◆ Planul forței de muncă ce are în vedere resursa de muncă de care dispune unitatea, necesarul de forță de muncă pe culturi, categorii de animale și activități anexe;
 - ◆ Planul de valorificare a producției ce se referă la cantitățile, prețurile și valoarea totală a producției ce se va livra într-o anumită perioadă de timp în afara exploatației;
 - ◆ Planul rezultatelor financiare care apare sub forma bugetului de venituri și cheltuieli în care, se înregistrează, pe de o parte cheltuielile variabile ce se planifică pe principalele produse ținând cont de particularitățile biologice de dezvoltare a plantelor și animalelor, iar, pe de altă parte, veniturile ce se vor obține pe seama producției. Pe baza datelor înregistrate în plan se poate determina marja brută potențială.

În ceea ce privește contabilitatea, sistemul informatic de gestiune economică trebuie să asigure înregistrarea tuturor operațiilor economico – financiare care au loc în cadrul exploatației agricole familiale în vederea stabilirii marjei brute efective.

În funcție de natura operațiilor înregistrate, datele contabile se vor reflecta în documente distincte, după cum urmează:

- ◆ Fișa “Terenuri, clădiri, mașini, utilaje și materiale de natura obiectelor de inventar”, care permite vizualizarea cronologică a operațiilor de intrare – ieșire a activelor corporale și a materialelor de natura obiectelor de inventar;
- ◆ Fișa de “Încasări și plăți”, ce cuprinde totalitatea operațiilor care au generat modificări în trezoreria exploatației agricole familiale;

- ◆ Fișa “Produse”, care redă totalitatea modificărilor intervenite în stocurile de produse;
- ◆ Fișa “Materiale”, ce se referă la ansamblul operațiilor privind intrarea – ieșirea stocurilor din patrimoniu;
- ◆ Fișa “Creanțe”, ce are rolul de a asigura menținerea controlului asupra sumelor de încasat de la debitorii exploatației;
- ◆ Fișa “Datorii”, care permite înregistrarea și urmărirea stingerii datoriilor contractate;
- ◆ Fișa “Cheltuieli de producție”, care cuprinde totalitatea cheltuielilor variabile efectuate și consemnate pe purtătorii de costuri, care pot fi: culturile agricole, grupele de culturi, categoriile de animale, produsele industriale rezultate din prelucrarea bunurilor, activitățile anexe ale exploatației;
- ◆ Fișa “Venituri”, ce are rolul de a evidenția, cantitativ și valoric, pe feluri de produse agricole sau industriale, mărimea veniturilor obținute.

Prin prelucrarea datelor contabile înregistrate, agricultorul poate să întocmească următoarele documente:

- ◆ Bilanțul care redă sintetic totalitatea elementelor patrimoniale;
- ◆ Contul financiar ce permite recapitulatia veniturilor și cheltuielilor, grupate după natura lor, precum și calcularea marjelor brute efective.

În statistică, sistemul de gestiune trebuie să asigure, pe de o parte, calcularea indicatorilor solicitați de către consiliile locale, iar pe de altă parte, compararea indicatorului sintetic specific planificat cu cel efectiv.

Indicatorii statistici solicitați de către consiliile locale se referă în principal la producția vegetală, efectivele de animale și la gradul de dotare al exploatațiilor agricole familiale.

Compararea indicatorului sintetic specific planificat cu cel efectiv se realizează cu ajutorul balanței. Structura balanței permite compararea rezultatelor în vederea stabilirii abaterilor, și pe această bază a măsurilor ce se impun în vederea creșterii eficienței activității desfășurate.

În vederea protejării bazei de date, este de dorit ca sistemul de gestiune să ofere posibilitatea restricționării accesului la baza de date prin intermediul unei parole. De asemenea, în vederea delimitării exercițiilor financiare, sistemul de gestiune trebuie să ofere posibilitatea selectării intervalului de timp în care se realizează gestiunea exploatației agricole familiale.

În același timp, ținând seama de cele menționate mai sus, programul conceput pentru prelucrarea automată a datelor în gestiunea exploatației agricole familiale trebuie să fie:

- simplu pentru a nu crea dificultăți în utilizare;
- adaptabil la activitățile extrem de diferite ce formează structura de producție al exploatației agricole familiale;

- specializat în gestiunea bazelor de date;
- accesibil sub aspectul cerințelor față de resursele sistemului electronic de calcul. Astfel, programul trebuie să fie operațional sub sistemul de operare Windows 95/98, pe calculatoare de tip IBM - PC sau compatibile care dispun de o configurație minimă de 16 MB RAM, 40 MB HDD neutilizat, microprocesor Pentium1, monitor color VGA.

Aplicația concepută și testată de noi, denumită MOSIMGESA respectă atât prin structură, cât și prin modul de operare exigențele enumerate.

MOSIMGESA este un program de gestiune, performant și prietenos, destinat exploataților agricole familiale care dispun de un calculator configurat pentru funcționarea sub sistemul de operare Windows 95/98 sau versiunile următoare.

În momentul lansării în execuție a programului MOSIMGESA, acesta pune la dispoziția agricultorului, în cadrul interfeței grafice extrem de sugestive, un meniu general orizontal cu patru opțiuni - Planificare, Contabilitate, Statistică și Diverse.

Activarea barei de meniu se realizează fie prin executarea unui clic pe opțiunea dorită, fie prin apăsarea combinației ALT și litera subliniată din numele opțiunii. Fiecărei opțiuni din meniu îi este atașată o listă derulantă verticală, conținând comenzi specifice domeniului selectat. Activarea unei opțiuni din lista derulantă determină apariția formularului care este astfel conceput încât să faciliteze utilizarea programului de către utilizatorii nespecialiști în informatică. În acest scop, structura formularelor este unitară. Astfel, în fiecare formular există controale Pageframe, de tip container, compuse din mai multe pagini, al căror conținut este afișat automat în momentul în care utilizatorul selectează o etichetă. Cele mai des folosite obiecte de control în cadrul paginilor controlului Pageframe sunt grilele Grid și butoanele de comandă - Adăugare, Ștergere și Listare. Grilele sunt folosite în actualizarea datelor economice dispuse sub formă tabelară. Prin intermediul lor, agricultorul are posibilitatea să modifice câmpurile înregistrării curente. Introducerea de noi date în tabele se realizează prin acționarea butonului Adăugare, în timp ce înlăturarea înregistrării nedorite presupune apăsarea butonului Ștergere. Toate datele introduse sunt validate de program numai dacă respectă restricțiile impuse, ceea ce este bine de știut deoarece, în caz contrar mesajul de avertizare apărut pe ecran va obliga agricultorul să reia tastarea în celula respectivă până la corectarea erorii sesizate. Odată datele validate, urmează prelucrarea automată a lor prin intermediul procedurilor. Datele de ieșire obținute sunt afișate pe ecran sau pot fi trimise la imprimantă prin acționarea butonului Listare. Este de menționat faptul că, datele de ieșire sunt puse la dispoziția agricultorului în orice moment al sesiunii de lucru, ajutând astfel la adoptarea unor decizii fundamentate în mod operativ.

În mod concret, structura arborescentă pe două niveluri a meniului programului MOSIMGESA este următoarea:

- ◆ Planificare
 - ⇒ Resursa funciară - actualizează tabelul funciar;
 - ⇒ Producția vegetală - actualizează tabelele prodveg, fișe și materiale;
 - ⇒ Producția animală - actualizează tabelele prodanim și necesar;
 - ⇒ Activități anexe - actualizează tabelele tractoare și anexe;
 - ⇒ Planuri sintetice - actualizează tabelele muncă, valorificare și rezultate planificate;
 - ◆ Contabilitate
 - ⇒ Date contabile - actualizează tabelele patrimoniu și rezultate efective;
 - ⇒ Situații financiare - extrage din tabelele precizate anterior informațiile sintetice referitoare la situația patrimoniului și a marjei brute efective;
 - ◆ Statistica
 - ⇒ Indicatori - generează și vizualizează rapoartele care prezintă indicatorii statistici menționați anterior;
 - ⇒ Balanța - generează și vizualizează rapoartele comparative a rezultatelor planificate și efective;
 - ◆ Diverse
 - ⇒ Parola - gestionează accesul la program;
 - ⇒ Perioada de gestiune - limitează gestiunea la un anumit interval de timp.
- Totalitatea tabelelor enumerate formează baza de date a programului MOSIMGESA.

Prin conținutul informațional al bazei de date, agricultorul poate dispune, în orice moment, de date exacte care să permită realizarea unei gestiuni eficiente.

BIBLIOGRAFIE

1. Cărbunescu V., (1992), "Contabilitatea exploataților (fermelor) agricole familiale", *Revista Finanțe, Credit, Contabilitate*, nr.1:47-52.
2. Ciani A., Corradini E., Torquati B.M., (1988), *Technique della gestione aziendale*, Ed. Reda, Roma.
3. Cordonirier P., Gsell B., du Sejour N. D., Pilot P., Gerard M.-J., Aubailly M., (1995), *Le metier d'agriculteur*, Ed. Dunod, Paris.
4. Mateoc - Sârb Nicoleta, (1999), *Exploatația agricolă*, Ed. Agroprint, Timișoara.
5. Morel Ch. L., David J. M., Jeannet P., Chemez M., (1989), *Economie rurale*, Centrale des moyens d'enseignement agricole, Zollikofen.
6. Nițchi Ș., Păcuraru D., Danciu D., (1998), *Ghid de utilizare a programelor QUO VADIS, MOPIS și SOL*, Ed. Risoprint, Cluj- Napoca.
7. Oancea M., (2003), *Managementul modern în unitățile agricole*, Ed. Ceres, București.

8. Otiman P. I., (1999), *Restructurarea agriculturii și dezvoltarea rurală a României vederea aderării la Uniunea Europeană*, Ed. Agroprint, Timișoara.
9. Pântea P.P., (1998), *Managementul contabilității românești*, Ed. Intelcredo, Deva.
10. Petruș P., (1998), *Visual Foxpro 5.0: pas cu pas*, Ed. Teora, București.
11. Voicu R., (2000), *Economia și managementul exploatațiilor agricole*, Ed. Tribuna Economică, București.

FACILITĂȚI VAMALE PRIVIND IMPORTUL DE PRODUSE ORIGINARE (AUTOTURISME) DIN SPAȚIUL COMUNITAR AL ȚĂRILOR MEMBRE ALE UNIUNII EUROPENE

NICOLAE CAMPAN*

Cuvinte cheie: *taxe vamale de import, protocol, contencios administrativ*

ABSTRACT. *Lower Customs Duties Regarding Cars Acquired from EU – Member Countries. Reduced custom duties on car import from the European Union have been established through a Written agreement (Protocol) between Romania and the European Union signed on December 27, 2001.*

The Protocol refers to reduced custom duties (6% instead of 30% of the custom value of the imported goods) granted only on merchandise proved to be originated from the European Union.

In view of the prospective of Romanian's accession to European Union and the general tendency to liberalization of global trade, custom duties will become more and more redundant and will eventually disappear in the near future.

Taxele vamale reprezintă cea mai veche formă de intervenție a statului în afacerile agenților economici pe care aceștia le au cu parteneri din alte țări, fiind impozite indirecte percepute asupra marfurilor care trec (într-un sens sau altul) frontiera vamală a unui stat, având rolul de a proteja producția internă, de a diminua competitivitatea produselor străine și de a asigura venituri pentru bugetul de stat.

Taxele vamale de import sunt cele mai frecvente taxe aplicate la valoarea în vamă a marfurilor importate, fiind suportate de către consumatorul final al marfurilor respective, prin includerea lor în prețul de vânzare.

Scopul principal al percepției de taxe vamale de import este protecționist, dorindu-se protejarea producției interne de bunuri și servicii. Marimea taxelor vamale trebuie stabilite astfel încât să se asigure un raport optim între elementele ecuației, unde Grp este gradul de protecție nominală:

* Direcția Generală a Finanțelor Publice a jud. CLUJ, serviciul Compensării, 400117 Cluj-Napoca, România

$$\text{Grp} = \frac{\text{pret complet de import} + \text{taxa vamala}}{\text{pret produs autohton}}$$

Nivelul impunerii este, de regula, direct proportional cu gradul de prelucrare a produselor, fiind necesar sa se determine si indicatorul de protectie efectiva (Grpe):

$$\text{Grpe} = \frac{\text{Taxa prod. finit} \times \text{Val. prod. finite} - \text{Taxa mat. prime} \times \text{Val. mat. prime}}{\text{Valoare produse finite} - \text{Valoare materii prime}} \times 100$$

Relatia de mai sus exprima protectia valorii adaugate si arata masura in care "legiutorul" doreste prin parghia "taxelor vamale" sa isi protejeze productia indigena pe diferite grupe de produse prin importul unor materii prime sau produse cu un grad redus de prelucrare, avandu-se in vedere existenta unor diferente de taxe vamale la produsele finite si la materiile prime, precum si ponderea manoperei in produsul finit.

In general, astazi tinand seama de tendintele de liberalizare a schimbului de marfuri la nivel mondial, stabilirea nivelului taxelor vamale de import se face avand in vedere un compromis intre avantajele unei economii protejate de concurenta straina si intre varianta unei economii libere deschise schimburilor comerciale.

In contextul aderarii Romaniei la Uniunea Europeana in perspectiva anului 2007, in domeniul vamal trebuie avuta in vedere politica Uniunii Europene privind crearea unui spatiu unic vamal, printr-un proces de armonizare vamala care are ca obiective principale urmatoarele:

- eliminarea restrictiilor cantitative intre tarile membre
- interzicerea impozitelor discriminatorii intre tarile membre
- eliminarea treptata a taxelor vamale intre tarile membre
- instituirea unui tarif vamal comun aplicabil marfurilor importate din afara spatiului Uniunii Europene
- luarea unor masuri pentru incurajarea relatiilor comerciale dintre tari, cum ar fi simplificarea legislatiei

In acest context, facilitatile vamale privind importul de autoturisme, prezinta interes deosebit atat pentru persoanele fizice romane cat si pentru cele juridice, care doresc sa-si achizitioneze astfel de bunuri datorita aplicarii in temeiul Protocolului din 27 decembrie 2001 (incheiat intre Romania si tarile membre ale Uniunii Europene) a unui regim vamal preferential, concretizat in aplicarea unui procent redus de taxe vamale asupra valorii in vama a acestor marfuri exprimate in lei.

Prin Protocolul incheiat la 27 decembrie 2001, referitor la definirea notiunii de "Produse originare" si metode de cooperare administrativa, anexa la Acordul european instituind o asociere intre Romania, pe de o parte, si

Comunitatile Europene si statele membre ale acestora, pe de alta parte, ratificat prin O.U.G.nr.192/2001, s-a instituit un regim tarifar preferential pentru "produsele originare" obtinute in intregime in "Comunitate" din materiale originare.

Pentru materialele neoriginare folosite la fabricarea produselor originare din Comunitate nu se beneficiaza nici in Comunitate, nici in Romania de "drawback" sau de exceptare de la plata taxelor vamale potrivit art.15 din Protocol.

Dovada originii pentru produsele importate din spatiul comunitar de face prin prezentarea:

- fie a unui certificat de circulatie a marfurilor EUR 1
- fie a unei "declaratii pe factura" data de un exportator pe o factura, pe o nota de livrare sau pe orice produs comercial care descrie produsul in cauza.

Eliberarea certificatului EUR 1 se face de catre autoritatile vamale ale tarii exportatoare, de regula, inainte de data realizarii exportului, pe baza cererii scrise a exportatorului sau a reprezentantului sau autorizat.

Exportatorul care solicita eliberarea certificatului trebuie sa prezinte oricand, la cererea autoritatilor vamale ale tarii exportatoare, toate documentele care dovedesc caracterul originar al produselor in cauza.

De asemenea, autoritatile vamale emitente ale certificatului EUR 1, inainte de emiterea acestuia, iau toate masurile pentru a verifica caracterul originar al produselor, conform art.17, pct.5 din Protocol.

Potrivit prevederilor art.105 din H.G.nr.1114/2001 privind Regulamentul de aplicare a Codului vamal al Romaniei "Preferintele tarifare stabilite prin acordurile ori conventiile internationale se acordă la depunerea certificatului de origine a mărfurilor si înscrierea codului stabilit pentru fiecare acord sau conventie în rubrica corespunzătoare din declaratia vamală în detaliu."

Urmare a importului de autoturisme si a prezentarii certificatelor de origine EUR 1, organele vamale au acordat preferinte tarifare vamale importatorilor.

Ulterior, avand indoieli asupra realitatii datelor din dovada de origine, organele vamale romane au procedat la returnarea spre verificare "a posteriori" a certificatelor de origine EUR 1, autoritatii vamale emitente.

Autoritatile vamale emitente, in cele mai multe situatii, prin raspunsul oferit, mentioneaza ca exportatorul din caseta 1 nu a cerut eliberarea unui certificat EUR 1 si nici nu a imputernicit o alta persoana in acest sens.

Asa fiind, organele vamale au procedat la anulara regimului vamal preferential si au procedat la stabilirea, prin acte constatatoare, a unor diferente de drepturi vamale de import care au fost contestate de importatori in procedura contenciosului administrativ prevazuta de Legea nr. 29/1990, iar din 2004 de Legea nr.554/02.12.2004.

Contenciosul administrativ, in intelesul legii mai sus enuntate, reprezinta activitatea de solutionare de catre instantele de contencios administrativ competente, a litigiilor in care cel putin una dintre parti este o autoritate publica, iar conflictul s-a nascut fie din emiterea unui act

administrativ, fie din nesolutionarea ori refuzul de a rezolva o cerere referitoare la un drept sau la un interes legitim.

Legea nr.554/2004, prevede la art.7 o procedura prealabila potrivit careia inainte de a se adresa instantei de contencios administrativ competente, persoana care se considera vatamata intr-un drept al sau, trebuie sa solicite autoritatii publice emitente, in termen de 30 de zile de la comunicarea actului, revocarea in tot sau in parte a acestuia.

Impotriva raspunsului primit, persoana nemultumita, poate formula in 30 de zile de la comunicare, actiune la instanta judecatoreasca competenta. Solutia acestei instante poate fi atacata cu recurs la instanta judecatoreasca superioara, iar solutia pronuntata de catre aceasta este irevocabila.

Pentru a ilustra intreaga procedura contencioasa, apreciez ca se impune prezentarea unui exemplu practic, care sa redea aspectele mai sus prezentate.

In fapt, la data de 18.07.2002, D-1 X din Cluj Napoca a importat din Germania un autoturism VW PASAT, capacitate cilindrica 1896 cmc, an fabricatie 2000. Urmare importului efectuat, organul vamal vazand certificatul EUR 1, nr.A628041 a acceptat si a acordat preferinte tarifare vamale (taxe vamale de 6% aplicate la valoarea in vama a autoturismului), stabilind o datorie vamala de 54.144.536 lei care a fost achitata de importator.

Ulterior, organele vamale romane, in temeiul prevederilor art.61 din Legea nr.141/1997 privind Codul Vamal al Romaniei avand indoieli asupra realitatii datelor din dovada de origine, au procedat la returnarea spre verificare "a posteriori" a certificatului EUR 1, autoritatii germane, care raspunde ca "exportatorul din caseta 1 nu a cerut eliberarea unui certificat EUR 1 si nici nu a imputernicit o alta persoana in acest sens. Nu se poate confirma ca bunul acoperit de certificatul mentionat este originar acordului Romania - UE".

Urmare acestui raspuns autoritatile vamale romane au intocmit un act constatator prin care au anulat regimul tarifar preferential, stabilind o diferenta de plata privind taxele vamale de 127.387.975 lei (care sunt de 30% aplicate la valoarea in vama a autoturismului importat si nu de 6% cit erau in cazul regimului tarifar preferential) si dobinzi si penalitati de intirziere de 68.714.009 lei.

Impotriva actului constatator mai sus amintit importatorul a formulat contestatie pe care a depus-o spre competenta solutionare la Directia Generala a Finantelor Publice a jud. Cluj. Prin decizia emisa, organul administrativ jurisdictional a respins contestatia ca neintemeiata, in temeiul prevederilor art.32, pct.6 din Protocolul din 27.12.2001 referitor la definirea notiunii de produse originare si prevederile art.106-107 din Codul Vamal al Romaniei aprobat prin Legea nr.141/1997. Capatul de contestatie privind dobinzile si penalitatile de intirziere au fost respinse in temeiul prevederilor legale enuntate in cuprinsul actului constatator, precum si a principiului de drept "accessorium sequitur principale".

Impotriva deciziei pronuntate, importatorul a introdus actiune la Tribunalul Cluj, care a fost respinsa ca neintemeiata.

Impotriva sentintei civile emisa de Tribunalul Cluj importatorul a formulat recurs la Curtea de Apel Cluj, care prin decizia emisa a admis in parte actiunea reclamantului exonerandu-l de plata dobinzilor si penalitatilor si mentinand ca datorate taxele vamale stabilite prin actul constatator. Pentru a proceda astfel, Curtea de Apel Cluj a avut in vedere prevederile art.61, alin 3 din Legea nr.141/1997, potrivit caruia titularul operatiunii de import are obligatia de a achita diferentele stabilite intr-un termen de 7 zile de la comunicarea actului constatator. In caz de neplata in acest termen, titularul operatiunii comerciale de import datoreaza majorari si penalitati in cuantumul stabilit de lege. Intrucat, organul vamal a calculat dobinzi si penalitati pentru o perioada anterioara datei comunicarii actului constatator, prin care au fost stabilite diferentele de taxe vamale, Curtea de Apel, in mod intemeiat, a procedat la anularea acestor dobinzi si penalitati.

In concluzie, se poate arata ca facilitatile vamale acordate, urmare Protocolului incheiat intre Romania si UE, opereaza in cazul importatorilor romani de autoturisme si in continuare (pina dupa aderarea Romaniei la UE) inasa, cu respectarea stricta a conditiilor impuse de acest protocol si anume ca aceste bunuri sa fie produse in spatiul comunitar, fapt dovedit cu certificatul de origine EUR 1 emis numai la solicitarea exportatorului (vinzatorului) sau imputernicitului sau legal si completat asa cum cer aceste norme europene.

Tinand seama de evolutia viitoare a economiei mondiale, cu tendinta generala de liberalizare a schimbului de marfuri, taxele vamale de import vor deveni din ce in ce mai anacronice urmand ca intr-un viitor nu foarte indepartat aceste bariere vamale sa dispara.

BIBLIOGRAFIE

1. Lazar D., 2003, *Finante si Bugete Publice*, Cluj-Napoca.

STUDIU PRIVIND MANAGEMENTULUI RISULUI DE CREDITARE

CECILIA ILIESCU*

Cuvinte cheie: risc de credite provizioane, managementul riscului de credite individual și global

RÉSUMÉ. *Etude concernant le management du risque de crédit. Le management du risque de crédit est un complexe d'étapes où l'on identifie chaque hypostase du crédit individuel, et on analyse ensuite les modalités de mesure des risques de crédit par le calcul des provisions chaque et pour chaque crédit. La complexité du risque de crédit est ensuite analysée globalement au niveau de chaque succursale bancaire.*

Sistemul bancar este într-o continuă dezvoltare și diversificare iar tendința către un sistem bancar internațional, aduce problema riscului de creditare în cadrul preocupărilor de management complex, ca o garanție a unei influențe pozitive asupra dezvoltării unei bănci, cât și a consolidării întregului sistem bancar.

Riscul de creditare poartă denumiri diferite (risc de parteneriat, risc de insolvabilitate a debitorului, risc de nerambursare sau risc de determinare a calității activelor bancare) și exprimă în esență probabilitatea neîncasării efective la scadență de către bancă a fluxului de venituri anticipat (capital avansat plus dobândă). Toate băncile își doresc ca activitatea pe care o desfășoară să fie rentabilă, ceea ce presupune asumarea riscului de creditare precum și modul în care acesta poate fi limitat la maximum. Pentru a depăși deficiențele care duc la creșterea pierderilor datorate activității de creditare, băncile trebuie să conceapă și să implementeze politici de creditare performante și să angajeze precum și să pregătescă un personal de un profesionalism ireproșabil, care să înțeleagă și să respecte disciplina unor norme. Astfel este necesar să existe un feed-banck permanent prin care conducerea băncii să fie informată despre eficacitatea procesului de control al calității creditelor, astfel încât creditele cu probleme să fie detectate și corectate (în limita posibilităților) din timp.

Punctul de pornire în managementul riscului de credit îl constituie identificarea fiecărei ipostaze în care acesta se poate manifesta și apoi analiza

* Universitatea „Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

acestora. Considerăm riscul de creditare ca și risc de creditare individual și ca și risc de creditare global.

a) Riscul de credit individual prin care se surprinde probabilitatea de insolvabilitate a debitorului său, adică de nerambursare a sumelor angajate de el. Asumarea de către bancă a riscului de credit individual presupune că banca respectivă să introducă pe costuri pierderile rezultate la data scadenței din neplata obligațiilor pe care le are debitorul său.

b) Risc global de credit exprimă posibilitatea de a se deteriora calitatea activelor bancare angajate în cadrul creditelor. Riscul global al insolvabilității este o funcție care depinde de mai multe variabile și are tendința de creștere. Astfel o variabilă este dată de creșterea volumului creditelor neperformante care determină o creștere în proporție accelerată a cazurilor de insolvabilitate datorită faptului că o creștere a proporțiilor creditului, aduce un număr tot mai mare de persoane, potențial insolubile în rândul debitorilor. Alte variabile de care depinde riscul global de creditare ar fi rata dobânzii și mediul economic national.

Pentru a contracara efectele negative pe care le-ar putea avea realizarea acestui risc, băncile au constituit în timp, un sistem de acțiuni complicate, prin care se fundamentează gestiunea sa. Indiferent de forma concretă pe care o îmbracă, gestionarea riscului de creditare se realizează prin:

- decizii echilibrate de creditare, ceea ce face ca riscul creditului să fie evaluat și apreciat, în cadrul unei politici de creditare echilibrată și în directă legătură cu cota de piață a respectivei societăți bancare;
- diversificarea portofoliului de credite în așa fel încât pierderile să nu fie concentrate în timp;
- tehnica asigurărilor, constând în transferul riscului asupra unor terțe persoane;
- cogestionarea afacerii (bancă-client) prin modificarea naturii intermedierei bancare;
- fuziunea societăților bancare. În contextul globalizării piețelor și integrării economice, în ultimul deceniu, problematica riscului de credit este marcată de noi tendințe în principal datorită adâncirii interdependențelor dintre economiile țărilor și în special dintre întreprinderi care a generat creșterea necesităților de creditare.

Pe de altă parte accentuarea riscului de creditare este realizată și de dezvoltarea enormă a varietății formelor de intermediere bancară. În acest mod fuziunea societăților bancare a fost considerată o metodă modernă de gestionare a riscului global de creditare atât la nivel național cât și internațional.

În urma fuziunii rezultă un capital consolidat care acoperă mai bine pierderile determinate de producerea riscului de creditare. Această metodă de gestiune este o caracteristică generală a economiilor moderne, fiind realizate fuziuni în toate ramurile economice, mai ales în domeniu financiar.

Totodată trebuie remarcat că în cadrul băncilor își face loc o tendință de specializare pe diferite domenii de activitate, cu toate că se urmărește în același timp o diversificare aceasta amplifică și mai mult riscul de creditare. În tentativa de

a se proteja cât mai bine împotriva riscului băncile au tendința să promoveze mai multe tipuri de acțiuni sau poate chiar pe toate.

Managementul riscului de creditare se realizează pe baza a două principii clasice și anume diviziunea riscurilor și apoi limitarea riscurilor.

Diviziunea riscurilor urmărește minimizarea riscului global de creditare prin evitarea concentrării portofoliului de credite și diversificarea plasamentelor de credite. Diviziunea riscurilor se realizează prin diversificarea portofoliului de credite din mai multe puncte de vedere. Astfel din punct de vedere al formei de proprietate a debitorilor diversificarea se poate realiza la nivelul particularilor prin diversificarea teritorială la nivelul agenților economici, prin diversificarea sectorială și economică iar în ceea ce privește clienții suverani-diversificare geografică.

În cazul unor debitori mari, creditarea nu se poate realiza printr-o singură bancă ci prin constituirea de pool-uri bancare. Un pool bancar este un ansamblu structurat și organizat din mai multe bănci care creditează un singur debitor mare, în acest mod realizându-se dispersarea riscurilor între băncile care participă la creditare. Alte modalități de divizare ar fi monitorizarea atentă a creditelor acordate unui grup de debitori între care există relații economice de interdependență sau a persoanelor aflate în relații speciale cu banca.

Limitarea riscurilor reflectă aspectul cantitativ al aplicării primului principiu. Acest principiu are un caracter normativ și automat. Limitele privind angajamentele bancare față de diferitele componente ale portofoliului de credite au caracter de norme care se pot clasifica în:

Norme interne sunt proprii fiecărei bănci, fiind folosite la minimizarea expunerii globale la risc dar utilizarea este aprobată de BNR. Aceste norme pot fi globale și speciale. Normele globale stabilesc limita maximă în care banca se poate angaja în operațiuni ce comportă risc de creditare, limita care se stabilește ca procent din activele totale. Normele specifice apar sub formă de plafoane stabilite pentru categorii de debitori în funcție de forma de proprietate, sectorul de activitate, zona teritorială în care operează și durata angajamentului bancar.

Norme ale autorității bancare centrale urmăresc limitarea expunerii la risc atât a fiecărei bănci cât și a sistemului bancar în ansamblul său. Aceste norme reglementează permisivitatea normelor interne și sunt concepute pe principiul că minimizarea riscului de creditare este în sarcina fiecărei bănci, vizând raportul băncilor cu debitorii mari sau împrumuturile acordate persoanelor aflate în relații speciale cu banca (normele 8 / 1999- care reglementează limitarea riscului de credit). Prin normele 8/1999 sa stabilit că lunar băncile comerciale să raporteze la BNR, solvabilitatea proprie, pozițiile de credite caracterizate prin mari expuneri precum și creditele acordate persoanelor aflate în relații speciale cu banca.

Expunerea este definită de norme ca fiind orice angajament asumat de o bancă față de un singur debitor, indiferent dacă angajamentul este efectiv sau potențial, incluzând fără a se limita la aceasta: credite, efecte de comerț scontate, investiții în acțiuni și alte valori mobiliare, efecte de comerț avalizate, garanții emise, acreditive deschise sau confirmate, inclusive în cazul cogestiei afacerii

dintre bancă și clientul debitor, volumul creditului furnizat asigurat de cogaționat prin contracte ferme clienților săi comerciali.

Expunerea mare este definită de normele 8/1999 ca fiind "expunerea netă față de un singur debitor a cărei valoare reprezintă cel puțin 10% din fondurile proprii ale băncii. Astfel BNR nu acceptă ca nivelul unei expuneri mari să depășească 20% din fondurile proprii ale băncii și nici ca suma totală a expunerilor mari să fie de peste 8 ori nivelul fondurilor proprii. În ceea ce privește expunerile mari din punct de vedere al normelor interne, acestea se aprobă de către Consiliul de Administrație pe baza unui raport al Direcției de Creditare avizat de Comitetul de risc care a analizat tranzacția din punct de vedere al riscului.

Tot în cadrul managementul riscului vorbim și de noțiunea de un singur debitor. Normele definesc noțiunea de "un singur debitor" ca "orice persoană sau grup de persoane fizice și /sau juridice față de care banca are o expunere și care sunt legate economic între ele în sensul că": una dintre persoane exercită asupra celorlalte direct sau indirect puterea de a le controla; sau nivelul cumulat al împrumuturilor acordate reprezintă un singur risc de credit pentru bancă, deoarece persoanele sunt legate într-o asemenea măsură încât dacă una dintre ele vor întâmpina dificultăți de rambursare, alta sau celelalte vor întâmpina dificultăți similare.

Pentru a aprecia situația băncii în relația de credit, trebuie realizată și evaluarea expunerii nete. Conform normelor 8/1999 expunerea netă din activele bilanțiere este formată din activele brute (soldul debitor al conturilor de credite și dobânzi) din care se deduc elementele de pasiv rectificative (provizioane specifice de risc) și ponderea în funcție cu gradul de risc al fiecărui element de activ.

Expunerea netă din activele în afara bilanțului: activele în afara bilanțului vor fi transformate în echivalent credit în funcție de gradul de risc de transformare în credit, conform unor criterii tehnice stabilite de norme. Numai prin această transformare se poate ajunge la însumarea acestora cu expunerea netă din activele bilanțiere.

Suma totală a împrumuturilor acordate persoanelor aflate în relații speciale nu poate depăși 20% din fondurile proprii iar cele acordate personalului și familiilor acestora nu pot depăși 5% din fondurile proprii ale băncii. Împrumuturile se aproba prin o decizie adoptată de Consiliul de Administrație pe baza unui raport de analiză a Direcției de Creditare.

În general, entitățile economice se confruntă cu două feluri de nevoi de finanțare:

- cele rezultate din ciclul de exploatare, care au un caracter permanent ceea ce face ca unitatea economică și bancherul să se pună de acord pe un an asupra nevoii de finanțare a exercițiului viitor;
- cele rezultate din ciclul de investiții care se manifestă numai cu prilejul realizării unui program de investiții.

Astfel, băncile acordă agenților economici credite pe termen scurt pentru nevoi temporare, curente și pe termen mediu și lung pentru investiții, dar totodată aceste tipuri de credit pot fi acordate și persoanelor fizice.

Oricare dintre aceste credite reprezintă o anticipare a unor încasări viitoare, dar în același timp comportă riscul ca aceste încasări să nu se realizeze deloc sau doar parțial. Acest risc mai este numit și risc de insolvabilitate a debitorului și este esențial în activitatea bancară în care una din funcțiile sale este cea de acordarea de credite.

Analiza creditului reprezintă procesul de evaluare a riscului de credite, care risc trebuie apreciat în funcție de ceea ce banca se așteaptă să realizeze de pe urma creditării. Procesul de creditare este potențial purtător de câștiguri, acestea se pot grupa în două categorii: câștiguri directe și cele indirecte.

Câștigurile directe sunt imediate și cuantificabile, iar cele mai importante sunt dobânda și comisionul de încasat de către bancă la care se adaugă soldul creditor minim al contului clientului, sold care reprezintă garanția creditului.

Câștigurile indirecte sunt mult mai greu de cuantificat și mai incerte. Astfel acordarea unui credit poate atrage după sine inițierea sau menținerea unei relații, o creștere a depozitelor sau o creștere a cererii pentru alte servicii bancare.

Ansamblul acestor câștiguri trebuie avut în vedere atunci când expunerea la risc este analizată și, eventual, acceptată. Analiza creditului trebuie să se desfășoare atât înainte de acordarea creditului în vederea fundamentării deciziei de creditare, cât și la intervale de timp determinate, în funcție de scadența creditului, de regulă când sunt puse la dispoziție rapoartele financiare ale clientului. Procesul de analiză a creditului are două dimensiuni: o dimensiune cantitativă și o alta calitativă.

Dimensiunea cantitativă a analizei creditului are la bază o serie de activități specifice de colectare, prelucrare și interpretare a tuturor informațiilor referitoare la client, la care banca are acces. Acestea sunt: analiza datelor financiare, prognoza evoluției viitoare a activităților clienților, evaluarea capacității de rambursare prin analiza și prognoza fluxurilor viitoare anticipate de venituri și cheltuieli, evaluarea capacității debitorului de a rezista la șocuri. Rezultatele acestor activități sunt relativ ușor de cuantificat și contribuie la fundamentarea unei decizii obiective privind expunerea băncii la risc, expunere care rezultă din angajarea creditului analizat.

Analiza calitativă presupune adunarea și actualizarea tuturor informațiilor referitoare la responsabilitatea financiară a debitorului, determinarea scopului real al contractării împrumutului, identificarea riscurilor cu care se poate confrunta debitorul și estimarea seriozității și implicării debitorului în respectarea angajamentelor asumate față de bancă.

Elementele determinate ale managementului riscului individual de creditare sunt: capacitatea de plată, caracterul debitorului precum și dorința sa de a face plată, capitalul sau garanția (reală sau personală), condițiile de mediu (primul este cel mai important). Se apreciază că principalele slăbiciuni în managementul riscului de creditare sunt unele de ordin intern: selecție defectuoasă a dosarelor, supravegherea internă improprie a evoluției calității debitorilor.

Managementul individual se realizează defalcăt pe fiecare categorie de credit acordat Astfel putem vorbi despre managementul riscului de creditare al agenților economici și persoanelor fizice. Identificarea și evaluarea riscului de

creditate presupune definirea acestuia, a cauzelor majore de risc și cuantificarea expunerii la risc. Manifestarea riscului este determinată de insolvabilitatea debitorilor cauzată de factorii interni și externi.

Factori interni sunt aproape integral asociați unei conduceri defectuoase și caracterul debitorului-datoria sa de a face plățile pe care le implică achitarea creditului primit, greu de apreciat pentru clienții noi.

Factorii externi-relativ la client se pot grupa în factori politici, economici și bancari și achiziționează asupra unei grupe întregi de clienți, motiv pentru care identificarea și evaluarea acestuia se face pentru sectoare de activitate, de către specialiștii din bancă folosind și informații de uz intern. Factorii politici au la bază o decizie politică care afectează sensibil capacitatea de rambursare a debitorului iar cei economici sunt legați de crize care afectează piețele pe care operează clientul.

Minimizarea expunerii băncii la risc se face, cel mai adesea prin creșterea costului creditului și prin luarea de garanții. Trebuie însă reținut faptul că garanțiile nu sunt o protecție sigură pentru creditori deoarece valoarea de piață a activelor se poate diminua sau pot exista alți creditori, privilegiați față de bancă.

Astfel în fundamentarea acordării creditelor pe termen scurt agenților economici, banca analizează nevoia de finanțare și cererea de creditare a clientului său. Analiza cererii de creditare are drept scop identificarea și evaluarea riscurilor asociate și minimizarea sau evitarea lor.

Creditarea pe termen mediu și lung a agenților economici. Aceste credite au ca destinație finanțarea investițiilor iar solicitarea lor determină analiza obligatorie din punct de vedere managerial și al performanțelor sale economice și financiare. Cererea de credit este analizată de bancă alături de studiul de fezabilitate întocmit de agentul economic și care cuprinde: aspecte generale, sectorul de activitate pentru investiția creditată, prezentarea agentului economic, piața de aprovizionare și desfacere s.a.

O particularitate ar consta în faptul că investitorul trebuie să participe cu o cotă parte (surse proprii). În ceea ce privește limitarea riscului, o analiză a performanțelor financiare ale clientului i-ar menține în cote normale atât pentru bancă cât și pentru client. Aceasta analiză a performanțelor are în vedere două componente:

- evaluarea performanțelor trecute, în evoluție, ceea ce conduce la concluzii privind sănătatea financiară a clientului în momentul actual.
- estimarea performanțelor viitoare, concluziile acestora influențează direct decizia de creditare.

Luarea în considerare a cererii de credit presupune o analiză a bonității agentului economic pe baza indicatorilor de lichiditate, solvabilitate, rentabilitate și echilibru, precum și luarea de garanții (sold creditor al contului de disponibil, collateral-cash ș.a).

Într-o abordare modernă se poate realiza analiza creditului pe bază credit scoring care constă în evaluarea creditului pe bază de punctaj.

Managementul riscului de creditare al persoanelor fizice, evaluează calitatea debitorului din punct de vedere al mărimii și stabilității veniturilor și caracterul

acestuia. În acest scop se utilizează metoda credit-scoringului care permite evaluarea riscului de nerambursare cu ajutorul unei note(scor) și presupune selectarea informațiilor care caracterizează clienții. Fiecărei informații i se atribuie o notă pe o anumită scală, iar totalul comparat cu o notă limită stabilită în prealabil de posibilitatea băncii de a decide sau nu acordarea creditului.

Riscul de creditare a persoanelor fizice poate fi privit ca:

- a) riscul de client care este reprezentat de posibilitatea alterării calității debitorului, risc greu de apreciat deoarece banca nu dispune de suficiente elemente de anticipare a acestui element.
- b) riscul de nerambursare este generat de faptul că veniturile debitorului fie scad fie nu se realizează la timp sau nu se realizează deloc, este un risc ușor de sesizat.

Practica a evidențiat două categorii de cauze care pot determina neachitarea de client al creditului la scadență:

Prima categorie se referă la cauze subiective care țin de componentul subiectiv al debitorului, de măsura în care este dispus sau nu să-și achite datoriile față de bancă.

A doua categorie de cauze obiective țin de evoluția mediului în care operează debitorul și se răsfrâng negativ asupra situației sale, împiedicându-l să ramburseze creditul de care beneficiază. Acestea pot fi cauze de ordin economic sau financiar. Pentru cauzele subiective protecția se poate realiza prin monitorizarea modului de funcționare a costurilor clienților vechi. Pentru cauzele obiective măsurile de protecție presupun: evaluarea și prognozarea condițiilor mediului economic. Apoi diversificarea portofoliului de credite teritorial și pe sectoare de activitate. Apoi stabilirea mărimii creditului acordat și a ratelor de rambursare în funcție de mărimea veniturilor totale nete prezente și viitoare ale persoanei respective.

Riscul în cazul creditelor pe termen mediu și lung poate fi datorat aceluiași cauze cu diferența că aprecierea riscului este mai delicată dacă este luată în considerare mărimea perioadei de rambursare.

Mentținerea riscului de creditare în limite normale presupune o analiză și clasificare atentă a portofoliului de credite, realizate pe baza Regulamentului BNR nr. 2/ 2000, luând în considerare evaluarea performanțelor financiare ale clientului, serviciul datoriei și garanțiile prezentate.

Categoriile în care se clasifică clienții se modifică în funcție de experiența acumulată de bănci și de evoluția contextului economic și situația clienților. Clasificarea clienților se face pe următoarele categorii de performanțe financiare:

- Standard – categoria A – cuprinde clienții cu performanțe economice și financiare foarte bune și care permit achitarea la scadență a ratelor și dobânzilor, preconizându-se menținerea la un nivel ridicat a performanțelor bancare în perspectivă;
- În observație – categoria B – clienții cu performanțe bune și foarte bune dar pe care nu le pot menține la acest nivel;

- Substandard – categoria C – clienții cu performanțe financiare satisfăcătoare dar cu o tendință de înrăutățire;
 - Îndoielnic – categoria D – clienții cu performanțe financiare scăzute și cu o ciclicitate evidentă la intervale scurte de timp;
 - Pierdere – categoria E – clienții cu pierderi pentru care există perspective clare că nu își pot plăti ratele și dobânzile.
- Serviciul datoriei reprezintă capacitatea agentului economic de a rambursa la scadență creditele și de a plăti dobânzile datorate la termenele stabilite apreciat ca:
- bun – ratele și dobânzile sunt plătite cu o întârziere de maxim 7 zile;
 - slab – ratele și dobânzile sunt plătite cu o întârziere de până la maxim 30 zile;
 - necorespunzătoare – ratele și dobânzile sunt plătite cu întârziere de peste 30 zile.
- Pe baza acestor criterii rezultă cinci tipuri de credite.

Tabelul 1
Matricea performanței financiare a clienților

Perform. financiare Serv. datoriei	Bun	Slab	Necorespunzător
A	standard	în observație	substandard
B	în observație	substandard	îndoielnic
C	substandard	îndoielnic	pierdere
D	îndoielnic	pierdere	pierdere
E	pierdere	pierdere	pierdere

Creditele și plasamentele la alte bănci se clasifică în următoarele categorii: standard, în observație, substandard, îndoielnic, pierdere, pe baza utilizării simultane a două criterii: serviciul datoriei, inițierea de proceduri judiciare. Acest lucru determină extinderea și la nivelul sectorului bancar a clasificării clienților nebancari.

Măsurile de prevenire a riscului în activitatea de creditare, au menirea de a evita riscul, ceea ce le face mai puțin costisitoare decât cele curative. Ele se pot structura în 3 categorii: măsuri preventive, operative și curative.

Măsurile preventive presupun luarea în calcul pentru orice operațiune a unui risc cert și respectarea strictă a prevederilor impuse de normele BNR nr. 8/ 1999. Riscurile ce rezultă din insolvabilitatea debitorului pot fi contracarate prin constituirea de garanții în profitul băncii. Garanțiile pot fi personale, constituite în funcție de persoana debitorului (nu asigură băncii avantaj juridic asupra debitorului) și reale, constituite în funcție de consistența bunurilor (asigură un drept real asupra patrimoniului debitorului).

Principiul general care trebuie să guverneze activitatea de creditare este acela în care banca nu trebuie să acorde credite fără să estimeze posibilitatea recuperării la scadență. Lucrătorul bancar trebuie să aibă intuiție și să fie prudent căci de exactitatea datelor culese în estimarea și prevenirea riscului de nerambursare

depinde acordarea sau nu a creditului. O măsură preventivă este stabilirea de către bancă a unei rate a dobânzii care să acopere rata inflației și rata dobânzii percepută de BNR dacă s-a recurs la refinanțare, pentru a se asigura profitul operației.

Măsurile operative au rolul de a preveni riscul, de a sesiza posibilitatea declanșării lui și de a interveni cu alte mijloace decât cele din categoria anterioară. O măsură operativă ar fi încheierea în condiții avantajoase pentru bancă a contractului de creditare. Alte măsuri sunt:

- perceperea comisionului de neutilizare calculat la soldul creditului neutilizat începând cu data semnării contractului și se percepe odată cu rata de credit și dobânda;
- perceperea unui comision de gestiune care se aplică la valoarea soldului creditului și se percepe din contul disponibil al clientului acoperind cheltuielile de administrare a riscului, de acordare și urmărire a creditelor;
- perceperea unui comision de risc – acoperă riscul client /operațiune /țară și se calculează la valoarea angajamentului asumat;
- verificarea zilnică a extraselor de cont ale clienților;
- urmărirea felului în care clientul își achită obligațiile contractuale.

Pentru desfășurarea în condiții normale a activității operative este necesară existența și buna funcționare a unui sistem informațional. În cazul nerambursării după avizarea clientului se trece la măsuri coercitive.

Măsurile curative se numesc astfel pentru că prin intermediul lor se protejează banca, previn efectele negative ale producerii riscului. În cadrul acestui tip de măsuri, banca constată neîndeplinirea obligațiilor contractuale, motiv pentru care poate întrerupe contractul de credit. Altă măsură curativă este evitarea riscurilor prin constituirea unui fond de rezervă. Societățile bancare repartizează 20% din profitul brut anual pentru constituirea de rezerve, până când fondul egalează capitalul, apoi 10% până când fondul ajunge mai mare decât capitalul. Alt exemplu este rezerva generală pentru riscul de credit de 2% din soldul creditelor existente.

Determinarea, constituirea și utilizarea provizioanelor specifice de risc
Provizioanele specifice de risc sunt aferente fiecărui credit aprobat, în curs de derulare la unitatile băncii atunci când clasificarea acestuia impune provizionarea și sunt destinate acoperirii eventualelor credite și dobânzi. Ele se constituie integral prin includerea pe cheltuieli. Sumele utilizate de bancă pentru rezerva generală pentru riscul de credit (2%) și provizioanele de risc sunt deductibile din punct de vedere fiscal la determinarea impozitului pe profit. Determinarea necesarului de provizioane specifice de risc se efectuează în mai multe etape:

- încadrarea creditului în categoriile de risc de credit corespunzătoare, pe baza criteriilor de încadrare a elementelor de activ în categorii de risc de credit, a criteriilor de încadrare a elementelor din afara bilanțului în categorii de risc de transformare în credit;
- determinarea bazei de calcul pentru provizioanele de risc de credit prin totalizarea sumelor evidențiate la gradele de risc de credit, astfel: neponderate (categorie pierdere), ponderate (alte categorii);

- aplicarea coeficientului de provizionare asupra bazei de calcul obținute conform modelului din tabelul de mai sus, Regulamentul BNR nr. 2/2000 privind acești coeficienți pe categorii de clasificare.

Procedura prevede regularizarea provizioanelor specifice de risc de credit și se referă la modificarea nivelului acestora în vederea restabilirii egalității între necesitate și existență, operație care se realizează prin includerea pe cheltuieli sau prin reluarea pe venituri a sumei reprezentând diferența dintre nivele. Banca este autorizată să utilizeze provizioanele specifice de risc în următoarele situații:

a) pentru creanțele din creditele acordate și dobânzile aferente în cazul debitorilor intrați în lichidare judiciară;

b) când creanțele încasate se află în situațiile:

- banca a clasificat în categoria “ pierdere” sau “ îndoielnic” soldul creditelor și dobânzilor aferente unui debitor, dar acestea prezintă o întârziere de la scadență de un an de zile;

- în cazul debitorilor, persoane fizice, când s-au epuizat măsurile legale de recuperare a creanțelor neîncasate.

Pentru îmbunătățirea managementului riscului de credit Banca Națională a României a elaborat un regulament privind clasificarea creditelor și plasamentelor și utilizarea provizioanelor specifice de risc (nr. 2 /2000) la care se adaugă Normele Metodologice nr .4/ 2000 și care impune:

- clasificarea creditelor acordate clienților din sectorul nebanca
- clasificarea creditelor acordate altor bănci și a plasamentelor
- constituirea, regularizarea și utilizarea provizioanelor specifice de risc de credit.

Realizarea trimestrială, apoi lunară a acestor provizioane, atenuează șocul suportării constituirii provizioanelor de risc pentru bancă, în așa fel încât managementul riscului de credite să se facă permanent fiind unul din cele mai complexe elemente ale managementului general al unei bănci.

BIBLIOGRAFIE

1. Norme metodologice ale BNR nr. 8/ 1999
2. Norme metodologice ale BNR nr. 2/ 2000

ANALIZA COMPARATIVĂ A PRODUSELOR ȘI SERVICIILOR ELECTRONICE BANCARE LA BANCPOST ROMÂNIA ȘI VICTORIABANK DIN REPUBLICA MOLDOVA

CECILIA ILIESCU*
CAROLINA MĂLAI**

Cuvinte cheie: *card, home-banking, internet-banking, mobile-banking*

ABSTRACT. *Analysis of Bank-Electronic Services and Products at Bancpost Romania and Victoriabank in the Republic of Moldova. The banking system has seen many changes in the last years, but perhaps the most radical has been a changing distribution model and the emergence of new, electronic channels. In the 1960s the bank branch was the sole channel to market, joined in the 1980s by ATMS, in the late by telephone banking, internet banking and mobile banking. That's why is important to any present banking activity to develop these channels. In this way, banking system from Romania and Moldova try to fall in for a new decade of distribution channels. Base on these elements and extensive research, this study try to indicate the level of development of these new branches in two different banking systems, through two diversified banking institutions: Bancpost from Romania and Victoriabank from Moldova.*

To conclude, we can affirm that the electronic distribution network is the next wave of value creation in banking, and that's why is very effective to any modern bank institution to promote in their day-to-day operations, electronic banking services.

Prin importanța pe care o prezintă progresul omenirii în domeniul tehnologic, se poate observa că în ultimul deceniu, impactul acestora este din ce în ce mai evident. Reacția respectivă se poate mult mai bine reliefa, prin analiza unor instituții bancare distincte, din două sisteme economice diferite: cel din România și Republica Moldova. Astfel studiul comparativ a ofertei bancare în materia produselor și serviciilor electronice bancare, constituie un prilej de a face o distincție clară a dezvoltării două state, care au pornit de la aceeași "ipoteză"

* Universitatea „Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

** Universitatea “Babes-Bolyai”, Facultatea de Științe Economice, 400691 Cluj-Napoca, Romania

economică de după 1990 și care au urmat o evoluție distinctă, fiecare având propriile sale tehnici.

Astfel, studiul respectiv va aborda fiecare clasă de produse și servicii în parte, pentru o mai bună delimitare a acestora pe categorii, după cum urmează:

1. Dezvoltarea cardurilor- comparație între Bancpost și Victoriabank
2. Internet banking- comparație între Bancpost și Victoriabank
3. Mobile-Banking – comparație între Bancpost și Victoriabank

În continuare se vor analiza toate componentele, pe categorii în parte.

1. DEZVOLTAREA CARDURILOR- COMPARAȚIE ÎNTRE BANCPOST ȘI VICTORIABANK

În primul rând, vom analiza dezvoltarea comparativă a segmentului de plăți cu carduri și a cardului propriu-zis atât în România, cât și în Moldova.

Comparație indicatori macroeconomici Moldova cu România / 2003[†] Tabel nr. 1

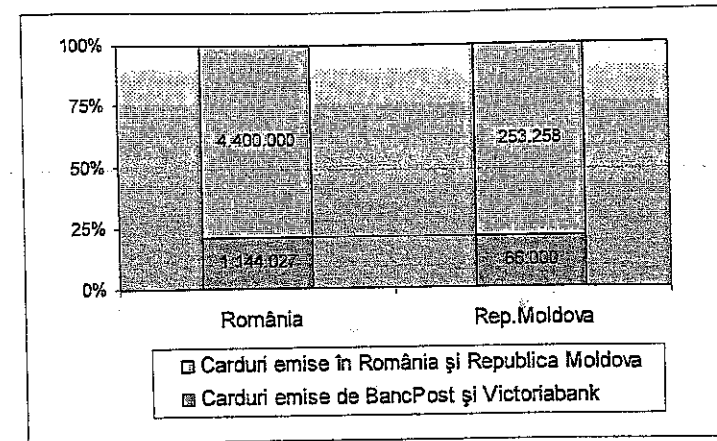
Indicator	România	Republica Moldova
Populația	21.600.000 locuitori	4.362.000 locuitori
PIB pe locuitor	2.530 USD / locuitor	440 USD / locuitor
Număr total de carduri emise	4.400.000	253.258
Numărul de tranzacții	69.000.000	66.000
Valoarea tranzacțiilor	3 mld USD	0,1 mld USD

Din datele prezentate în tabel, concluzionăm că ratele de penetrare a cardurilor în rândul populației înregistrează valori diferite, după cum urmează: numărul de carduri pe locuitor în România este de 5 locuitori/ 1card[‡], iar în Moldova este de 17 locuitori/ 1 card[§], deci cardurile în România au o răspândire de patru ori mai mare, față de Moldova. Acest fapt este reflectat și în activitatea de emitere a cardurilor la cele două instituții bancare. Prin urmare, numărul total de carduri emise de BancPost este de aproximativ 17 ori mai mare decât cel emis de Victoriabank, dar luând în considerare că populația țărilor diferă, accentuăm că cota de piață la ambele bănci este aproximativ aceeași - 25%. Acest fapt este reflectat și în graficul de mai jos:

[†] Sursă: www.bnm.md, www.moldova.md, www.bnr.ro

[‡] Numărul de carduri/locuitor în România = 21.600.000 locuitori/4.400.000 carduri=5 locuitori/1card

[§] Numărul de carduri/locuitor în Moldova = 4.362.000locuitori/253.258 carduri=17 locuitori/1card



Grafic nr. 1 Cota de piață al Banc Post și Victoriabank în total carduri emise în România și Republica Moldova

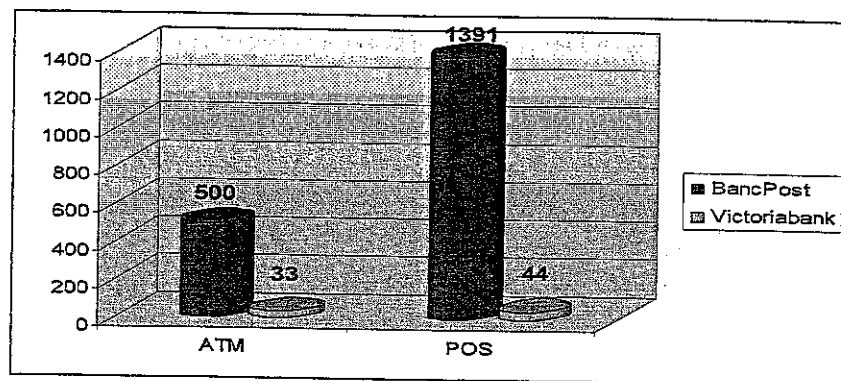
Cauzele principale care au împiedicat Republica Moldova să realizeze progrese reale, comparativ cu România sunt:

- *Afilierea decalată la sistemele de plăți internaționale cu carduri*^{**};
- *întârzierile în implementarea unei legislații specifice*, a unor ajustări structurale;
- *cultura bancară a țării*-piața cardurilor înregistrează în continuare creșteri, însă nu majore, deoarece numărul mare (predominant) al populației care trăiește la țară plafonează mult dezvoltarea acestei piețe;
- *starea economică*- astfel, dacă analizăm câștigurile populației din Moldova și România (conform Tabelului 1), atunci este evident de ce valoarea tranzacțiilor la comercianți este considerabil mai mică și la fel este și cu numărul de tranzacții ce au loc prin intermediul cardului.
- *tranzacțiile pe carduri sunt încă scumpe*, adică se practică comisioane mari la operațiuni. Aceste taxe descurajează clientul din start, făcându-l să nu apeleze la serviciile cardului. Afirmăm astfel că rolul băncii intervine la faza de reorientare a clienților spre canale de distribuție mai ieftine, ceea ce va stimula succesul financiar al instituției (în contextul în care „succesul strategiei bancare nu se mai axează preponderent pe majorarea veniturilor, ci minimizarea costurilor”^{††}).
- *infrastructura de procesare a plăților cu carduri* –astfel, numărul bancomatelor de la o țară la alta este total diferit, astfel încât în Moldova există un

^{**} În România în anul 1992, prin afilierea celor trei bănci: Banca Comercială Română, Banca Comercială “Ion Țiriac” și Banca Agricolă (actuala Raiffeisen Bank), iar în Moldova în 1997 prin Victoriabank, în comparație cu celelalte instituții bancare din țară, care și-au început activitatea de emitere numai din anul 2000.

^{††} Nicolae Dănilă “Retail Banking” –Editura “Expert” București, 2004 ,pag.74

comerciant la 5.816 locuitori, comparativ cu un comerciant la 2.451 de români. Acest fapt este reflectat și prin prisma celor două instituții bancare analizate:



Grafic nr. 2 Comparația numărului de ATM/POS la Bancpost și Victoriabank

Numărul de ATM-uri de la BancPost România este de 15 ori mai mare, față de aceeași rețea de ATM al Victoriabank.

La fel ca și la numărul de carduri, nivelul numărului de ATM și POS este mult mai scăzut în Moldova. Situația se explică prin faptul ca băncile autohtone au demarat mai târziu procesul de înființare a unor rețele de bancomate, printre motive numărându-se costul acestora și numărul mic de carduri emise.

De aceea orientarea trebuie să fie ținută spre trei mari jucători ce trebuie atrași în vederea extinderii plăților cu cardul:

- comercianții;
- furnizorii de utilități;
- instituțiile care încasează taxe și impozite.

Soluția se pare că ar fi crearea unui parteneriat solid între bancă, comerciant și consumator, cu beneficii pentru toți actorii implicați. Totuși există și anumite motive, care nu stimulează nici comerciantul pentru plata cu card, nici cumpărătorul, unul din acestea fiind comisionul perceput de bancă pentru operațiunea de plată, cât și dificultatea controlului încasărilor, riscurile implicate de folosirea frauduloasă a cardurilor.

2. INTERNET BANKING- COMPARAȚIE ÎNTRE BANCPOST ȘI VICTORIABANK

Chiar dacă este un serviciu nou și care a necesitat un efort financiar major în implementarea acestor servicii, remarcăm din ce în ce mai multe bănci, care oferă acest tip de serviciu. În continuare vom analiza comparativ gradul de dezvoltare a acestui tip de serviciu bancar, prin prisma celor două instituții bancare. Dacă e să ne

referim la implementarea acestui sistem de internet-banking, atunci remarcăm că perioada de implementare depinde de la o bancă la alta, cât și de la o țară la alta.

România este o piață foarte activă, cu evoluții spectaculoase în domeniul IT, manifestând inițiative de rang și calitate mondială. Spre deosebire de care, Moldova este totuși mai "lentă" în progresarea spre aceste noutăți mondiale, implementându-le cu ceva întâzieri. Cauzele pot fi multiple, dintre care principala ar fi câștigul populației (PIB pe locuitor), cât și cultura bancară a populației care bineînțeles necesită și ea timp pentru o a evolua pozitiv. În România, cât și în Moldova observăm numeroase manifestări al interesului pentru aceste noi servicii, astfel:

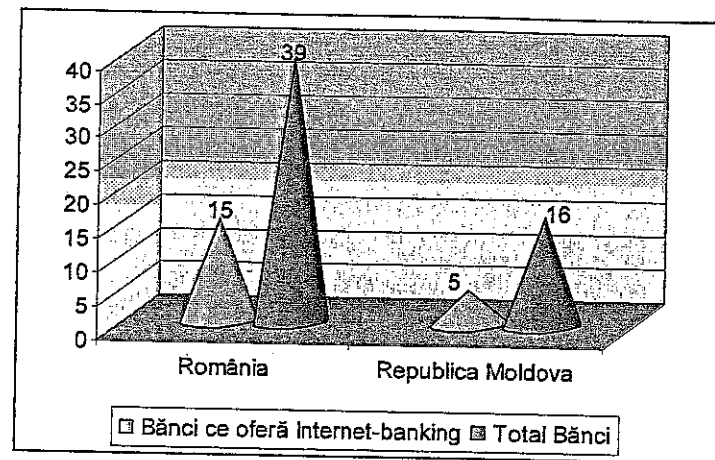
Tabel nr. 2

Dezvoltarea soluției internet-banking în România și Republica Moldova și manifestarea interesului pentru aceasta

România	Republica Moldova
• 15 soluții de Internet Banking autorizate de MCTI (din total 39 bănci comerciale)	• 5 soluții internet-banking (din total 16 instituții bancare)
• Primul furnizor de semnătură electronică – E-sign	• Legea privind semnătura electronică este doar în faza de proiect
• Proiectul RomCard pentru implementarea unei noi tehnologii-3D Secure pentru plata online (4 bănci – BCR, Raiffaisen, Banca Tiriace, Alpha Bank)	• Proiectele desfășurate de firme specializate cum ar fi: Deeplace, Qsystems SRL, Cominfo etc.
• Carduri virtuale, dedicate pentru plata pe Internet în străinătate	• Inexistența cardurilor virtuale pe piața bancară din Moldova
• 45 de magazine online cu peste 1000 de vizitatori unici pe săptămână	• Mai puțin de 30 de magazine online

Prin urmare, se observă numeroase diferențe între dezvoltarea acestui tip de serviciu bancar într-o țară față de cealaltă. Fiecare stat și respectiv fiecare sistem bancar reprezintă diferite progrese, care se datorează la o serie de factori, dintre care vom încerca să enumerăm și să analizăm câteva din cele mai importante astfel de diferențe:

- numărul de bănci ofertante de internet-banking:



Grafic nr. 3 Compararea numărului de bănci ce oferă serviciul internet-banking, între România și Republica Moldova

- Utilizarea acestui serviciu este determinată de factori, precum: utilizatori internet, accesibilitate internet, sistem de plată, inclusiv numărul de carduri (deoarece influențează direct efectuarea plății în sistem online și este instrumentul cel practicat.)

Privitor la accesibilitatea internetului se remarcă că internetul este prezent în ambele țări aproximativ din 1993, când au fost recunoscute domeniile “.ro” și “.md”.

Numărul mai mic de utilizatori Internet în Moldova, față de România determină și este în continuare cauza principală care influențează procesarea mai puțin progresivă, de la o țară la alta, a utilizării serviciului electronic bancar: internet-banking. Față de o piață globală a internetului de peste 790 milioane utilizatori în 2003, România a înregistrat trei milioane de utilizatori ai rețelei internet, iar Moldova aproximativ 50.000 utilizatori.

- Putere de cumpărare scăzută: PIB/locuitor este acel indicator ce ne permite să observăm că veniturile populației sunt foarte mici, abia reușindu-se încadrarea lor în necesitățile zilnice. La fel și în România, ca și în Republica Moldova populația rurală are un venit mult mai mic, ceea ce în medie abia este îndeajuns pentru coșul mediu de consum. Astfel, nici nu se poate discuta despre folosirea de către aceștia a serviciilor bancare noi, care totuși necesită ceva efort financiar, dar și necesitate de a folosi serviciul.

Astfel, situația din țară cu factorii enumerați mai sus se reflectă și în realizările băncilor cu privire la calitatea, clienții serviciilor de internet-banking. Și prin urmare, în funcție de cererea înregistrată pe piață, băncile se pun de acord în accelerarea sau nu a acestor servicii, care pe lângă faptul că sunt moderne și eficiente, totuși avantajul lor relative se datorează costului ridicat de implementare.

3. MOBILE-BANKING – COMPARAȚIE ÎNTRE BANCPOST ȘI VICTORIABANK

Ca și celelalte servicii electronice bancare, mobile-banking înregistrează o tendință de creștere a utilizării. Astfel, conform obiectivului propus analizei, vom urmări în continuare evoluțiile înregistrate de cele două bănci comerciale, deoarece prin prisma acestora se reflectă și situația de pe întreaga piață, ele fiind părți componente al unui sistem bancar, respectiv unui set de produse și servicii oferite de către acestea populației.

Utilizatorii de telefonie mobilă din cele două țări se deosebesc prin numărul și serviciile folosite de către aceștia prin intermediul unui telefon mobil. Astfel în România, acest număr a ajuns la o valoare de 7,3 milioane de utilizatori abonați^{††} ai uneia dintre operatorii de telefonie mobilă (Orange, Connex, Cosmorum), în timp ce în Moldova s-a înregistrat un număr total de 565.000 utilizatori de telefonie mobilă, dintre care 240.000 sunt abonați Moldcell (activează din 2000)^{§§} și 325.000 sunt abonați Voxtel (activează din 1998)^{***}. Se constată că 25% din total populație sunt abonați la vreunul dintre operatorii de telefonie mobilă în România, în timp ce în Moldova acest procent constituie 11%. Prin urmare este lesne de observat că efectul unei acoperiri cât mai dense cu acest instrument modern al telecomunicației a avut drept rezultat și întrebuițarea acestuia ca și instrument bancar.

Numărul de clienți bancari ai BancPost care au întrebuițat acest serviciu pe parcursul anului 2003 au fost de 11.000, în timp ce clienții Victoriabank au fost în număr mult mai mic, fiind abia la început.

Deasemenea alături de aceste valori cantitative, amintim și calitatea acestor servicii concretizată în forma de prezentare/ofere, și anume: SMS, WAP sau aplicații speciale, cât și tipurile de tranzacții ce se pot efectua prin telefonul mobil.

În România, ofertele bancare sunt bogate în diversitate spre deosebire de Moldova, unde telefonul mobil este folosit ca instrument bancar, doar prin aplicația tip SMS, care permite doar vizualizarea contului de card. Deasemenea, este de remarcat că companiile-operatori de telefonie mobilă din Moldova au încheiate convenții de plată a facturilor telefonice către aceștia prin următoarele modalități:

- SMS-banking care presupune plata din cardul bancar sau reîncărcarea contului GSM.
- ATM-banking care oferă posibilitatea reîncărcării contului GSM, de la un bancomat cu ajutorul cardului bancar.

†† Sursă: Site oficial al Ministerului Comunicațiilor și Tehnologiei Informației, comunicate de presă, 2004: <http://www.mcti.ro/mcti0.html?page=1926>

§§ Sursă: Moldova: <http://www.cominfo.md/rom/itnews/855/>

*** Sursă: site oficial al companiei Voxtel, Moldova: www.voxtel.md

CONCLUZII

În ultimul deceniu, am asistat la o adevărată explozie privind domeniul tehnologiei de vârf, căreia se afiliază segmentul financiar-bancar, unde, datorită dinamismului și concurenței acerbe, furnizorii de tehnologie au oferit o sumă de soluții care vor rescrie, cu siguranță, viitorul. Aplicații precum internet-bankingul, home-bankingul și mai recentul serviciu, mobile-banking, au devenit în scurt timp vedetele acestui adevărat "show electronic"^{†††}.

Elaborarea unor concluzii finale privind dezvoltarea celor două sisteme bancare, care alături de serviciile clasice, oferă și servicii și produse bancare electronice, ar fi optimă prin compararea unor indicatori cantitativi și calitativi.

Indicatorii cantitativi(Hard) al serviciilor și produselor electronice bancare sunt reprezentați de:

- Numărul de carduri emise de BanPost România mai mici decât cel emis de Victoriabank de aproximativ 17 ori mai mare, dar în corelație cu numărul de locuitori ai țării căreia li se adresează, fiecare dintre aceste bănci a reușit o poziționare pe piață cu cota de 25% din total carduri emise.
- Numărul și valoarea tranzacțiilor cu carduri emise de cele două bănci;
- Servicii asociate cardului, precum plata la ATM a obligațiilor față de anumiți terți, plata salariilor, indemnizațiilor, burselor;
- Prezența în oferta bancară a ambelor bănci a serviciilor tip internet-banking, mobile-banking;
- Numărul de PC-uri (Personal Computer) și telefoane mobile din țară, care influențează direct numărul de tranzacții efectuate prin serviciul asociat de bancă, cât și accesibilitatea acestuia.

Indicatorii calitativi (Soft) se concretizează în:

- Serviciile asociate cardului sunt diferite de la o țară la alta, aparent sunt identice ca structură, însă numărul lor este diferit, astfel: BancPost are asociat cardului o mulțime de servicii care transformă cardul într-un instrument de plată cum ar fi: plata burselor pentru studenți prin intermediul cardului (Visa Electron Ultra); plata salariilor pentru angajații societăților comerciale cu care BancPost are încheiate convenții; plata alocațiilor de stat pentru elevi; plata prin ATM a facturilor către furnizorii de servicii ai telefoniei fixe(Romtelecom) și mobile(Connex, Orange); plata prin internet a valorii cumpărăturilor efectuate la magazinele online, prin intermediul cardului Bancpost Taifun;

În timp ce în Moldova aceste servicii lipsesc, ele fiind într-un număr mult mai mic, deoarece, la mometul actual, băncile din Moldova se află la o etapă când se încearcă dezvoltarea infrastructurii de folosire a cardului și în același timp de acceptare a acestuia.

- Internet-bankingul la Bancpost a evoluat în așa mod încât permite tranzacționarea online prin noul serviciu ePay, pe când la Victoriabank acesta

^{†††} Conform: Revista eFinance, nr.43, martie 2004, pag.

parcure etapa tranziției de la home-banking(dotBank) la internet-banking, ceea ce face ca serviciile moderne să fie în așteptare de a fi implementate;

Mobile-bankingul de la Bancpost permite efectuarea tranzacțiilor accesibile prin cele trei module SmartTel-Sms, SmartTel-3G, SmartTel-Wap, iar în Moldova unicul modul oferit este cel Sms urmând ca celelalte să fie implementate; Un factor calitativ la fel de important este și instruirea populației care prin diversitatea publicitară, concursuri, premii legate de folosirea de carduri, servicii e-banking, fac populația cunoscută cu aceste noi și moderne servicii bancare, care sunt utile și foarte legate de viața de zi cu zi a fiecărui om. Spre exemplu BancPost desfășoară acțiuni de premiere pentru diferite activități legate de card, dintre care enumerăm: "Cu VISA , este mai ușor să ajungi la Jocurile Olimpice", etc . Victoriabank deasemenea realizează diferite programe care premiază utilizarea cardului, cum ar fi: O călătorie la Paris pentru al 50.000-lea card; acțiunea "Cumpără cu premii"-concretizată în câștigarea unei călătorii la Jocurile Olimpice 2004 și multe alte astfel de promoții de marketing.

• Diferențele dintre legislație și realitate sunt destul de mari, cât și încetinirea apariției unor legi propice dezvoltării e-bankingului stagnează dezvoltarea și evoluția acestora. Legea privind semnătura electronică este în faza de proiect în Moldova. Legislația din România fiind totuși ceva mai bogată în permisivitate, decât cea moldovenească.

• Asigurarea unei siguranțe din punct de vedere al securității tranzacțiilor este foarte importantă, deoarece acest factor este unul foarte important pentru clientul care va utiliza serviciul, astfel încât să nu existe restricții în derularea tranzacțiilor. Din acest punct de vedere atât în România, cât și în Moldova se derulează o serie de activități care au ca scop îmbunătățirea acestei securități, evidențiată prin ofertele anumitor societăți specializate în acest scop.

• Viteza de reacție la schimbările pieței și la cererile clienților, gradul de automatizare a proceselor de orice fel, pentru optimizarea relației cu clienții.

BIBLIOGRAFIE

1. Dănilă N., *Retail Banking*, Ed. Expert, București, 2004.
2. Ilie M., *Tehnica și managementul operațiunilor bancare*, Ed. Expert, București, 2003.
3. Iliescu Cecilia, *Tehnica și evidența operațiunilor bancare*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2003.
4. Roșca T., *Monedă și credit*, Ed. Altip, Alba Iulia, 2001.
5. Toffler A., *Power Shift, Puterea în Mișcare*, Ed. Antet, Prahova, 1995.
6. Trenca I., *Metode și tehnici bancare*, Ed. Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2002.
7. Ungureanu P., *Bankink, Produse și operațiuni bancare*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2001.
8. *** Microsoft Encarta Enciclopedia Deluxe, 2004.
9. *** Revista eFinance, București, 2003-2004, România.
10. *** Revista Piața Financiară, 2003-2004, România.
11. *** Revista Finanțe-Bănci-Asigurări, 2003-2004, România

12. *** Ziarul Financiar, 2004, România
13. *** Dezvoltarea 2003- 2004, Republica Moldova
14. *** Economicescoe Obozrenie, 2003-2004, Republica Moldova
15. *** Profit 2004, Republica Moldova
16. Site oficial al Băncii Naționale al Republicii Moldova www.bnm.md
17. Site oficial al Publicației The Banker www.banker.com
18. Site oficial al BancPost www.bancpost.ro
19. Site oficial al BC Victoriabank SA www.victoriabank.md

EFICIENȚA ACTIVITĂȚII MANAGERIALE

ION MANOLE*

Cuvinte cheie: *avantajul managementului strategic, acumulare de valori eficiente economice, eficacitate managerială, productivitate intelectuală, valori decizionale*

RÉSUMÉ. *L'efficacité de l'activité manageriale.* L'étude se propose d'identifier l'efficacité d'activité manageriale. C'est présenté dans une modalité graphique la corrélation entre les fonctions du management – les fonctions de l'entreprise, l'efficacité économique et les avantages du management stratégique. Se considère que le dernier c'est de principal vecteur de croissance économique. L'accumulation de valeurs d'efficacité économique permet l'évaluation, en équivalence, l'efficacité manageriale dans les formules mathématiques. Le rapport effets/ressources c'est défini par une représentation graphique (4 région d'efficacité). Aussi c'est relié la productivité intellectuelle en fonction de nombre de membres qui décident et leur âge.

INTERCONDIȚIONAREA MANAGEMENT-EFICIENȚĂ

Această problemă am tratat-o pornind de la funcțiile managementului, resursele (efortul) necesare pentru manifestarea acestora (inclusiv tipul acestora), intercondiționarea acestora cu funcțiile întreprinderii/firmei care se concretizează în rezultate (efecte) și implicit în eficiență economică respectiv atingerea obiectivelor propuse.

Am extins această intercondiționare și am identificat următoarele „nivele” care se manifestă corespunzător:

- managerii și procesul decizional;
- misiunea firmei;
- resursele;
- activitatea economică;
- obiectivele.

Se poate observa lesne că aceste nivele reprezintă avantajele managementului strategic.

* Universitatea „Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

Din fig. 1 se desprinde importanța și rolul managementului și nu în ultimul rând al managerului care este în centrul tuturor acțiunilor iar rolul primordial impune stabilirea obiectivelor, creșterea eficienței economice prin minimizarea

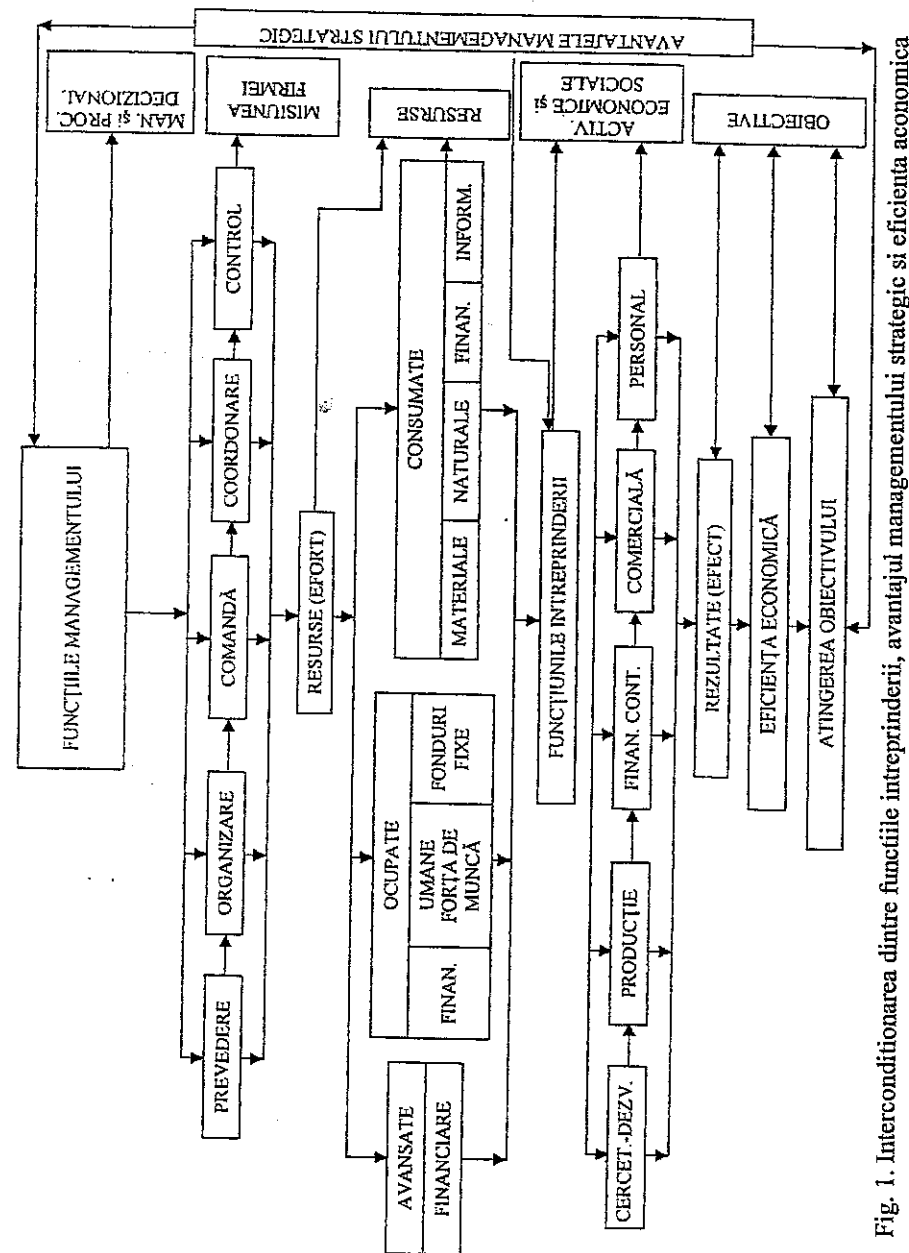


Fig. 1. Interconditionarea dintre funcțiile întreprinderii, avantajul managementului strategic și eficiența economică

eforturilor și maximizarea efectelor și că la baza acestor intercondiționări se află sistemul decizional și informațional astfel încât sistemul economic să fie menținut în stare de echilibru și capabil să rezolve „amenințările” la care este expus: concurența, conjunctura pieței (scăderea cererii, iminența penuriei de resurse materiale, creșterea prețurilor acestora etc.), toate în corelație cu planificarea și organizarea acțiunilor, motivării și antrenării resurselor umane.

Succesul necesită cunoașterea precisă a realității, evaluarea exactă a situației curente, competență (care conduce la: eficiență, optimism și lucru bine făcut).

Eficiența unui manager se bazează pe noțiuni științifice, abilități (talent) și experiență.

PETER DRUCKER menționează următoarele avantaje conferite de un manager performant[†]:

- productivitate în orice domeniu;
- o descentralizare eficientă;
- repartizarea subordonaților la locurile de muncă pentru care dovedesc aptitudini și pregătire profesională adecvată;
- identificarea nevoilor viitoare ale firmei;
- o gestiune financiar-contabilă optimă și care conferă informații oportune;
- promovarea marketing-ului;
- planificarea pe termen lung.

Tot PETER DRUCKER[‡] afirmă: „conducătorul eficient are darul miraculos de a face productive propriile calități, dar și ale subordonaților, colegilor și ale superiorilor”.

În ultima perioadă de timp, în literatura economică mondială tot mai insistent este recunoscut faptul că știința și practica managementului științific și strategic constituie un element determinant pentru creșterea economică și al sporirii eficienței economice, îndeosebi la nivel de întreprindere/firmă. În acest sens putem aminti de contribuțiile aduse de PETER DRUCKER, IKOJIRO NOHAKA, SKIHIRO OKAMUNA și OCTAVE GÉLEIER.

Bunăoară GÉLENIER afirmă că aceste poziții semnifică și faptul că contribuția crescândă a managementului la creșterea eficienței economice reprezintă o consecință directă a diminuării intensității activităților economice și sociale, mai ales cu referire la resurse, în favoarea unei intensificări intelectuale[§].

La întrebarea cum contribuie managementul la sporirea eficienței economice considerăm că stau următoarele modalități:

- a) potențarea muncii de execuție la nivelul fiecărui loc de muncă, cu influențe în creșterea productivității muncii prin deciziile și acțiunile managementului întreprinderii/firmei, a utilajelor cu parametri tehnici superiori, asigurarea de resurse materiale pentru ritmicitate și continuitate a procesului de producție în cantitățile și parametrii de calitate prevăzuți, a repartizării de posturi a persoanelor

[†] Peter Drucker, *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New-York, 1973, pag. 98.

[‡] Peter Drucker, *Strategic Management*, McGraw Hill, New-York, 1991, pag. 18.

[§] Octave Gélenier, *Nouvelle direction de l'entreprise personaliste et compétitive*, Paris, Edition Hommes et Techniques, 1981, pag. 66.

care dispun de pregătirea și experiența corespunzătoare și transmiterea către executanți și subordonați a informațiilor și deciziilor optime;

b) extinderea și intensificarea funcționalităților de bază și specifice ale întreprinderii/firmei bazată pe raționalizarea și perfecționarea conexiunilor decizionale, informaționale și organizaționale cu consecințe în creșterea gradului de folosire a capacităților de producție, dimensionarea optimă a stocurilor de resurse materiale, semifabricate, producție neterminată și produse finite, accelerarea vitezei de rotație a mijloacelor circulante etc.;

c) prin integrarea la un nivel superior a activităților întreprinderii/firmei poligrafice în funcție de raportul cerere-ofertă, pe bază de criterii economice, pe baza cărora se pot înregistra economisiri absolute și relative de muncă vie și materializată etc.

Facem precizarea că creșterea eficienței economice a managementului nu se rezumă doar la latura economică, la fel de importantă fiind *eficiența economică socială*, care vizează aspecte care *nu pot fi cuantificate direct*, dar care prezintă multiple consecințe asupra tuturor factorilor implicați, atât la nivel de întreprindere/firmă cât și asupra factorului uman.

Iată deci o scurtă pledoarie, care pune suficient de bine în evidență statuarea ideii că managementul bazat pe concepte, metode, tehnici etc. puse la dispoziția managementului științific și strategic constituie *un vector de bază al creșterii eficienței economice și al creșterii economice*.

Condițiile privatizării și trecerii la economia de piață vor impune valorificarea superioară a valențelor managementului în vederea creșterii eficienței economice. Inexistența unui management performant nu va permite sesizări cu privire la dimensiune și structura actuală respectiv viitoare a cerințelor pieței, elaborarea și implementarea de strategii și politic optime, de remodelare a sistemului de management care să stimuleze dinamismul, creativitatea, flexibilitatea și funcționalitatea condiției inerente sistemului economiei de piață.

O altă caracteristică care conduce la eficiența economică este conferită de *proliferarea deciziilor de grup*. În România această tendință s-a materializat prin instituționalizarea managementului participativ (Adunarea acționarilor, Consiliul de administrație etc.).

Toate aceste elemente permit un potențial sporit cu rezultate notabile în privința efectelor (rezultatelor). Legătura de cauzalitate capacitatea managerilor, performanțele rezultatelor (eficiența) este radical neconsiderată.

HENRY MINTZBERG** a reușit să delimiteze principalele roluri pe care le îndeplinește un manager.

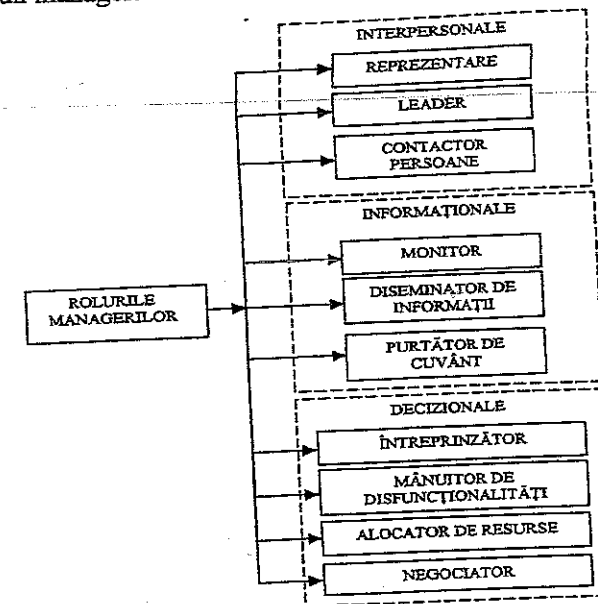


Fig. 2. Principalele roluri ale unui manager

Ultimele patru sunt de natură decizională și care de fapt sunt cele mai importante, în timp ce celelalte prezintă *valențe decizionale* și se manifestă pe parcursul diferitelor secvențe decizionale. Cu cât managerii sunt mai înzestrați nativ și pregătiți la un nivel superior cu atât sunt mai capabili de a elabora decizii mai importante și mai eficiente.

EVALUAREA EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII MANAGERIALE

Într-un sens foarte larg și oarecum restrâns categoria de eficiență economică presupune obținerea de rezultate (efecte) maxime cu resurse (eforturi) minime.

Reamintind că raportul între efort și efect pune în evidență tocmai categoria de eficiență economică vom încerca în continuare să explicităm înțelesul expresiilor eficiență economică și eficacitate economică.

Încercând a face o delimitare de conținut între eficiența economică și eficacitatea economică, în mod convențional am putea considera *eficacitatea economică*^{††} ca o categorie abstractă, nemăsurabilă, ca condiție de bază, obiectiv-subiectiv, ca o caracteristică proprie unei persoane fizice (sau a unui colectiv) care

** Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, New-York, 1979, pag. 198.

†† Eficacitate, ca substantiv de gen feminin exprimă calitatea de a produce efectul pozitiv așteptat: eficiența (Micul dicționar enciclopedic român, Editura Enciclopedică Română, 1972).

are capacitatea ca, prin acțiunile sale, să creeze (producă) *eficiența economică*. La rândul său, *eficiența economică*^{††} poate fi considerată ca o categorie concretă măsurabilă respectiv o materializare a unor activități (cauze) în rezultate (efecte) pozitive: tehnice, economice, sociale etc. într-un sistem economic sau într-o activitate economică. Deci *eficacitatea personală trebuie să se transforme în eficiența economică a sistemului*, sau, astfel exprimat *eficacitatea conducerii sistemului economic* să se transmită în sistemul economic și care să conducă la obținerea eficienței economice pe baza funcționării acestuia.

Pentru ca activitatea managerială a oricărui sistem economic, indiferent de nivelul ierarhic, să devină eficace aceasta înseamnă ca să fie structurată și organizată încât cu resurse minime (eforturi minime) materiale, umane și financiare sistemul economic, procesele economice la care se manifestă managementul să-și îndeplinească sarcinile sau să-și exercite atributele sale astfel încât să se obțină rezultate (efecte) maxime.

Preocuparea fundamentală a managerilor trebuie să fie aceea de a elabora și aplica acele măsuri, tehnici și metode, care să determine un progres permanent în domeniul tehnic, economic și social cu un consum minim de eforturi.

O analiză pertinentă și profundă a proceselor economice pe întreaga perioadă de desfășurare ar trebui să observe și să constate că atributele conducerii au fost puse într-adevăr în valoare, iar funcțiile s-au exercitat în așa fel încât nivelul activității generale s-a obținut maximum de eficiență economică. Odată făcute aceste precizări, *însurarea valorilor de eficiență economică* realizate în sistemul economic analizat ne oferă posibilitatea de a evalua în echivalent *eficacitatea managementului*.

Mai trebuie să amintim că managementul permite creșterea economică, eficiența economică și că simpla existență a factorilor economici în sine nu conduc la atingerea obiectivelor propuse.

Cu aceste precizări, considerăm că cele expuse anterior pot fi sintetizate printr-o relație logică de următoarea formă:

$$D = f(f_{\text{exp}}; C_e)$$

în care:

D – dezvoltarea economică;

f_{exp} – factori economici potențiali (factori obiectivi);

C_e – conducere eficace (factori subiectivi).

Expresia pune în evidență că dezvoltarea economică este o funcție dependentă nu numai de existența unor resurse, a unor factori economici care sunt elementele obiective ale dezvoltării ci și de existența unui management științific și care reprezintă elemente cu caracter subiectiv.

^{††} Eficiența nu arată că „ceva” sau „cineva” produce efectul scontat, sau conduce la un rezultat pozitiv, eficient (*Micul dicționar enciclopedic român*, Editura Enciclopedică Română, 1972).

O percepere mai exactă ne obligă a stabili diferențele și interdependențele dintre eficacitatea unei activități de conducere și eficiența economică a acesteia:

a) diferența esențială constă în faptul că eficacitatea managementului nu poate fi comensurată prin aplicarea mecanică a semnelor de egalitate între ea și eficiența economică obținută în activitatea economică a sistemului analizat. În principiu și ele pot fi egale uneori, ca volum și valoare. În acest sens se poate concepe și accepta o relație matematică de forma:

$$E_{\text{am}} \leq e_a,$$

unde:

E_{am} – eficacitatea activității de management;

e_a – eficiența activității în sistemul considerat.

Rezultatele pozitive, „valoarea eficace” sau „adevărata valoare” a activității economice din sistemul economic se va obține atunci când activitatea de management este eficientă și când activitatea generală a sistemului economic preia aceeași „intensitate de eficiență”, rezultat al unei aplicări corecte și al timp a deciziilor managementului întreprinderii/firmei.

b) Reduceri ale valorii eficienței economice a activității în sistemul economic în raport cu valoarea eficacității managementului se manifestă atunci când în sistemul economic apar dereglări sau perturbații – *independente de sistemul de management din interior* sau, cu alte cuvinte, *imprevizibile*. În această situație relația matematică devine:

$$E_{\text{am}} > e_a,$$

Chiar și în această situație sarcina managementului este de a acționa rapid și să introducă corectivele de rigoare.

c) Eficacitatea managementului poate apare ca fiind de o valoare mai mică decât eficiența activității, *independent de managementul sistemului economic*. În acest caz relația matematică devine:

$$E_{\text{am}} < e_a,$$

d) Putem afirma deci că nivelul managementului condiționează și nivelul eficienței economice a activității economice, a sistemului economic și pe care îl considerăm un element esențial care *semnifică interdependența* dintre cele două categorii. Plecând de la această premisă ca și de la excepțiile prezentate, propunem ca *eficiența economică generală în sistemul economic condus ($E_e G$)* să fie o funcție (F) care să reprezintă corelația și interdependența dintre eficacitatea activității manageriale (E_{am}) și eficiența economică a activității economice (e_a) a sistemului economic luat în discuție:

$$E_e G = f(E_{am}; e_a)$$

Eficiența economică în management. Raportul dintre efort (resurse) și efect (rezultate) exprimă măsura gradelor corespunzătoare de eficiență economică și ne-am gândit că pot fi exprimate printr-un sistem de coordonate carteziene în plan.

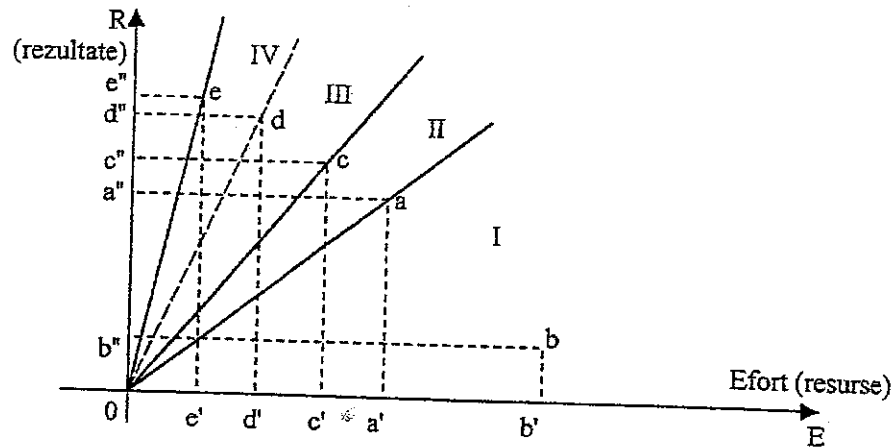


Fig. 3 Zonele de eficiența economică în funcție de efort și rezultate

în care:

- în punctul „a” $e = 1$, respectiv $E = R$ și deci punctul „a” poate fi considerat „punct critic” sau „punct reper”;
- în punctul „b” $e < 1$ sau $E > R$;
- în punctul „c” $e_p < e < 1$, în care e_p eficiența economică programată sau minim admisă; $E < R$;
- în punctul „d” $e = e_p$;
- în punctul „e” $e > e_p$.

Prin această modalitate putem distinge 4 zone:

- zona I - zona de eficiență economică;
- zona II - zona de joasă eficiență economică;
- zona III - zona de eficiență economică;
- zona IV - zona de înaltă eficiență economică.

Analiza acestei reperi grafice pune în evidență următoarele aspecte: segmentele de pe abscisă $\overline{Oe'}$, $\overline{Od'}$, $\overline{Oc'}$, $\overline{Oa'}$ și $\overline{Ob'}$ ne arată mărimea efortului ce urmează a fi făcut pentru a obține rezultate $\overline{Oe''}$, $\overline{Od''}$, $\overline{Oc''}$, $\overline{Oa''}$ și $\overline{Ob''}$, reprezentate pe ordonată și că eficiența economică impune să minimizăm eforturile (resursele) ca să putem obține maximizări ale rezultatelor (efectelor).

Randamentul eficienței economice al deciziei de grup în management. Acesta poate fi determinat de o serie de factori specifici care pot defini cât mai exact pe componenții grupului decizional cum ar fi: vârsta, profesia, calificarea profesională, nivelul de pregătire generală, psihologia, structura grupului etc.

Se afirmă că productivitatea intelectuală individuală și deci implicit cea decizională și mai departe în strânsă corelație cu cea managerială are drept punct de plecare dezacordul între individ și restul membrilor din grupul decizional. Deci tendința de opoziție, de contradicție etc. sunt câteva elemente care generează o stare propice în sensul amintit.

Într-o prezentare grafică situația se prezintă astfel:

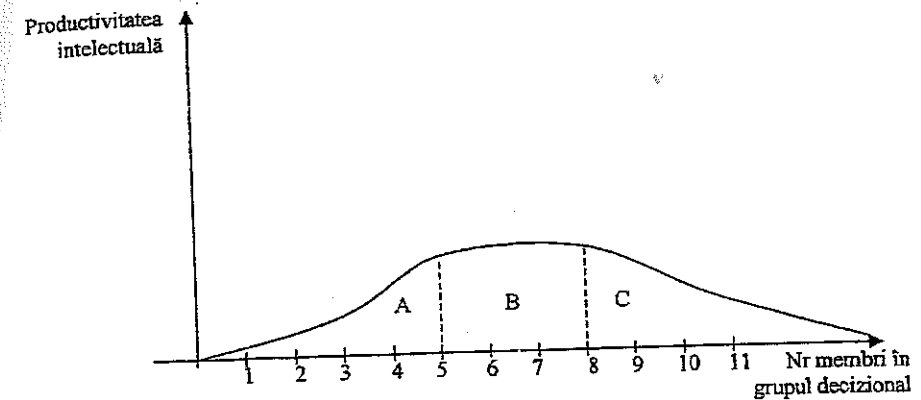


Fig. 4. Productivitatea intelectuală în funcție de numărul membrilor din grupul decizional

Se disting 3 zone:

- zona A reprezintă zona în care toți membrii grupului manifestă un entuziasm, spirit de coparticipare etc.;
- zona B, ca fiind o zonă de stabilitate, părerile și ideile membrilor se aplatizează, condițiile dispar etc.;
- zona C, zona de antagonism, în care apar contradicții între membrii grupului, atingând chiar cote maxime. Entuziasmul de la început devine, pe măsură ce numărul de membrii din grup crește, factor de haos, ostilitate etc., stare care conduce la diminuarea șanselor de rezolvare a obiectivelor stabilite. Este zona în care productivitatea intelectuală scade în mod alarmant.

Productivitatea intelectuală atinge deci maximum când grupul este format din 5-8 membrii. Universitatea din Michigan a elaborat un studiu care pune în evidență productivitatea intelectuală în funcție de vârstă uzând de indicele lui LEHMANN și care se prezintă astfel:

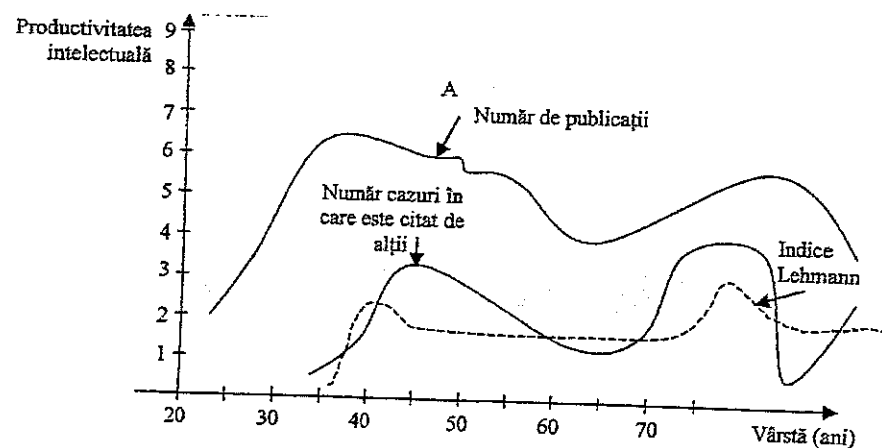


Fig. 5 Productivitatea intelectuală (indicele Lehmann) funcție de numărul publicațiilor și al citărilor de alți autori

Așa cum rezultă și din figură, productivitatea intelectuală este comensurată atât prin numărul de publicații cât și prin numărul de cazuri în care autorul respectiv este citat. Indicele Lehmann este o medie ponderată între cele două variabile.

O analiză a acestei reprezentări pune în evidență două momente corespunzătoare în două perioade de productivitate intelectuală:

- a) prima începe în jurul vârstei de 30 de ani;
- b) a doua identificată în jurul a 55 de ani și care corespunde la o revenire la munca intelectuală după o perioadă în care a desfășurat alte activități.

BIBLIOGRAFIE

1. Drucker P., *Management, Tics, Responsibilities, Practices*, New-York, 1973.
2. Drucker P., *Strategie Management*, Ed. Mc Graw Hill, New-York, 1991.
3. Gélinier O., *Nouvelle direction de l'entreprise personnaliste et compétitive*, Éd. Hommes et Techniques, Paris, 1981.
4. Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, New-York, 1979.
5. Naghi M., Manole I., *Managementul întreprinderilor poligrafice*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
6. *** *Micul dicționar enciclopedic român*, Ed. Enciclopedică, București, 1972.

ION MANOLE*

Cuvinte cheie: *evaluare corectivă anticipativă, post factum, abilitati de direcție, LPC (lista procedurilor de caracteristici), dominantă, capacitate de staționare, empatie, conducere parțială, eficacitate intelectuală*

RÉSUMÉ. *L'évaluation et la promotion des managers. La complexité du processus managerial, modifications sur les employés impose comme une nécessité l'identification des possibilités d'évaluation de l'activité manageriale. Il est nécessaire de quantifier des objectifs établis, des modalités de correction et réduction au minimum des risques.*

Complexitatea procesului managerial, respectiv modificările pe care acesta le produce asupra angajatului, grupului dintr-o activitate economică impune drept necesitate și identificarea posibilităților de evaluare a managerilor.

Prin aceasta înțelegem comensurarea și compararea rezultatelor (efectelor) obținute și care să fie consecința unui potențial fizico-intelectual, psihologic, profesional și managerial bine conturat.

Pornind de la aceste implicații majore considerăm că evaluarea este o activitate extrem de complexă și de o mare responsabilitate.

Necesitățile impuse în evaluarea managerilor sunt condiționate de:

- cuantificarea exactă a obiectivelor;
- elaborarea principiului excepțiilor (abateri) față de obiectivele stabilite modalităților de corectare (îndeosebi pentru cele negative);
- căi și metode de perfecționare și sporire a eficienței economice a managerilor;
- reducerea la minimum a riscurilor în cazul menținerii sau promovării unor manageri incompetenți;

În funcție de obiectivele propuse, evaluarea poate fi:

- *corectivă*, dacă se urmărește cuantificarea abaterilor față de modelul de referință;
- *anticipativă*, care are ca scop principal evaluarea potențialului profesional și managerial;
- *post-factum*, atunci când evaluarea este orientată spre analiza unor succese sau eșecuri anterioare.

* Universitatea „Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

Pornind de la *sfera de cuprindere*, evaluarea poate fi:

- *de ansamblu*, care vizează evaluarea potențialului, a valorii profesionale, a caracterului, a temperamentului, tipului și stilului de management;
- *orientată*, când se urmăresc anumite aspecte ale personalității și activității manageriale (caracter, temperament, climat de muncă, relații cu subordonații, rezultate obținute etc.).

Orizontul de timp reprezintă un criteriu care permite ca evaluarea să fie:

- *de moment* și se derulează în cazul unei situații de criză, de excepție etc.;
- *periodică* și are în vedere evaluarea comportării și a rezultatelor obținute într-un anumit interval de timp;

Efectuarea evaluării face uz de următoarele metode și tehnici: convorbirea, interviul, ancheta, testele psihologice, delegarea de autoritate etc.

Evaluarea și eficiența economică a managerilor prezintă o legătură de cauzabilitate cu activitatea de promovare a acestora.

Promovarea poate fi o rezultată a:

- *evaluării*, când se constată o intercondiționare între modelul tip al postului de manager și cel real, conferit de personalitatea și capacitatea profesională a celui examinat;

- *perfecționării*, atunci când aspectele negative identificate în urma evaluării, vor trebui eliminate iar cele pozitive să fie controlate sau amplificate.

Promovarea trebuie să constituie certitudinea obținerii unor rezultate superioare obiectiv care derivă din:

- susținerea și amplificarea potențialului managerial chiar prin promovarea noilor manageri;
- valorificarea potențialului fizic, intelectual, profesional și managerial;
- menținerea și amplificarea concordanței dintre interesele individuale și de grup.

Complexitatea procesului de promovare, atât din punct de vedere al aptitudinii cât și al duratei implicațiilor necesită ca aceasta să respecte următoarele cerințe:

- evaluarea aprofundată, complexă a managerului;
- modalitățile și metodele de selecție să reflecte specificul funcțiilor și posturilor de manageri;

- să aibă un caracter previzional și să fie în concordanță cu strategia viitoare a întreprinderii/firmei poligrafice.

La baza promovării este imperios necesar să existe și îndeplinite următoarele criterii:

a) *criteriul profesional*;

- rezultatele (efectele) potențialului profesional;
- rezultatele potențialului de manager.

b) *criteriul psiho-fizic*;

c) *criteriul etico-moral*.

Promovarea managerilor presupune parcurgerea următoarelor etape:

a) *preselecția*

- elaborarea criteriilor de preselecție;

- elaborarea unei evidențe cu persoanele a căror evaluare anterioară este compatibilă cu criteriile de promovare stabilite;
- testarea persoanelor incluse în preselecție;
- culegerea unor informații suplimentare vizând modul de comportare față de șefii direcți, colaboratori și subordonați;
- elaborarea concluziilor fazei de preselecție.

b) *selecția propriu-zisă*:

- ierarhizarea criteriilor de selecție;
- nominalizarea membrilor echipei care va efectua selecția;
- recomandarea unor tematici, bibliografii etc. cu referire la domeniul profesional în cauză.

c) *finalizarea selecției*:

- nominalizarea persoanelor și a priorităților pentru ocuparea unor posturi vacante;
- necesitățile de completare sau de actualizare a pregătirii profesionale pentru persoanele selectate plasate pe locurile secundare.

Prezentăm în continuare o metodă de selecție a managerilor, rezultat al unei colaborări de 6 ani cu firma PSIHOSSELECT din Cluj-Napoca și Imprimeriile Media Pro Cluj, care este format din următoarele documente:

- 1) Protocolul nr. 1, cu privire la abilități și stil de conducere.
- 2) Protocolul nr. 2, cu privire la abilități și stil de conducere.
- 3) Afirmatii care descriu practicile manageriale și utilizarea unei scale de la 1-7 pentru fiecare afirmație. Rezultatele obținute reflectă aprecierea pentru protocolul nr. 1 și protocolul nr. 2.
- 4) Lista procedurilor de caracteristici (LPC) însoțită de interpretări atât pentru scoruri mari cât și pentru scoruri mici.
- 5) Descrierea profilului de personalitate prin: dominanță, capacitate de statut, sociabilitate, prezență socială, acceptare de risc, independența, responsabilitate, autocontrol, toleranță, flexibilitate, potențial managerial, orientare spre muncă, potențial de leadership, toate în funcție de punctajele cumulate.
- 6) Rezultate finale concrete aferente protocolului nr. 1 și protocolului nr. 2, însoțite de câte o reprezentare grafică.
- 7) Evaluarea performanțelor.

Protocol I

Caracterizare - Abilități/stil de conducere

Abilități:

Într-o funcție de conducere caută echilibrul echipei cu care lucrează, stabilitate organizației și atingerea unor standarde prestabilite. Cel mai bine i se potrivește rolul de coordonator, utilizându-și abilitățile pentru a stimula realizările individuale. Este obișnuit să folosească autoritatea pe care o are pentru a delega sarcini și a stabili scopuri.

Stil de conducere:

Ca și lider nu pune pe primul loc crearea unui climat plăcut în cadrul echipei. Preferă finalizarea sarcinilor, având nevoie de succes în îndeplinirea acestora. În fața unor grupuri (membrii ai organizației) este obișnuit să categorizeze într-o manieră mai puțin complexă din punct de vedere cognitiv. Este genul de persoană radicală în aprecierile pe care le face despre el sau alții. Realizarea sarcinilor și a obiectivelor este aspectul cel mai urmărit de el ca și lider.

Protocol II

Caracterizare – Abilități/stil de conducere

Abilități:

Este foarte convins de faptul că are toate abilitățile pentru a organiza munca subordonaților într-un mod corespunzător indicând direcția ce trebuie urmărită. Este atent la stabilirea scopurilor, a obiectivelor ce trebuie atinse, clarificarea rolului fiecărui subordonat. Este obișnuit să furnizeze informații dacă i se cer. Îi place să aibă autoritate asupra altor persoane și să-i coordoneze. Nu este obișnuit să facă compromisuri sau să caute un stil de conducere cooperativ.

Stil de conducere:

Ca și stil de conducere, este genul de lider care caută finalizarea sarcinilor fiind axat pe îndeplinirea acestora. Are o puternică nevoie de succes în fața subordonaților dar și în fața superiorilor. Nu caută să discute soluții de mijloc, este obișnuit cu interpretări de tipul „e bine – nu e bine”. Este atent ca autoritatea sa să fie recunoscută, uneori putând fi destul de distant față de subordonați pentru a accentua acest lucru. Scopul principal al activității sale este îndeplinirea sarcinilor, iar relațiile interpersonale dintre membrii grupului se află pe un loc secundar.

Abilități de conducere (se reflectă ca apreciere în protocoalele 1 și 2)

În lista de mai jos sunt enunțate câteva afirmații care descriu practicile manageriale. Indicați cât de des vă implicați în comportamentele descrise, utilizând o scară de la 1 la 7 pentru fiecare afirmație. Vă rugăm să plasați un număr de la 1 la 7 pe foaia de răspuns pentru fiecare afirmație, în acord cu propria evaluare (apreciere).

1. niciodată
2. foarte rar
3. rar
4. uneori
5. adesea

6. foarte des
7. întotdeauna

Dacă ați fi manager, cât de des:

1. Prezențați (veniți cu) idei novatoare (inventive).
2. exercitați influență ascendentă în organizație.
3. Ignorați nevoia de realizare a scopurilor organizației.
4. Clarificați continuu scopul organizației.
5. Căutați inovații și îmbinătăiri potențiale.
6. Faceți rolul organizației foarte clar.
7. Mențineți strâns controlul logistic.
8. Urmăriți ce se întâmplă în interiorul organizației.
9. Dezvoltați hotărâri consensuale ale diferențelor de opinie exprimate deschis.
10. Ascultați problemele personale ale subordonaților.
11. Mențineți o organizație bine organizată și coordonată.
12. Stăpâniți discuțiile ale opiniilor conflictuale dintr-un grup.
13. Impulsionați organizația să-și realizeze obiectivele.
14. Prezențați diferențele cheie dintre membrii grupului, apoi lucrați participativ pentru a le rezolva.
15. Monitorizați conformarea la reguli.
16. Tratați fiecare individ cu sensibilitate și grijă.
17. Experimentați noi concepte (noțiuni) și proceduri.
18. Demonstrați empatie (înțelegere) și preocupare în relația cu subordonații.
19. Căutați să îmbunătățiți capacitatea tehnică a grupului.
20. Aveți acces la persoanele aflate la nivelele ierarhice superioare.
21. Încurajați luarea deciziilor participative în grup.
22. Comparați înregistrări, rapoarte sau alte evidențe pentru a identifica contradicțiile existente.
23. Rezolvați problemele privind programarea în organizație.
24. Reușiți să mobilizați organizație în vederea realizării scopurilor așteptate.
25. Rezolvați problemele în mod creativ și clar.
26. Anticipați fluxul problemelor de muncă, evitați crizele.
27. Verificați erorile și greșelile.
28. „Vindeți” în mod convingător idei noi superiorilor ierarhici.
29. Vă asigurați că organizația urmează cursul scopurilor stabilite, declarate.
30. Facilitați construirea consensului în organizația în care lucrați.
31. Clarificați prioritățile și direcția organizației.
32. Demonstrați preocupare pentru nevoile subordonaților.
33. Mențineți o orientare îndreptată spre rezultatele organizației.
34. Influențați deciziile luate la niveluri ierarhice mai înalte.
35. Clarificați regulat obiectivele organizației.
36. Aduceți un sens al ordinii și coordonării în organizație.

Stil de conducere
Lista procedurilor de caracteristici (LPC)

Gândiți-vă la acel coleg de-al Dvs. cu care vă înțelegeți cel mai rău. Poate să fie o persoană cu care lucrați și acum împreună, dar și o persoană cu care ați lucrat în trecut.

Această persoană, s-ar putea să nu fie colegul Dvs. cel mai puțin preferat. Gândiți-vă la acea persoană cu care aveți cele mai multe greutăți în timp ce vă îndepliniți sarcinile de muncă.

Descrieți persoana specificând scalele acestor perechi de trăsături.

Scala perechilor de trăsături

Tabelul nr. 1

Plăcut	1	2	3	4	5	6	7	8	Neplăcut
Prietenos	1	2	3	4	5	6	7	8	Neprietenos
Care respinge	1	2	3	4	5	6	7	8	Care acceptă
Tensionat	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxat
Distant	1	2	3	4	5	6	7	8	Apropiat
Rece	1	2	3	4	5	6	7	8	Cald
Oferă sprijin	1	2	3	4	5	6	7	8	Se arată ostil
Posomorât	1	2	3	4	5	6	7	8	Vesel
Certăreț	1	2	3	4	5	6	7	8	Aduce armonie
Plicticos	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesant
Deschis	1	2	3	4	5	6	7	8	Mereu în gardă
Lovește pe ascuns	1	2	3	4	5	6	7	8	Loial
Nedemn de încredere	1	2	3	4	5	6	7	8	Demn de încredere
Respectă capacitatea și nevoile altora	1	2	3	4	5	6	7	8	Nu ține seama de alții
Răuvoitor	1	2	3	4	5	6	7	8	Amabil
Agreabil	1	2	3	4	5	6	7	8	Dezagreabil
Nesincer	1	2	3	4	5	6	7	8	Sincer
Blând	1	2	3	4	5	6	7	8	Aspru

Interpretare

Scoruri mari:

- subiectul a descris *cel mai puțin dorit colaborator* în termeni relativ favorabili;
- lideri apropiați de membrii grupului, orientați spre relații interpersonale;
- persoanele cu aceste scoruri au o puternică trebuință de a stabili și menține bune relații interpersonale;
- persoanele sunt mai complexe cognitiv, fac aprecieri și diferențieri mai fine;
- categorizează aspectele legate de roluri sociale, clienți, membrii ai organizației într-o manieră mai complexă din punct de vedere cognitiv;
- utilizează mai multă informație privind caracteristicile grupului (exemplu: control, putere etc.) și o interpretează cu mai multă acuratețe;
- recunosc și procesează această informație;

- scopul primar al acestor persoane este succesul interpersonal, iar cel secundar, realizarea sarcinilor;
- acordă importanță mai mare succesului în domeniul relațiilor interpersonale;
- „cel mai puțin dorit coechipier” pare a fi perturbatorul relațiilor interpersonale;

- se învinovățesc, ele însele, pentru insuccese (frecvent);
- acești lideri sunt pricepuți ca oferind remarci procedurale, incluzând alți membri în planificarea sarcinii, oferind sprijin și manifestând un comportament socio-emoțional pozitiv.

Observație: atât cei cu scoruri mari cât și cei cu scoruri mici caută să mențină distanța socială între ei și persoanele care le amenință valorile lor de bază (sunt mai puțin distanți decât cei cu scoruri mici).

Scoruri mici:

- subiectul a descris cel mai puțin dorit colaborator în termeni negativi, sugerând respingerea acestuia;
- liderii cu scor LPC scăzut erau considerați ca fiind mai distanți față de membrii grupului, orientați spre sarcini;
- persoanele cu aceste scoruri au o puternică nevoie de succes în realizarea sarcinilor;

– persoanele sunt mai puțin complexe din punct de vedere cognitiv, nu fac diferențieri fine în aprecierile lor sociale, judecățile lor privind relațiile interpersonale puțin complexe;

– în fața unor liste de grupuri, roluri sociale, clienți sau membri ai organizației, persoanele categorizează aceste lucruri într-o manieră mai puțin complexă din punct de vedere cognitiv;

– utilizează mai puțină informație privind caracteristicile grupului și o interpretează cu mai multă acuratețe;

– recunosc și procesează mai puțină informație;

– sunt persoane mai radicale în aprecierile pe care le fac despre ei înșiși, despre alții, asupra grupului sau privind variate elemente ale mediului;

– au atitudini mai intens pozitive față de persoanele evaluate favorabil (față de sine, cel mai bun prieten, colaborator) și atitudini mai intens negative față de persoanele neutre sau evaluate negativ (subordonați neloiali, membru tipic al grupului, cel mai puțin dorit coechipier);

– scopul primar al acestor persoane este succesul performanței, iar scopul secundar, succesul interpersonal;

– acordă importanță mai mare succesului în realizarea sarcinilor;

– „cel mai puțin dorit coechipier” pare a fi perturbatorul succesului în realizarea sarcinilor;

– atribuirea insuccesului în sarcină: frecvent, sau vina pe alții, pentru insuccesul în realizarea sarcinilor (a fost interpretată ca o atribuire defensivă a responsabilității, rezultând din nevoia puternică de succes a acestor persoane);

- acești lideri sunt descriși ca fiind preocupați de clarificarea rolului de șefi, ca fiind dominați, vorbind mult, emițând multe mesaje, coordonând și dirijând cu o mână de fier;
- sunt mai distanți față de oricare alții din grup, decât cei cu scoruri LPC ridicate.

Profil de personalitate

Dominanța (Do)

Scor foarte mare (peste 70T): Această persoană este acceptată ca și competitivă, dominantă, cu nevoie de putere. Ca și lideri adoptă un stil agresiv. Trebuie să câștige și poate să creadă că el este singurul care poate să facă un lucru așa cum trebuie. Este înclinat să-și exprime și să-și apere propriile opinii. Cu toate că poate fi discipol eficient al altora, totuși el pare a se afirma independent.

Scor mare (55-70T): Are o dominanță rezonabilă, plin de putere și de obicei își asumă rolul de lider când este solicitat să o facă.

Scor mic (30-45T): Nu este o persoană dominantă și tinde să prefere un rol nonasertiv (adică nu se impune). Poate rezista la schimbare și în general evită responsabilități de conducere. Apare ca și o persoană dependentă și are dificultăți în luarea unor decizii, de multe ori dă dovadă de comportament pasiv-agresiv.

Scor foarte mic (sub 30T): Nu se impune, uneori pare a fi încet în gândire și acțiune. Evită tensiunea, presiunea, trebuie să fie îndemnat. Este timid, nesigur și nu-și asumă multă responsabilitate. Poate fi agresiv-pasiv.

Capacitatea de status (Cs)

Scor foarte mare (peste 70 T): Această persoană frecvent se simte superior față de alții și se simte aparte. Poate fi plicticos, arrogant și poruncitor. De obicei tânjește după statut ridicat și este extrem de sensibil la felul cum este tratat de alții. Nu se potrivește într-un serviciu cu statut scăzut și vizibilitate scăzută, ca de exemplu manufactură sau operare.

Scor mare (55-70T): Într-o organizație are o poziție în ascensiune percepându-se pe sine ca și persoană vitală, importantă în muncă. Îi place activitatea, se implică în ea și are prezență socială. Este capabil să tolereze stresul și presiunea.

Scor mic (34-45T): Frecvent are nevoie de supervizare și direcționare. Este nepretențios și foarte lejer și de obicei preferă să evite provocările și responsabilitățile. Are tendința de a lucra mai bine cu cei lipsiți de experiență. Nu îi place să fie în centrul atenției și se bizuie mai degrabă pe poziție decât pe persuasivitatea personală atunci când trebuie să influențeze pe alții.

Scor foarte mic (sub 30T): De obicei este foarte confortabil și excentric, ci interese foarte limitate. Este timid și rezervat cu alții, dar de asemenea poate fi și drăguț. Rezistă mai puțin la presiune și este posibil să aibă o imagine de sine scăzută și de asemenea posibil să fie mai puțin de încredere. Nu se simte confortabil într-o poziție de conducere preferând în general poziții mici în organizații și de

asemenea este posibil să prefere mediul rural în locul celui urban. Are tendința de a nu fi eficient, când trebuie să lucreze în grup cu diferite tipuri de oameni.

Sociabilitatea (Sy)

Scor foarte mare (peste 65T): Această persoană este în general extravertită, sociabilă, deschisă și orientată. De obicei nu îi place izolarea socială sau să lucreze singur. Se angajează și negociază confortabil cu o mare varietate de oameni, inclusiv cu străinii. Se simte confortabil în aglomerație și radiază cu încrederea sa socială.

Scor mare (55-65T): În general este extravertit, sociabil dar nu extrem de sociabil. Îi face plăcere să fie printre oameni și să participe la activități în grup. În reuniuni se simte confortabil.

Scor mic (30-45T): Este sociabil, dar nu foarte deschis. În unele situații sociale se simte confortabil, dar în esență este o persoană care preferă o viață privată. Preferă de asemenea să lucreze mai degrabă singur, decât cu alții.

Scor foarte mic (sub 30T): Este o persoană care evită implicarea în relații interpersonale și în general se simte izolat. Este singuratic, rușinos și tăcut când este cu alții. Are o încredere socială scăzută și nu îi place vizibilitatea socială. Poate fi ușor influențat de alții.

Prezență socială (Sp)

Scor foarte mare (peste 70T): Această persoană are nevoie de putere și recunoaștere. Simte nevoia să iasă în evidență și poate fi ostentativ. Dacă este ignorat se simte ofensat, de aceea preferă să fie întrebat și abordat. Are abilități sociale și un echilibru social, îi place să manipuleze pentru a primi atenție. Uneori pare a fi neconvențional, spontan și spiritual, este activ, energic și are tendința de a se mișca repede într-o acțiune.

Scor mare (50-70T): În general este foarte energic, orientat spre activitate, cu simțul necesității. Are o prezență socială și este echilibrat.

Scor mic (30-45T): Este foarte atent și precaut la comportamentul lui. Adesea progresează greu, încet și nu întotdeauna creează impresie primară bună asupra altora. Lucrează bine chiar dacă nu i se acordă atenție și recunoaștere mare. Este conformist și preferă să coopereze cu alții decât să-i manipuleze.

Scor foarte mic (sub 30T): Este lipsit de caracter imperios, de entuziasm și de abilitatea de a motiva pe alții. Nu se folosește de propria responsabilitate pentru a influența pe alții, nu dorește să iasă în evidență. Într-o poziție de lider și de statut înalt de obicei nu se simte confortabil. Are nevoie de timp pentru a accepta schimbările sau situațiile sociale noi. Uneori nu este o companie prea plăcută pentru discuții, în cercuri mici. În situații conflictuale este lipsit de constrângere.

Acceptare de sine (Sa)

Scor foarte mare (peste 70T): Este extrem de confident, uneori face impresia că este sigur pe sine. Este narcisist. Are o dorință puternică de a dovedi cine este el. Îi este frică de răspundere și se ferește de asta. Are tendința de a se concentra pe

propria persoană și este oportunist. De multe ori în spatele încrederii de sine excesive se află o nesiguranță mascată.

Scor mare (55-70T): În general este sigur de sine și se autoacceptă. Este capabil să-și asume responsabilități și acceptă să lucreze cu alții.

Scor mic (30-45T): Tinde să fie convențional și tăcut. Este labil, nesigur și nu este confidențial în situații sociale.

Scor foarte mic (sub 30T): Această persoană poate avea sentimente puternice de nesiguranță și are probabil conflicte și tulburări emoționale. Poate fi depresiv. Încrederea în sine este foarte mică, este îngrijorat și se frământă mult. Nu poate lua decizii independente, îi este teamă de risc, este înclinat să aibă sentimente de culpabilitate și își reproșează aceasta. Cu toate că este neobișnuit de supus, poate riposta.

Independența (In)

Scor foarte mare (peste 70T): Este foarte independent, plin de resurse și de asemenea foarte mulțumit. Este dispus să ia o atitudine și să-și apere poziție. Este capabil, energic, cu o voință puternică, dar nu este neapărat prietenos. Își fixează scopuri înalte și le urmărește cu perseverență.

Scor mare (55-70T): Este orientat pe scopuri, se evidențiază, dar nu este extrem de independent în gândire și acțiune. Este asertiv și cooperează de obicei bine cu alții.

Scor mic (30-45T): Frecvent îi lipsește încrederea în sine și în deciziile pe care le ia. Poate ezita în a se afirma cu putere și în a lua decizii independente. El este foarte competitiv, preferând în schimb să pună accent pe cooperarea și afilierea cu alții. foarte competitiv, preferând în schimb să pună accent pe cooperarea și afilierea cu alții.

Scor foarte mic (sub 30T): Îi lipsește încrederea și devine anxios când i se cere să ia decizii independente. Are tendința să fie dependent și așteaptă de la alții să îi îndrume calea. El va evita confruntarea și mai degrabă va apela la alții.

Empania (Em)

Scor foarte mare (peste 70T): Are o gândire intuitivă, este capabil să înțeleagă sentimentele și atitudinile altora. Perceptiv, înțelegător, empatic, este capabil să răspundă la nevoile mediului social. Este prietenos, sociabil și deschis.

Scor mare (55-70T): În general este prietenos și adaptabil. Dă dovadă de înțelegere și situații interpersonale și este privit de alții ca și o persoană inteligentă. Este respectat. Se manifestă degajat și natural. *Scor mic (30-45T):* Este cam timid și retras și nu manifestă o înțelegere a nevoilor altora. Aceasta determină să fie pasiv față de alții, iar interesele lui să fie în general limitate, îngust focalizate și convenționale.

Scor foarte mic (sub 30T): Sre probleme în a înțelege oamenii și frecvent nu ține seama de dorințele, sentimentele și nevoile celorlalți. este distant, greu de rugat, mai puțin prietenos.

Responsabilitatea (Re)

Scor foarte mare (peste 65T): Trăiește după regulile altora, este adeptul respectării legilor și regulilor. Este categoric, ordonat, autodisciplinat, legat de lege, conștiincios și preocupat de bunăstarea altora. Poate fi rigid și nu comite compromisuri în aplicarea legii.

Scor mare (55-65T): De obicei este ordonat și organizat. El operează cu ale bunului simț. Capabil să-și asume responsabilitatea, te poți bizui pe el, își duce până la capăt sarcinile.

Scor mic (30-45T): Este mai degrabă șmecher, decât consecvent. Este impulsiv, nerăbdător la detalii și rutină. Nu întotdeauna își duce obligațiile la capăt.

Scor foarte mic (sub 30T): Este impulsiv și cu o autodisciplină șubredă. Are izbucniri de furie, nu este bine organizat și și alocă în termen scurt obiectivele și negocierile. Are dificultăți în a menține un angajament pe termen lung. Este subiectiv în luarea deciziilor, este egocentric și își asumă o responsabilitate mică.

Socializarea (So)

Scor foarte mare (peste 65T): Această persoană își sacrifică propriile interese, inhibat, preferă să evite greșelile și riscul cu orice preț. Are nevoie puternică de a face lucrul așa cum trebuie și să respecte regulile. Prea convențional, aproape niciodată nu se îndoieste de normele și valorile sociale. Este demn de încredere.

Scor mare (55-65T): Este sincer, generos, demn de încredere. Respectă normele sociale și obiceiurile și nu are înclinații în a manipula pe alții sau să se comporte într-o manieră oportunistă.

Scor mic (30-45T): Este gata să își asume riscul. Are puncte de vedere întărite, păreri aparte pe care le va împărtăși deschis altora. Are tendința de a pune sub semnul întrebării regulile, obiceiurile și se manifestă răzvrătit în comportament. Poate fi defensiv în fața criticii.

Scor foarte mic (sub 30T): Foarte controlat emoțional, încăpățânat și răzvrătit. Are un comportament nonverbal manifest. poate încălca legile, regulile și obiceiurile. Este pripit și impulsiv. Pune la încercare limitele și îi lipsește integritatea de caracter.

Autocontrolul (Sc)

Scor foarte mare (peste 65T): Foarte controlat emoțional, are tendințe de a-și reprima sentimentele, datorită acestuia, poate avea izbucniri. În general el preferă armonia și predicția, decât confruntarea sau schimbarea radicală. El anticipează problemele, planifică, este vicios, dar bun coordonator. Menține ordinea și este tipul de manager acri acordă sancțiuni.

Scor mare (55-65T): Este disciplinat, statornic, acordă atenție detaliilor, meticulos și întrucât vicios. Gândește înainte de a acționa și în general planifică lucrurile, preferând predictibilitatea în locul schimbării. Se pricepe mai bine la menținerea ordinii lucrurilor, decât la începerea și terminarea lor.

Scor mic (30-45T): Viguros, orientat spre acțiune, este în general spontan, adaptabil, are o atracție pentru schimbare. Este înclinat să-și arate sentimentele și

are ncredere în intuiție și presentimente. De obicei se abține de la planificarea lucrurilor, se plictisește de monotonie și rutină și este adept al schimbărilor. Este tipul de manager care pune în mișcare o afacere și știe să o deruleze.

Scor foarte mic (sub 30T): Este rapid, impulsiv, imprevizibil. Înlătură aparențele și nu reușește să-și aloce timp pentru a examina o chestiune controversată mai îndeaproape. Este agitat, nestatornic. Are nevoie de emoții puternice, nu este obiectiv, poate fi ușuratic în exprimarea emoțiilor și este egoist, egocentric, incapabil să renunțe la gratificație. Leagă repede prietenii acri se pot deteriora la fel de repede cum au început.

Impresia bună (Gi)

Scor foarte mare (peste 68T): Poate avea un fake good mare. Este o persoană agreabilă, servilă, care are nevoie să se adapteze și să fie acceptat. Nu este independent și aenevoie de aprobare. Poate fi manipulativ, poate avea idei bune, dar estemai degrabă preocupat de opiniile și rezultatele altora. El își poate spune părerea mai degrabă decât să ia decizii. Este plăcut, mai puțin respectat.

Scor mare (55–58T): Este sensibil la alții și la relațiile cu aceștia. Este afiliat. Pare a fi apropiat capabil să câștige cooperarea din partea altora, căroră de obicei își vinde ideile. Este preocupat de opiniile altora și îi place să apară într-o lumină favorabilă, dar nu neapărat servil.

Scor mic (30–45): Nu este preocupat de ceea ce gândesc alții, dar poate fi persuasiv. Este util, concentrat pe scop și nu este absurd în comportamentul lui față de alții.

Scor foarte mic (sub 30T): Nu este influența de alții, pretinde aprobarea n termenii proprii. Nu este diplomatic, este viclean, necioplit, sarcastic și neconciliant. Nu este educat și este privit de alții ca insensibil.

Comunalitatea (Cm)

Scor mare (peste 50T): Nu se privește ca și o persoană unică și irepetabilă.

Scor mic (30–45T): Este privit ca și o persoană manipulabilă. Nu este stereotip. Se privește e sine ca și o persoană unică și diferită. Se poate afla în stări emoționale diferite și este hipersensibilă. Are tendința să-și personifice propriile experiențe, poate fi artist. **Scor foarte mic** (sub 30T): Protocolul poate fi invalid. Se poate simți extrem de izolat, înstrăinat, cu problemele și conflicte familiale.

Sănătatea (Wb)

Scor mare (peste 55T): De obicei pare a fi confortabil și în general este satisfăcut cu sine și cu modul lui de viață. Este mai puțin dubios și mai puțin îngrijorat. Poate fi persoană morală.

Scor mic (30–45T): Nu este întru totul confortabil cu sine și suportul social. Poate avea conflicte nerezolvate. Nu este oportunist, iar în societatea poate fi retras, defensiv și deprimat.

Scor foarte mic (sub 30T): El consideră că nu are șanse de izbândă ca și alții. Este anxios și probabil depresiv. Are o apreciere de sine scăzută și este posibil să se

afle în crize de identitate. În aparență își poate ascunde mânia și de obicei este neîncrezător cu alții.

Toleranța (To)

Scor foarte mare (peste 65T): Această persoană poate fi:

– O persoană naivă, sinceră și încrezătoare. Nu este suspicios, mai degrabă este uman și convențional. Presupune că totul va decurge favorabil în final și va subestima dificultatea reală a lucrurilor. Agreabil, nu îi face plăcere să se confrunte, este tolerant cu oamenii și îi acceptată așa cum este. Are tendința de a discuta lucrurile pe ocolite, decât să le înfrunte sau să negocieze cu oamenii asupra conflictelor interpersonale.

– O persoană care este implicată sau deține un rol de jucător, își schimbă purtarea și convingerile după context. Nu este puternic, nu îi face plăcere să se confrunte. Se ascunde în spatele unei măști, modelându-se sau schimbându-se.

Scor mare (55–65T): Diplomatic și fără prejudecăți, este de obicei tolerant, demn de încredere, capabil să câștige încrederea altora.

Scor mic (30–45T): Întrucâtva suspicios cu alții, nu se încrede ușor în alții. Are bune aptitudini de negociator și își joacă bine cărțile. Are tendința să judece pe alții, decât să încerce să-i înțeleagă. Nu îi place să se bizuie pe alții, pentru succesul propriu.

Scor foarte mic (sub 30T): Rămâne distant și închis față de alții. Este jucător slab și de obicei nu cooperează și nu comunică cu alții. Este o persoană căreia îi place să judece, dogmatic și critic față de alții și uneori chiar cu el însuși. Poate fi ostil și autoritar.

Realizare prin conformism (Ac)

Scor foarte mare (peste 65T): Îndeplinește și respectă legile, are nevoie de structură, control specific, criteriile bine definite în munca lui. Funcționează bine într-un cadru bine organizat. Este foarte muncitor, activ și performant, care îi întrec pe alții și își vede de treaba lui.

Scor mare (55–65T): Se simte în general confortabil într-un cadru organizat și structurat, unde încearcă să se adapteze și să urmeze regulile. Este persistent în efectuarea planului, de asemenea este harnic și străduitor.

Scor mic (30–45T): Este precaut când ia un angajament față de alții sau față de organizație. Se acomodează într-o structură, dar nu îi place disciplina prea mare. Poate pune sub semnul întrebării autoritatea.

Scor foarte mic (sub 30T): Răzvrătit, nonconformist, devine dezorganizat și nonproductiv când este presat să se conformeze.

Realizare prin independență (Ai)

Scor foarte mare (peste 65T): Persoană puternică, este de obicei foarte independent în gândire și în luarea de decizii. Nu îi place supervizarea și structura, el preferă să lucreze independent. Îi place schimbarea, poate improviza și inova. Poate fi imaginativ și creativ.

Scor mare (55–65T): Este autonom. Are o gândire independentă. Nevoia de supervizare este minimă, este capabil să lucreze independent. Tânjește după libertate în luarea deciziilor și poate fi inovativ.

Scor mic (30–45T): Are tendința de a fi practic. Nu este înclinat să încere ceva nou sau să inițieze schimbări. Se bazează pe experiența acumulată. Nu este prea creativ și poate fi inovativ.

Scor foarte mic (sub 30T): Este conservativ, supus, neîncrezător în propriile abilități și dorește ca alții să îi arate drumul în viață. Nu prețuiește manifestările intelectuale. Preferă palpabilul și concretul.

Eficiența intelectuală (Ie)

Scor foarte mare (peste 65T): De obicei este conceptual, orientat intelectual, tinzând să gândească și să discute problemele decât să le arate. Este mai degrabă strategic, decât implicat efectiv. Probabil are nevoie de conciliere și învățarea deprinderilor.

Scor mare (55–65T): Esreversat și își efectuează bine tema de casă înainte să acționeze. Este perspicace, plin de resurse și bine informat. Este eficient și bine organizat. Planifică și anticipează, estecapabil să stabilească priorități.

Scor mic (30–45T): Poate fi neorganizat sau inefficient în alocarea timpului. Este orientat spre acțiune, nu planifică viitorul și acționează înainte de a gândi. Preeră palpabilul și concretul în defavoarea absrtactului.

Scor foarte mic (sub 30T): Este neîncrezător în capacitățile intelectuale proprii, este practic. Nu privește mintea ca un instrument folosit în rezolvarea problemelor. Este slab organizat. Dacă nu-și împarte bine timpul devine inefficient. Poate fi abătut, anxios sau depresiv.

Intuiția psihologică (Py)

Scor foarte mare (peste 70T): Această persoană poate fi detașată, rece, îngrijorată. Atitudinea de exprimare se face într-un mod abstract. De asemenea înțelege mai bine problemele abstracte. Nu îi plac greșelile, poate fi academic și uneori nu exprimă empatie și înțelegere față de alții. Eșe șovăielnic în asumarea responsabilităților. Este rapid în judecarea modului în care gândesc și simt alții. Se alterează la subtilități și nuanțe sociale.

Scor mare (55–70T): Perceptiv, obișnuit cu oamenii, îi poate citi. Poate fi șovăitor în asumarea responsabilităților. Se simte confortabil în lumea conceptuală și abstractului.

SCOR MIC (30–45T): De obicei este orientat spre acțiune și pe scop. Este practic și concret. Are ineres scăzut în a avea un comportament dinamic propriu sau la alții.

Scor foarte mic (sub 30T): Este concret, se acceptă așa cum este și nu cercetează profund propriile motivații sau ale altora. Nu-și dă seama de nuanțele sociale, nu este chibzuit și ascuțit la minte.

Flexibilitatea (Fx)

Scor foarte mare (peste 70T): Frecvent pare a fi energic, o persoană cu dorințe înfocate pentru emoții puternice. Este inovativ, uneori poate fi confuz și nu îi place rutina și banalul. poate fi o persoană creativă, cu simț estetic și artistic, iar din punct de vedere emoțional poate fi instabil.

Scor mare (55–70T): Este flexibil, energic, se adaptează rapid. Îi place să ajusteze schimbarea și surpriza. Se bucură de varietate și este curios. Este mai degrabă tipul de manager care pune în mișcare o afacere și știe să o învârtă, decât cel care acordă sancțiuni.

Scor mic (30–45T): Persistent în muncă, hotărât, practic, nu înclină să încerce idei noi. Nu îi place schimbarea sau surpriza și probabil se simte neconfortabil în fața incertitudinii.

Scor foarte mic (sub 30T): Este precaut, conservativ, inflexibil. Evită riscul, se împotrivesc schimbărilor și este încăpățânat în fața acestora.

Masculinitatea (FM)

Scor foartemare (peste 70T): Această persoană are nevoi puternice de afiliere și dependență. Este prea sensibil, ușor de ofensat, ia în considerare critica pe care de multe ori și-o însușește fără a fi la darea lui. Este mofturos. poate fi artist. Persoanele masculine cu acest scor pot avea probleme de identitate sexuală.

Scor mare (55–65T): În general este sensibil, nu vrea să rănească pe alții și se opune criticismului când se confruntă cu acesta. Are nevoie să depindă de cineva, poate fi interesat de artă.

Scor mic (30–45T): Este în general tipul de gânditor și este mai puțin sensibil. Este orientat pe acțiune și sarcină și poate fi nerăbdător cu alții. Este autonom, independent, își atribuie consecințele unei emoții în comportamentul lor. Îi plac activitățile extraprofesionale.

Scor foarte mic (sub 30T): Este mai încet în gândire, necioplit, obraznic, agresiv, prea independent, insensibil la sentimentele altora.

Potențialul managerial (Mp)

Prin această scală identificăm acele persoane care au vocație pentru supervizare sau rol de manager sau pe acelea care au tendința de a ocupa o asemenea poziție. În definiția managerului bunse include un comportament eficace, siguranța de sine, abilități cognitive, orientare pe scop, dar nu încăpățânare, caracter exploziv sau egocentric.

Scor mare: Este o persoană care creează impresie bună, are încredere în sine, fluentă verbală, sociabil, stabil din puncte de vedere emoțional, maturizat, clar în gândire, realist, optimist, responsabil, capabil, bine organizat și ambițios, care este orientat pe scop și prețuiește realizarea, care dă dovadă de inițiativă și precauție. Este lider eficace, capabil să-și reunească oamenii cu care lucrează și să obțină cooperarea lor. Este sfătuitor și inteligent.

Scor mic: Este o persoană căreia îi lipsește încrederea în sine și care este lipsită de tact. În exprimarea sa verbală poate face greșeli. Este instabil emoțional,

supărăcios, îngrijorat și anxios. Are tendința de apăsare tot timpul nesatisfăcut. Este răzvrătit, defensiv, nematurizat, apatic, oresponsabil, confuz. În raza lor de acțiune nu-și urmărește planurile și scopurile îndeaproape. Când intervine schimbarea este anxios, la fel procedează când intervine nesiguranța. În fața adversarului bate în retragere.

Orientarea spre muncă (Wo)

Aceasta nu indică modul în care o persoană este orientată spre muncă, motivația pentru aceasta, puterea sa de muncă și probabilitatea performanței chiar în munca de rutină sau într-o poziție de subordonat.

Scor mare: Este o persoană care este demnă de încredere, pe care te poți baza, rezonabil disciplinat, de nădejde și cumpătat.

Scor mic: Este o persoană care se frământă, încăpățânat, egocentric, nu este demn de încredere.

Potențialul de leadership

Indică prezența potențialului de lider, precauția și abilitatea de a lua decizii.

Scor mare: Este o persoană care are un talent pentru lider și este dominant, are încredere în el, este agresiv, rațional, cu o gândire logică și clară, ambițios și posibil egocentric.

Scor mic: Este o persoană a cărei potențial de lider este sub nivelul mediu. Este atent, precaut, timid, modest, răbdător, pașnic, docil și de asemenea este cooperant.

Înfigurile 1 și 2 sunt prezentate rezultatele practice obținute pe seama celor expuse realizate în urma unei anchete desfășurate în cadrul Imprimeriei „Media Pro” și în colaborare cu firma „Psihoselect” din Cluj-Napoca.

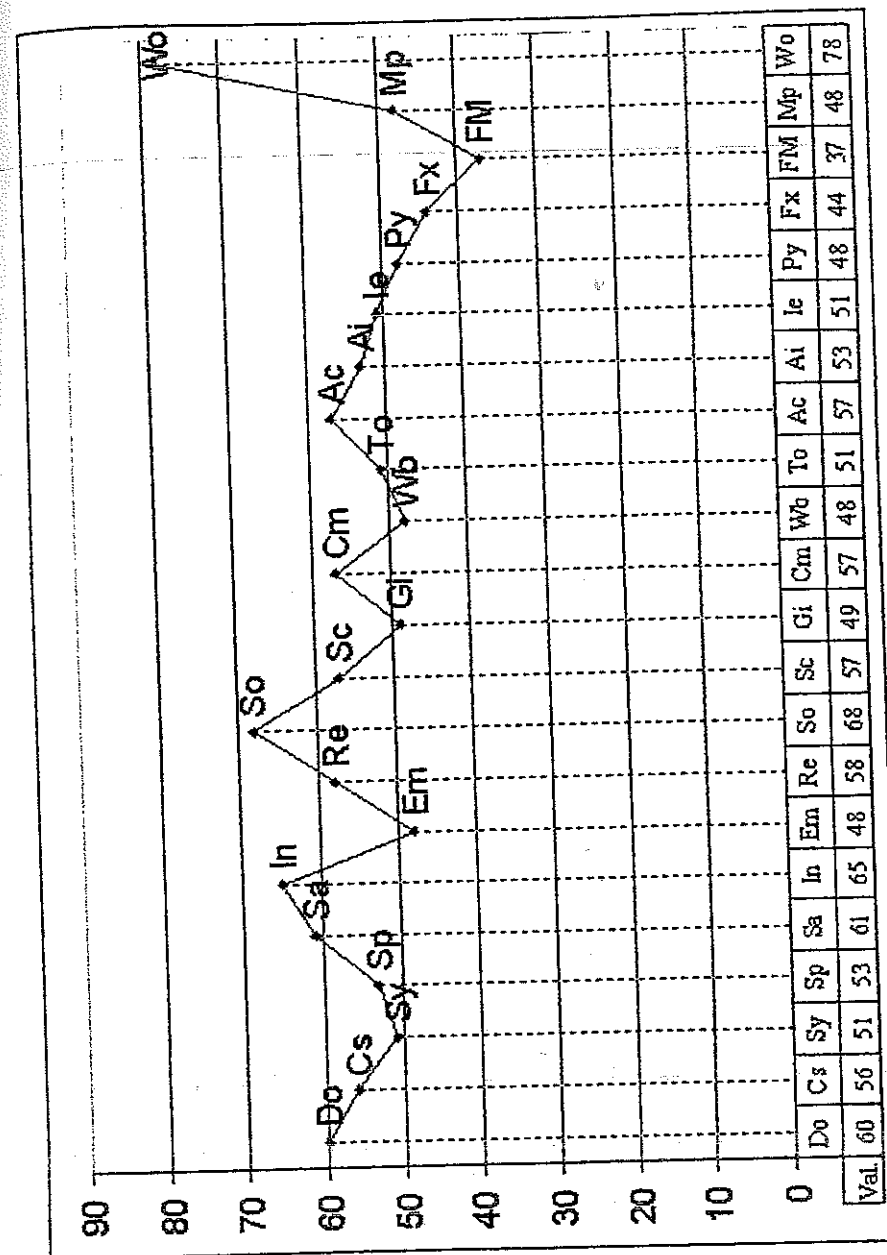


Fig. 1 Profilul de personalitate functie de scorurile realizate

Tabelul 2

Evaluarea performanțelor

Acțiuni	Descrierea acțiunilor
1. detalierea fișelor de post	- presupune detalierea sarcinilor și atribuțiilor împreună cu ocupantul postului și superiorul acestuia, în conformitatea cu un calendar stabil de comun acord.
2. Identificarea criteriilor de evaluare	- implică doar activitatea consultanților și presupune prelucrarea informațiilor obținute în etapa anterioară pentru a stabili criteriile de evaluare folosite.
3. Elaborarea comportamentelor	- se oferă unui grup de 50-6 persoane criteriile de evaluare stabilite pentru a genera comportamente care descriu criteriile la diferite niveluri de performanță.
4. Generarea listelor de comportamente și ponderea lor	- această etapă implică realizarea listelor de comportamente aferente fiecărui post, apoi acordarea de ponderi cu ajutorul a 4 experți din cadrul firmei.
5. Prelucrarea datelor și elaborarea listelor finale	- prin prelucrarea datelor se elimină comportamente care nu sunt înțelese ed evaluator sau care generează interpretări diferite la evaluatori diferiți. Se definitivează lista de evaluare pentru fiecare persoană evaluată.
6. Instruirea evaluatorilor	- sunt instruite persoanele ce urmează să facă evaluarea performanțelor, se comunică scopul evaluării, metoda folosită, numărul persoanelor implicate în evaluare, modalitățile de comunicare a rezultatelor și erorile ce pot apare în timpul procesului de evaluare.
7. Evaluarea propriu-zisă	- presupune realizarea evaluării performanțelor de către evaluator (superior, coleg și subordonat) în prezența consultanțului, având în față fișa de evaluare
8. Prelucrarea datelor	- prelucrarea este realizată de către consultanți. Se recurge la o prelucrare statistică a datelor în vederea acordării unor calificative, sunt elaborate fișele de caracterizare a fiecărei persoane evaluate și rezultatele evaluării prezentate sub forma unui raport.
9. Comunicarea rezultatelor	- au loc discuții cu fiecare persoană evaluată, în prezența superiorului, având fișa de descriere a evaluării, pentru a se oferi feed-back, pentru a se identifica soluții de îmbunătățire a performanțelor.
10. Concluzii și finalizarea procesului de evaluare	- Are loc o discuție cu conducerea firmei în vederea trasării unor concluzii în urma procesului de evaluare, a eficienței acestuia.

BIBLIOGRAFIE

1. Greenly G. E., *Strategic management*, Cambridge, 1989.
2. Holland P. G., Rue L., W., *Strategic management*, Cambridge, 1989.
3. Malcilor P., *Introducere în management*, Ed. Alternative, București, 1994.
4. Nicolescu O., Nicolescu L., *Managementul modern al organizației*, Ed. Tribuna Economică, București, 2001.

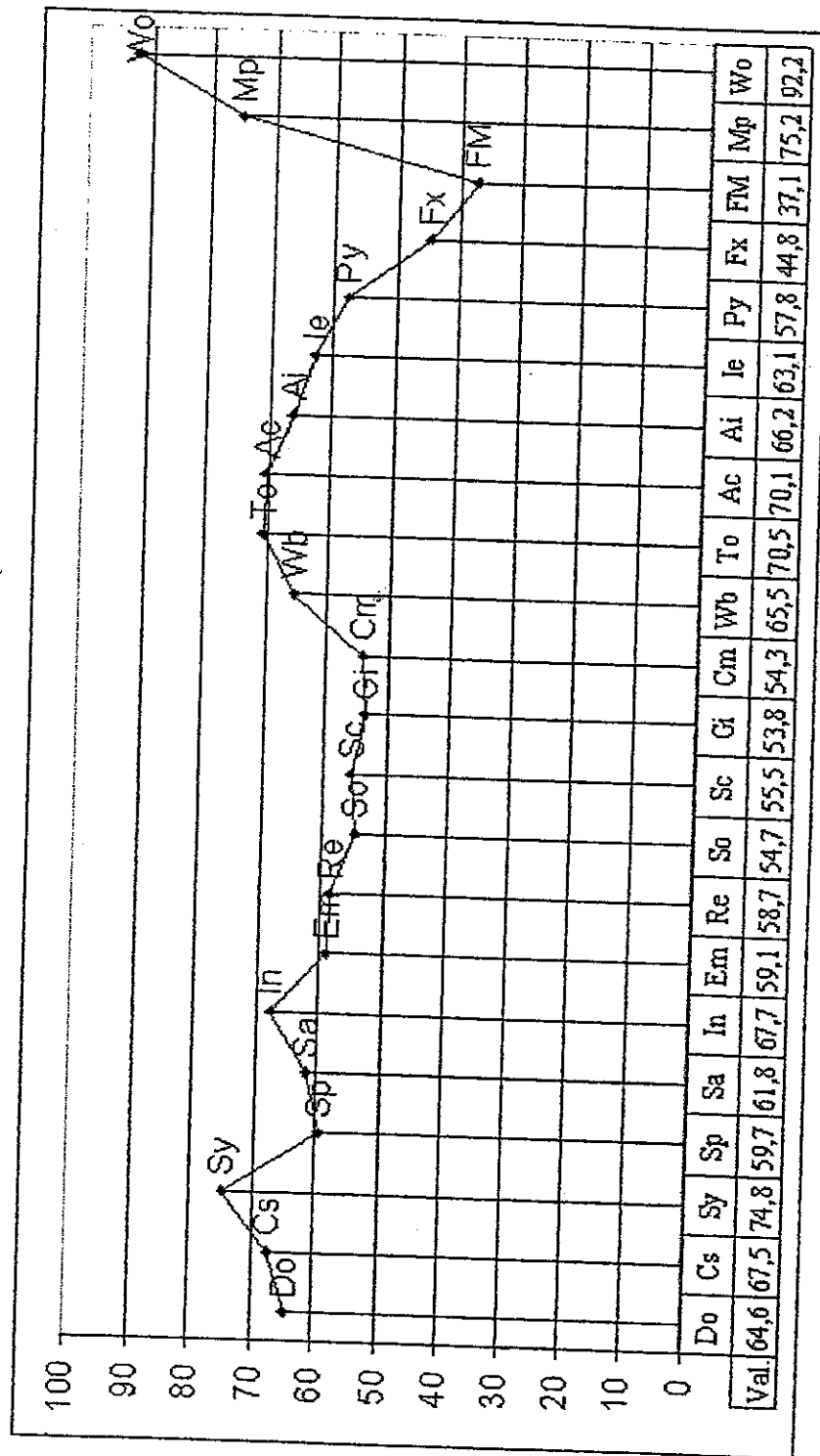


Fig. 2 Profilul de personalitate functie de scorurile realizate

LIDIA POP*

Cuvinte cheie: *siguranta alimentelor, riscurile alimentare*

ABSTRACT. *The Safety Of Food in Romania 2005. The paper intend to underline theoretical and practical issues concerning the food quality, safety and risk assessment in Romania 2005, before joining the European Community.*

INTRODUCERE

Alimentele furnizează omului substanțele de care acesta are nevoie pentru dezvoltare, refacere și întreținerea proceselor vitale. Astfel, **alimentatia este o necesitate umană fundamentală** /1/.

Alimentele nu trebuie să pună în pericol sănătatea omului, lucru adeseori dificil de realizat. Cu bună știință sau din neștiință omul consumă alimente care, prin calitatea sau prin cantitatea ingerată, îi fac rău.

Prin produs alimentară (sau aliment) se înțeleg toate substanțele sau produsele prelucrate, partial prelucrate sau neprelucrate destinate să fie ingerate de oameni. Acest termen include și băuturile, gumele de mestecat și toate substanțele, inclusiv apa, aflate intenționat în produsele alimentare, în cursul preparării, fabricării sau altor tratamente /4/.

Nu sunt considerate mărfuri alimentare:

K Hrana pentru animale

K Animalele vii, mai puțin cele care nu sunt preparate în vederea consumului uman

K Plantele înainte de recoltare

K Medicamentele, în sensul directivelor 65/65/CEE, 92/93/CEE

K Cosmeticele, în sensul directivei 76/768/CEE

K Tutunul și produsele din tutun, în sensul directivei 89/622/CEE

K Stupefianțele și substanțele psihotrope, conform Convenției Unice a națiunilor Unite din 1961 și 1971

K Reziduuri și contaminanți

* Universitatea „Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560 Cluj-Napoca, România

REZULTATE

I. Riscurile alimentelor asupra sănătății omului

Vorbind despre siguranța alimentelor acceptăm implicit existența unor riscuri pentru sănătatea omului, potențiale „pericole inacceptabile” pentru consumatori /2, 3/.

Se cunosc 4 categorii de riscuri asupra sănătății omului, asociate cu alimentele/4/

1. *Riscuri biologice*: bacteriene, virale și parazitare, Tabel I. Riscurile biologice se clasifică, pe baza severității riscului, în trei grupe:

Grupa I: riscuri severe, produse de: Sh.Dysenteriae, C.Botulinum, Virusul Hepatitei, Toxoplasma gondii, Trichinella spiralis, Taenia solium, etc

Grupa II: riscuri moderate, cu o răspândire potențială extinsă: Salmonella spp., E.Coli, Streptococcus pyogenes, Ascaris lumbricoides, Cryptosporidium parvum, etc

Grupa III: riscuri cu o răspândire limitată: S. aureus, B.cereus, V.parahaemoliticus, Y.enterocolitica, G.lambliia, Enterobius vermicularis, TSE encefalita spongiformă transmisibilă, gripa aviară, etc

Tabel 1 Microorganisme producătoare de toxinfecții alimentare și calea de transmisie /7/

Microorganismul	Alimentul infestat
Salmonella	Carnea crudă (inclusiv pasăre), lapte crud, ouă
Staphylococcus aureus	Preparate din carne reci, deserturi manipulate mult în timpul preparării, produse lactate (în special cele preparate din lapte nepasteurizat)
Escherichia coli	Materii prime agricole, în special cele de origine animală
Clostridium perfringens	Carne crudă, alimente uscate, zarzavaturi, condimente, legume
Clostridium botulinum	Carne păstrată necorespunzător, peste și legume
Streptococcus pyogenes	Lapte crud, carne crudă, alimente prelucrate de oameni infectați
Listeria monocytogenes	Carne, brânzeturi moi și alte produse lactate, legume, crustacee, scoici
Yersinia enterocolitica	Produse alimentare reci care se consumă fără a fi tratate termic, depozitate în frigider murdare

2. *Riscuri chimice* care provin din:

- Substanțe chimice folosite în agricultură: pesticide, ierbicide, fungicide, antibiotice, hormoni, etc). Până în oct.2005 Comisia Europeană va prezenta lista medicamentelor și tratamentelor care pot fi utilizate pentru tratarea bolilor la plante și animale.

/10/

- Substanțe chimice utilizate pe parcursul procesului tehnologic: detergenți, dezinfectanți, uleiuri, vopsele, insecticide, etc.
- Substanțe toxice pe care le conține materia primă: toxine, plumb, mercur, etc
- Substanțe chimice adăugate, aditivi: conservanți, coloranți, agenți de prelucrare, amelioratori, etc
- Folosirea de aditivi alimentari interzisi sau în cantități mai mari decât cele permise, pesticide, metale grele sau alte substanțe toxice

3. *Riscuri fizice*: cioburi de sticlă, pietricele, nisip, cuie, polen, materiale de ambalaj, etc

4. *Riscuri datorate unor obiceiuri alimentare greșite*, neadaptate vârstei, stării de sănătate sau consumului energetic

Aceste riscuri pot fi corelate cu cele 4 grupe de oameni care fac parte din lanțul alimentatiei, de la producător până la consumator:

- Producătorii de materie primă (producătorii agricoli)
- Producătorii de produse finite (producătorii, procesatorii)
- Distribuitorii (comercianții)
- Consumatorii.

Percepția riscurilor alimentelor de către consumatori nu este proporțională cu gravitatea riscului. Spre exemplu, nu sunt puțini cei care cumpără alimente și le țin în portbagajul mașinii timp de mai multe ore, în bătaia razelor solare, chiar dacă știu că acest lucru este periculos pentru sănătate. De asemenea, fumatul este un risc major dovedit, dar care este atitudinea oamenilor față de acesta?. Exemplele pot continua.

Subiectul percepției riscurilor alimentare a fost tratat în cadrul conferințelor RISK PERCEPTION: SCIENCE, PUBLIC DEBATE AND POLICY MAKING, care au avut loc în 2003 la Brussels și în 2004 la Washington/ 8, 9/. Conferințele au fost organizate de European Food Safety Authority (EFSA)/10/. Câteva concluzii generale care s-au desprins sunt:

- Percepția riscurilor depinde de guverne, știință, cultură, societate, media
- În contextul globalizării este important să avem un cod comun de exprimare și caracterizare a riscurilor; managementul riscurilor alimentare (evaluare, monitorizare, implementarea unor decizii manageriale); comunicarea riscurilor identificate precum și a strategiilor de monitorizare ale acestora

- Nu există risc 0 la consumul alimentelor, dar există tendințe și mai ales dorințe de a atinge acest caz ideal.

Producătorii de alimente au fost siliți de necesitățile comerțului modern și de competiția de pe piață să producă alimente cu termen de valabilitate îndelungat, cu gust, miros și aspect mai bun. În consecință, majoritatea alimentelor aflate astăzi pe piață conțin substanțe chimice cunoscute sub numele de aditivi alimentari. EFSA (European Food Safety Authority) a elaborat un cod al aditivilor admisi a fi utilizați în prepararea alimentelor precum și a cantităților admise /10/.

Astfel, aditivii alimentari au devenit un subiect interesant pentru consumatori de azi. Majoritatea lor devin toxici dacă se găsesc în concentrații mari și dacă se consumă frecvent. Chiar și cei considerați inofensivi, cum ar fi vitaminele, au efecte negative asupra sănătății dacă se abuzează de ele. Dozele maxime admise în industria alimentară pentru aditivi sunt de 100 de ori mai mici decât dozele la care este influențată starea de sănătate a animalelor de laborator asupra cărora s-au efectuat teste de evaluare a gradului de nocivitate. Ceea ce trebuie să fie luat în considerare este faptul că unii dintre aditivi se acumulează în organism. Astfel, desigur, fiecare aliment consumat într-o zi are un conținut de aditivi inofensivi, suma aditivilor ar putea prezenta risc asupra sănătății consumatorului. Agresiunea se produce de obicei asupra ficatului, sistemului nervos, sistemului circulator, sistemului digestiv și pielii.

În Uniunea Europeană, EFSA (European Food Safety Authority) este organizația care se ocupă de identificarea riscurilor legate de alimente și alimentație. Encefalopatia spongiformă transmisibilă depistată la bovine, recent identificată la ovine și caprine, gripa aviară sunt bolile care au redus încrederea consumatorilor în noile tehnologii. În strânsă colaborare cu autoritățile locale și producători EFSA elaborează studii științifice referitoare la riscurile existente sau posibile /8, 9, 10/. Printre obiectivele recente ale acestei comisii este elaborarea unei noi strategii în EU, privind sănătatea animalelor (2007-2013).

Un capitol vast, foarte controversat este utilizarea tehnicilor de inginerie genetică la plantele și animalele care sunt consumate ca și alimente. OMG, Organisme Modificate Genetic, sunt bacterii, plante sau animale, a căror structură genetică a fost modificată prin tehnologii genetice. Datorită neîncrederii consumatorilor în siguranța acestor alimente, în UE s-a sistat utilizarea acestora din 1998. Excepție face porumbul și soia, modificate genetic pentru a fi rezistente la tratamentul cu erbicide.

Studiile legate de OMG, la care se lucrează în prezent în UE se referă la:

- siguranța produselor modificate genetic pentru mediu, animale și om
- studii alergologice
- metode de identificare și evaluare a riscurilor
- teste de toxicitate
- evaluarea posibilelor transferuri genetice la om

- elaborarea unor noi directive privind aprobarea, evaluarea siguranței, etichetarea alimentelor ce provin din organisme modificate genetic.

II. Siguranța alimentelor

Legea privind siguranța alimentelor pentru consumatorii din România a fost promulgată de Guvernul României în 2004. (LEGEA nr.150 din 14 mai 2004, Monitorul Oficial nr. 462/24 mai 2004), cu respectarea normelor din Uniunea Europeană.

Pare incredibil de târziu, având în vedere diversitatea crescândă a produselor alimentare, a tehnologiilor noi de fabricație și a importurilor masive care au avut loc după 1989 în România.

Siguranța alimentară constă în respectarea normelor igienico-sanitare în procesul de producție și are în vedere "garantarea sănătății populației prin consumul de alimente sigure din punct de vedere sanitar, sub raportul salubrității, prospețimii și al valorii nutritive a alimentelor." /3/.

Factorii care influențează direct siguranța alimentară sunt:

- K Calitatea materiilor prime care intră în procesul de fabricație;
- K Procesul de producție al alimentelor;
- K Depozitarea și transportul alimentelor;
- K Modul și condițiile de comercializare a alimentelor.
- K Consumul alimentelor

Mențiunile de pe etichetele produselor alimentare dau consumatorilor informațiile necesare, verificabile și ușor de comparat. Consumatorul are astfel posibilitatea să aleagă acel produs care corespunde exigențelor sale și să cunoască eventualele condiții de risc.

Etichetarea tuturor alimentelor este obligatorie. Obligatorietatea etichetării produselor alimentare este prevăzută atât de legislația românească, cât și de cea a Uniunii Europene. Informațiile înscrise pe etichetă nu trebuie să inducă în eroare consumatorii la achiziționarea produselor în privința caracteristicilor alimentului. Datele referitoare la: natura, identitatea, proprietăți, compoziție, cantitate, durabilitate, origine, proveniență, metoda de fabricație sau de producție, mod de consum, /4/ sunt informații pe care consumatorul ar trebui să le prelucreze în alegerea unui produs.

Institutiile abilitate să protejeze interesele consumatorilor sunt Ministerul Sănătății, Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor, Ministerul Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale și Autoritatea Națională Sanitară Veterinară și Pentru Siguranța Alimentelor. Acestea emit ordine care reglementează condițiile privind autorizarea unităților ce produc, prelucrează, depozitează, transportă și comercializează alimente, elaborează condițiile pentru avizarea alimentelor declarate apte pentru consumul uman și efectuează controlul unităților producătoare de alimente.

Este interzisă comercializarea sau utilizarea produselor alimentare care /4/:

- K Prezintă semne organoleptice de alterare: modificări ale aspectului, culorii, consistenței;
- K Prezintă semne de infestare cu paraziti;
- K Prezintă urme de contact cu rozătoare;
- K Prezintă miros și gust străine de natura produsului;
- K Prezintă miros, gust sau pete de mușegai, cu excepția mușegaiurilor selectate, admise;
- K Contin aditivi alimentari peste limitele admise sau neavizați de Ministerul Sănătății;
- K Contin contaminanți peste limitele admise de normele igienico-sanitare în vigoare;
- K Contin corpuri străine peste limitele admise de normele igienico-sanitare în vigoare;
- K Sunt fabricate după tehnologii neavizate;
- K Nu sunt conforme standardelor sau specificației tehnice de produs;
- K Sunt falsificate.

Verificarea respectării conformității informațiilor înscrise pe eticheta produsului se face de către autoritățile competente pentru executarea controlului oficial al alimentelor, și anume:

- K Autoritățile pentru protecția consumatorilor desemnate de Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor;
- K Direcțiile de sănătate publică din cadrul Ministerului Sănătății;
- K Direcțiile pentru agricultură și dezvoltare rurală din cadrul Ministerului Agriculturii, Pădurilor și Dezvoltării Rurale;
- K Direcțiile veterinarie și pentru siguranța alimentelor din cadrul Agenției Veterinarie și pentru Siguranța Alimentelor.

III. Standarde referitoare la alimentele sigure

Națiunile Unite (ONU) și Organizația Internațională de Standardizare (ISO) au creat **standarde internaționale** care au menirea să asigure calitatea și securitatea alimentelor. Aceasta se realizează printr-o standardizare pe etape tehnologice, asigurând obținerea unor produse sigure pentru sănătate Figura 1, /5/.

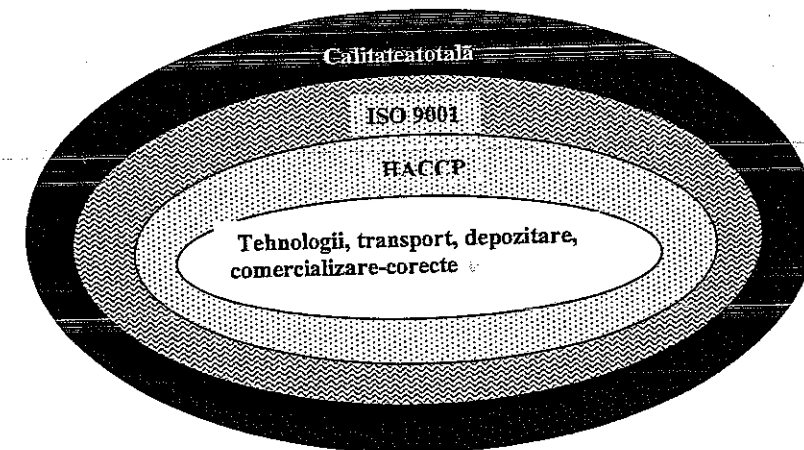


Figura 1. Etapele de calitate pentru obținerea unui aliment sigur /5/.

Printre aceste standarde sunt:

ISO 9001:

Standardele ISO de tipul 9001 asigură un minim de calitate a produselor obținute. Produsele firmelor a căror linii tehnologice de producție au certificare ISO 9001 sunt considerate a fi obținute în condiții controlate. Standardele ISO 9001 nu se aplică numai produselor alimentare. Multe companii din domeniul alimentar au certificare ISO 9001 pentru anumite segmente din linia tehnologică.

HACCP (Hazard Analysis. Critical Control Points):

HACCP se referă la depistarea și monitorizarea factorilor de risc (a hazardelor) care pot influența igiena alimentelor de-a lungul unui anumit segment din linia tehnologică. Este o măsură profilactică, oferind și soluții pentru îndepărtarea contaminării de orice fel a alimentelor. Metoda are la bază experiența omului în domeniul alimentației precum și posibilitățile tehnice performante și specifice de identificare și dozare a contaminanților din alimente.

Produsele obținute printr-o linie tehnologică cu certificare HACCP sunt considerate ca fiind produse obținute în condiții igienice, fapt deosebit de important pentru sănătatea consumatorilor.

Aplicarea metodei HACCP presupune respectarea a 7 principii de bază /6/:

1. Evaluarea riscurilor asociate cu materiile prime și ingrediente la: recoltare, prelucrare, manipulare, depozitare, distribuție, preparare și consum
2. Determinarea punctelor critice prin care se pot tine sub control riscurile identificate
3. Stabilirea valorilor limitelor critice care trebuie respectate în punctele critice de control
4. Stabilirea procedurilor de monitorizare a punctelor critice de control

5. Stabilirea metodelor de corectie care pot fi aplicate atunci când se detectează deviații de la limitele critice
6. Organizarea unui sistem de înregistrare și păstrare a documentației planului HACCP
7. Stabilirea procedurilor prin care se poate verifica dacă sistemul HACCP funcționează corect.

Națiunile Unite au creat în anul 1962 **Codex Committee of Food Hygiene** care a elaborat un **Codex Alimentarius**, ca un grup de lucru mixt FAO-OMS. (FAO = Organizația ONU pentru Alimentație și Agricultură, OMS = Organizația Mondială pentru Sănătate a ONU). Rolul comisiei este de a crea un cod alimentară care să asigure securitatea și sănătatea consumatorilor. Standardele Codex se referă la practicile igienice în industria alimentară, pesticide în alimente, aditivi alimentari, contaminanți, etichetare etc. Ele nu sunt obligatorii.

Standardele sunt obligatorii numai pentru firma care face public faptul că produsul ei este conform cu un anumit standard. Referirea la un standard este pentru o firmă garanția calității produsului și a încrederii consumatorilor. Pentru consumatori, conformitatea cu un standard conferă avantajul cunoașterii produsului și încredere în calitatea acestuia.

IV. Siguranța alimentară și integrarea în Uniunea Europeană

Primirea celor 12 țări candidate ca membre cu drepturi depline în UE, printre care și România, înseamnă, practic aproape dublarea populației din UE. Una dintre consecințe va fi și dezvoltarea comerțului. Mărfurile vor circula fără controale vamale pe un spațiu de aproximativ 4.750.000 Km², de 20 de ori cât România. Din acest motiv **Comisia europeană pentru Sănătate și Protecția Consumatorilor** pune un accent deosebit pe siguranța alimentelor (legislație, tehnologii, control, etc) /3/.

Cu o populație de 22 milioane de locuitori, impactul pe care îl are aderarea României la UE reprezintă o provocare pentru **Comisia europeană pentru Sănătate și Protecția Consumatorilor**. Înainte de 2007 în România trebuiesc adoptate și aplicate toate măsurile privind siguranța alimentelor, valabile în spațiul UE. Cu siguranță acest fapt va îmbunătăți calitatea vieții consumatorilor din România, printre care sunt și numeroși cetățeni străini.

După cazurile de boală a vacii nebune și cele de contaminare cu dioxină, cetățenii europeni și-au pierdut încrederea în calitatea și siguranța alimentelor. Comisia UE dorește să recâștige încrederea consumatorilor din cele 15 state membre printr-o nouă strategie privind alimentele, o strategie care să se bazeze pe **principiul precauției** (similar cu conducerea preventivă în cazul autovehiculelor).

Prin noua strategie, UE vrea să supravegheze alimentele din spațiul Uniunii. Se dorește ca alimentele și ingredientele să fie în permanent monitorizate și să se cunoască cu precizie riscul asupra sănătății consumatorilor.

Consumatorii români s-au confruntat în special cu problema riscului de **toxiinfecție alimentară**.

Toxiinfecțiile alimentare au două cauze: fie sunt datorate înmulțirii bacteriilor de putrefacție prin expirarea alimentelor sau nerespectarea temperaturii de depozitare (toxiinfecțiile cele mai frecvente), fie sunt datorate nerespectării condițiilor de igienă pe parcursul producerii, procesării, transportului sau manipulării alimentelor. Această ultimă situație duce la contaminarea alimentelor cu bacterii patogene agresive cum sunt *Salmonella*, *E. coli*, stafilococi, streptococi etc, periculoase pentru că provoacă boli grave și pentru că aceste bacterii nu schimbă gustul și aspectul alimentelor pe care le contaminatează.

V. Despre siguranța alimentelor în România 2005 /3/

Reglementările în vigoare în România în ceea ce privește siguranța și protecția consumatorilor sunt:

- K Ordinul Min.Sănătății și Familiei nr.975/16 dec.1998 privind *Normele de igienă privind producția, prelucrarea, depozitarea, păstrarea, transportul și desfacerea alimentelor*
- K Ordinul Ministrului agriculturii și alimentației nr 17/februarie 2000 referitor la *Normele cu privire la natura, conținutul, originea, fabricarea, ambalarea, etichetarea, marcarea și calitatea băuturilor alcoolice distilate destinate comercializării*. Monitorul Oficial 350/27.07.2000
- K HG nr. 187/17 martie 2000; privind *Imitațiile de produse alimentare, care prezintă riscul de a pune în pericol sănătatea sau securitatea consumatorilor*
- K Legea nr 778/dec.2001 privind Organizațiile interprofesionale de produse agroalimentare, Monitorul Oficial 15/14.01.2002
- K Legea nr. 57/16 ianuarie 2002 privind *Reglementarea producției, circulației și comercializării alimentelor*
- K Ordin al Ministerului Sănătății și Familiei nr.84/feb/2002 privind *aorobarea Normelor referitoare la contaminanții din alimente*, Monitorul Oficial 255/16.04.02
- K Hotărârea de Guvern nr 1196/oct 2002 pentru aprobarea *Normelor generale privind controlul oficial al alimentelor*, Monitorul Oficial 819/13.11.2002
- K Hotărârea de Guvern nr 1198/oct 2002 pentru aprobarea *Normelor de igienă a produselor alimentare*, Monitorul Oficial 883/dec.2002
- K Hotărârea de Guvern nr 1197/oct 2002 pentru aprobarea *Normelor privind materialele și obiectele care vin în contact cu alimentele*, Monitorul Oficial 883/dec.2002
- K Legea nr. 214/19 aprilie 2002 privind *Regimul de obținere, testare, utilizare și comercializare a organismelor modificate genetic*
- K HG nr. 106/07 februarie 2002 privind *Marcarea și etichetarea produselor*
- K Ordin al ministrului sănătății și familiei și al Ministrului agriculturii, alimentației și pădurilor nr. 83/90 din 13 februarie 2002. referitor la *Normele privind aromele utilizate în alimente și sursele materiale pentru producerea lor*
- K Ordin al Ministrului sănătății și familiei și al Ministrului agriculturii, alimentației și pădurilor nr. 438/295 din 3 octombrie 2002, intrat în vigoare

în octombrie 2003 referitor la *Normele privind aditivii alimentari destinați utilizării în produsele alimentare pentru consum uman*

K Ordin al Ministrului Educației, Cercetării și Tineretului nr.5031/sept 2003 privind aprobarea *Metodologiei pentru organizarea și certificarea instruirii profesionale a personalului privind însușirea noțiunilor fundamentale de igienă*, Monitorul Oficial nr 49/20.01.2004

K LEGEA nr.150 din 14 mai 2004 privind *Siguranța alimentelor*, Monitorul Oficial nr. 462/24 mai 2004

K Legea 296/28 iunie 2004 privind *Codul Consumului*, Monitorul Oficial 593/01.07.2004

Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor are rolul de a coordona și realiza strategia și politica **Guvernului** în domeniul protecției consumatorilor, acționând pentru prevenirea și combaterea practicilor care dăunează vieții, sănătății, securității sau intereselor economice ale consumatorilor și evaluează efectele pe piață ale sistemelor de supraveghere a produselor și serviciilor destinate acestora.

Având în vedere complexitatea problemelor, **Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor** colaborează în activitatea sa cu celelalte organe de specialitate ale administrației publice, cărora le revin atribuții în domeniul protecției consumatorilor, pe baza unor proceduri aprobate de guvern.

Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor în colaborare cu Autoritatea Națională Sanitară Veterinară și Pentru Siguranța Alimentelor a propus Legea alimentului, care stă la baza legii privind siguranța alimentelor pentru consumatorii din România, promulgată de Guvernul României în 2004 /4/. În această lege sunt stabilite standardele pe care trebuie să le îndeplinească materiile prime, tehnologiile, condițiile de depozitare, de transport și calitate a alimentelor. Standardele sunt "rețete" care cuprind toți parametrii tehnici și calitativi pentru fabricarea unui produs. Sunt menționate și standardele obligatorii pentru metodele de prelevare a probelor și tehnicile de analiză.

Adeseori noile rețete apar într-un ritm mai rapid decât posibilitatea de elaborare a standardelor corespunzătoare.

ASRO este Asociația de Standardizare din România. În 1998, prin ordonanța de guvern, fostul IRS (Institutul Român de Standardizare) a fost transformat într-o asociație neguvernamentală, compusă din persoane juridice (agenți comerciali, asociații de consumatori, laboratoare, institute de cercetare și universități).

Conformitatea cu un anumit standard o evaluează o terță persoană: o instituție acreditată care poate evalua această conformitate. Astfel, pentru ca o firmă să poată face public faptul ca produsul ei este fabricat conform standardului ISO 9001, ea trebuie să aibă certificarea de la o astfel de instituție.

Pentru a avea credibilitate pe piața europeană, instituțiile de certificare din România trebuie recunoscute de instituții similare din Uniunea Europeană prin semnarea acordului de recunoaștere reciprocă.

CONCLUZII

Din orice direcție am privi problemele legate de siguranța alimentelor: producție, comerț, consum, igienă alimentară, sănătate, etc, subiectul este foarte important și pentru economie, respectiv pentru economiști.

Preocuparea pentru siguranța alimentelor a devenit mai acută odată cu libera circulație a mărfurilor alimentare, modernizarea comerțului, creșterea competiției pe piață, performanțele tehnice în producerea mărfurilor și diversificarea posibilităților de fraudă. Consumatorii, în general, nu doresc cunoștințe științifice, ci siguranță atunci când consumă alimente.

Înainte de 2007 în România trebuiesc adoptate și aplicate toate măsurile privind siguranța alimentelor, valabile în spațiul UE.

Strategia care stă la baza legii siguranței alimentelor se bazează pe **principiul precauției** și analiza riscului 1/2, 5, 8, 9, 10/. Riscurile pot fi prevenite, profilaxia în acest caz jucând un rol extrem de important.

Legea siguranței alimentelor, adoptată de guvernul României în mai 2004 ține cont de protecția intereselor consumatorilor. Informațiile de bază asupra alimentelor care se consumă trebuiesc înscrise pe etichete sau ambalaj.

Obiectivele generale ale legii siguranței alimentelor sunt:

- protecția la un nivel înalt al vieții și sănătății umane
- protecția consumatorilor
- practici cinstită în comerțul cu alimente
- protecția sănătății animalului
- sănătatea plantelor și a mediului.
- mișcare liberă în cadrul Comunității a alimentelor, furajelor produse, comercializarea în concordanță cu principiile și reglementările din lege.

Pentru ca obiectivele legate de siguranța alimentelor să fie realizabile consider că ar fi important să se asigure transparența referitoare la tehnologiile utilizate în producerea alimentelor, comunicarea posibilelor riscuri, răspunderea juridică și financiară a tuturor celor implicați în lanțul alimentar precum și elaborarea unor strategii de educare a consumatorilor privind alimentația sănătoasă.

BIBLIOGRAFIE

1. Apostu S., 2004, *Managementul Calității Alimentelor*, Ed. Risoprint, Cluj-Napoca.
2. Berechet G., 2002, *Sistemul Managerial De Autocontrol*, revista Hotel, Restaurant, Bar expert, anul III, nr1 (29), p 32.
3. Berechet G., 2002, *Riscuri Asociate Produselor Alimentare*, revista Hotel, Restaurant, Bar expert, anul III, nr2 (30), p 32.
4. Hâncu N., I.A.Veresiu, 1999, *Diabetul Zaharat, Nutritia Si Bolile Metabolice*, Ed. National, Bucuresti.
5. LEGEA nr.150 din 14 mai 2004 privind siguranța alimentelor, Monitorul Oficial nr. 462/24 mai 2004.
6. <http://www.apc-romania.ro>, pagină elaborată de Asociația pentru Protecția Consumatorilor.

7. <http://www.flair-flow.com/pagină> realizată de Uniunea Europeană pentru proiectul Quality of Life and 8. Management of Living Resources, actualizată în aprilie 2004.
9. <http://www.siguranta-alimentara.ro/>.
10. <http://europa.eu.int>.
11. <http://efsa.eu.int>.

UTILIZAREA FLEXIBILITĂȚII ÎN ACTIVITATEA DE PRODUCȚIE DIN ÎNȚEPRINDERI

JANETTA SÎRBU*

Cuvinte cheie: *flexibilitate, producție, gestiune, sisteme*

RÉSUMÉ. *L'utilisation de la flexibilité dans l'activité de production des entreprises. Dans les entreprises industrielles, la production joue un rôle important tant du point de vue de son effet direct exercé sur la stratégie compétitive, que du point de vue des coûts de production assumés par l'activité déployée.*

La nécessité de produire d'une manière flexible et personnalisée, de répondre promptement aux exigences ambiantes, détermine l'entreprise à s'adapter les plus vite possible à l'évolution du progrès technico-scientifiques, à proposer et à adopter des produits, des ouvrages et des services à une demande toujours plus diversifiée du marché, respectivement, la garantie de la continuité de l'activité déployée.

Les divers types de la flexibilité de la production influencent le processus de production, qui dans son ensemble doit se développer pour devenir flexible, pour comprendre les exigences des consommateurs, pour projeter un nouveau produit, pour développer le progrès technique, etc.

INTRODUCERE

În întreprinderile industriale producția are un rol important atât din punct de vedere al efectului direct exercitat asupra strategiei competitive cât și din punct de vedere al costurilor de producție asumate în activitatea desfășurată. Pentru a putea produce bunuri trebuie făcute investiții în instalații, de organizat procesul de muncă, de aplicat proceduri de programare a procesului de producție și de creat servicii etc.

Activitatea de producție într-o întreprindere industrială are un caracter complex, formată din procesul de fabricație propriu-zisă și o serie de alte activități complementare: controlul calității, întreținerea și repararea utilajelor, mașinilor, echipamentelor, transportul intern și depozitarea, precum și cercetarea, concepția și proiectarea produselor etc. Din acest punct de vedere întreprinderea este privită ca și un sistem, cu cele trei componente de bază ale sale: intrări, procesul de producție, ieșiri, care formează un tot întreg, interacționând și funcționând cu scopul de a realiza un obiectiv comun. Astfel, activitatea de producție, respectiv sistemul de producție, pentru

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

a oferi întreprinderii dinamism, complexitate, autonomie decizională, finalitate etc. trebuie să fie flexibilă/flexibil în vederea adaptării continue la schimbările ambientale.

FLEXIBILITATEA ÎN PRODUCȚIE: DEFINIȚII, TIPURI

Flexibilitatea producției a fost studiată și descrisă de o serie de autori, definind noțiunea în funcție de mai multe considerente.

Un grup de autori români au definit flexibilitatea sistemului de producție ca fiind capacitatea unui sistem de producție de a se adapta cu cheltuieli minime la variațiile sarcinilor de producție, astfel încât o perioadă prelungită acesta să funcționeze economic, cu schimbări cât mai reduse în structura sa (P. Vagu, coordonator, 1985, pag. 310).

Autorii C. Bărbulescu și C. Băgu afirmă că "flexibilitatea exprimă capacitatea sistemului de producție din cadrul acesteia de a reacționa la un eveniment neprevăzut, care impune modificarea produselor oferite pe piață, natura proceselor folosite și/sau volumul cererii" (C. Bărbulescu, C. Băgu, vol. II, 2002, pag. 62).

Autorul S. Sciarelli spune că "flexibilitatea în producție reprezintă substituția unei automatizări specializate (ce este aplicată la un singur tip de produs) cu o automatizare polivalentă (aplicată unei variate game de produse) în vederea modificării mix-ului productiv (S. Sciarelli, 1999).

În lucrarea "Elementi di gestione operativa dell'impresa" L. Petix consideră "un sistem productiv că este flexibil dacă conține în sine a mecanisme ce constau în adaptarea la condițiile cantitative și/sau calitative ale cererii pieței sau ale altor variabile exogene" (L. Petix, coordonator, 2003, pag. 291).

Un alt autor, care a definit flexibilitatea producției, a fost S. Silvestrelli, afirmând că "un sistem productiv este flexibil măsura în care reușește să opereze schimbările (în resursele utilizate, în procesele dezvoltate și în ieșirile obținute) ce sunt necesare pentru a răspunde la evoluția ambientului întreprinderii, cu o "penalizare" a performanțelor (în termeni de costuri, timp și calitate), care să fie compatibilă cu propria poziție concurențială (S. Silvestrelli, 2003).

Multitudinea de definiții și diversitatea mare a diferitor tipuri de flexibilitate în producție impun clasificarea flexibilității producției după unele criterii.

Unul din criterii se referă **perioada/momentul aplicării**, funcție de care flexibilitatea în producție poate fi:

flexibilitate instantanee – capacitatea de a selecționa în timp real staționarea muncii în vederea adaptării operativității și urmăririi procesului de muncă aferent unui produs;

flexibilitate pe termen foarte scurt – capacitatea de a modifica secvența și mix-ul componentelor unui produs;

flexibilitate pe termen scurt – capacitatea de a modifica părți din desing-ul părților componente din produs;

flexibilitate pe termen scurt-mediu – capacitatea sistemului de producție de a funcționa la nivele maxime de productivitate, compatibile cu diverse volume ale producției;

flexibilitate pe termen mediu – posibilitatea de a adăuga sau elimina părți din mix-ul producției;

flexibilitate pe termen mediu-lung – posibilitatea de a modifica capacitatea de producție a sistemului, adăugând sau eliminând întreruperile din procesul de muncă;

flexibilitate pe termen lung – posibilitatea de adaptare a sistemului de producție la noile tipologii (mix-ul) de părți, modificând arhitectura, excluzând sau adăugând module (G. Mussati, L. Muscettola, D. Schilirò, 1986).

În funcție de impactul perturbațiilor ambientale (cantitative și calitative și mărimea lor: mare, mijlocie, mică) asupra activității din întreprindere pot fi (C. Bărbulescu, C. Băgu, vol. II, 2002, pp. 65-66): flexibilitate de volum (volumului), flexibilitate a sortimentului, flexibilitate de dezvoltare, flexibilitate de produs, flexibilitate a producției, flexibilitate tehnologică (Fig. 1).

Flexibilitatea volumului reprezintă capacitatea sistemului de producție de a reacționa la impactul modificărilor survenite în cererea de pe piață pentru un anumit produs din nomenclatorul întreprinderii. Rezultă din apariția unor perturbații cantitative de dimensiuni mici ale mediului, fiind determinate de acțiunea unor evenimente neprevăzute care impun schimbări în sistemul de producție al întreprinderii. Cu cât mărimea raportului este mai mare (respectiv o pondere ridicată a cheltuielilor fixe în structura costului), cu atât flexibilitatea de volum este mai mică, respectiv costul flexibilității se majorează.

		Perturbații		
		Mici	Mijlocii	Mari
Perturbații	cantitativ	1. Flexibilitatea de volum	2. Flexibilitatea sortimentului	3. Flexibilitatea de dezvoltare
	calitativ	4. Flexibilitatea de produs	5. Flexibilitatea producției	6. Flexibilitatea tehnologică

Fig. 1 Flexibilitățile elementare ale producției întreprinderii (după C. Bărbulescu, C. Băgu, vol. II, 2002, pag. 64)

Flexibilitatea sortimentului exprimă capacitatea sistemului de producție de a răspunde la modificările intervenite în cererile de pe piață pentru mai multe produse din nomenclatorul întreprinderii, care determină schimbări în structura producției acesteia. Se datorează unor perturbații cantitative de dimensiuni mijlocii. Comparativ cu flexibilitatea volumului, costul flexibilității sortimentului este mai mare și crește pe măsura amplificării gamei sortimentale a produselor, la care se produc modificări în cererea de pe piață.

Flexibilitatea de dezvoltare se referă la capacitatea sistemului de producție de a reacționa la cerința de amplificare a activității în cadrul aceleiași sector de activitate (numită dezvoltare internă sau intensivă) prin adoptarea unor politici de creștere ale volumului vânzărilor pe piețele existente și de pătrundere pe noi piețe. Are la bază perturbații cantitative de dimensiuni mari. În acest caz costul flexibilității include și

efectuarea unor investiții adiționale pentru creșterea producției, abordarea unor noi rețele de distribuție, amplificarea proceselor logistice (transport, depozitare) etc.

Flexibilitatea de produs reflectă capacitatea sistemului de producție de a răspunde la cerința asimilării în producție și lansării pe piață a unui nou produs, pentru executarea căruia se utilizează tehnologii, resurse de producție și modalități de gestiune ale producției similare cu cele existente în producție, rezultând în urma unor perturbații calitative de mică amploare. Costul flexibilității se majorează cu costurile impuse de asimilarea noului produs și de lansarea lui pe piață.

Flexibilitatea producției reflectă capacitatea sistemului de producție de a răspunde la cerința diversificării gamei tipologice a produselor oferite și a înnoirii nomenclatorului de produse, în condițiile folosirii unor tehnologii, resurse de producție și metode de gestiune asemănătoare cu cele curente. Se manifestă atunci când apar în mediul ambiental perturbații calitative de dimensiuni mijlocii. Costul flexibilității devine din ce în ce mai mare, odată cu creșterea amplitudinii procesului de diversificare și înnoire a gamei sortimentale a produselor executate și comercializate.

Flexibilitatea tehnologică (cea mai complexă) exprimă capacitatea sistemului de producție de a reacționa la cerința modificării tehnologiei folosite pentru executarea produselor existente sau introducerea noilor produse în nomenclator, fie din același domeniu de activitate, fie prin pătrunderea în noi sectoare (prin integrare verticală sau prin diversificare). Costul flexibilității cuprinde și cheltuielile impuse de perfecționarea tehnologiilor existente sau introducerea unor procese tehnologice moderne, adaptate noilor cerințe.

FLEXIBILITATEA ȘI GESTIUNEA PRODUCȚIEI

Preocuparea întreprinderilor de a avea un sistem de producție cât mai flexibil (datorită profundelor și rapidelor mutații ale ambientului) a determinat aplicarea a o serie de sisteme de gestiune ale producției, care să îmbunătățească semnificativ procesul productiv prin utilizarea unor tehnologii, metode de execuție și de muncă flexibile în vederea obținerii/executării de produse, lucrări și servicii variate și superioare din punct de vedere calitativ, conform cerințelor consumatorilor (interni și externi).

Progresul gestiunii producției a început odată cu perioada revoluției industriale (anii 1760-1860) și a continuat până în prezent prin introducerea și utilizarea a o serie de sisteme, ce urmăresc sporirea flexibilității în producție: MRP, OPT, JIT, FMS, CAD-CIB, TQM, LP etc. Procesul de globalizare aduce o omogenitate în aplicarea practicilor de gestiune din întreprinderi (din țări diferite), existând diferențe majore între alegerea inițiativelor de adoptare a unui sistem sau altul de gestiune flexibilă a producției.

MRP (Manufacturing Requirements Planning) - Sistemul Planificarea Necesităților Materiale pornește de la determinarea resurselor necesare și "definește două categorii de necesar: necesarul independent, ce reprezintă granița între întreprindere și ambientul său (produse finite, piese de schimb, etc.) și necesarul dependent (determinat de necesarul independent), pomind de la descompunerea produselor finite în elementele lor componente, determinându-se pe această bază necesarul de materiale, piese, subansamble etc." (I. C. Dima, Monica Viorica Nedelcu,

2000). A fost utilizat pentru prima dată în SUA în anii '70 și se aplică cu succes în întreprinderile industriale, care execută produse finite complexe, formate dintr-o gamă variată și numeroasă de elemente componente, cum ar fi cele din electronică, mecanică, textile etc. Aceasta deoarece este foarte important de cunoscut necesarul de materiale cu certitudine, cunoașterea cu exactitate a nomenclaturii, entității, calității și termenelor de execuție ale produselor. Odată cu dezvoltarea sistemului a fost luat în considerare și un alt factor: acoperirea cu capacitatea de producție necesară executării diferitelor sarcini într-o anumită perioadă, motiv pentru care a apărut un nou concept - Planificarea resurselor de producție (MRP II - Manufacturing Resource Planning).

OPT (Optimized Production Technology) - Sistemul Optimizarea Tehnologiilor de Producție este un sistem de gestiune a producției apărut în SUA în anul 1978 și este fondat pe o gestiune a întreprinderii care are ca punct de plecare analiza locurilor înguste, ce poate fi o resursă, o mașină sau un atelier, a cărui capacitate reală, nu și teoretică, de producție este inferioară cererii pieței (M.F. Bosânceanu, 2002, p. 90).

JIT (Just in Time) - Sistemul Exact (Tocmai) la Timp este o modalitate de organizare și control a producției și gestionării stocurilor întreprinderii, menită să diminueze volumul stocurilor pe care firma le gestionează, bazându-se pe principiul "stocuri zero" (de materii prime și produse finite) și un flux susținut al producției (F.D. Frone, 1999). A fost utilizat pentru prima dată în Japonia la începutul anilor '70 ai secolului trecut, la uzinele de automobile Toyota, ca o armă strategică în lupta pentru competitivitate economică la scară mondială (M.F. Bosânceanu, 2002, p. 94), cu o fiabilitate corespunzătoare sub raportul termenelor de execuție, a calității producției și a costurilor (C. Bărbulescu, vol. II, 2000, pag. 24).

FMS (Flexibility Manufacturing Systems) - Sisteme Flexibile de Fabricație sunt configurații automatizate care prezintă la un nivel avansat, două direcții generale ale evoluției tehnologice: existența unei majore flexibilități (o utilizare elastică a unităților și stațiilor operatorii care le compun, și mai ales, permit amplificarea mix-ului de bunuri produse) și o majoră integrare/colaborare a mașinilor (legătura dintre mașinile producătoare cu sistemele de manipulări, sistemele de transport și liniile de comunicare, controlul complex al unui calculator din proces) (G. Mussati, L. Muscettola, D. Schilirò, 1986). Sistemul flexibil de fabricație folosește calculatoarele pentru a produce o gamă largă de componente și produse, capabil să treacă într-un interval scurt de timp la fabricarea altor produse, implicând capacitatea de a realiza orice produs pe mai multe mașini diferite, astfel încât cererea să poată fi satisfăcută rapid, în ciuda unor fluctuații mari (R. Koch, 2001).

CAD-CIB - Sisteme Asistate de Calculator au evoluat în conformitate cu cerințele de pe piață, începând cu faza de proiectare a produsului și planificare a producției, urmată de producția propriu-zisă și controlul fabricației, ajungând până la distribuția către consumatorul final. Astfel, au fost concepute patru sisteme de producție asistate de calculator, bazate pe utilizarea mai multor stadii de automatizare ale fazelor realizării unui produs: Proiectare asistată de calculator - CAD (Computer Aided Design), Producție asistată de calculator - CAM (Computer Aided Manufacturing),

Producție integrată pe calculator – CIM (Computer Integrated Manufacturing), Afacere integrată pe calculator – CIB (Computer Integrated Business).

TQM (Total Quality Management) - Sistemul Managementul Calității Totale este o inovație care izvorăște din evoluția în timp a conceptului de calitate (L. Petix, 1998); este ansamblul caracteristicilor unui produs, care îi conferă aptitudinea de a satisface nevoile explicite sau implicite ale consumatorilor. "Noțiunea de calitate are o evoluție profundă în activitatea întreprinderii (ce începe cu produsul, organizarea etc. și până la întregul sistem), determinând o modificare a raportului dintre cost și calitate, precum și o redenumire a noțiunii – "managementul calității totale" (TQM), cu implicații semnificative în gestiune și organizare" (S. Silvestrelli, 2003). Este vorba despre o "filozofie ce direcționează întreprinderea spre orientarea asupra calității totale: calitatea fiecărui element al procesului de producție, al procesului organizatoric și al procesului de conducere" (G. Dellacasa, Stefania Moncini, 2002).

LP (Lean Production) - Sistemul "Producția Adaptabilă" se referă la un nou model organizațional care pornește nu numai de la procesul de producție, dar de la toată sfera de activitate a întreprinderii, de la raportul cu clienții și furnizorii, de la sistemul logistic și structura organizatorică, până la sistemul relațiilor industriale și de gestiune al resurselor umane. "Sistemul "producție adaptabilă" permite întreprinderii de a fi capabilă să realizeze, în funcție de optica pieței, nivele ridicate ale prestațiilor în termeni de: calitate, flexibilitate, prețuri, cu un nivel minim de utilizare a resurselor: personal, mașini, stocuri etc." (R. Lanzara, vol I, 1995). LP este un ansamblu integrat și coerent de principii și tehnici de organizare și gestiune a producției, configurându-se ca un rezultat al unui "proces cognitiv", prin utilizarea unor practici și pârghii de intervenție în vederea diminuării consumului de resurse (A. De Toni, S. Tonchia, 2001).

Adoptarea sistemelor de gestiune flexibilă a producției a avut o evoluție crescătoare. În anul 1983 Japonia deținea deja ponderi importante (între 32% și 85%) în utilizarea unui sistem sau altul, în timp ce în celelalte țări cea mai mare pondere a fost de 43% în același an. În timp ce în 1993 majoritatea țărilor dețineau ponderi importante în utilizarea tuturor sistemelor, cele mai mari cote fiind atinse de către SUA, respectiv 80% în utilizarea sistemului MRP, Japonia (75%) în utilizarea sistemului JIT, Germania (90%) în utilizarea FMS, Italia (97% și 100%) în utilizarea sistemelor integrate pe calculator și TQM; respectivele sisteme de gestiune flexibilă a producției fiind cele mai utilizate în electronică, mecanică și industria automobilelor (A. Vinelli, Elisa Piovan, 1999, pag. 74).

CONCLUZII

Diversele tipuri ale flexibilității producției influențează procesul de producție, care în "totalitatea sa trebuie să se dezvolte pentru a ajunge flexibil, pentru a înțelege cerințele consumatorilor, pentru a proiecta un nou produs, pentru a dezvolta progresul tehnic etc." (R. Hall, 1998, pag. 111). "Întreprinderile tind să confere o flexibilitate majoră structurilor de producție, pentru a se putea face față capacității de adaptare la mutațiile ambientului și, în special, la schimbările pieței, flexibilitatea reprezentând astfel răspunsul la condițiile de incertitudine între care se dezvoltă gestiunile industriale" (S. Sciarelli, 1999).

Pentru ca un sistem productiv să devină flexibil întreprinderea poate utiliza diverse instrumente, care se refera la: tehnologia mașinilor, organizarea ciclului de lucru, sistemele de programare și controlul producției, existența resurselor necesare (layout). Pentru aceasta au fost elaborate și adoptate o serie de sisteme de gestiune a producției, care au avut ca scop sporirea flexibilității sistemului de producție al întreprinderii, printre cele mai relevante enumerându-se: sistemul de planificare a necesităților materiale, sistemul de optimizare a tehnologiilor de producție, sistemul "Exact la timp", sisteme flexibile de fabricație, sisteme asistate pe calculator, sistemul managementului calității totale, sistemul producției "adaptabile" etc. Aplicarea acestor sisteme a favorizat sporirea flexibilității sistemelor productive din întreprinderi prin planificare corectă a resurselor materiale, prin utilizarea adecvată a tehnologiilor de fabricație, prin aprovizionarea exactă a locurilor de muncă cu resursele materiale necesare, prin eliminarea stocurilor, prin utilizarea diferitor sisteme automatizate flexibile, prin asistarea producției cu ajutorul calculatoarelor, prin adaptarea unui management al calității totale etc.

Necesitatea de a produce în mod flexibil și personalizat, de a răspunde prompt la exigențele ambientale, determină întreprinderea să se adapteze cât mai rapid la evoluția progresului tehnico-științific, să propună și să adopte continue inovații tehnologice, capabile să ofere produse, lucrări și servicii unei cereri tot mai diversificate de pe piață, respectiv asigurarea continuității activității desfășurate.

BIBLIOGRAFIE

1. Bărbulescu C., Băgu C., *Managementul producției*, vol. I-II, Ed. Tribuna Economică, București, 2002.
2. Bărbulescu C., *Managementul producției industriale*, vol. I-III, Ed. Sylvi, București, 2000.
3. Bosânceanu M. F., *Gestiunea producției industriale*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2002.
4. Dellacasa G., Moncini Stefania, *Oltre la qualità totale*, Ed. Franco Angeli, Milano, 2002.
5. De Toni A., Tonchia S., "Nuovi modelli di produzione: una visione strategica", *Tecnologia, produzione e logistica*, nr. 3, pp. 52-76, 2001.
6. Dima I. C., Nedelcu Monica Viorica, *Management industrial*, Ed. Național, București, 2000.
7. Frone F. D., *Dicționar de marketing*, Ed. Oscar Print, București, 1999.
8. Koch R., *Dicționar de management și finanțe*, Ed. Teora, București, 2001.
9. Lanzara R., "Flessibilità", în Caselli L., coordonator, *Le parole dell'impresa*, vol I, Ed. Franco Angeli, Milano, 1995.
10. Mussati G., Muscettola L., Schilirò D., *Flessibilità, concorrenza e innovazione: l'impresa minore e le nuove tecnologie*, Ed. Mediocredito Lombardo, Milano, 1986.
11. Petix L., coordonator, *Elementi di gestione operativa dell'impresa*, vol. I, Ed. Kappa, Roma, 1998.
12. Sciarelli S., *Economia e gestione dell'impresa*, Ed. Cedam, Padova, 1999.
13. Silvestrelli S., *Il vantaggio competitivo nella produzione industriale*, Ed. G. Giappichelli, Torino, 2003.
14. Vagu P., coordonator, *Dicționar de conducere și organizare*, Ed. Politică, București, 1985.
15. Vinelli A., Piovan Elisa, "Il miglioramento nei processi produttivi", *Economia&Management*, nr. 4, pp. 71-86, 1999.

ÎMBUNĂTĂȚIREA ABILITĂȚILOR ȘI AVANTAJELE PRACTICĂRII ASCULTĂRII EFICIENTE

ANCUȚA BĂLĂNEANU*

Cuvinte cheie: comunicare, abilitati, ascultarea eficienta, ascultarea efectiva

ABSTRACT. *Abilities Improvement and Advantages of Practicing Effective Listening:* This is the place of listening in communication – that of an important attribute of the process signifying the beginning and the end of it – without which there is no efficient development of the organizational communication process. The first impact of effective listening and listening abilities demonstrated by the participants to the process can be, verified through a test. It is also to be mentioned that this specific instrument could successfully be applied inside the organization – on managers and employees – but also outside the organization – on clients – in order to bring more information about the effect these abilities induce. The organization itself can improve the relations between managers and employees by practicing active listening to become more aware of each other's needs. In the same time, the organization will understand better its own objectives referring to the products and services offered because clients might have suggestions to improve certain products, or ideas that the research-development department could possibly have neglected on the way, useful information about competition or even elements linked to personal impression about organization and its employees.

1. UTILIZAREA MODELULUI GOSS ÎN PROCESUL DE ASCULTARE EFICIENTĂ

Blaine Goss în lucrarea „*Listening as Information Processing*” enumeră câteva strategii care permit ca ascultarea să devină eficientă, simultan cu îmbunătățirea stilului vorbitorului. Desigur, primul pas este legat de o înțelegere profundă a procesului de ascultare, după care urmează în mod firesc, o exercitare periodică a acestui fenomen, prin eliminarea timpilor „morți” și folosirea corectă a limbajului nonverbal, toate acestea conducând în final la obținerea unor avantaje

* Universitatea „Bogdan Vodă”, Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

pentru cei care utilizează aceste strategii ale ascultării eficiente (Goss, 1982, p.304-307).

Așadar, pentru o îmbunătățire a propriilor abilități de ascultare, este recomandabilă în primul rând înțelegerea corectă a procesului în sine. Ascultarea implică mai multe componente decât s-ar crede, angajând atât energie, cât și efort fizic și mental.

Goss sugerează prin figura 1 un model al ascultării, structurat pe 3 nivele:

- Primul nivel se referă la un proces de semnalizare, când mesajul este decodificat cu toate componentele lui, dar înregistrarea este mai mult mecanică.
- La nivelul următor, are loc o simplă înțelegerea a semnalului, care este asociat cu intenția celui ce l-a transmis, cu alte cuvinte este vorba strict de înțelesul literal al cuvântului-semnal.
- Al treilea nivel se referă la procesul reflexiv, de critică, analiză și apreciere a mesajului, care necesită mai mult timp decât etapele anterioare. La acest nivel, nu se poate ajunge decât dacă în cel anterior a fost înțeles corect mesajul.

Spre deosebire de mesajele simple, informațiile complexe necesită timp și efort mai mare pentru parcurgerea celor trei etape sau nivele.

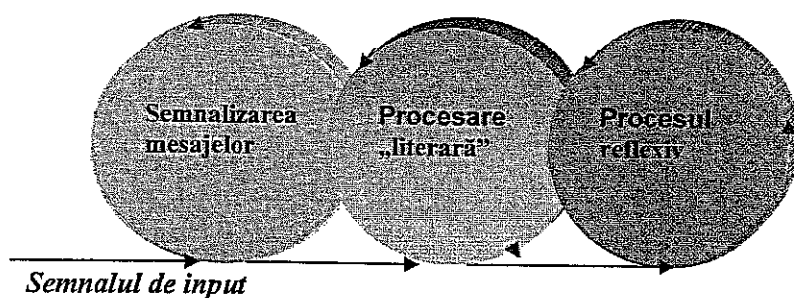


Figura 1 – Model al procesului de ascultare
(Prelucrat după Goss, 1982, p.305)

Un ascultător eficient trebuie să aibă în vedere ca periodic să își exercite abilitățile de ascultare. Acest lucru îi va permite să-și identifice întreruperile în ascultare, îi va ușura și eliminarea acestora și va economisi timpul folosit pentru recepționarea corectă a mesajelor. Totodată, pentru managerul

eficient reducerea timpului în care el transmite fie oral sau scris este în favoarea timpului de ascultare.

O a doua etapă firească o constituie înlăturarea timpilor „morți” în practicare devenită deja periodică a abilităților de ascultare dobândite. Un ascultător eficient nu-și poate permite să „viseze” sau să-i fie distrasă atenția în timp ce primește mesajul, deoarece se știe despre atenție că o caracteristică principală a acesteia este capacitatea de a se concentra, aflată în opoziție cu distragerea ei. Acest antagonism poate fi rezolvat fără conflict printr-un proces de autoeducarea a atenției.

- În acest sens, Goss recomandă respectarea anumitor reguli:
- ☞ Identificarea esențialului din mesajul recepționat, prin asocierea ideilor cu anumite cuvinte „cheie”. Acest procedeu are avantajul de a stimula întreaga gândire, „cheia” având rolul de declanșator în reconstituirea întregii informații.
 - ☞ Pus în situația de a lua notițe, ascultătorul tot cu ajutorul unor „chei” – semne sugestive – va sintetiza esențialul. Kiewra în urma aplicării unor teste a ajuns la concluzia că schema esenței notițelor, dacă nu este revăzută imediat, este inefficientă pentru procesul însușirii mesajului (Kiewra; DuBois, June 1991, pp.240-245).
 - ☞ Se impune ca pe parcurs să fie revăzute ideile importante ale mesajului, condiție pentru a transforma capacitatea memoriei pe termen scurt în cea pe termen lung.
 - ☞ Pentru evitarea unei însușiri de tip teoretic, ascultătorul va fi mai eficient dacă asociază ideile abstracte recepționate cu specificul concret al activității sale. Acest procedeu contribuie la înțelegerea profundă a mesajului cât și la memorarea și rememorarea solidă a acestuia.
 - ☞ În prelucrarea informației și a analizei ei, este necesară obiectivitatea și evitarea prejudecăților care perturbă o evaluare finală corectă.

Contribuția limbajului nonverbal în comunicare este una esențială, la momentul prezent se va face referire doar la gestică și expresiile faciale - ca indicatori relevanți pentru mesajul transmis.

Esențial este ca cele două manifestări ale mesajului să coincidă – exprimarea verbală și gestul care o însoțește – aceasta din punctul de vedere al vorbitorului. Pentru ascultător, care are propriul său limbaj nonverbal, ce exprimă cum și ce a înțeles el, acesta devine semnal pentru vorbitor.

2. METODA DE ANALIZĂ A INFLUENȚEI UNOR MANIFESTĂRI NONVERBALE ASUPRA ASCULTĂRII EFICIENTE

Am propus în continuare un test de identificare a influenței unor manifestări nonverbale asupra capacității de ascultare eficientă.

Test de identificare a influenței unor manifestări nonverbale asupra capacității de ascultare activă

Notați în dreptul fiecărui tip de atitudine litera *M* sau *D* în funcție de efectul pe care credeți că îl are asupra capacității de ascultare efectivă:

M - motivant
D - distrage (atenția)

Tabelul 1
Influența unor manifestări nonverbale asupra capacității de ascultare activă

Nr. crt.	Tip de manifestare nonverbală	Efectul <i>M</i> sau <i>D</i>
1.	neastâmpăr	
2.	ridicarea sprâncenelor	
3.	legănatul picioarelor	
4.	zâmbet	
5.	aprobarea din cap	
6.	așezat pe scaun, aplecat în față	
7.	tăcerea	
8.	privind vorbitorul drept în față	
9.	încruntarea	
10.	ridicatul și coborâtul privirii	
11.	postura deschisă, relaxată a corpului	
12.	ochii larg deschiși	
13.	simpatie	
14.	îngrijorare	
15.	notițe	
16.	imobilitate	
17.	capul înclinat într-o parte	
18.	contact vizual „ochi în ochi”	
19.	privire mulțumită	
20.	dezaprobare	
21.	„prăbușit” în scaun	
22.	brațe încrucișate pe piept	

23.	arcuirea gâtului în față	
24.	privind vorbitorul dintr-o parte	
25.	expresie critică	
26.	pocnitul din degete	
27.	pufăituri	
28.	umerii ridicați	
29.	pășit cu zgomot	
30.	ochii micșorați	

Identificarea subiecților se realizează folosind următorul formular:

Domeniul de activitate:	Producție ☐ Servicii ☐ Studenti ☐
Sex:	f ☐ m ☐
Vârsta(ani):	

Figura 2 – Formular de identificare a subiecților

Interpretarea răspunsurilor pentru fiecare item *M* sau *D* este următoarea:

- ❖ atitudinile 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 23, 28 sunt considerate ca motivante pentru ascultarea eficientă
- ❖ restul atitudinilor – respectiv 1, 3, 9, 15, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29, 30 – sunt considerate ca manifestări care distrag atenția de la practicarea unei ascultări eficiente.

B. Robinett pe baza unui studiu efectuat pe mai mulți subiecți ascultători, a tras concluzia că există mai multe „avantaje” obținute în practica ascultării eficiente dintre care enumerăm (Robinett, 1982, p.10):

- ascultătorii eficienți reușesc să descopere nevoile, așteptările, sistemul de valori al celor cu care colaborează. Se constată că numai atunci când ascultarea este eficientă este înțeleasă mai bine și motivația celor cu care se colaborează, fie că este managerul, subordonatul, sau un coleg. Acestor ascultători le va fi mai ușor să recunoască coincidența între valorile proprii și cele ale partenerilor în comunicare, facilitând atingerea obiectivelor comune.

- îmbunătățirea relațiilor între manager și angajat se obține atunci când angajații știu că sunt ascultați eficient și li se va răspunde în mod corespunzător. Fiind ascultător, angajatul este motivat pentru a accepta și respecta deciziile managerului. Dar și de pe poziția lui, managerul va ține cont de opiniile angajatului în luarea deciziilor.
- Ascultarea eficientă nu este suficientă dacă nu se ia în considerare și alte experiențe în această direcție. Se impune ca fiecare dintre parteneri să „învețe” din rezultatele pozitive și să le evite pe cele negative ale celuilalt.

3. REZULTATE ȘI CONCLUZII

Testul a fost alcătuit din 30 de itemi și a fost aplicat pe un eșantion de 165 subiecți.

Cele două tipuri de atitudini urmărite au fost notate cu:

- M - motivant
- D - distrage (atenția)

Structura eșantionului a fost următoarea:

- 97 femei care reprezintă 59%
- 68 bărbați care reprezintă 41%
- 18 subiecți lucrează în producție, care reprezintă 11%
- 33 subiecți lucrează în servicii, care reprezintă 20%
- 114 subiecți, care sunt studenți și reprezintă 69%

Rezultatele obținute au fost următoarele:

- 147 de subiecți care reprezintă 89,09% au identificat în mod corect itemii M și D;
- 18 subiecți care reprezintă 10,91% au avut probleme în identificarea corectă a itemilor.

Putem trage așadar concluzia că, cel puțin în ceea ce privește identificarea unor manifestări nonverbale care pot să distragă atenția de la practicarea unei ascultări efective, rezultatele au fost deosebit de pozitive, în sensul că mai mult de 50 % din subiecți au reușit să le identifice în mod corect.

BIBLIOGRAFIE

1. Goss B., (1982), *Listening as Information Processing*, Communicating Quarterly
2. Kiewra K.A., DuBois N.F., (June 1991), *Journal of Educational Psychology*
3. Robinett B., (1982), *The Value of a Good Ear*, Personnel Administrator

INTELIGENȚA ARTIFICIALĂ ÎN ECONOMIE

NICOLAE MĂRGINEAN*

Cuvinte cheie: *sisteme expert, rețele neuronale, algoritmi genetici, agenți inteligenți, sisteme hibride*

ABSTRACT. *Artificial Intelligence in Economics.* The principal aim of this studies is to emphasize the role of artificial intelligence technology in economics. My propose is to explore shortly the benefits of applying experts system, fuzzy sistems, artificial neuronal networks, genetic algorithms and other technologies in the organizational framework. The increase of organizational productivity and competitiveness, the improvement of decisions making for all management levels, the availability of expertise in every moment for all who want to use it, easily and explicitly are only few advantages of using these intelligent technologies. The future of the organizations will depend on the modality of adopting and adapting the intelligent sistems to their requests.

INTRODUCERE

Societatea modernă evoluează sub semnul schimbării rapide. Inovarea permanentă prin capacitatea creativa a individului echivalează cu un plus de informații și un pas implicit spre progres. Schimbarea a devenit o permanență în toate planurile: viața cotidiană a individului, viața în cadrul organizațiilor și conviețuirea la nivel de societate. În societatea modernă, schimbarea echivalează cu un nou mod de viață.

CONȚINUT

Încă din anii '70, Alvin Toffler atrăgea atenția în lucrarea "Socul viitorului" asupra accelerării fără precedent a schimbării și impactul acesteia pentru individ, afaceri sau guverne. Ulterior, în lucrarea "Al treilea val" același autor explică sensul schimbării în ansamblul evoluției societății umane – schimbare generată în principal de revoluția informatică, tratată în sinteză cu revoluția agricolă și revoluția industrială.

După Alvin Toffler, analiști de prestigiu mondial identifică un nou tip de revoluție în economie și societate. În lucrarea "The Fourth Wave", apărută în 1993 autorii relevă apropierea unui nou val al progresului. El urmează îndeaproape economiile post-industriale. În esență, nașterea și propagarea celui de-al patrulea val se

* Universitatea "Bogdan Voda", Facultatea de Stiinte Economice, 400560 Cluj-Napoca, Romania

datorează unei revoluții a cunoașterii inconștiente, adică a cunoașterii izvorâte din intuiție, imaginație și capacitatea creativă a individului. Această cunoaștere inconștientă ni se dezvăluie prin experiențe familiare ca inspirația, creativitatea, revelația și intuiția. Astfel vom asista la revigorarea valorii intuiției, sporind astfel tendința practică de a combina cunoașterea intuitivă cu facultățile analitice tradiționale.

Inteligența artificială este un domeniu care reține din ce în ce mai mult atenția economiștilor, managerilor și celorlalte profesii, deoarece sistemele bazate pe cunoștințe, sistemele expert, sistemele bazate pe algoritmi genetici, sistemele fuzzy, sistemele hibride și sistemele neuronale sunt sisteme de inteligență artificială pe cale de a ocupa un loc din ce în ce mai important în viața lor profesională.

Capacitatea de a învăța, a înțelege, a ști din experiență și de a se descurca în situații vechi și noi, această inteligență însoțită de colectarea informației, efectuarea prelucrărilor, pregătirea alternativelor decizionale și în final luarea deciziei este acum în slujba managerilor de toate tipurile și a celor economiști în mod special.

Științele economice și domeniile lor (managementul, finanțele, contabilitatea etc) sunt în practică realizate de oameni cu performanțe diferite care trebuie să facă față sarcinilor nestructurate, nonliniare, dinamice și stochastice, cu luarea în considerare, simultan, a aspectelor cantitative sau calitative, în care intervin intuiția, experiența și inteligența, noțiuni vag definite, percepute cu aproximație și având consecințe asupra comportamentului uman în interacțiunile cu mediul intern și extern.

Inteligența artificială își propune să imite caracteristicile inteligenței umane cu ajutorul calculatoarelor electronice și al programelor inteligente. Scopul final este comportamentul inteligent al calculatoarelor. Sistemele de inteligență artificială sunt astăzi capabile să memoreze cunoașterea din cele mai diverse domenii, dacă expertul (omul) le-o pune la dispoziție și să o redea la momentul oportun sau să o utilizeze în raționamente specifice.

Se recunoaște din ce în ce mai mult faptul că în mediul economic actual, lipsa competitivității, a reducerii costurilor, a adoptării unor strategii de afaceri inteligente în cadrul oricărei organizații va duce la excluderea acestora de pe piață. În acest sens una dintre problemele oricărei organizații este și cea referitoare la pierderea cunoașterii înmagazinate de salariați care din variate motive, la un moment vor pleca lipsind firma de ceea ce întâlnim în literatura de specialitate know-how-ul sau savoir-faire-ul organizației. Se pune astfel problema unui management al cunoașterii prin intermediul căruia să se tezaurizeze toată cunoașterea dintr-o firmă pentru ca mai apoi să se faciliteze accesarea acestora de către toate compartimentele interesate ale organizației. Implementarea sistemelor de management a cunoașterii este posibilă printr-un număr mare de tehnologii existente la momentul de față, așa cum ar fi bazele de date, depozitele de date, motoarele de căutare ale internetului, agenții inteligenți, sistemele expert și celelalte sisteme inteligente bazate pe cunoștințe.

Un sistem inteligent poate face inferențe și elabora concluzii, sfaturi, soluții sau decizii în domeniul respectiv. Un sistem inteligent este acela care este capabil să facă mai mult decât soluționarea de probleme, pentru care este nevoie de putere de calcul, de memorare și regăsire a cunoștințelor sau un simplu control al raționamentelor.

Programele inteligente se bazează pe reprezentarea simbolică și manipularea simbolurilor. În inteligența artificială un simbol este o literă, un cuvânt sau un număr care se utilizează pentru reprezentarea obiectelor, proceselor, situațiilor și relațiilor dintre ele. Obiectele pot fi oameni, lucruri, idei, concepte, evenimente sau propoziții despre fapte. Prin utilizarea simbolurilor este posibilă crearea unei baze de cunoștințe care înmagazinează fapte, concepte și relațiile dintre ele.

Tehnologia sistemelor inteligente de tip sisteme expert este cea mai veche și cea mai bine pusă la punct. Ele satisfac dezideratul de emulare a comportamentului uman pentru sarcini specifice unor domenii restrânse. Ele sunt destinate simulării comportamentului unui expert uman, când acesta încearcă să rezolve probleme complexe dintr-un domeniu dat. Succesul unui sistem expert este dat de validitatea și completitudinea cunoașterii care îi este oferită. Atunci când cunoașterea este combinată prin cele mai variate tehnici de inferență specifice inteligenței artificiale, rezultatul este un sistem capabil să rezolve probleme cu rezultate care, uneori, depășesc performanța expertului uman. Orice domeniu în care experții umani sunt utilizați la soluționarea problemelor devine domeniu potențial pentru utilizarea unui sistem expert.

Sistemele expert sunt utilizate astăzi în toate domeniile de activitate economico-socială. Ele pot fi întâlnite pe post de consilieri inteligenți în planificarea strategică, consilieri în problema acordării creditelor bancare, tutori inteligenți în cele mai diverse discipline, experți în activitățile de domiciliu sau specialiști în vânzări și marketing ori managementul producției.

Cercetarea științifică arată că cel mai important motiv pentru care organizațiile introduc sistemele expert este câștigul rezultat în urma creșterii productivității muncii. Prin creșterea productivității, o organizație nu numai că își îmbunătățește profitabilitatea dar va rămâne în competiție. Firme ca Texas Instruments au dezvoltat și introdus sisteme expert destinate special creșterii productivității managementului așteptându-se economii anuale de peste 2 milioane \$ ca urmare a utilizării sistemelor expert. În domeniul auditului au fost implementate sisteme expert care au determinat creșterea vitezei de lucru a auditorilor și mai ales a calității muncii lor.

Sistemele expert sunt capabile să ofere o mai bună modalitate de a face afaceri prin contribuția lor la eficientizarea desfășurării proceselor decizionale și creșterii fiabilității deciziei. Deciziile produse de sistemele expert sunt mult mai consistente, nu sunt influențate de atitudini și nici nu sunt sensibile la mediu.

Un domeniu în care se recomandă standardizarea procesului decizional este acela al recrutării personalului. Nu se vor face nici un fel de discriminări și se vor elimina orice factori subiectivi.

Sistemele expert pot influența structura unei organizații și canalele ei de comunicație. Dacă scopul sistemului constă în eliminarea intervenției expertului uman din procesul decizional, nu numai că vor fi alterate canalele de comunicație, ci și responsabilitățile executării unor sarcini sau chiar relații de raportare.

Sistemele expert pot altera și structura ierarhică a organizației. În organizațiile mici multe dintre deciziile luate de managementul mijlociu pot fi eliminate. Prin folosirea unui sistem expert managementul inferior poate lua decizii specifice

managementului mijlociu iar managementul mijlociu poate lua decizii specifice managementului superior.

Tehnologia sistemelor expert a creat o nouă profesie, cea de cognotician. Sistemele expert sunt create de aceștia folosind medii de dezvoltare și metodologii aflate într-o permanentă perfecționare. Deprinderile necesare acestei profesii vor deveni treptat complet conturate și standardizate, ca ale oricăreia alteia foarte respectate. Datorită rolului lor, cognoticienii au nevoie de o instruire la nivel academic, foarte intensă, în informatica inteligentă, cognotică și comunicare, tocmai pentru a-si putea desfășura munca lor la cele mai înalte standarde de performanță.

Unul din marile dezavantaje ale sistemelor expert este acela că nu dețin capacitatea de a învăța, de a se autoinstrui automat și din acest motiv nu se pot adapta ușor la schimbările intervenite în mediul în care acționează. Logica fuzzy oferă și pentru aceste sisteme scheme de reprezentare a cunoașterii mult mai flexibile. De aceea viitorul imediat al acestora se va baza foarte mult pe logica fuzzy.

Sistemele inteligente bazate pe logica fuzzy dispun de o flexibilitate deosebită și s-au dovedit performante într-o varietate de aplicații de control industrial și de recunoaștere a structurilor, începând cu scrisul de mână și terminând cu evaluarea creditelor. Logica fuzzy permite o reprezentare mult mai realistă a fenomenelor, în sensul că se pot defini, în urma proceselor de fuzificare/defuzificare, termeni mai puțini exacti, ambigui, greu de cuantificat (ex. ieftin, scump). În urma fuzificării/defuzificării vor putea fi procesați termeni lingvistici imprecizi cum ar fi: mic, mare, foarte mare, bătrân, tânăr, etc. De aceea putem afirma că sistemele fuzzy oferă una dintre cele mai interesante tehnici de manipulare a incertitudinii, în sensul că permite procesarea unor valori neambigui pentru controlul cunoașterii ambigui.

Puterea acestor sisteme constă în aceea că bazele lor de cunoștințe folosesc structuri de tip reguli de producție, foarte ușor de examinat, înțeles și modificat. Față de sistemele inteligente bazate pe reguli de producție convenționale, în care numai o regulă va fi executată ca urmare a adevărului premisei sale, în raționamentul fuzzy toate regulile din baza de reguli fuzzy ale căror premise sunt total sau parțial adevărate vor contribui la soluția finală a problemei. Aceasta acțiune agregată a regulilor fuzzy constituie principiul cheie care stă la baza flexibilității sistemelor inteligente din aceasta categorie, favorizând până la extrem prelucrarea cunoștințelor incerte, incomplete sau imprecise.

În prezent, se înregistrează o creștere a numărului de aplicații de tip fuzzy, database retrieval, deoarece regăsirea datelor în bazele de date convenționale nu oferă o foarte bună flexibilitate operatorilor umani. Regăsirea fuzzy pune în acțiune un mecanism care operează și pentru condiții indeplinite doar parțial, măbind astfel eficiența căutării.

Sistemele neuronale sunt sisteme conexiioniste, adaptive, care se inspiră din organizarea și funcționarea creierului uman. Conexiionismul provine de la faptul că aceste sisteme modelează soluțiile problemelor prin instruirea neuronilor artificiali conectați în rețele configurate în prealabil cu ajutorul unor medii de dezvoltare specifice. Neuronii artificiali sunt automate elementare al căror mod de funcționare se inspiră din funcționarea neuronilor biologici. Sistemele neuronale constituie cea mai

bună opțiune atunci când există foarte multe date, informații și cunoștințe empirice, și nu pot fi realizați algoritmi suficient de rapizi și corecți pentru prelucrarea acestora. Pe lângă fiabilitate înaltă, sistemele neuronale oferă și o bună funcționalitate la un preț de întreținere mic. Toate aceste caracteristici fac din sistemele neuronale artificiale instrumente foarte atractive pentru soluționarea problemelor de marketing bancar, comercializarea titlurilor, evaluarea creditelor, diagnosticul financiar al firmelor și optimizări dintre cele mai diverse. De aceea există numeroase sisteme neuronale în sectoarele comercial și financiar-bancar.

Algoritmii genetici oferă o abordare de învățare bazată pe simularea evoluției, sau mai bine spus, pe o analogie cu evoluția biologică. Aceștia generează ipoteze noi prin aplicarea repetată a unor operații de recombinare și mutație asupra celor mai bune ipoteze stabilite la un moment dat. La fiecare pas, o colecție de ipoteze numită și populația curentă este actualizată prin înlocuiri de segmente ale populației curente. Procesul este o căutare de tip "generează și testează", în care cele mai bune variante generate vor fi luate în considerare pentru generarea unei noi generații.

Algoritmii evolutivi reprezintă mai multe clase de metode aleatoare de căutare. Fiecare individ al populațiilor implicate în procesul de căutare se descrie printr-un singur cromozom.

Orice algoritm evolutiv folosește o populație de indivizi care este modificată prin intermediul unor operatori genetici cum ar fi cei de selecție, mutație, recombinare, etc. Notăm cu $P(t)$ populația de cromozomi la momentul t .

Fie X spațiul stărilor problemei. Fiecare individ este un element din X . Evaluarea calității indivizilor din spațiul de căutare se face cu ajutorul unei funcții de performanță. Fie $f: X \rightarrow R$ funcția de performanță. Fiecare individ este evaluat prin intermediul acestei funcții. Dacă $P(t)$ este generația curentă atunci $P(t+1)$ este noua generație obținută prin selecția celor mai performanți indivizi din $P(t)$ și prin aplicarea asupra lor a operatorilor genetici de recombinare, mutație, etc. Operatorul de recombinare este folosit pentru a crea noi indivizi folosind segmente a doi sau mai mulți cromozomi. Operatorul de mutație creează noi indivizi prin schimbări ale unui singur individ.

O variantă de stabilire a funcției de adecvare pentru fiecare regulă ar fi aceea prin care funcția ar fi egală cu procentul cazurilor de aplicare corectă a regulii în numărul total de cazuri, ridicat la pătrat.

$$\text{Adecvarea}(h) = \text{corect}(h) * \text{corect}(h)$$

Populația inițială se generează de regulă prin selectarea aleatoare a unor puncte din spațiul de căutare. De asemenea, algoritmii genetici lucrează cu o codificare a elementelor din spațiul stărilor problemei și nu acționează direct asupra elementelor acestui spațiu.

Criteriul de oprire pentru un algoritm evolutiv este de regulă legat de numărul de generații. Cel mai performant individ al unei generații reprezintă soluția obținută pentru problema în discuție.

Rezultatul fundamental privind comportarea algoritmilor genetici este teorema schemelor:

O schemă având o adecvare peste medie, valori mici ale ordinului și lungimii utile, tinde să apară mai frecvent în generația următoare. Dimpotrivă, o schemă având adecvarea sub medie tinde să apară mai puțin frecvent în generațiile următoare.

Fără a intra în amănunte, aceasta teoremă indică faptul că, dacă se vor aplica algoritmi genetici, evoluția generațiilor viitoare are loc în sensul creșterii performanței. Altfel spus, aplicând operatorii genetici (mutație, recombinare, etc) asupra unor blocuri constructive se obțin noi blocuri constructive tot mai performante, care vor converge spre soluția optimă.

Algoritmii genetici sunt recomandați pentru aflarea soluțiilor neliniare ale unor probleme atunci când nu este posibilă modelarea matematică și nici euristica în domeniu. Aplicațiile acestor sisteme s-au diversificat rapid și s-au dovedit utile în domeniile afacerilor financiare, comerțului cu titluri, detecția fraudelor și predicția falimentului

Agenții inteligenți sunt programe capabile să acționeze automat la cererea utilizatorului, asistându-l la efectuarea unei sarcini sau executând el însuși acea sarcină, după care cedează controlul utilizatorului. Sarcina este executată cu respectarea tuturor restricțiilor prestabilite referitoare la cunoașterea specifică sarcinii și respectiv a domeniului în cauză. Ei se pot adapta la preferințele utilizatorului și sunt autonomi, în sensul că dispun de senzori pentru supervizarea permanentă a mediului în care acționează. Sunt inteligenți în sensul că își urmăresc scopurile și execută numai acele sarcini pentru care au fost programați. Principalele tipuri de agenți inteligenți folosiți actualmente în organizații sunt agenții internet, agenții pentru comerțul electronic, agenți de servire a clientului, agenții de gestiune a resurselor umane, agenții pentru data mining.

Există un număr însemnat de probleme economice complexe la soluționarea cărora nu pot fi folosite cu succes tipurile de sisteme inteligente amintite mai sus. Este vorba de probleme care necesită intervenția a cel puțin două tehnologii ale inteligenței artificiale. De aceea se impune adesea combinarea celor mai variate tehnologii inteligente în scopul exploatarea avantajelor fiecăruia, obținând așa numitele sisteme hibride. Rețelele neuronale se disting prin capacitatea de învățare și flexibilitate, algoritmi genetici se disting prin capacitate de învățare și de descoperire de noi cunoștințe, sistemele fuzzy prin flexibilitate și manipularea incertitudinii, sistemele expert prin capacitatea de explicație, reprezentare și întreținere facilă, agenții inteligenți prin capacitatea de adaptare etc. Sunt posibile combinații de genul: folosirea rețelelor neuronale la ajustarea parametrilor în sistemele expert fuzzy, extragerea cunoașterii din rețelele neuronale pentru a fi utilizate în sistemele expert, folosirea algoritmilor genetici la crearea unor rețele neuronale mai compacte și mai eficiente, folosirea unei rețele neuronale pentru asistarea funcționării unui algoritm genetic etc. Diferitele componente ale sistemelor hibride comunică rezultatele una alteia astfel încât să se obțină rezultatul final cel mai bun. Aceste sisteme acoperă nu numai simpla combinare a diferitelor tehnologii, ci și integrarea tehnologiilor inteligente cu sistemele informatice clasice, conținând baze de date sau calcul tabelar.

CONCLUZII

Multe din schimbările tehnologice recente au determinat schimbarea modului de a gândi despre întreprindere și activitatea sa. Schimbările importante au influențat afacerile, structurile și comportamentul, modificând mai ales relațiile interpersonale. Din perspectivă organizațională, sistemele inteligente au devenit una dintre cele mai provocatoare aspecte ale tehnologiei informaționale de astăzi. Aceste sisteme oferă mijloace reale pentru creșterea simultană a calității, corectitudinii, a productivității și inovației în toate structurile organizației, impunându-se astfel promovarea și consolidarea acestora cu fermitate. Aspectul managerial al sistemelor bazate pe cunoștințe constituie primul obiectiv al întreprinderii moderne, tocmai datorită faptului că organizațiile viitorului vor fi tot mai orientate pe informații și bazate pe cunoaștere din necesitatea de a opera la nivel global. Tehnicile inteligenței artificiale vor constitui pentru managementul anilor care vor urma o punte de legătură între ceea ce înseamnă perspectiva normativă a procesului decizional și practica decizională sau perspectiva descriptivă a acestuia.

BIBLIOGRAFIE

1. Andone Ioan, Tugui Alexandru, (1999) "Sisteme inteligente in management, contabilitate, finante, banci si maketing", Editura Economica, Bucuresti
2. Andone Ioan, Tugui Alexandru, (2001), "Dezvoltarea sistemelor inteligente in economie", Editura Economica, Bucuresti
3. Benchimol Guy, Levine Pierre, (1993), "Sisteme expert in intreprindere", Editura Tehnica, Bucuresti
4. Dumitrescu D, (2000), "Algoritmi genetici si strategii evolutive", Editura Albastra, Cluj-Napoca
5. Tacu Alexandru, Vancea Romul, (1998), "Inteligența artificială – teorie și aplicații în economie", Editura Economica, Bucuresti

ASPECTE PRIVIND METODA DE CALCUL A COSTURILOR PE ACTIVITĂȚI

CORINA BENE*

Cuvinte cheie: metodă, costuri, activități, inductori

ABSTRACT. *Aspects Concerning the Cost Calculation Method on Activities. This essay presents some aspects concerning the cost calculation method on activities, referring to:*

- *main principle that forms the basic of this method;*
- *features used;*
- *steps that must be followed to determin the costs;*
- *advantages and disadvantages that appear when using ABC method;*
- *some differences between traditional methods of cost calculation ABC method.*

Într-un mediu concurențial, întreprinderile trebuie să rămână competitive. În vederea realizării acestui deziderat, una din cerințele de îndeplinit este utilizarea unor informații cât mai relevante și mai precise cu privire la costul produselor, lucrărilor și serviciilor. În mediul de desfășurare al afacerilor, în vederea luării celor mai bune decizii, managerii au nevoie de informații pertinente privind costurile.

Contabilitatea de gestiune poate pune la dispoziția managerilor astfel de informații, în prezent, și prin utilizarea unor metode moderne de calcul a costurilor cum ar fi: metoda costurilor standard, metoda costurilor pe activități (metoda ABC), metoda costurilor țintă, metoda PERT, metoda Georges Perrin, etc.

Metoda ABC (metoda de calcul a costurilor pe activități) este rezultatul multiplelor lucrări teoretice, neexistând o abordare unică, ci ameliorări aduse primelor experiențe. Originile conceptului de calcul al costurilor pe activități datează din anii '60 în SUA.

Peter Druker atrăgea atenția în 1963 asupra lipsei de relevanță a modelelor tradiționale de calcul a costurilor de producție în luarea deciziilor. Aceste modele furnizau unele erori de calcul ale costurilor determinând managerii să ia decizii inconsistente în raport cu obiectivele întreprinderii.

Variabila principală a acestor metode fiind volumul producției se ajungea la subvenționări reciproce între costurile produselor, creându-se distorsiuni și afectând totodată validitatea rezultatelor obținute.

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

Calculul costurilor pe activități a fost definit ca și "un sistem contabil de informare și calcul al costurilor care are rolul de a identifica diversele activități pe care le desfășoară o organizație; de a grupa costurile în funcție de natura și amploarea acestor activități și de a le repartiza pe produse și servicii ținând seama de volumul de activitate corespunzător fiecărui produs sau serviciu"¹.

Conceptul acestei metode moderne de calcul a costurilor pornește de la constatarea *că nu produsele sunt cele care consumă resursele ci activitățile, iar la rândul lor activitățile sunt utilizate de către produse*. Din acest motiv este preferabilă decuparea întreprinderii pe activități și nu pe funcțiuni sau pe produse.

Între metodele tradiționale a costurilor și metoda pe activități există unele deosebiri care sunt prezentate în tabelul de mai jos (tabel nr. 1):

Tabel nr. 1 Deosebiri între metodele tradiționale a costurilor și metoda pe activități

Metoda tradițională de calcul a costurilor	Metoda de calcul a costurilor pe activități
- costurile sunt alocate secțiilor de producție, de servicii și auxiliare după care ele sunt repartizate secțiilor de producție, realizându-se calculul costului unitar;	- costurile sunt alocate fiecărei activități, ca urmare în loc să se folosească centre de cost pentru acumularea costurilor se folosesc activități, activitatea fiind obiectul alocării și calculării costului unitar;
- centrele de cost sunt reprezentate de secții și compartimente;	- activitățile sunt regrupate devenind centre de regrupare a activităților (<i>pool centers</i>); nu se mai folosesc centre de cost;
- alocă costurile indirecte produselor și serviciilor folosind un număr mic de baze de repartizare.	- folosește mai multe baze de repartizare inclusiv și cele care nu depind de desfășurarea proceselor de producție cum ar fi: numărul de comenzi pentru aprovizionări, numărul de cicluri de producție pentru activitatea de planificare.

Sursa: Revista Gestiunea și contabilitatea firmei, numărul 4, aprilie 2003

Calculul costurilor pe activități se bazează pe principiul potrivit căruia *resursele generează costuri, activitățile consumă resurse iar produsele consumă activități* (fig. nr. 1).

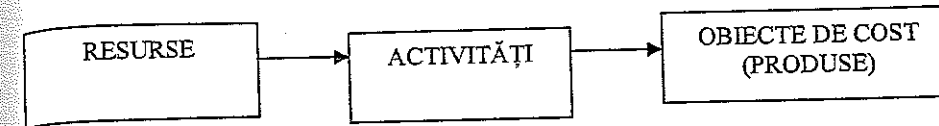


Fig. nr. 1. Principiul metodei ABC

Elementele prezentate în figura de mai sus și cu care operează metoda de calcul a costurilor pe activități sunt:

- **resursele** reprezentate de oameni și utilaje;
- **activitățile** reprezentate de sarcinile executate de către oameni și utilaje;
- **obiectele de cost** reprezentate de către produsele și serviciile obținute respectiv prestate de către o întreprindere.

Pe lângă aceste elemente trebuie menționați în mod special **inductorii de cost**, care iau următoarele forme:

- **inductorii costului activităților** care reprezintă măsuri ale frecvenței sau intensității cererii de activități cerute de un obiect de cost (produs sau serviciu);
- **inductorii costului resurselor** reprezentați de măsuri ale frecvenței sau intensității cererii de resurse de către o activitate.

Calculul costurilor pe activități vizează identificarea activităților generatoare de cheltuieli indirecte și apoi repartizarea acestor cheltuieli prin intermediul inductorilor de cost (inductori ai costului resurselor și inductori ai costului activității) pe articole de calculație (produse, servicii, zone de desfacere).

Metoda de calcul a costurilor pe activități presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. IDENTIFICAREA ACTIVITĂȚILOR

Activitatea este definită ca și un ansamblu de sarcini și acțiuni ce pot fi atribuite unui grup de persoane sau unei persoane, unui grup de mașini sau unei mașini². Activitățile descriu ceea ce realizează diferitele sectoare ale întreprinderii, **întreprinderea fiind astfel considerată un ansamblu de activități cu multiple legături între ele**.

Identificarea activităților se face printr-o analiză a acestora. Se întocmește un model pe activități al întreprinderii, ce poate fi prezentat grafic sub forma unui arbore care descrie activitățile precum și legăturile dintre ele. La fiecare nivel al modelului se identifică 3-5 activități care cuprind toate funcțiile care sunt îndeplinite la nivelul respectiv. Rezultatul final al acestei etape se poate constitui într-un inventar al activităților care ajută la proiectarea sistemului de costuri.

¹ Bartfield J., T., C.A.Raiborn și M.R. Kinney – Cost Accounting Traditions and Innovations, West publishing co., 1993

² Răducan D. – Contabilitate și control de gestiune, 2001

2. EVALUAREA RESURSELOR NECESARE FIECĂREI ACTIVITĂȚI ȘI REPARTIZAREA LOR PE BAZA INDUCTORILOR COSTULUI RESURSELOR

Activitățile, identificate în prima etapă, sunt consumatoare de resurse. Aceste consumuri de resurse sunt indirecte față de produsul obținut și directe față de activitățile identificate, ele nefiind repartizate în costul produselor în raport cu unele baze de repartizare arbitrar.

Postulatul de bază al metodei obligă "ventilarea", delimitarea costurilor indirecte pe activități având ca și suport informațional contabilitatea de gestiune și bugetele pe centrele de responsabilitate³.

O parte din valoarea resurselor consumate va fi alocată direct iar o altă parte va fi repartizată pe activități pe baza inductorilor costului resurselor (*cost drivers*).

3. CREAREA CENTRELOR DE REGRUPARE A COSTURILOR PENTRU FIECARE ACTIVITATE

Activitățile identificate și analizate în prima etapă sunt regrupate după același inductor al costului resurselor în centre de regrupare al activităților (*cost pools*). Un astfel de centru este echivalentul unui centru de cost utilizat în metodele tradiționale de calcul a costurilor.

Diferența dintre cele două tipuri de centre constă în faptul că centrele de regrupare nu mai sunt reprezentate de secțiile de producție sau prestări servicii, ci de activități.

Regruparea activităților după același inductor al costului resurselor poate fi efectuată ținând cont de experiențele actuale și care le evidențiază în patru tipuri:

- pentru activitățile legate de volumul producției fabricate, inductorii aleși pot fi *orele manoperă* sau *orele mașină*, etc;
- pentru activitățile legate de schimbările de loturi sau de serii, inductorii aleși pot fi *numărul ordinelor de fabricație* sau *numărul seriilor fabricate*, etc;
- pentru activitățile de susținere privind obiectul de cost, inductorii aleși pot fi *numărul de componente*, sau *numărul de modificări tehnice*, etc;
- pentru activitățile de susținere generală ale căror costuri sunt independente de volumul sau gama de produse, inductorii aleși poate fi *valoarea adăugată* (care este un indicator valoric).

4. DETERMINAREA INDUCTORULUI DE COST PENTRU FIECARE ACTIVITATE

După ce activitățile au fost regrupate pe centrele de regrupare (*cost pools*) trebuie stabiliți și determinați inductorii de cost. Acești inductorii de cost au o legătură directă cu activitățile și nu cu produsele sau serviciile care se obțin respectiv prestează în cadrul activităților respective.

³ Epuran M., Băbăiță V., Grosu C. – Contabilitate și control de gestiune, Editura Economică, București, 1999, pag. 391

Inductorilor de cost pot fi clasificați⁴ astfel:

- **inductori de tranzacție** care oferă o acuratețe scăzută datelor deoarece se consideră că de fiecare dată, de câte ori se realizează activitatea, de atâtea ori se consumă aceeași cantitate de resurse. Din această categorie de inductori amintim: numărul de comenzi pentru aprovizionare prelucrate, numărul de comenzi ale clienților prelucrate, numărul de controale executate.
- **inductori de durată** care măsoară timpul necesar îndeplinirii unei activități (ex. orele de pregătire, orele de control);
- **inductori de intensitate** care măsoară direct resursele utilizate de fiecare dată de câte ori o activitate este utilizată.

În tabelul de mai jos (tabel nr. 2) vor fi exemplificate unele activități identificate precum și inductorii de cost aferenți acestora.

Tabel nr. 2. Tabelul inductorilor de cost

ACTIVITĂȚI	INDUCTORI DE COST AI ACTIVITĂȚILOR
Prelucrarea comenzilor de aprovizionare	Numărul comenzilor de aprovizionare
Gestiunea materialelor	Numărul comenzilor pentru materiale
Recepționarea materialelor	Numărul de recepții realizate
Pregătirea utilajelor	Numărul de ore de pregătire
Producerea de bunuri	Numărul de ore mașină
Supervizarea muncitorilor	Numărul de ore de supervizare
Recepția bunurilor finite obținute	Numărul de ore de recepție

Sursa: Revista Gestiunea și contabilitatea firmei, numărul 4, aprilie 2003

După stabilirea inductorilor de cost ai activităților poate fi determinat **costul unitar al fiecăruia astfel de inductor de cost**, pentru aceasta fiind necesare informații tehnice despre condițiile de fabricație, care permit stabilirea numărului inductorilor de cost (volumul inductorului). Costul unitar al unui inductor ($C_{u\text{inductor}}$) poate fi determinat cu ajutorul relației:

$$C_{u\text{inductor}} = \frac{\text{Costul resurselor pe activitate}}{\text{Volumul inductorului}}$$

⁴ Drury C. – Management and Cost Accounting 5th, Business Press, Thomson Learning, 2000

5. REPARTIZAREA COSTULUI ACTIVITĂȚILOR PE OBIECTELE DE CALCULAȚIE (PRODUSE ȘI SERVICII)

În această ultimă etapă a metodei de calcul a costurilor pe activități se are în vedere determinarea costului complet al produselor sau serviciilor, metoda prin conținutul ei permițând și calculul costurilor și pentru alte obiecte de calculație cum ar fi: linii de produse, procese, proiecte, clientelă, etc.

Astfel, pentru determinarea costului fiecărui obiect de calculație, se stabilesc activitățile la care s-a recurs pentru realizarea lui precum și cantitatea inductorilor consumați pe aceste activități. Este vorba de un "cost atribuibil" produsului format din costurile directe la care se adaugă costul activităților consumate (în funcție de costul unitar al inductorului pe fiecare activitate și volumul producției⁵).

Costul produselor, determinat prin metoda de calcul a costurilor pe activități, încearcă să redea pe cât posibil realitatea privind consumul de resurse generat de complexitatea și modalitățile de fabricație a acestora.

În figura de mai jos (fig. nr. 2) se va prezenta în paralel determinarea costului pe produs atât prin metoda tradițională cât și folosind calculul pe activități⁶.

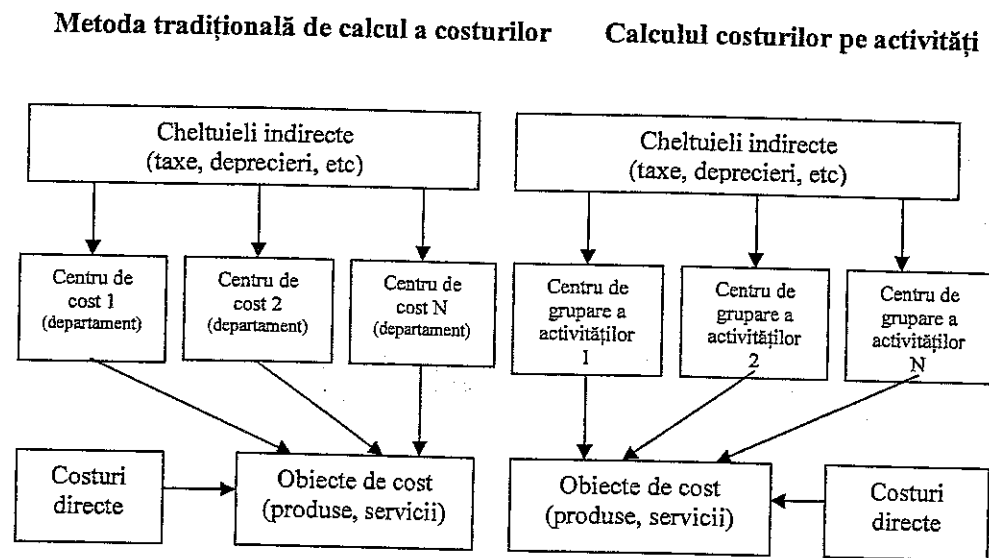


Fig. nr. 2. Principiul determinării costului unui produs prin metoda tradițională și folosind calculul pe activități

⁵ Shillinglow G. – Managerial cost accounting: present and future, Jurnal of management accounting research, Fall '89

⁶ Drury C. – Management and Cost Accounting 5th, Business Press, Thomson Learning, 2000

Ca și orice altă metodă de calculație a costurilor și metoda de calcul a costurilor pe activități prezintă în urma utilizării ei atât avantaje cât și unele dezavantaje.

Dintre **avantajele** utilizării acestei metode amintim:

- implicarea conducerii în calculația costurilor pe activități;
- cunoașterea amănunțită a activităților întreprinderii;
- oferirea unei imagini mai clare asupra componentelor cheltuielilor fixe, prin indicarea surselor și scopului consumului resurselor;
- îmbunătățirea controlului costurilor;
- permite luarea unor decizii de către conducerea întreprinderii cu privire la unele modificări strategice ce pot fi făcute în structura produselor, arătând modul în care fiecare produs consumă resurse, inclusiv acele resurse ce pot fi influențate pe termen lung.

Dintre **dezavantajele** acestei metode moderne de calcul a costurilor ar fi: prezentarea unor dificultăți în alegerea activităților și a inductorilor de cost aferenți acestora, precum și volumul mare de muncă atât în faza de implementare cât și în faza de aplicare a ei.

Metoda de calcul a costurilor pe activități determină costul produselor și serviciilor și identifică oportunitățile de îmbunătățire a eficienței și eficacității proceselor întreprinderii. În cadrul acestei metode toate costurile sunt percepute ca și variabile, deoarece o bună parte din cheltuielile indirecte sunt percepute ca și variabile, deoarece o bună parte din cheltuielile indirecte sunt percepute ca și variabile, deoarece o bună parte din cheltuielile indirecte sunt percepute ca și variabile, deoarece o bună parte din cheltuielile indirecte sunt percepute ca și variabile. De asemenea aplicarea acestei metode asigură un control mai bun al costurilor prin faptul că managerii pot controla activitățile ce generează costurile.

Adoptarea acestei metode moderne de calcul a costurilor de către conducerea întreprinderii reprezintă un atu important în mediul concurențial de azi, constituindu-se în cheia regândirii și re proiectării tuturor proceselor întreprinderii.

BIBLIOGRAFIE

1. Bartfield J., T., C.A.Raiborn și M.R. Kinney – Cost Accounting Traditions and Innovations, West publishing co., 1993;
2. Budugan D. – Contabilitate și control de gestiune, 2001;
3. Drury C. – Management and Cost Accounting 5th, Business Press, Thomson Learning, 2000;
4. Epuran M., Băbăiță V., Grosu C. – Contabilitate și control de gestiune, Editura Economică, București, 1999;
5. Moraru G., Moraru A. Bene C. – Contabilitatea analitică și de gestiune a întreprinderilor, Editura Risoprint, Cluj Napoca, 2004;
6. Shillinglow G. – Managerial cost accounting: present and future, Jurnal of management accounting research, Fall '89;
7. Revista Gestiunea și contabilitatea firmei, nr. 4, aprilie. 2003.

OBLIGAȚIUNILE MUNICIPALE, SEGMENT AL PIETEI DE CAPITAL

ANAMARIA POPA*

Cuvinte cheie: *obligatiuni municipale, randament, riscuri*

ABSTRACT. *Municipal Bonds, More Dynamic Segment of the Capital Market.* Town authorities issue bonds mainly in order to finance urbanistic works or for investments useful for the population. Bonds issued by the territorial administrative bodies are known as community or local authority bonds. This naming has nothing to do with the level of the territorial administrative organization; therefore the issuer may be either a village, or a small community, or a town or a county. The offers for local authority bonds address both legal and natural persons, either resident or non-resident.

Ce surse ar fi mai avantajoase pentru municipalități, din punct de vedere al costurilor, termene de rambursare, ușurință în obținerea finanțării? Dintre sursele prezentate mai sus, surse la care au acces administrațiile locale, putem spune că împrumuturile obligatare sunt mai avantajoase atât din punct de vedere al costurilor cât și al perioadei de rambursare comparativ cu împrumuturile bancare.

Care sunt sursele la care au acces municipalitățile pentru susținerea proiectelor de investiții? Conform OG 45/2003 privind finanțele publice locale, Art.58 (2) instrumentele datoriei publice locale la care au acces administrațiile locale sunt: titlurile de valoare și împrumuturile de la bănci sau alte instituții de credit. Prin datoria publică locală se înțelege, conform aceluiași act normativ, obligația generală care trebuie rambursată, conform acordurilor încheiate, din veniturile proprii ale unității administrativ-teritoriale. Știind faptul că, fără finanțare nu se pot face investiții de anvergură. Pentru lucrări edilitare, orașele recurg tot mai des la emisiuni de obligațiuni municipale.

Municipalitățile au contribuit activ la dezvoltarea pieței de capital prin emisiunile de obligațiuni derulate în scopul finanțării unor proiecte la nivel de administrație locală. Nivelul redus al fondurilor de care dispun administrațiile publice locale și imposibilitatea de majorare a taxelor locale, în scopul obținerii

* Universitatea "Bogdan Vodă", Facultatea de Științe Economice, 400560, Cluj-Napoca, România

unor venituri mai mari încasate de bugetele locale impun găsirea unor surse alternative de finanțare pentru susținerea proiectelor locale de investiții.

Creditele astfel obținute formează datoria publică locală și în această situație, întâlnim obligațiuni emise numai pe bază de onoare și a promisiunii de plată, fără avansarea unui colateral și obligațiunile garantate de un colateral. În cazul insolvabilității, valoarea generală a proprietății deținute de unitatea administrativ teritorială este distribuită în așa fel încât debitele provenite din emisiunea de obligațiuni să fie achitate cu prioritate. Pentru realizarea obiectivelor comune, unitățile administrative pot colabora cu organele de stat. Obligațiunile emise de unitățile administrativ-teritoriale sunt cunoscute sub numele de obligațiuni comunale sau municipale.

În funcție de sursa de plată a debitelor, deosebim următoarele tipuri de obligațiuni municipale sau comunale:

În primul rând obligațiuni municipale/comunale a căror sursă de plată sunt impozitele generale percepute de unitatea administrativ-teritorială. Principalele surse de venituri ale unității administrativ teritoriale sunt impozitele percepute direct de la contribuabili, precum și cele redistribuite prin lege de la nivelele administrativ-teritoriale superioare. Pentru a emite obligațiuni plătibile din impozite locale, conducerea unității administrativ-teritoriale trebuie să se încadreze în limita veniturilor bănești disponibile. Dacă sursele de acoperire a plății dobânzilor și amortizare a principalului sunt insuficiente pentru emiterea de obligațiuni conducerea are nevoie de aprobarea contribuabililor prin votul acestora. Aprobând emiterea de obligațiuni, membrii comunității respective sunt conștienți că își asumă răspunderea colectivă a plății, implicit acordul cu o eventuală creștere a impozitelor locale.

În al doilea rând obligațiuni municipale/comunale a căror sursă de plată sunt impozitele speciale. Din categoria impozitelor speciale fac parte: impozite pe vânzarea unor produse, turism și alte activități care necesită aprobarea conducerii locale. O parte din sumele colectate sunt utilizate ca mijloc de plată pentru finanțarea unor obiective locale.

În al treilea rând obligațiuni municipale/comunale a căror sursă de plată sunt profiturile realizate din prestarea de servicii ca: aprovizionarea cu apă, energie electrică, canalizare, salubritate, transport, etc. Utilizarea profiturilor în scopul dezvoltării comunității este unul din avantajele auto-gestiuni și auto-conducerii.

În al patrulea rând obligațiuni comunale plătite din profituri-chirii industriale. În scopul dezvoltării administrația locală poate finanța constituirea de obiective industriale care ulterior sunt oferite spre închiriere unor societăți sau persoane particulare.

Faptul că municipalitățile s-au împrumutat pe termene cuprinse între un an și jumătate și șase ani s-au bucurat de același succes arată încrederea tot mai mare a publicului în astfel de plasamente.

Scurta istorie a acestor titluri e legată de faptul că unele administrații locale sunt mai conservatoare și acceptă mai greu instrumente "moderne" de finanțare, însă din fericire tendința nu este generală. Unele administrații, precum Predeal, Sebes, Oradea, Bacau, Alba Iulia, Deva sau Cluj Napoca au derulat până în prezent două sau chiar trei emisiuni de obligațiuni.

Până la această dată există 35 de municipalități care au apelat la emisiuni de obligațiuni iar valoarea totală a acestor împrumuturi se apropie de 1.000 mld lei. Acest lucru demonstrează că aceste instrumente sunt considerate de către emitenți un mod eficient de finanțare a proiectelor de investiții iar de către investitori un instrument care oferă dobânzi superioare celor existente pe piața bancară și cu un grad de risc scăzut în comparație cu acțiunile de pe bursă.

Prima emisiune de obligațiuni municipale din România, după un interval de peste 80 de ani a început în data de 8 octombrie 2001 fiind intermediată de BRD Invest S.A., societate de valori mobiliare a Băncii Române pentru Dezvoltare-Groupe Societe Generale. Prin Autorizația nr. 264 din data de 26.09.2001, Comisia Națională a Valorilor Mobiliare a autorizat prospectul de ofertă publică primară de obligațiuni municipale emise de Orașul Predeal.

Cea mai nouă apariție pe piață aparține municipiului Deva. Acesta s-a lansat în octombrie 2004, cu o emisiune de obligațiuni, în valoare de 19,6 mld lei. Valoarea nominală a unei obligațiuni va fi de 1 milion de lei, iar dobânda plătită se va calcula ca media aritmetică a dobânzilor interbancare BUBID și BUBOR la 6 luni, la care se va adăuga o primă de risc de 2 puncte procentuale. Dobânda aferentă primei perioade de plată este de 19% pe an.

Din punct de vedere al randamentului oferit, obligațiunile se încadrează între plasamentele efectuate pe piața monetară (titluri de stat, depozite bancare) și cele de pe piața de capital (investiții în acțiuni la bursă); pe piața românească randamentul obligațiunilor municipale este în general cel mai mare randament ce poate fi obținut de pe urma instrumentelor cu venit fix accesibile publicului larg.

Relația de calcul a dobânzii obligațiunilor municipale oferită de majoritatea emisiunilor derulate până în prezent include media aritmetică a dobânzilor interbancare pe termen de trei sau șase luni la care se adăugă de obicei o primă de risc, între 1-2 puncte procentuale. Diferențele care apar între aceste obligațiuni stau la nivelul primei de risc bonificată peste media dobânzilor pe piața interbancară. Un exemplu de calcul al ratei dobânzii la o emisiune de obligațiuni municipale arată astfel:

$$\text{Rata anuală dobânda} = \left(\frac{[(BUBID3M + BUBOR3M)/2] + 2\%}{1} \right)^{\dagger}$$

[†] BUBID reprezintă rata medie a dobânzii plătite de o bancă (dobânda pasivă) pentru depozitele la termen în lei atrase de la alte bănci pe piața interbancară;

BUBOR reprezintă rata medie a dobânzii percepute de o bancă (dobânda activă) pentru depozitele la termen în lei plasate la alte bănci pe piața interbancară.

Un alt element ce diferențiază emisiunile de obligațiuni municipale îl reprezintă intervalele de timp la care se plătesc cupoanele. Termenele utilizate sunt la 3 luni (trimestrial) sau la 6 luni (semestrial). Cum influențează însă acest fapt randamentele oferite investitorilor? Pe termen scurt sunt avantajate investitorii care primesc cupoanele semi-anual deoarece se observă o întârziere în manifestarea efectului scăderii dobânzilor de pe piața interbancară asupra cupoanelor semestriale față de cele trimestriale.

După ce am stabilit care ar fi cele mai atractive emisiuni de obligațiuni din punct de vedere al rentabilității oferite, trebuie văzut și ce alte alternative de plasament pe care le oferă piața, în condiții de risc asemănătoare.

Indicatorii ratei dobânzii

Tabel 1

Indicator	Rata anuală dobândă
Obligațiuni municipale	18.98- 21.00%
Certificatele de trezorerie pt. populație -emise pe 6 luni	15.00%
Titluri de stat cu dobândă- la 3 ani	2.98%
Titluri de stat cu dobândă- la 2 ani	13.95%
Rata dobânzii depozite BCR (1 an plata la scadenă)	15.00%
Rata dobânzii depozite BCR (1 an plata la scadenă)	14.75%

Investitorii în obligațiunile municipale câștigă la acest moment în jur de 5 sau 6 procente peste rata anuală a dobânzii oferită de banci la depozite sau de Ministerul de Finanțe la titlurile de stat. Fiind un început pentru piața de capital randamentul constituie o atracție pentru obligațiuni municipale.

Obligațiunile municipale asigură randamente mai mari decât randamentele majorității emisiunilor de obligațiuni corporative; diferența față de randamentul obligațiunilor bancare (Raiffeisen Bank, BRD) este de 1-2 puncte procentuale în favoarea celor municipale, în ideea că pe piața românească riscurile emitentilor bancari sunt puțin mai mici decât cele ale administrațiilor publice locale.

Conjunctura actuală de pe piețele valutare asigură emisiunilor municipale (cu randamente exprimate în lei) randamente mult mai bune decât cele ale emisiunilor în valută (TBI Leasing, Impact, BCR Leasing).

Situația este puțin anormală deoarece dacă analizăm randamentele obligațiunilor corporative, acestea sunt mai mari decât cele ale obligațiunilor municipale, datorită riscurilor asociate fiecărei clase de obligațiuni. În țara noastră, însă, datorită condițiilor economice, politice și sociale, putem considera că riscurile unora din

Informații privind nivelul cotațiilor BUBID și BUBOR se găsesc pe site-ul Bancii Naționale a României <http://www.bnr.ro>.)

emitenții corporativi de obligațiuni (în special cei bancari) sunt puțin mai mici decât cele ale administrațiilor locale.

Plata principalului și a dobânzilor în cazul obligațiunilor municipale este garantată de administrațiile publice locale, prin întreaga lor putere fiscală și de impozitare (mai exact: cu veniturile viitoare din impozitele locale încasate).. Trebuie reținut faptul că datoria publică locală, din care face parte și emisiunea de obligațiuni, nu reprezintă o obligație de plată sau o răspundere a Guvernului, statului român sau administrației publice centrale.

Emitentul se angajează să plătească toate obligațiile ce-i revin conform prospectului de emisiune din veniturile proprii, exceptând finanțările de la bugetul de stat. Majoritatea emisiunilor de obligațiuni sunt garantate conform unui Acord de Garantare, încheiat între emitent și împrumutători și sunt înregistrate în Arhiva Electronică a Garanțiilor Reale Mobiliare. Acordul de Garantare se aplică cu prioritate față de orice alte revendicări ale unor ulterioari terți către administrația locală emitentă. Din aceste motive obligațiunile municipale sunt considerate instrumente de investire cu risc scăzut față de alte instrumente de investiție pe piața de capital.

Ca orice investiție nu putem să nu-i subliniem și riscurile pe care le presupune. Principalele riscuri legate de investiția în valori mobiliare în România sunt:

- Riscul referitor la preț: Acest gen de risc este relevant pentru investitorii care nu intenționau să păstreze obligațiunile până la maturitatea acestora. Variațiile de preț sunt limitate de recalcularea trimestrială a dobânzii și de legarea acesteia de media ratelor BUBID și BUBOR.
- Riscul economic: este generat de posibila dependență de un agent economic sau de modificări importante în structura demografică a populației pe parcursul existenței obligațiunilor, inclusiv ca urmare a migrației și imigrației. Pe de altă parte România se află în tranziție spre economia de piață iar mediul macroeconomic este încă instabil datorită performanțelor scăzute ale economiei naționale, asociat cu fenomene ca hiperinflația, șomajul, deficitul bugetar, deficitul balanței de plăți fapt ce poate influența realizarea exercițiului bugetar al emitentului.
- Riscul datorat instabilității legislative: Perioada de tranziție în care se află România se caracterizează și prin instabilitate și incoerență legislativă, cu efecte în plan economic.
- Riscul legat de convertibilitatea monedei naționale: obligațiunile sunt nominalizate în ROL. în consecință, valoarea investiției va fi influențată de rata de schimb valutar a leului față de orice altă valută convertibilă.

- Riscurile de neplată ale emisiunilor municipale de obligațiuni nu sunt foarte mari, dar acestea nu sunt chiar neglijabile. Anticipăm chiar o situație de *default* (incapacitate de plată) pentru cel puțin o emisiune de obligațiuni municipale în următorii ani.
- Riscul de rată a dobânzii este determinat de volatilitatea ratelor de dobândă și de randament pe piața financiară a României. Faptul că evoluția dobânzilor este greu de previzionat este demonstrat de singura emisiune de obligațiuni cu dobândă fixă emisă până acum pe piața românească.

În condițiile în care analizăm piața obligațiunilor arătăm că în 25 emisiuni de obligațiuni aflate în derulare 16 sunt listate și se tranzacționează utilizând sistemele electronice ale Bursei de Valori București. Nu există emisiuni de obligațiuni listate la Bursa Electronică Rasdaq.

Obligațiunile sunt admise de drept la cota bursei, și nu trec prin procedura de admitere a Comisiei de Inscrisere la Cota a Bursei de Valori. Până nu demult, emitentii de obligațiuni municipale trebuiau să respecte anumite cerințe de înregistrare impuse de Bursa de Valori București pentru înscrierea la cota. Ulterior Comisia Națională a Valorilor Mobiliare a hotărât că obligațiunile și alte instrumente de natura acestora, emise de către autorități ale administrației publice locale să poată fi admise de drept la cota Bursei de Valori București prin simpla depunere a prospectului de oferta autorizat de CNVM.

Cresterea lichidității obligațiunilor este condiționată de majorarea maturității emisiunilor spre și peste termene de 10 ani dublată de mărirea fondurilor împrumutate și de apariția investitorilor instituționali, precum fondurile de pensii care vor trebui să își rebalanseze din timp în timp portofoliile.

Valoarea tranzacțiilor cu obligațiuni în perioada ianuarie 2003 - august 2004 a fost de 1.737,5 mld lei, din care ponderea tranzacțiilor cu obligațiuni municipale este de 10,83% (188,2 mld lei), iar restul îl reprezintă tranzacțiile efectuate cu obligațiuni corporative (1.549,3 mld lei). Aceasta situație este explicabilă, ținând cont că valoarea fondurilor atrase de municipalități este sub cea atrasă de corporații și că obligațiunile municipale oferă randamente superioare obligațiunilor corporative, investitorii preferând să le păstreze până la maturitate.

Obligațiunile municipale reprezintă instrumente avantajoase atât din perspectiva investitorilor dar și a emitentilor. Astfel pentru administrațiile publice locale recurgerea la o astfel de finanțare a proiectelor proprii se traduce în obținerea unor costuri inferioare creditelor bancare, o mai bună monitorizare a surselor obținute (raportări periodice privind plata dobânzilor și a principalului, a utilizării fondurilor obținute) ceea ce sporește încrederea investitorilor în astfel de instrumente.

Specialiști consideră că în viitorul apropiat numărul de emitenți de obligațiuni municipale să crească, însă cu o rată mai redusă decât cea de creștere a

emisiunilor, ținând cont că unele municipalități au revenit la această modalitate de finanțare, derulând până în prezent două sau chiar trei emisiuni de obligațiuni.

BIBLIOGRAFIE

1. Drăgoescu E., 1995, *Piețe financiare și operațiuni de bursă*, Ed. Mesagerul, Cluj-Napoca.
2. Moraru A., 2000, *România - Financial strategy from the international capital markets*, Ministry of Finance.
3. *Tribuna Economică* nr. 41/2001
4. *Tribuna Economică* nr. 12/2002
5. www.kmarket.ro Pagina pieței de capital din România
6. www.rasd.ro RASDAQ
7. www.mfinante.ro Ministerul de Finanțe

SELECTIA DUPA (SI PENTRU) CREATIVITATE CA STRATEGIE DE CREȘTERE A CREATIVITĂȚII IN CADRUL ORGANIZAȚIILOR

CRISTINA TAPALAGA-INOAN*

Cuvinte cheie: *selecție, creativitate, strategii de creștere, organizații*

ABSTRACT. *Abilities Improvement and Advantages of Practicing Reflective Listening.* When a company intends to develop the creative production of its employees, it may use several strategies. The following paper attempts to present only one of them, namely selecting and evaluating according to their creativity, in the larger context of creativity development within an organisation.

1. INTRODUCERE

Dacă o organizație dorește să crească producția creativă a membrilor săi, există patru strategii mari care se pot adopta. În primul rând, poate introduce proceduri de încurajare a generării ideilor noi. În al doilea rând, poate pregăti oamenii în abilitățile necesare pentru performanța creativă de succes. În al treilea rând, poate folosi procese de selecție și evaluare pentru a recruta indivizi creativi și a pune oamenii în poziții corespunzătoare cu nivelul lor de creativitate. În al patrulea rând, își poate schimba propriile caracteristici, cum ar fi structura, climatul, cultura, în moduri care să faciliteze creativitatea. Dintre aceste strategii, cele ce privesc selecția și evaluarea după (și pentru) creativitate vor fi descrise în continuare.

Organizațiile pot deveni mai creative prin îmbunătățirea performanțelor membrilor personalului existent. O altă strategie este de a utiliza selecția și evaluarea pentru a se asigura că noii membri au un nivel ridicat de abilități creative, și că membrii existenți sunt plasați în posturi care le permit desfășurarea adecvată a potențialului lor creativ.

Abordările selecției după creativi. tate reflectă metodele principale de măsurare a creativității. O organizație poate verifica dacă personalitatea și caracteristicile biografice ale candidaților corespund celor asociate cu creativitatea. Ea poate măsura abilitățile de gândire creativă ale candidaților, folosind unul sau mai multe din testele disponibile și poate evalua calitatea produselor creative create

* Universitatea "Babes-Bolyai", Facultatea de Stiine Economice, 400691 Cluj-Napoca, Romania

de candidați. În continuare se vor evidenția punctele tari și cele slabe ale fiecăreia din aceste abordări.

2. MASURATORI DE PERSONALITATE SI BIOGRAFICE

2.1. Teste de personalitate. Utilizarea măsurătorilor de personalitate de diverse tipuri este una din metodele cele mai uzuale prin care organizațiile realizează evaluarea creativității și selecția. Instrumentele utilizate includ măsurători uzuale ale trăsăturilor de personalitate, chestionare biografice, de atitudine și interes, majoritatea sub forma unor teste cu hârtia și creionul. Multe din cele mai cunoscute teste de personalitate, cum ar fi 16PF al lui Cattell și "Occupational Personality Questionnaire" pot fi folosite pentru a măsura creativitatea candidaților.

Accesibilitatea și familiaritatea acestor instrumente le face atractive pentru personalul managerial, iar stabilitatea în timp a majorității trăsăturilor de personalitate, inclusiv a celor asociate creativității, face ca ele să fie valabile ca predicții pe termen lung cu privire la potențialul creativ, ca și indicatori ai performanțelor trecute și curente.

Totuși, măsurarea trăsăturilor de personalitate ridică anumite probleme. Una din acestea este posibilitatea disimulării răspunsurilor de către candidați, pentru a apărea mai creativi decât sunt. Disimularea a fost mult timp o problemă în contextul selecției (Anderson, Shackleton, 1993) iar creativitatea auto-declarată este în special vulnerabilă la tentativele de disimulare, în parte pentru că în multe teste întrebările relevante pentru creativitate sunt destul de transparente din punctul de vedere al trăsăturilor cărora li se adresează.

Vom lua în considerare elementele proiectate pentru a evalua creativitatea din măsuratori de personalitate larg utilizate, așa cum se arată în exemplul de mai jos :

• Ideile creative nu îmi vin ușor	Dezacord puternic	Dezacord	Nu știu	Acord	Acord puternic
• Imi place să "visez la" moduri noi de a face lucrurile mai degrabă decât să urmăresc pas cu pas pe cele cunoscute:	Adevărat	Fals			Nu știu
• Oamenii vin la mine pentru idei creative	Dezacord puternic	Dezacord	Nu știu	Acord	Acord puternic
• Nu sunt prea inventiv	Dezacord puternic	Dezacord	Nu știu	Acord	Acord puternic

Tabelul prezintă un studiu de caz care evidențiază, pe de o parte, modul în care evaluatorii pot măsura creativitatea pentru locul de muncă, și pe de altă parte,

modul în care un candidat care face o cerere de angajare pe un post pentru care se știe că creativitatea este o caracteristică dezirabilă, poate răspunde la întrebările respective. Studiul de caz se axează pe o editură fictivă, Editura XY SRL, și exemplifică aspectele inerente în selectarea indivizilor creativi la locul de muncă.

Selectarea pentru inovare la Editura XY SRL

Organizația

Editura XY SRL s-a dezvoltat în 14 ani într-una din cele mai mari edituri din sectorul privat românesc. XY este specializată în comisionarea și publicarea de cărți, colecții de studii de caz, texte editate și manuscrise, având ca principală piață țintă studiile academice în domeniul afacerilor. Catalogul anului trecut conține peste 200 de titluri de cărți, reviste academice și profesionale, care acoperă o gamă variată de teme de management, cum ar fi:

- Comportamentul organizațional
- Managementul resurselor umane
- Finanțe și contabilitate
- Tehnologia informației
- Metode calitative
- Management strategic și
- Legislație de afaceri.

În ultimul an, cifra de afaceri a grupului a fost de 2.000.000Euro, împărțită între diviziile de Manuale și Reviste într-o proporție de aproximativ 3:1. XY SRL rămâne o editură profitabilă și competitivă, dar conform directorului său general, dl. Traian Ionescu, "anumite sectoare au avut și perioade mai bune. Nu ne putem permite să continuăm să trăim din gloria trecută, iar în anii 2000 înseamnă altceva să fi profitabil decât imediat după tranziția anilor '90".

Comentariile directorului din raportul anual nu au trecut neobservate. Și cei peste 100 de angajați ai editurii au prevăzut o iminentă reorganizare a diviziei de Manuale. Mai mult, directorul de Resurse Umane, dl. Horia Georgescu, a sesizat o puternică presiune pentru introducerea unor schimbări în politicile de personal, mai ales în cele de recrutare și selecție a personalului nou.

Selecția pentru inovare

Dl. Georgescu a promovat rapid în cariera profesională atingând poziția de manager de personal la vârsta de 32 de ani într-o firmă competitoare. El a fost numit director de Resurse Umane în urmă cu 2 ani. A urmat studiile superioare într-o universitate de prestigiu, obținând de o bursă de studii în străinătate și urmând studiile de master într-o universitate europeană. A absolvit studiile de licență între primii 2% din promoția sa iar rezultatele la studiile masterale au fost deosebite. În cariera profesională, începută într-o poziție solicitantă dintr-o firmă foarte profitabilă, s-a remarcat prin promovarea dedicată a competenței și amendarea prestațiilor necorespunzătoare.

Firma de consultanță Quest

În ultimele luni, dl. Georgescu a completat o analiză detaliată a politicilor și procedurilor de recrutare și selecție de personal aplicate în cadrul Departamentului de Resurse Umane. Neînd pe deplin satisfăcut de cercetările proprii, dl. Georgescu a contactat o firmă independentă de consultanță în managementul resurselor umane, firma Quest, pentru a găsi metode de îmbunătățire a criteriilor curente de selecție. Firma Quest are un număr mic de angajați, dar o experiență de câțiva ani în domeniu,

și este condusă de dl. Florin Bilanin, fondatorul și "sufletul" firmei, o persoană inventivă, cu o personalitate foarte puternică, egocentric, dar extrem de competent și inventiv. După câteva săptămâni de interviuri și discuții cu managerii editurii XY SRL, firma Quest și-a prezentat raportul final d-lui Georgescu. Acesta consideră că trebuie să pună în practică una din recomandările principale și urgente ale raportului, și anume să revizuiască procedura de selecție a editorilor care se ocupă de comenzile de manuale.

În culisele organizației

Editorii diviziei de manuale au devenit în scurt timp un grup elitist al editurii XY, beneficiile incluzând salarii mari, autonomie ridicată la locul de muncă, decizii exclusive cu privire la autorii tipăriți, cheltuirea unor imense fonduri de protocol pentru relațiile cu clienții, acces și răspundere directă la directorul general. Personalul din organizație a început să privească stilul de lucru al editorilor ca pe unul exclusivist, autocratic și nu totdeauna justificat profesional.

Monitorizarea performanței editorilor

Problemele legate de performanța și recompensele financiare ale editorilor diviziei de manuale au apărut frecvent în ultimele luni. În interviul cu un consultant al firmei Quest, managerul publicațiilor pe resurse umane din editură comenta că:

O parte a problemei este lipsa de creativitate în editura XY în general, dar mai ales în structura recompenselor editorilor. În principal, primele acordate pentru performanță se determină în funcție de vânzările supervizate de fiecare editor. De aceea, majoritatea dintre noi încearcă să rămână la autori și teme testate, știind că probabil se vor vinde bine. Evident că riscul de a edita un text extrem de inovativ al unui autor necunoscut nu merită a fi asumat pentru că nu se va vinde. De aceea, păstrăm autorii cu nume mari în domeniu. Sigur, creativitatea nu este cotoată așa cum ar trebui dar știu că mulți dintre noi ar dori să procedeze altfel decât se obișnuiește de ceva vreme, doar că nu ne putem permite alternativa unui insucces.

Este clar că editorii acordă o importanță foarte mare obținerii de vânzări sigure dar instinctiv, își dau seama că strategii mai inovative ar aduce beneficii pe termen lung. Pe baza acestor fapte, raportul Quest a propus actualizarea radicală a metodelor și criteriilor de selecție pentru editori.

Selecția după și pentru creativitate

În plus față de modificarea formularului de cerere de angajare și a celui de referințe, prin includerea unor secțiuni legate de implementarea creativității și inovării, firma Quest a proiectat o tehnică de discuții în grup complet nouă pentru selectarea editorilor. Candidații vor participa în grupuri de 8 persoane la sesiuni de testare psihologică, incluzând teste de abilități și personalitate și la exerciții de discuții de grup. Candidații primesc următoarele instrucțiuni scrise:

XY SRL: exercițiu de strategie în domeniul editării

Instrucțiuni

Ca și comitet de editare al diviziei de Manuale, directorul general și conducătorul grupului format din acest comitet, dl. Traian Ionescu, v-a cerut acordul pentru aplicarea unei strategii inovative de editare în următorul an financiar. Toți membrii comitetului au același statut în cadrul editurii, neexistând o poziție de director în comitet. Discutați toate tipurile de strategii viitoare, referindu-vă la alegerea autorilor și a titlurilor, imaginea de marketing a companiei, acordurile contractuale. Încercați să oferiți metode îmbunătățite și radical noi în procesul editării. Ca rezultat al discuției, prezentați conducătorului grupului strategia de grup pe care ați elaborat-o, și care trebuie să atingă toate aspectele procesului de editare.

Concluzii și comentarii

Exercițiul de discuție de grup a fost bine primit de dl. Georgescu, care consideră că adaugă o latură dinamică și realistă în procesul de selecție al editorilor. Mai trebuie însă să recunoască comportamentele creative și inovative ale candidaților din exercițiul de grup.

Întrebări

1. Cum l-ați sfătui pe dl. Georgescu să reunoască, evalueze și interpreteze comportamentul creativ / inovativ în cadrul acestui exercițiu?
2. Care ar putea fi cauzele acestui comportament? (de exemplu, personalitate, norme de grup, motivare, disimulare intenționată etc.).
3. Cum ar putea Departamentul de Resurse Umane să verifice pe termen lung sinceritatea, responsabilitatea și credibilitatea acestui exercițiu de selecție a editorilor creativi? Sugerați modul de proiectare al unui studiu ideal pentru testarea acestei validități.
4. Ce bariere în creativitate ar putea întâlni noii editori în rolul lor? Este în consecință fezabilă încercarea de inovare organizațională numai prin selecția de indivizi creativi? Dacă nu, de ce nu?
5. Cum ați sfătui managerul de Resurse Umane să abordeze problema mai largă a lipsei de creativitate din cadrul diviziei de Manuale într-un mod mai general? Ce tehnici de dezvoltare organizațională par la prima vedere posibil de aplicat în cazul editurii XY SRL?

O altă problemă în utilizarea unei abordări bazate pe trăsături în selecție este numărul foarte mare de trăsături care au fost asociate cu creativitatea. La aceasta se adaugă dovezile că importanța unor anumite trăsături de creativitate variază în funcție de aria de activitate implicată; inginerii creativi pot fi foarte diferiți de specialiștii creativi în marketing. Organizațiile trebuie să analizeze atent ce înseamnă creativitatea pentru ele și să se asigure că testele utilizate respectă aceste cerințe. Se sugerează de asemenea combinarea măsurătorilor de trăsături cu alte abordări pentru a obține o predicție mai bună asupra potențialului creativ (acest lucru este important mai ales dacă se aplică măsurarea unei singure trăsături).

2.2. Chestionare biografice. Chestionarele biografice au un număr de avantaje față de măsurarea trăsăturilor. În primul rând, multe dintre ele sunt specifice unui anumit domeniu, fiind proiectate pentru a identifica predicții biografice de creativitate în domenii particulare, cum ar fi: cercetarea științifică, ingineria, proiectarea. De asemenea, validitatea lor în contexte de selecție este destul de ridicată (Anderson, Shackleton, 1993). Dacă o organizație nu poate găsi un chestionar adecvat necesităților proprii, sunt disponibile și chestionare generale, cum ar fi "Biographical Inventory: Creativity" al lui Schaeffer (1970). Aceste chestionare acoperă o gamă largă de experiențe de viață și realizări, mergând înapoi în timp, adesea până în copilărie, și includ date factuale descriptive, cum ar fi nivelele educaționale. Chestionarele biografice pot fi în consecință mai puțin transparente cu privire la scopul lor decât cele care cuantifică trăsături, și astfel, devin disimularea este mai dificilă. Un dezavantaj al chestionarelor biografice este

faptul că pot avea domeniu de utilizare limitat în cazul evaluării absolvenților fiindcă nu vor putea furniza date asupra experiențelor de muncă anterioare (cu excepția absolvenților maturi). Există mai puține chestionare biografice disponibile decât măsurători de trăsături și, corespunzător, mai puține informații asupra normelor și proprietăților psihologice aferente. Teoretic, toate au fost realizate și evaluate în Statele Unite, ceea ce ridică întrebarea adecvării la organizații non-americeane. Este pe deplin posibil diverse predicții biografice de creativitate în culturi diferite; aceasta este o arie care necesită cercetări suplimentare. De asemenea, este deschisă întrebarea dacă utilizarea chestionarelor proiectate acum câteva decenii este potrivită. Nu există garanții că predicțiile bazate pe evenimentele vieții cu privire la creativitate au rămas stabile din punct de vedere istoric.

Muți autori au subliniat faptul că calitățile personale care disting cel mai bine persoanele creative de cele non-creative sunt cele motivaționale. Unii lucrează din greu, preferă să-și stabilească agende proprii, luptă pentru originalitate și arată flexibilitate în rezolvarea problemelor. Similar, Theresa Amabile (1983) a arătat că o creativitate mai mare rezultă din motivația intrinsecă - plăcerea de a rezolva o problemă de dragul problemei - decât din cea extrinsecă (cum ar fi căutarea recompensei sau ocolirea pedepselor). Pe baza acestor dovezi, Kabanoff și Rossiter (1994) au sugerat că dezvoltarea chestionarelor motivaționale pentru cuantificarea stării motivaționale ar constitui un pas înainte considerabil în selecția pentru creativitate.

2.3. Teste de gândire creativă. Există o gamă largă de teste pentru abilitățile de gândire creativă, multe din ele fiind utilizate extensiv în cercetare și în practica organizațională. Când se ia în considerare utilizarea acestor teste pentru selecție și evaluare, există două aspecte care trebuie gestionate cu multă atenție. În primul rând, cum a conceptualizat creatorul testului creativitatea (implicit sau explicit)? Multe teste care susțin că evaluează gândirea creativă sunt de fapt pure măsurători ale abilității de gândire divergentă. Așa cum s-a arătat anterior, aceasta este numai un aspect al gândirii creative, importanță gândirii divergente fiind în mod cert exagerată de-a lungul timpului. Testele care măsoară numai gândirea divergentă sunt în consecință nerelevante în predicția performanței creative. În al doilea rând, rezultatele cercetărilor mai multor ani au sugerat un grad considerabil de specificitate a domeniului în abilitățile de gândire creativă. În legătură cu abilitățile de gândire divergentă, Frank Barron și David Harrington, în lucrarea lor din 1981 care trece în revistă cercetările din domeniul creativității, inteligenței și personalității, afirmă că "datorită faptului că abilitățile de gândire divergentă ce se presupune că stau la baza realizărilor creative variază probabil de la un domeniu la altul, sunt puține motive să ne așteptăm ca roice teste de gândire divergentă selectat să se coreleze cu realizările creative într-un domeniu selectat aleator". Ei susțin necesitatea dezvoltării testelor de gândire creativă care să indexeze abilitățile necesare în domenii individuale, cum face Michael Wallach (1985). În lucrarea din 1994, Kabanoff și Rossiter consideră relevantă utilizarea testelor generale de

gândire creativă, în combinație cu teste specifice domeniilor. Oricum, folosirea exclusivă a testelor generale este azi considerată ca nerecomandabilă în selecție și evaluare.

3. EVALUAREA PRODUSELOR CREATIVE

Există avantaje practice și teoretice în măsurarea creativității prin evaluarea produselor creative, așa cum s-a menționat anterior, fiindcă putem spune că a apărut creativitatea numai când există un produs creativ care să poată fi judecat - obiect fizic sau idee exprimată în scris sau verbal. În studiul lor din 1989 care trece în revistă toată gama măsurătorilor de creativitate, Hocevar și Bachelor concluzionează că evaluarea produselor creative este metoda cu rezultatele cele mai sigure și valide, în special pentru că "comportamentele trecute sunt în general cele mai bune predicții pentru cele viitoare". În timp ce procurarea lor principală era legată de utilizarea cercetărilor, o abordare bazată pe produs poate fi utilă și în selecție și evaluare; ea poate fi observată în practica uzuală de a cere candidaților să dea exemple creative din munca lor ca arte a procesului de evaluare. Graficienilor și fotografilor li se va cere de obicei să prezinte un portofoliu al muncii lor; cercetătorilor din domeniul academic li se vor cere exemple din cele mai recente publicații și lista completă a publicațiilor, actorii vor da adesea reprezentații-test. Desigur, această metodă de evaluare este cel mai simplu de utilizat când munca presupune crearea unui produs tangibil. În cazul în care produsele creative principale sunt ideile, cum e cazul managementului, sarcina evaluatorilor este mai dificilă, deși poate fi în continuare util să se ceară candidaților exemple proprii de rezolvare creativă a problemelor.

Această abordare are aceeași limitare ca și chestionarele biografice: candidați relativ neexperimentați (mai ales absolvenții) vor avea mai puține (sau nu vor avea) exemple de produse decât cei care lucrează în domeniu de ceva timp. Există de asemenea momente sau perioade în care comportamentul creativ anterior nu prezice în mod corect potențialul; majoritatea dintre noi pot găsi exemple de membri ai unei organizații care au fost promovați pe baza înregistrării unei aparente traiectorii creative, dar în poziția respectivă au devenit curând necreativi. Din nou, aceasta subliniază importanța examinării motivației creative ca parte a procesului de selecție și evaluare.

CONCLUZII

Organizațiile au o gamă largă de strategii și tehnici disponibile pentru creșterea creativității membrilor lor. Nu se poate afirma că vreuna dintre abordări este în mod decisiv mai bună decât celelalte; managerii trebuie să decidă care se potrivește cel mai bine necesităților și resurselor lor. Introducerea tehnicilor de generare a ideilor - în special a celor care nu necesită o pregătire extensivă - este probabil cea mai ieftină opțiune și poate avea beneficii rapide. Această alternativă

este cea mai convenabilă când se cere o modalitate de îmbunătățire a grupurilor existente de rezolvare a problemelor, cum ar fi echipele de dezvoltare de proiecte. Incependent însă, este puțin probabil că va avea un efect omniprezent asupra performanțelor creative din organizație. În acest scop, sunt necesare strategiile de training în creativitate și de selecție și evaluare pentru creativitate, cu investițiile mai mari în resurse care le sunt necesare. Cercetarea caracteristicilor organizaționale care pot inhiba creativitatea este importantă pentru implementarea eficientă a inițiativelor de training și selecție. Desigur, cele patru tipuri de strategii - tehnica inventicii de idei, training-ul în creativitate, selecția și evaluarea, și modificarea caracteristicilor organizaționale - sunt departe de a se exclude mutual. Succesul cel mai probabil îl va avea un program de creștere a creativității multi-nivel care să includă elemente din toate abordările, deși organizațiile ar putea considera că un asemenea program este prea costisitor și ar putea prefera să păstreze controlul schimbărilor care ar putea afecta toate aspectele vieții organizaționale.

Una din barierele în adoptarea tehnicilor de creștere a creativității este faptul că beneficiile lor nu sunt ușor previzibile, parțial din cauza acutei lipse de studii de evaluare efectuate în lumea reală care să cuantifice rezultatele relevante pentru organizații. De asemenea, fiindcă creativitatea este în mod esențial imprevizibilă și poate fi influențată de multe elemente care să nu se afle sub controlul direct al managementului. Managerii precauți pot decide că strategiile descrise nu merită riscul dezorganizării, irosirii de resurse sau al unui posibil insucces demoralizator. Prin contrast, pentru mulți manageri, riscul mai mare este de a nu răspunde creativ la amenințările și oportunitățile schimbărilor rapide dintr-un mediu dinamic. Creșterea creativității nu este un tratament miraculos pentru problemele unei organizații, dar, folosită în mod inteligent, poate fi o cale de a arunca zarurile în favoarea organizației.

BIBLIOGRAFIE

1. Woodman, R. W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. - Toward a Theory of organizational creativity, în *Academi of management review*, vol. 18(2), 1993.
2. Taylor, I. - The nature of the creative process, în Smith P., *Creativity: an examination of the creative process*, Hastings House, New York, 1982.
3. Roșca, Al. - Creativitate generală și specifică, Ed. Academiei, București, 1981.
4. Roco, M. - Stimularea creativității tehnico - științifice, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1985.
5. Richards, T., *Creativity and the management of change*, Blackwell Business, Oxford, 1999.
6. Pitariu, D. H. - Managementul resurselor umane, Ed. ALL, București. 1994.
7. Munteanu, A. - Incursiuni în creatologie, Editura Augusta, Timișoara, 1994.
8. Fontenot, N.A. - Effects of training in creativity and creative problem finding upon business people, *Journal of Social Psychology*, 133(1) 1993.