

UNIVERSITATEA DE PETROL SI GAZE

PLOIESTI

**CURSURI POSTUNIVERSITARE DE SPECIALIZARE IN
MANAGEMENTUL PETROLULUI**

LUCRARE DE DISERTATIE

COORDONATOR : PROFESOR UNIVERSITAR DOCTOR,
CORNELIU RUSSU

ABSOLVENT : ING. RAU FLORIN DORIAN

PLOIESTI, 2004

UNIVERSITATEA DE PETROL SI GAZE PLOIESTI

TEMA:

**PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE IN
SUCURSALA “Y”**

COORDONATOR : PROFESOR UNIVERSITAR DOCTOR,
CORNELIU RUSSU

ABSOLVENT : ING. RAU FLORIN DORIAN

PLOIESTI, 2004

C U P R I N S

Introducere	1
1. Bazele teoretice si metodologice ale planificarii resurselor umane	2
1.1. Planificarea resurselor umane.Evolutie. Scop. Importanta	2
1.2. Necesitatea si cerintele planificarii resurselor umane	3
1.3. Planificarea resurselor umane. Actiuni necesare. Faze .	
Planul de asigurare a fortei de munca	4
1.4. Dimensiunea functionala si temporala a planificarii resurselor umane	6
1.5. Modele si metode de planificare a resurselor umane	7
2. Conditia economico – financiara actuala a sucursalei Y	9
2.1. Informatii generale despre organizatie	9
2.2. Diagnosticul sintetic al functiei comerciale	11
2.3. Diagnosticul sintetic al functiei de productie	12
2.4. Diagnosticul sintetic al functiei de personal	18
2.5. Diagnosticul sintetic al functiei financiar-contabile	30
3. Planificarea resurselor umane	35
3.1. Ipoteze utilizate la stabilirea necesarului de personal an 2004	36
3.2. Stabilirea necesarului de personal an 2004	36
3.3. Planificarea acoperirii cu personal.Masuri reglare.Principii de reglare	36
3.4. Concluzii privind planificarea personalului la nivelul sucursalei	42
4. Concluzii. Propuneri	43
5. Bibliografie	
6. Anexe	
Anexa 2. 1 – Evolutia productiei de tite, gaze, gazolina, titei echivalent in perioada 2001 – 2004	49
Anexa 2. 2 – Evolutia numarului fizic total salariat in perioada ian.2001 - mai 2004	50
Anexa 2. 3 – Evolutia numarului fizic muncitori in perioada ian.2001 - mai 2004	51
Anexa 2. 4 – Evolutia numarului fizic maistri in perioada ian.2001 - mai 2004	52
Anexa 2. 5 – Evolutia numarului fizic personal TA in perioada ian.2001 - mai 2004	53
Anexa 2.6 – Intrarile si iesirile in perioada ian.2001 - mai 2004 total personal	54
Anexa 2.7 – Iesirile de personal din care discipline in perioada ian.2001-mai 2004 (total personal)	55
Anexa 2.8 – Iesirile de personal pentru activitatea extractie si interventie in perioada ian.2001- mai 2004 (muncitori)	56
Anexa 2.9 – Evolutia cheltuielilor de instruire in perioada 2001 - 2004	57
Anexa 2.10 – Evolutia numarului de salariat instruit in perioada 2001 - 2004	58
Anexa 3. 1 – Necesari personal an 2004	59

Anexa 3. 3 – Componenta necesar personal an 2004 sectii extractie	60
Anexa 3. 3 – Componenta necesar personal sectii servicii interne an 2004	61
Anexa 3. 4 – Planificare muncitori activitate extractie , an 2004	62
Anexa 3. 5 – Planificare personal TA activitate extractie , an 2004	63
Anexa 3. 6 – Planificare resurse umane activitate interventie , an 2004	65
Anexa 3. 7 – Planificare resurse umane activitate tratare , an 2004	66
Anexa 3.8 – Planificare resurse umane activitate gaze , an 2004	67
Anexa 3.9 – Planificare resurse umane activitate reparatii pompe adancime , an 2004	68
Anexa 3.10 – Planificare resurse umane activitate reconditionari tubing , an 2004	69
Anexa 3.11 – Planificare resurse umane activitate transporturi , an 2004	70
Anexa 3.12 – Planificare resurse umane activitate servicii interne , an 2004	71
Anexa 3.13 – Planificare resurse umane centralizator schimbari functii/meserii si miscari personal , an 2004	72
Anexa 3.14 – Planificare resurse umane an 2004 personal pentru disponibilizare	73

INTRODUCERE

Oamenii, cu experienta si cunostintele lor constituie cea mai pretioasa resursa de care dispune organizatia, dar si cea mai greu de administrat.

Ca parte componenta a managementului resurselor umane, **planificarea resurselor umane** are o importanta deosebita in realizarea obiectivelor unei organizatii.

Pe baza obiectivelor si a planurilor organizatiei, planificarea personalului estimeaza cererea viitoare de angajati (sub aspect cantitativ si calitativ), compara aceasta cerere cu forta de munca disponibila in organizatie si stabileste planuri de eliminare a diferentelor ce pot aparea intre cerere si oferta.

Ideea aceste lucrari, a aparut de la observatia ca, pe fondul unor presiuni mari - datorate caracterului monoindustrial al zonei, fluctuatiei mari de personal, presiunilor locale si sindicale – combinate cu o organizare defectuoasa a productiei si acceptarea de catre Compania de Petrol “X” a pierderilor financiare, s-a ajuns ca, in prezent, in cadrul sucursalei “Y” sa existe un important numeric de personal, necorelat cu volumul real de activitate, cu efecte negative asupra rezultatelor economice ale organizatiei si atitudinii fata de munca a salariatilor.

Obiectivele urmarite prin prezenta lucrare, sunt :

- ✓ planificarea necesarului de personal prin metode cantitative, functie de volumul real de activitate prognozat ;
- ✓ stabilirea modalitatilor de asigurare cu personal a tuturor activitatilor desfasurate in cadrul sucursalei ;
- ✓ mentinerea cheltuielilor cu personalul in cadrul unor limite acceptabile ;
- ✓ identificarea problemelor de personal ale organizatiei, inainte ca acestea sa se manifeste si, mai ales, sa se acutizeze ;

Multumesc pentru sprijinul acordat in elaborarea prezentei lucrari indrumatorului de lucrare, dlui profesor universitar doctor, Corneliu Russu, sefilor de servicii/ sectii / ateliere din cadrul sucursalei “Y” si colegilor de compartiment .

1. BAZELE TEORETICE SI METODOLOGICE ALE PLANIFICARII RESURSELOR UMANE

Planificarea resurselor umane. Evolutie. Scop. Importanta

Pana la mijlocul celei de-a doua jumatati a secolului trecut, majoritatea organizatiilor acordau o atentie redusa planificarii resurselor umane, in raport cu celelalte laturi ale activitatii lor, motiv pentru care, frecvent, apareau necorelari intre necesarul si disponibilul de personal si dezechilibre in cadrul structurii interne a personalului (profesii / meserii / niveluri de pregatire / grupe de virsta).

Urmare acestui fapt, organizatiile si-au intensificat eforturile in acest domeniu si au inceput sa aplice sistemul de planificare a resurselor umane bazat pe metode de previziune din ce in ce mai riguroase.

Progresiv, s-a definit si conturat *scopul planificarii resurselor umane* : asigurarea organizatiei, la momentul potrivit, cu personalul necesar, in structura adecvata pe profesii, meserii, grupe de virsta, niveluri de pregatire.

Planificarea resurselor umane realizeaza concordanta dintre oferta de personal (din interiorul organizatiei sau din exteriorul ei) si cererea de personal a organizatiei (posturi ce vor aparea sau vor deveni vacante in perioada urmatoare).

Planificarea resurselor umane este importanta, intrucat :

- ✓ permite asigurarea din timp a personalului necesar organizatiei, previzionat in functie de dezvoltarea anticipata a evolutiei acesteia ;
- ✓ asigura inscrierea costurilor cu personalul in limite judicioase ;
- ✓ preintampina aparitia dezechilibrelor majore generate de inexistenta personalului necesar, sau de existenta supraefectivelor de personal, in raport cu nevoile reale impuse de volumul de activitate al organizatiei ;
- ✓ ofera perspectiva clara a dezvoltarii resurselor umane ale organizatiei, a dezvoltarii personalitatii profesionale a fiecarui angajat.

Planificarea resurselor umane cuprinde :

- ✓ analiza situatiei prezente a resurselor existente in cadrul organizatiei ;
- ✓ interpretarea previziunilor de dezvoltare a acesteia in termeni de cerinte viitoare de resurse de munca ;
- ✓ definirea politicilor de dezvoltare a resurselor existente si de recrutare de noi cadre.

Necesitatea si cerintele planificarii resurselor umane

Necesitatea planificarii resurselor umane apare evidenta datorita duratei de timp care exista de obicei intre recunoasterea nevoii de a « ocupa » un post si gasirea persoanei calificate pentru acel post. Aceasta dificultate a gasirii “ peste noapte “ a angajatilor de care este nevoie, pune in pericol realizarea planurilor de dezvoltare a organizatiei. De aceea nevoile de resurse umane trebuie planificate si asigurate din timp.

In incercarea de a satisface aceasta necesitate, organizatiile au inceput sa trateze planificarea resurselor umane ca pe o activitate importanta a managementului resurselor umane, cea care, potrivit schemei din figura 1.1, precede clar celelalte activitati componente ale M.R.U.

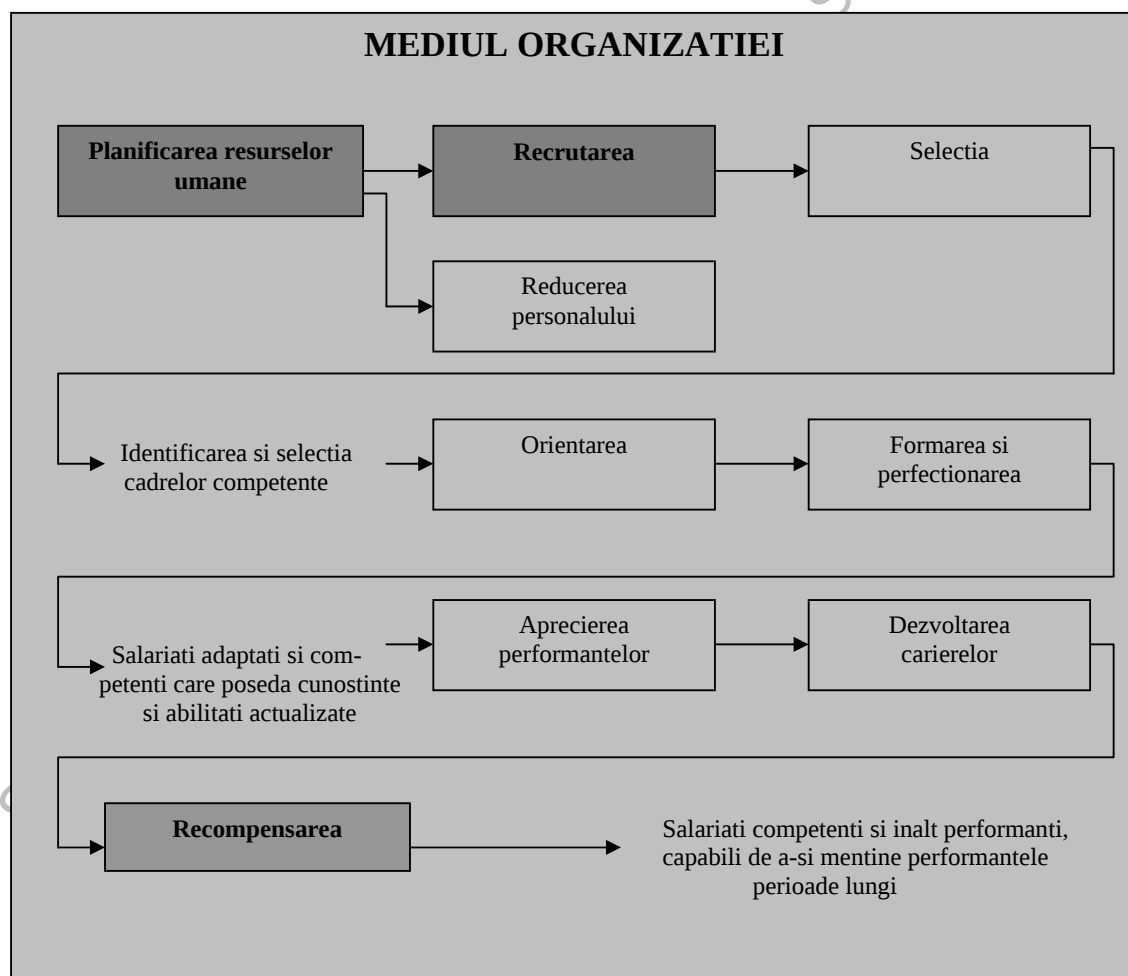


Figura 1.1. Schema procesului M.R.U.

Sursa : Corneliu Russu, Ileana Gheorghe, **Managementul resurselor umane**, Ed. Tribuna Economica Bucuresti 2004, p.31, **preluata din** S. Robins, Mary Coulter, **Management**, 5-th edition, Prentice Hall, Uper Saddle River, New Jersey 07458, 1996. p. 375.

Necesitatea planificării resurselor umane ale organizației apare cu pregnanță atunci când se caută răspunsul unor întrebări de genul :

- ✓ de câți oameni și de ce fel de oameni este nevoie în organizație ?
- ✓ cât din personalul necesar poate fi acoperit din resursele interne ?
- ✓ cât personal trebuie angajat din exterior și în ce structură ?
- ✓ ce trebuie să facă organizația pentru a-și dezvolta resursele umane disponibile ?

Cerintele planificării raționale a resurselor umane la nivelul unei organizații, sunt :

- ✓ folosirea unor metode și tehnici de planificare evoluuate, de factură științifică, singurele în măsură să asigure un grad adecvat de previziune a nevoilor și disponibilităților de resurse umane ;
- ✓ implicarea în procesul planificării a managerilor de la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizației, și nu numai a compartimentului de resurse umane al acesteia ;
- ✓ responsabilizarea întregului personal al organizației în furnizarea și colectarea datelor necesare efectuării corespunzătoare și planificării resurselor umane ;
- ✓ efectuarea planificării resurselor umane concomitent cu planificarea celorlalte activități ale organizației (producție, livrare, aprovizionare, etc) ;
- ✓ identificarea problemelor de personal ale organizației înainte ca acestea să se manifeste și, mai ales, să se acutizeze ;
- ✓ integrarea organică a planificării resurselor umane în planificarea organizațională de ansamblu, astfel încât să se previzioneze corect, determinările strategice globale ale organizației asupra strategiei funcționale și politicilor de personal ale acesteia ;
- ✓ asigurarea dezvoltării personalității fiecărui angajat al organizației, a amplificării potențialului lui productiv și creativ ;
- ✓ asigurarea permanentă a organizării flexibile a personalului organizației, prin dezvoltarea unor resurse umane flexibile și competitive, capabile să facă față unor cerințe dinamice și diversificate.

Planificarea resurselor umane. Acțiuni necesare. Faze. Planul de asigurare a forței de muncă.

După cum rezulta din definiția activității de planificare a resurselor umane ale organizației, această activitate are rolul de a prevedea cerințele viitoare de resurse umane și de a stabili programe pentru acoperirea acestor

cerinte cu personal, in numarul si structurile necesare (pe profesii, meserii, grupe de varsta, etc.) la momentele si in locurile potrivite.

Planificarea resurselor umane cuprinde urmatoarele **actiuni necesare** :

- ✓ identificarea profesiunilor si meseriilor specifice organizatiei, deficitare din punctul de vedere al acoperirii acestora in cadrul organizatiei, in raport cu cerintele reale, al disponibilitatilor, al perspectivelor ;
- ✓ analiza virstei medii a personalului organizatiei ;
- ✓ analiza fluctuatiei personalului pe compartimente/activitati, pe o perioada de 3-5 ani din trecut ;
- ✓ compararea cerintelor cu disponibilitatile la nivel de compartimente/activitati si apoi centralizat pe ansamblul organizatiei, cel mai indicat pentru o perioada de 5 ani.

Planificarea resurselor umane cuprinde urmatoarele **faze** :

- ✓ evaluarea resurselor umane necesare in perspectiva, in functie de volumul previzionat al activitatii viitoare ;
- ✓ analiza situatiei disponibilitatii cantitative si calitative a fortei de munca existente si a utilizarii acesteia ;
- ✓ analiza posibilitatilor de asigurare din cadrul organizatiei a resurselor umane necesare ;
- ✓ analiza posibilitatilor de asigurare din exteriorul organizatiei a diferentei ramasa neacoperita din resursele umane necesare ;
- ✓ planificarea propriu-zisa a resurselor umane ;
- ✓ stabilirea necesarului cantitativ pe profesii/meserii/virste, sexe ;
- ✓ actualizarea permanenta a planului.

Planul de asigurare a fortei de munca, cuprinde :

1. **planul de recrutare**, care se elaboreaza diferentiat :
 - ✓ pentru muncitorii necalificati – pe termen scurt ;
 - ✓ pentru muncitorii calificati si personalul tehnic – pe termen de 2-3 ani ;
 - ✓ pentru cadrele de specialitate si cele de conducere – pe perioade de 5-10 ani ;
2. **planul de formare si perfectionare a personalului**

3. **planul de promovare**, la elaborarea caruia se tine cont de inventarul actualizat al cadrelor existente si al cadrelor susceptibile de a fi promovate in functii de conducere.

Dimensiunea functionala si temporala a planificarii resurselor umane

Procesul planificarii resurselor umane are doua dimensiuni principale :

Dimensiunea functionala, care stabileste legatura dintre strategia organizatiei si strategia functionala / politicile derivate in domeniul resurselor umane. Aceasta dimensiune, reflecta modul in care este integrata strategia de personal in strategia generala a organizatiei .

Practic, planificarea resurselor umane este parte inseparabila a planificarii organizationale, aceasta realitate fiind pusa in evidenta de schema propusa de L. Byars si L. Rue, redada in figura 1.2.

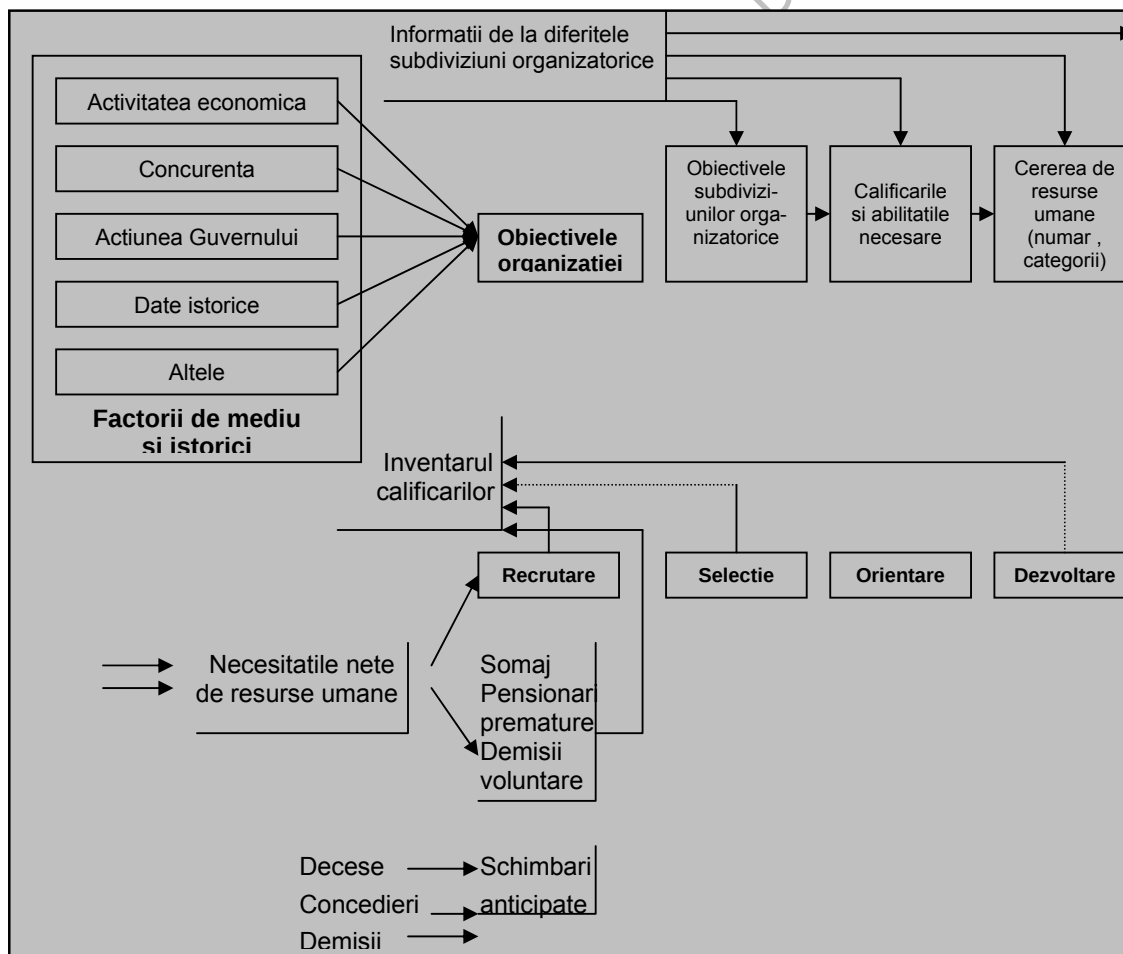


Figura.1.2. Integrarea planificarii resurselor umane in planificarea organizationala

Sursa : Corneliu Russu, Ileana Gheorghe, **Managementul resurselor umane**, Ed. Tribuna Economica Bucuresti 2004, p.74, **preluata din** L. Byars, L. Rue. Human Resource Management. Homewood IRWIN, Illiinois 60430, p. 113

Potrivit figurii, cand necesitatile nete de resurse umane ale organizatiei sunt pozitive, se urmeaza fluxul logic al activitatii M.R.U. Cand necesitatile nete sunt negative, se impun masuri de concedieri, pensionari anticipate, demisii voluntare, care trebuie sa se reflecte operativ in inventarul calificarilor.

Dimensiunea temporală, in functie de planificarea resurselor umane poate fi :

- ✓ planificare strategica (orizonturi de timp de 3-5 ani)
- ✓ planificare operationala (orizonturi de timp de 1-3 ani)

Modele si metode de planificare a resurselor umane

In figura 1.3 este prezentat modelul de planificare a resurselor umane sub impactul obiectivelor organizatiei, propus de H. Heneman si colaboratorii sai.

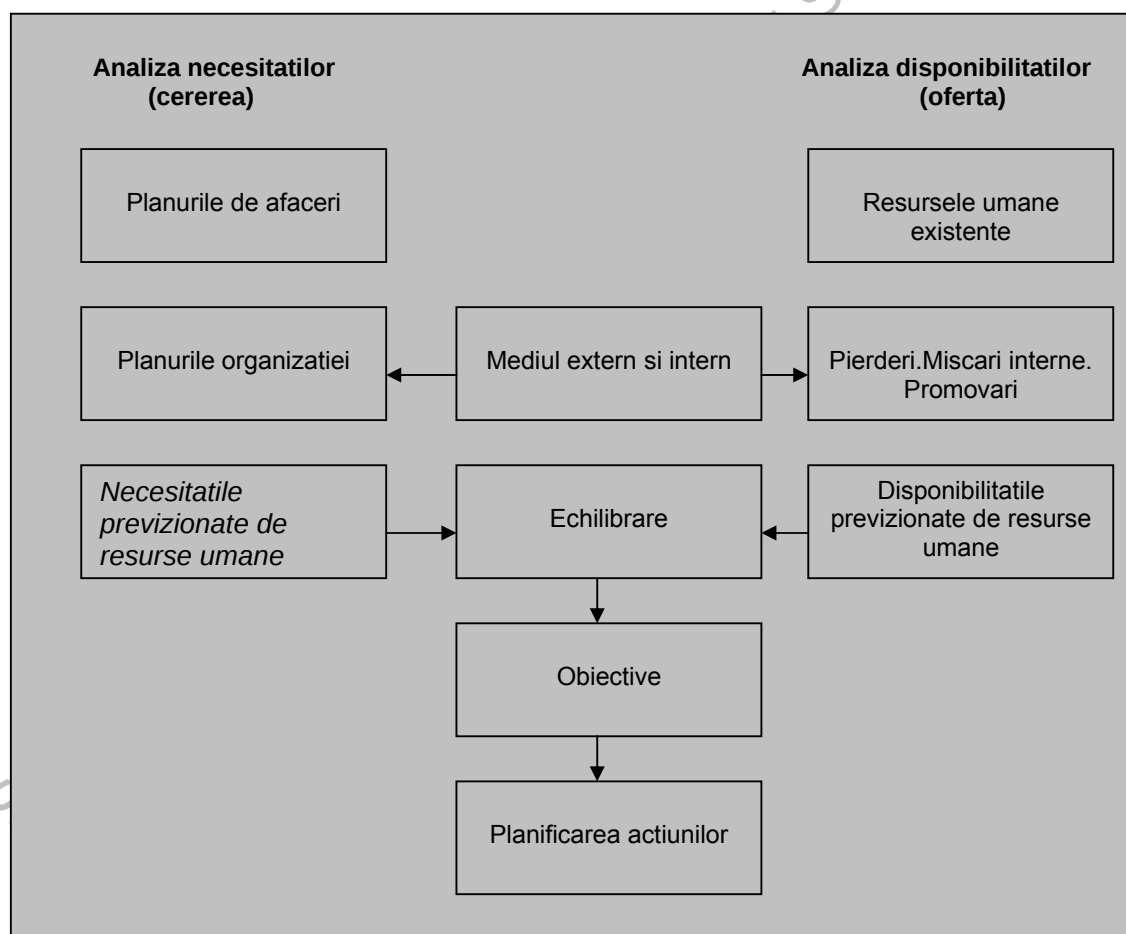


Figura. 1.3 schema procesului de planificare a resurselor umane sub impactul obiectivelor organizatiei ;

Sursa : Corneliu Russu, Ileana Gheorghe, **Managementul resurselor umane**, Ed. Tribuna Economica Bucuresti 2004, p.76, **preluata din** H.Heneman et altii. Op.Cit. P. 210

Previziunea necesarului de resurse umane.

Metodele de determinare a necesitatilor viitoare de personal in functie de volumul previzionat al activitatii sunt de 2 feluri :

a) INTUITIVE

- ✓ **estimari manageriale** (care pot fi realizate de « sus in jos » sau de « jos in sus ») ;
- ✓ **metoda Delphi**. Se bazeaza pe consultarea in mai multe randuri a unui grup de specialisti si urmareste folosirea sistematica a opiniilor acestora.

b) CANTITATIVE

- ✓ **extrapolarea** ;
- ✓ **tehnicele statistice** ;
- ✓ **modelarea** ;
- ✓ **analiza tendintelor** . Permite estimarea necesitatilor viitoare de resurse pe baza informatiilor din perioade trecute ;
- ✓ **metoda studiului muncii**. Permite stabilirea cantitatii de munca necesara efectuarii diferitelor sarcini si, prin insumare, necesara la nivelul unei activitati .

Previziunea ofertei de resurse umane.

Evaluarea ofertei de personal ia in considerare doua surse de personal :

- ✓ cea interna (personalul organizatiei)
- ✓ cea externa (disponibila pe piata muncii).

Analiza personalului disponibil se concentreaza asupra unor aspecte precum :

- ✓ cati angajati sunt in organizatie ;
- ✓ ce interese si calificari au ei ;
- ✓ ce schimbari se anticipeaza in privinta lor.

Analiza ofertei de angajati incepe cu o inventariere a resurselor umane ale firmei. « Stocul de calitati » este constituit ca o baza de date care reunește informatii despre personalul disponibil al firmei, despre potentialul actual si de perspectiva al angajatilor. Pe baza acestor informatii se iau decizii de promovare sau transfer, pentru acoperirea unor posturi aparute in cadrul organizatiei.

Previziunea necesarului net de personal

Previziunea cererii nete de resurse umane, se efectueaza pe baza cererii de resurse umane, a informatiilor provenite de la diferitele subdiviziuni

organizatorice, a inventarului calificarilor, precum si a schimbarilor anticipate din cadrul organizatiei (vezi figura 1.2)

Dupa analiza necesarului de personal si a ofertei actuale de angajati din organizatie, se initiaza planuri de actiune pentru stabilirea unui echilibru intre cererea si oferta de personal.

Cateodata, estimarile privind cererea si oferta de personal (ca numar total de angajati) sunt in echilibru, dar apar diferente intre acestea in ceea ce priveste distributia angajatilor pe diverse pozitii, calitati si compartimente. Echilibrul poate fi realizat prin transferul, promovarea sau instruirea personalului.

Mai jos, sunt prezentate cateva solutii de eliminare a deficitului / surplusului de personal.

Tabelul nr. 1.1

SOLUTII DE ELIMINARE A DEFICITULUI / SURPLUSULUI DE PERSONAL

Tipul de problema	Optiuni pe termen lung	Optiuni pe termen scurt
Deficit de personal	✓ recrutari si selectii ✓ instruiiri ✓ transferuri ✓ promovari	✓ ore suplimentare ✓ angajari part time ✓ cresterea productivitatii ✓ transferuri temporare
Surplus de personal	✓ inghetarea numarului de angajati actuali ✓ transferuri ✓ concedieri ✓ iesiri la pensie	✓ reducerea orelor suplimentare ✓ renuntarea la angajatii part time ✓ reducerea saptamanii de lucru ✓ incetarea temporara a activitatii ✓ posturi de lucru comune

Sursa : Rentrop & Straton , Consilier Managementul resurselor umane, editia 2004, P27/013.

2. CONDITIA ECONOMICO - FINANCIARA ACTUALA A SUCURSALEI Y

Informatii generale despre organizatie

Sucursala "Y" este o organizatie fără personalitate juridică în structura Companiei de Petrol X, care are în folosință mijloace fixe și circulante, buget propriu de venituri și cheltuieli, dispunând de forța de muncă necesară

îndeplinirii programelor de producție, activităților comerciale și financiar contabile ce-l revin, îndeplinind atribuțiile și competențele stabilite conform Regulamentului de Organizare și Funcționare al Companiei, cu următoarele limitări de competență :

- ✓ nu poate încheia direct operațiuni financiare pentru obținere de subvenții de la bugetul statului ;
- ✓ nu poate efectua operațiuni de comerț exterior ;
- ✓ nu poate vinde, concesiunea, închiria sau licita locații de gestiune decât cu aprobarea Companiei.

Sucursala "Y" are în componență următoarele schele:

1. Schela A ;
2. Schela B ;
3. Schela C.

Sucursala "Y" are ca **obiect de activitate**:

- ✓ exploatarea rațională a zăcămintelor de țiței și gaze;
- ✓ extracția țițeiului, a gazelor asociate și libere, producția de gazolină ;
- ✓ distribuție gaze ;
- ✓ creșterea factorului de recuperare a hidrocarburilor din zăcăminte;
- ✓ lucrări de probe producție, reparații și intervenții sonde;
- ✓ aprovizionarea tehnico-materială impusă de realizarea operațiunilor tehnologice și a lucrărilor specifice;
- ✓ activitate medicală și socială pentru salariații proprii și terțe persoane.

În prezent, sucursala are următoarele **litigii** aflate pe rolul instanțelor judecătorești, în calitate de reclamanta :

Tabelul nr. 2.1

SITUATIA LITIGIILOR AFLATE PE ROLUL INSTANTELOR JUDECATORESTI

Obiectul dosarului	Instanta	Parat	Valoare lei	Stadiul actual al dosarului
Pretentii	Judecatoria X	S.C.Parad S.A. Barlad	497.024.128 debit 497.024.128 penalitati	A fost legalizata si investita sentinta cu formula executorie, urmeaza executarea silita.
Lichidare judiciara si faliment	Tribunalul Y	S.C.Foraj Sonde S.A.	4.229.645.800 debit 1.210.690.761 penalitati	Unitatea s-a inregistrat pe linia creditorilor, litigiul este in curs de judecare.

Sucursala "Y" realizeaza in prezent aproximativ **9 % din productia de titei** a Companiei "X".

Principalele **difficultati** cu care se confrunta sucursala "Y" :

- ✓ existenta unui numar foarte mare de sonde cu debite mici ;
- ✓ volumul redus al investitiilor aprobat de Companie pentru saparea de noi sonde, datorita nivelului modest al productiei si costului mare al sondelor, cost generat de :
 - a) tectonica complicata care impune realizarea de sonde cu numar mare de coloane (3-4 coloane);
 - b) duritatea mare a rocilor traversate ;
 - c) tendinte de deviere naturala accentuate ;
 - d) permeabilitate mica a unor formatiuni productive ;
 - e) acces dificil in zona muntoasa ;
- ✓ gradul mare de uzura al unitatilor de pompare, instalatiilor de interventie, conductelor de gaze, de amestec intre sonde si parcuri, intre parcuri si depozite de tratare ;
- ✓ lipsa de cumparator pentru gazolina rezultata in procesul de conditionare a gazelor si inexistenta unei rampe de incarcare CF pentru acest produs pentru trimiterea lui la rafinariile din sistem (pe baza unui studiu de fezabilitate intocmit deja, s-a aprobat deschiderea finantarii pentru aceasta investitie) ;
- ✓ obligatia efectuarii preferentiale de prestatii de mentenanta cu Firma Mentesserv SA, datorita contractului incheiat intre Companie si aceasta firma pe o durata de 5 ani, desi exista alti terti cu oferte mult mai avantajoase din punct de vedere financiar si al calitatii serviciilor ;
- ✓ probleme de mediu, care afecteaza urmasorii factori de mediu :
 - a) *apa si solul* (prin spargeri de conducte, deversari accidentale de produse petroliere in timpul operatiilor tehnologice, interventiilor la sonde, spargeri de rezervoare, spargeri coloane tubaj sonde, aparitia de neetanseitati in sistemul de transport si inmagazinare a titeiului si apei de zacament, fisurarea batalelor, beciurilor sondelor, deteriorarea digurilor de rezervoare, etc.)
 - b) *aerul* (compusi organici si volatili de la rezervoarele din parcuri, emisii de la bateriile de cazane – SO₂, NO₂ , emisii de la autovehiculele sucursalei pentru care se plateste lunar o taxa la fondul de mediu

Diagnosticul sintetic al functiei comerciale

Prin politica sa in domeniul livrarii productiei si aprovizionarii, sucursala "Y" isi propune :

- ✓ livrarea ritmica a productiei de titei si gaze extrasa, cu respectarea stricta a conditiilor de calitate si cantitatilor prevazute in contracte ;
- ✓ aprovizionarea continua, la termenele stabilite, in cantitatile necesare, cu respectarea cerintelor de calitate impuse, pentru asigurarea desfasurarii optime a procesului de productie ;
- ✓ ca regula, aprovizionarea se face numai prin Sucursala Interna specializata a Companiei. Pentru materialele pe care Sucursala nu le poate asigura, se solicita aprobarea Companiei pentru achizitionare directa .

TITEIUL – este livrat prin intermediul CONPET, la rafinariile din sistem. Transportul produsului se face pe CF.

GAZE NATURALE libere si asociate sunt livrate la ROMGAZ si terti. O parte din gaze sunt distribuite prin retelele proprii de distributie, la diverse societati si persoane fizice.

Dupa cum rezulta din politica enuntata, aprovizionarea apare ca un proces centralizat la nivelul Companiei

Avantaje :

- ✓ fonduri mari ce pot fi alocate aprovizionarii ;
- ✓ posibilitatea de a oferi, in compensare, produse obtinute in cadrul Sucursalei « Y » ;
- ✓ la valorile mari ale contractelor, se pot obtine discounturi si preturi mult mai favorabile ;

Dezavantaje :

- ✓ lipsa de flexibilitate a contractelor de furnizare -odata semnate, acestea nu mai permit modificarea cantitatilor, modificari care in practica intervin destul de frecvent, dat fiind dinamismul cerintelor ;
- ✓ aprovizionarea, uneori, cu materiale de o slaba calitate, ce nu pot fi refuzate ;

Diagnosticul sintetic al functiei de productie

In domeniul productiei, sucursala « Y » isi propune :

- ✓ realizarea productiei anuale planificata de titei si gaze prevazuta in contracte ;
- ✓ exploatarea intensiva a fondului de sonde ;
- ✓ extinderea retelei de distributie gaze ;

- ✓ punerea in exploatare a unor noi capacitati de productie ;
- ✓ cresterea factorului de recuperare a hidrocarburilor ;
- ✓ cresterea productivitatii muncii ;
- ✓ aplicarea de tehnici si tehnologii la nivelul secolului XXI.

Produsul de baza – TITEIUL – extras in sectiile de extractie, este tratat in depozitele de tratare, pentru a fi adus in conditii standard de livrare

In secundar, se extrag GAZE NATURALE libere si asociate.

Pentru formarea unei imagini de ansamblu, redam ponderea actuala a fiecarui produs in total productie :

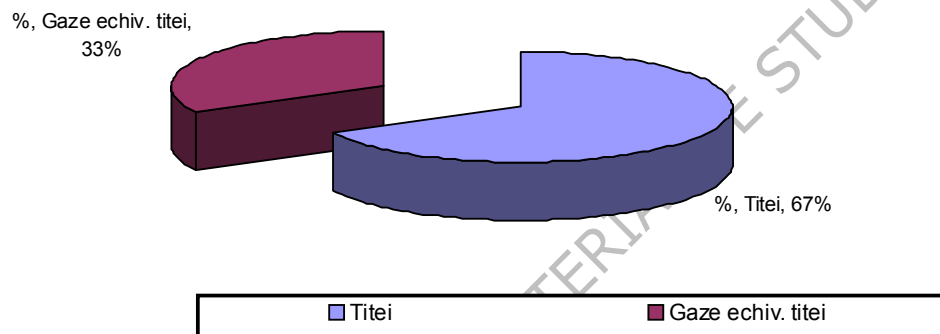


Figura 2.1 Ponderea cantitativa a produselor in total productie

Trebuie mentionat nivelul in scadere permanenta al productiei de titei si gaze, care isi gaseste explicatia in declinul de productie, lipsa sondelor noi, dar si in mentinerea actualei organizari a sucursalei (3 schele de extractie la un nivel zilnic de titei foarte scazut). Se va consulta Anexa 2.1. « Evolutia productiei de titei, gaze, gazolina, titei echivalent in perioada 2001-2004 ».

Au fost **modernizate** instalatiile de urmarire telemecanizata a sondelor, dar informatiile oferite de acestea privind functionarea echipamentului de fund si de suprafata al sondelor nu sunt folosite la intreaga lor valoare (nu s-a redus numarul operatiilor de interventie, nu s-a redus numarul de operatori liniori).

Au fost modernizate 9 parcuri de extractie :

- ✓ Parc 100 (comasare parcuri 100, 20) – schela A;
- ✓ Parc 20 (comasare parcuri 256, 20, 204) – schela A ;
- ✓ Parc 201 – schela A ;
- ✓ Parc 195 (comasare parcuri 115, 234,195) – schela B ;
- ✓ Parc 114 (comasare parcuri 10, 11, 114) – schela B ;

- ✓ Parc 9 comasare parcuri 8 , 65) – schela B ;
- ✓ Parc 1 (comasare parcuri 1, 2, 3) – schela C ;
- ✓ Parc 7 (comasare parcuri 4, 5, 7) – schela C ;
- ✓ Parc 320 – schela C.

Desi in urma modernizarii, au fost comasate parcuri, nu s-a inregistrat o scadere a numarului de operatori extractie (implicat a cheltuielilor salariale).

Norma de amortizare a mijloacelor fixe este redată in tabelul 2.2. Trebuie mentionat ca valoarea normei reflecta amortizarea pe 5 luni 2004, iar valoarea de inventar este o valoare diminuată cu amortizarile anterioare anului 2004.

Tabelul nr. 2.2

NORMA DE AMORTIZARE A MIJLOACELOR FIXE

GRUPA	NORMA DE AMORTIZARE
	%
0	3
Constructii speciale sonde	7.67
Alte cladiri si constructii	3.12
Echipamente tehnologice	8.46
Aparate, instalatii de masura si control	12.14
Mijloace de transport	9.37
Aparatura birotica,mobilier etc.	10.51
TOTAL	5.72

Calculat pentru anul 2004, **coeficientul de utilizare a fondului sondelor de exploatare**, este 0.67. Valoarea este redusa datorita numarului mare de sonde inactive.

Pentru calcul s-a utilizat relatia :

$$K_u = S_a / (S_a + S_i), \text{ in care :}$$

S_a - sonde active, sonde luni,

S_i – sonde inactive, sonde luni.

Activitatea de productie (regasita la nivelul schelelor componente), se desfasoara in cadrul sectiilor de productie.

Exista sectii specializate pe produse si activitati (extractie titei, gaze, tratare/livrare titei, uscare/degazolinare/transport/livrare gaze, gazolina, reconditionare material tubular, transporturi, servicii interne). Activitatea de interventie se regaseste in cadrul sectiilor de productie titei si gaze.

Stadiul de indeplinire a productiei fizice se determina prin masurarea cantitatilor obtinute. Informatiile ce permit deciderea masurilor corective se obtin din etalonarea sondelor, masurarea orara a productiei, dinamograme, electrograme, observatii ale liniorilor privind starea echipamentului de suprafata al sondelor, masuratori de presiuni, etc.

Trebuie mentionat ca, datorita mentinerii in productie a unui numar foarte mare de sonde cu debite foarte mici, actiunea de corectie nu are efect de reglare asupra sistemului. Apare o tendinta de disipare a actiunii corective.

Dupa cum rezulta din figura 2.2 « Repartizarea sondelor pe capacitati de productie » sondele cu o productie sub 0.3 t/zi cumulate cu cele intre 0.4 -0.5 t/zi, reprezinta 59 % din numarul total de sonde. Aceasta este si una din explicatiile cheltuielilor de productie foarte mari si pierderilor economice inregistrate de sucursala in ultimii 3 ani.

Sectiile de productie, nu sunt organizate pe zacaminte, motiv pentru care zacamintele nu sunt administrate eficient (raspunderea fiind impartita intre mai multi sefi de sectie de la schele diferite, peste care se suprapun mai multe compartimente functionale cu acelasi obiect de activitate, dar la nivele diferite : schela/sucursala).

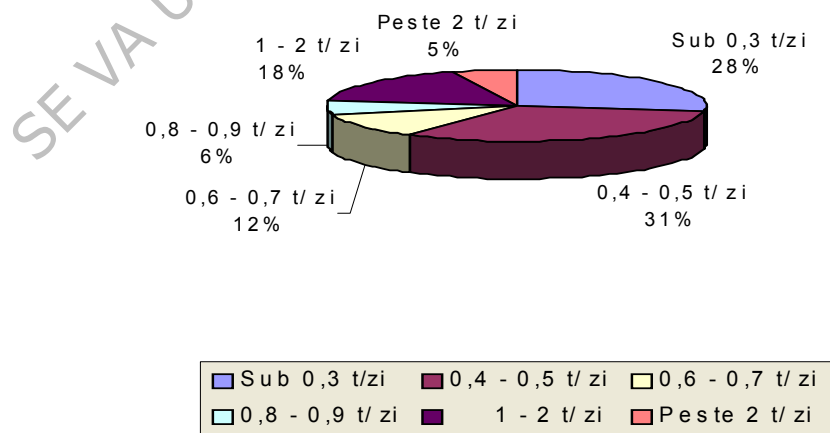


Figura 2.2 Repartizarea sondelor pe capacitati de productie

Activitatea de PP-RS se efectueaza prin sucursala specializata a Companiei .

Activitatea de intretinere/reparare utilaje, instalatii suprafata, intretinere drumuri, redari in circuit agricol, CM, exploatare baterii cazane abur, se desfasoara prin Mentesserv S.A. Trebuie mentionat faptul ca, datorita unui contract preferential incheiat de Companie cu Mentesserv S.A, in prezent, aceste lucrari sunt mult mai scumpe decat cele oferite de alti terti (datorita, manoperei si tarifelor mari negociate).

In ceea ce priveste **cerintele de modernizare**, se impune :

- ✓ modernizarea parcurilor de extractie (care include comasari de parcuri vechi) ;
- ✓ inlocuirea unitatilor de pompare (circa 85 % din unitati au termenele de casare depasite cu mult, motiv pentru care, cheltuielile de mentenanta sunt foarte mari iar timpii de oprire a instalatiilor provoaca pierderi semnificative de productie) ;
- ✓ inlocuirea instalatiilor de interventie (aproximativ 50 % au termenele de casare depasite, implicand defectari frecvente, cheltuieli mari de intretinere) ;
- ✓ modernizarea retelei de conducte intre sonde si parcuri, intre parcuri si depozite de tratare ;
- ✓ modernizarea bateriilor de cazane prin trecerea de la abur la apa calda ;

Programarea productiei se realizeaza pe fiecare obiectiv in parte, tinand cont de numarul sondelor in productie, potentialul sondelor, declin, timpul estimat de functionare, intrarile de sonde noi, reactivate, datele de intrare in productie, activitatile de factor de recuperare, programe geologo-tehnice si tehnologice. Nivelul estimat al productiei pentru anul 2004 si realizarile pe 2001-2003 se regasesc in Anexa 2.1 « Evolutia productiei de titei, gaze, gazolina, titei echivalent in perioada 2001-2004 ».

Prin centralizare, rezulta productia pe parcuri/sectii/schele/sucursala.

Produsele obtinute trebuie sa indeplineasca urmatoarele **conditii de calitate** :

- ✓ Titei – continut in sare sub 6 kg/vagon, continut in apa si impuritati mecanice sub 1 % (nu sunt probleme intrucat procesul de tratare permite realizarea acestor parametri)
- ✓ Gaze – punctul de roua sub -15 ° C (apar probleme la gazele produse in unele zone datorita opririi instalatiei de degazolinare

din lipsa de cumparator a gazolinei si inexistentei unei rampe de incarcare CF pentru trimiterea gazolinei spre rafinarii)

Variatia Costurilor totale pe unitatea de produs este redata mai jos:

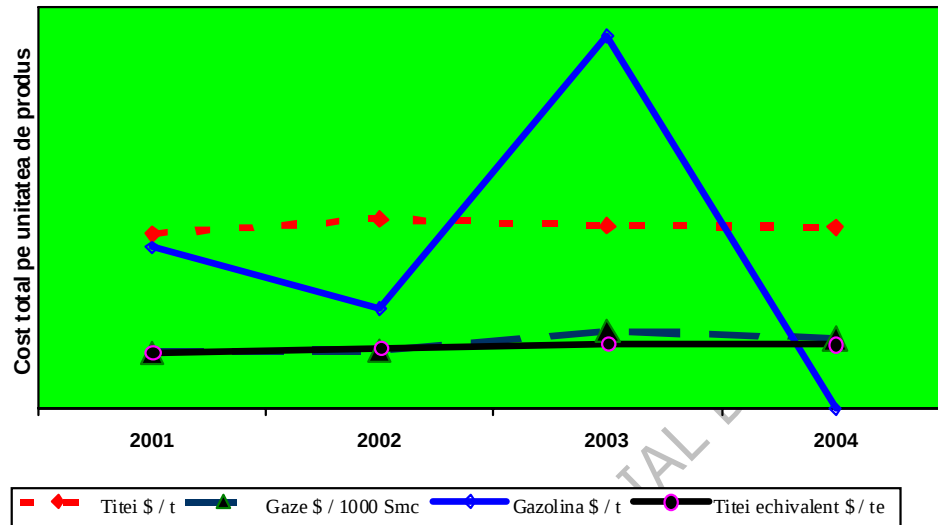


Figura 2.3 Evolutia costului total pe unitatea de produs in perioada 2001 – 2004.

Variatia Costurilor de operare pe unitatea de produs, este prezentata in figura 2.4

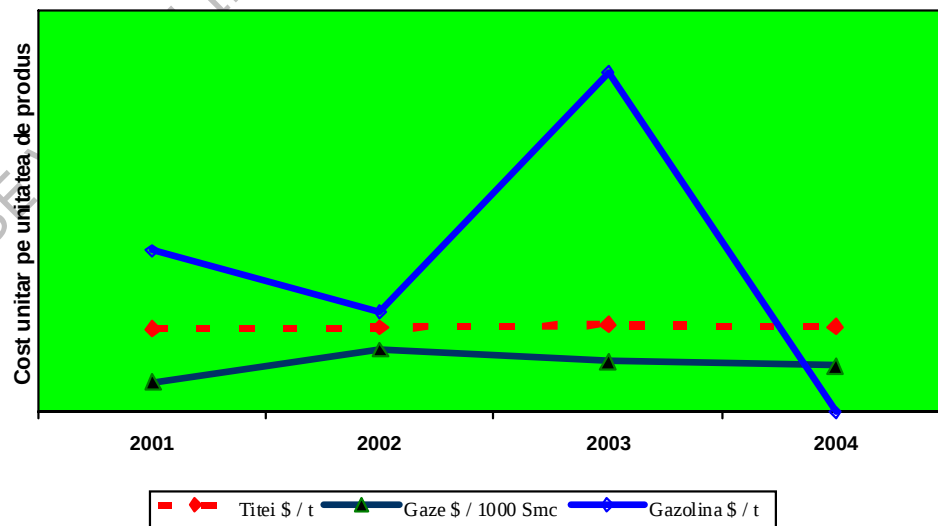
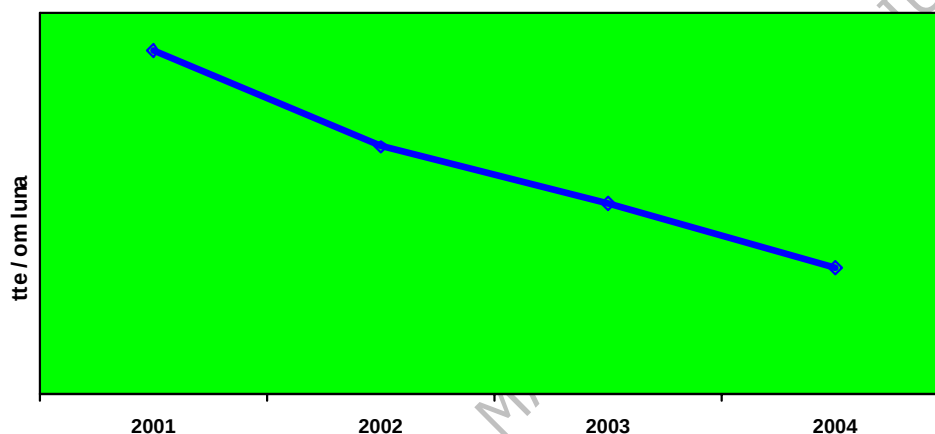


Figura 2.4. Evolutia costului de operare pe unitatea produs in perioada 2001 – 2004.

Explicatia acestei evolutii a costurilor totale si de operare se regaseste in scaderea accentuata a productiei si cresterea cheltuielilor. Trebuie mentionat ca nivelul maxim al costului total unitar pe tona de titei echivalent, de 60 \$/tte stabilit pe 2004 pentru sucursala "Y", va fi depasit cu 4.2 \$/tte.

Productivitatea muncii estimata pentru 2004 la nivelul sucursalei, 17 tone titei echivalent/ om luna, este in continua scadere fata de anii precedenti. Pentru formarea unei imagini corecte, redam mai jos evolutia pe 2001-2004.

Figura 2.5. Evolutia productivitatii muncii in perioada 2001 – 2004.



Explicatia acestei evolutii se regaseste in scaderea accentuata a productiei, necompensata de o scadere corespunzatoare a numericului de personal

Productivitatea muncii nu a fost exprimata valoric intrucat, datorita modificarii pretului la titei si gaze, scaderea reala a acestui parametru nu mai poate fi pusa in evidenta.

Diagnosticul sintetic al functiei de personal

In domeniul resurselor umane, sucursala "Y" isi propune sa asigure organizatia cu personal competent din punct de vedere a studiilor, instruirilor, abilitatilor si experientei. Doreste sa atraga si sa mentina in randurile ei acele persoane care demonstreaza un grad inalt de profesionalism si care pun in practica toate cunostintele si abilitatile, intr-un climat de munca bazat pe competenta si concurenta loiala.

In acest sens, organizatia are la baza urmatoarele **principii** :

- ✓ principiul stabilirii unor relatii de munca pe baze legale ;

- ✓ principiul nediscriminării indiferent de naționalitate, convingere religioasă sau politică ;
- ✓ principiul egalității de șanse ;
- ✓ principiul asigurării motivării și satisfacției în munca a salariaților .

Pe baza acestor principii, organizația și-a definit **politica în domeniul resurselor umane**.

planificarea personalului :

- ✓ se face pe baza de metode cantitative (studiul muncii – aplicarea normelor de timp și personal existente în cadrul Companiei, normelor de structură, atribuțiilor de serviciu) ;
- ✓ stabilește configurația cantitativă/calitativă a resurselor umane necesare organizației, prin participarea managerilor de la toate nivelurile organizației ;
- ✓ are la bază volumul real de activitate al organizației ;
- ✓ are un caracter continuu ;

recrutarea, selecția și asigurarea personalului :

- ✓ recrutarea și selecția se face în funcție de competență ;
- ✓ cerințele privind pregătirea, experiența, trăsăturile de personalitate, abilitățile și îndemânările necesare, sunt cele prevăzute în fișa postului. Întocmirea fișei de post se reglementează prin procedura operațională ;
- ✓ selecția personalului se face prin examen, pe baza de teste grilă ;
- ✓ se acordă prioritate personalului din zonă ;
- ✓ se asigură accesul preferențial al salariaților la ocuparea posturilor devenite vacante în organizație ;
- ✓ se recrutează și selectează cu preponderență absolvenți ai facultăților de stat ;
- ✓ se recrutează muncitori absolvenți de licee și școli profesionale de profil ;
- ✓ nu se acceptă la selecție persoane care au avut contractul de muncă desființat pentru abateri disciplinare ;
- ✓ la încheierea contractului individual de muncă se prevede obligatoriu o perioadă de probă. Funcție de rezultatele obținute de salariat în perioada de probă, conducerea sucursalei decide definitivarea sau nu, a acestuia pe post ;
- ✓ integrarea psiho-socio-profesională a noului angajat, constituie o prioritate pentru organizație .

promovarea personalului :

- ✓ se face pe criterii de competenta, loialitate ;
- ✓ se face numai pe baza de examen ;
- ✓ dupa promovare, se prevede o perioada de proba stabilita prin Regulamentul Intern. Functie de rezultatele obtinute in perioada de proba, conducerea organizatiei hotaraste sau nu, numirea definitiva pe post .

formarea si perfectionarea personalului :

- ✓ formarea si perfectionarea personalului se reglementeaza intern prin procedura de proces « Competenta, constientizare, instruire » ;
- ✓ necesarul de instruire se stabileste prin sefii de compartimente, ca diferenta intre competenta necesara postului si cea evaluata a salariatului ;
- ✓ organizatia asigura participarea fiecarui salariat la o forma de instruire cel putin o data la 2 ani. In cazul in care nu o face, plateste, la cererea salariatului, un concediu pentru urmarearea unui curs de instruire, ales de salariat, dar agreeat de conducerea unitatii.
- ✓ se acorda o importanta deosebita procesului de autoinstruire si instruire interna a salariatilor, realizat prin intermediul sefilor de compartimente ;
- ✓ se asigura constientizarea fiecarui salariat, de importanta si relevanta activitatilor sale in realizarea obiectivelor sucursalei ;
- ✓ pentru acoperirea necesarului de instruire cu furnizori externi, se accepta si alti furnizori externi de instruire inafara de Furnizorul Intern de training ;
- ✓ dupa fiecare curs efectuat cu furnizori externi de instruire, se solicita salariatului completarea chestionarului de evaluare a satisfactiei participarii la instruire, care furnizeaza informatii necesare alegerii viitoare a prestatorilor de instruire.

evaluarea personalului :

- ✓ evaluarea personalului se reglementeaza intern prin procedura operationala « Evaluarea performantelor profesionale » ;
- ✓ organizatia are obligatia aducerii la cunostinta salariatilor, criteriile de evaluare, ponderea fiecarui criteriu si nivelurile de performanta stabilite ;

- ✓ ca regula, evaluarea se face anual. Functie de situatiile specifice aparute, evaluarea se face ori de cate ori se impune ;
- ✓ evaluarea se face de catre sefi de compartimente, pe formulare tipizate puse la dispozitie de serviciul Resurse Umane. « Formular evaluare performante » si « Fisa de analiza a performantelor ».
- ✓ evaluatorul aduce la cunostinta evaluatului, rezultatul, principalele aspecte pozitive si negative ale activitatii evaluatului, recomandari pentru imbunatatirea activitatii si, solicita evaluatului precizarea punctului de vedere asupra rezultatului evaluarii, precum si completarea capitolului « Comentarii ale salariatului » din Fisa de analiza a performantelor.
- ✓ salariatii nemultumiti de rezultatul evaluarii, pot face contestatie.
- ✓ solutionarea se rezolva in termen de 15 zile de la depunere, potrivit procedurii ;
- ✓ daca salariatul este apreciat la « Calitatea lucrarilor » sau la « Disciplina », cu « Slab », indiferent de aprecierile la celelalte criterii, nivelul de performanta va fi « Slab » ;
- ✓ organizatia sanctioneaza reaua vointa a evaluatorului .

Acestea sunt politicile sucursalei. Clare, suficient de concise, exacte, cunoscute, definite, dar putin aplicate.

Planificarea fortei de munca exista la nivelul organizatiei. Are la baza norme de timp, de personal, atributii de serviciu, norme de structura ale Companiei. Presiunile mari de angajare de personal generate de diverse surse, dependenta exclusiva a locuitorilor de veniturile din petrol, oferta mare de forta de munca calificata pregatita prin liceele si scolile profesionale din zona, ingaduinta managerilor sucursalei, stabilirea unui numeric larg de catre Companie prin planurile anuale si, nu in ultimul rand, ingaduinta Companiei fata de activitatea nerentabila a sucursalei, au condus la nerespectarea cifrelor de necesar stabilite prin planificare.

Datorita caracterului monoindustrial al zonei, existentei unui liceu si a unei scoli profesionale de profil, oferta de forta de munca este foarte generoasa.

La data de 1.06.2004, organizati avea urmatoarea distributie a salariatilor pe activitati:

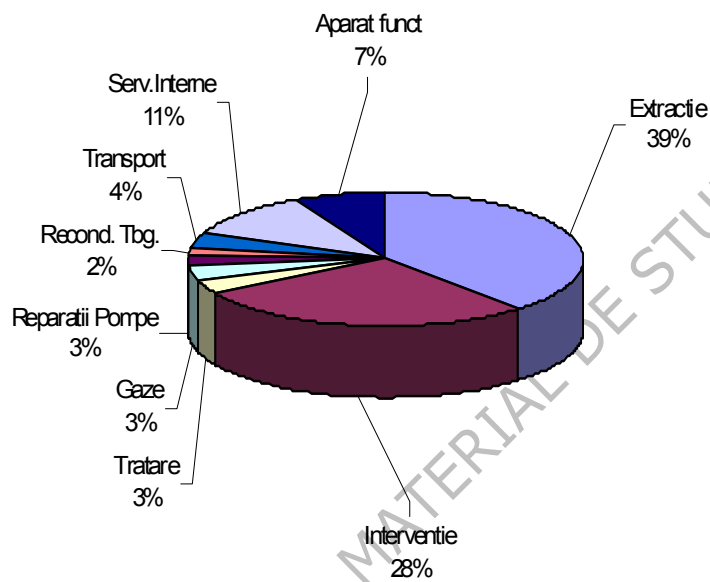


Figura 2.6. Repartizarea pe activitati a salariatilor la data de 1.06.2004.

Se remarca ponderea mare a activitatilor de extractie si interventie, dar si a celor de transport si servicii interne (mari generatoare de cheltuieli). Se cuvine mentionat de asemenea si aparatul functional masiv al sucursalei si celor trei schele, nepermis de mare pentru o asemenea structura (7 %).

Repartizarea pe categorii de personal este redata mai jos :

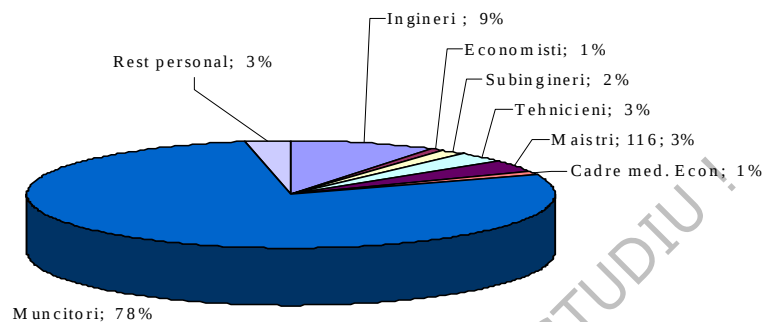


Figura 2.7. Repartizarea pe categorii de personal a salariatilor la data de 1.06.2004.

De remarcat ponderea mare a personalului cu studii superioare si medii de specialitate (22%) raportat la numarul de muncitori (78%).

Repartizarea pe sexe a existentului la data de 1.06.2004 :

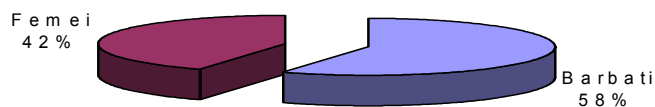


Figura 2.8 Repartizarea pe sexe a salariatilor la data de 1.06.2004.

Ponderea mare a femeilor in total existent are atat aspecte pozitive (sunt constiincioase, nu genereaza probleme mari), cat si aspecte negative

(diminueaza rezerva posibila de sondori interventie, neputand fi utilizate in activitatea de interventii sonde).

Repartizarea pe grupe de varsta a existentului la data de 1.06.2004

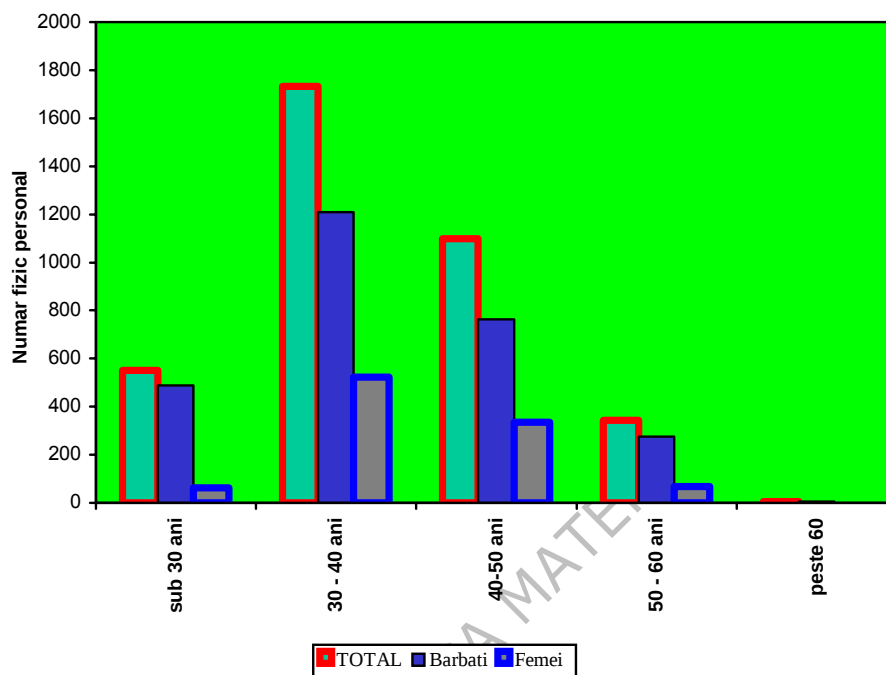


Figura 2.9.Repartizarea pe grupe de varsta a salariatilor la data de 1.06.2004.

La prima vedere pare o repartizare echilibrata, dar, coreland cu :

- ✓ ponderea mare a activitatii de interventie in total activitate ;
- ✓ uzura fizica mare a sondorilor interventie, datorata efortului si conditiilor de munca ;
- ✓ necesitatea schimbarii locului de munca a sondorilor in cazul imbolnavirilor (de regula trecerea la extractie cu rocada altui salariat de la extractie, la interventie) ;
- ✓ numarul mare de femei ;
- ✓ imposibilitatea utilizarii femeilor ca sondori interventie ,

se poate concluziona ca, pentru viitor se impune recrutarea de salariatii barbati, tineri, robusti, respectiv mentinerea salariatilor tineri, barbati, in cazul disponibilizarii surplusului de personal.

Evolutia numericului este una descrescatoare, datorita hotararii de a sista angajarile incepand cu anul 2003. Masura s-a dovedit partial eficienta, ritmul de scadere fiind unul lent (90 persoane intr-un an si 4 luni). Se vor consulta :

- ✓ Anexa 2.2 « Evolutia numarului fizic – TOTAL SALARIATI –in perioada ianuarie 2001 – mai 2004 »,
- ✓ Anexa 2.3 « Evolutia numarului fizic de – MUNCITORI –in perioada ianuarie 2001 – mai 2004 »,
- ✓ Anexa 2.4 « Evolutia numarului fizic de – MAISTRI –in perioada ianuarie 2001 – mai 2004 »,
- ✓ Anexa 2.5 « Evolutia numarului fizic – PERSONAL T.A –in perioada ianuarie 2001 – mai 2004 »,

Pentru functiile de conducere, la nivelul sucursalei exista un **plan de promovare** a personalului, cu specificarea inlocuitorilor (cate doi pentru fiecare post). Potentialul de promovare al inlocuitorilor este clasificat in : promovabil acum, promovabil in _ani (cu mentionarea numarului de ani).

Fluctuatia personalului,din ianuarie 2001 pana in mai 2004 este redata in Anexa 2.6 « INTRARILE si IESIRILE de personal in perioada ianuarie 2001- mai 2004 (TOTAL PERSONAL) ». Raportat la numarul mare de salariati ai sucursalei, se poate aprecia ca nivelul fluctuatiei este unul acceptabil.

In Anexa 2.7 « IESIRILE de personal din care DISCIPLINARE in perioada ianuarie 2001 – mai 2004 (TOTAL PERSONAL) », au fost reprezentate iesirile totale de salariati, din care disciplinare. Pana in septembrie 2002, numarul de desfaceri disciplinare si frecventa aparitiei lor sunt reduse. Incepand cu octombrie 2002, pana in prezent, atat numarul cat si frecventa desfacerilor disciplinare cresc, explicatia fiind cresterea exigentei sefilor de compartimente, precum si instalarea in randul salariatilor a unei stari de « *n-are ce-mi face. Oricum nu pot angaja pe nimeni ca nu au voie, daca ma dau pe mine afara* ».

Se cuvine mentionat faptul ca, incepand cu 2003, numarul real de desfaceri disciplinare este mult mai mare, dar, datorita prevederilor deosebit de restrictive impuse de Codul Muncii la incetarea contractului de munca din motive imputabile salariatului, pentru eliminarea eventualelor procese, in cazul abaterilor disciplinare, cu acordul salariatului, se procedeaza la desfacerea contractului prin acordul partilor.

Pentru punerea in evidenta a iesirilor pe activitati, s-a apelat la reprezentarea din Anexa 2.8 « IESIRILE de personal pentru activitatile EXTRACTIE si INTERVENTIE - in perioada ianuarie 2001- mai 2004 (TOTAL MUNCITORI) »

Se observa nivelurile mai mari de variatie ale iesirilor la extractie decat cele de la interventie.

Recrutarea personalului. Din februarie 2003 cand s-a hotarat inghetarea angajarilor de personal, se poate spune ca s-a respectat politica organizatiei in acest domeniu (nefiind cazul sa se aplice, nu s-a incalcat).

Pana in februarie 2003, sursele de recrutare au fost impuse de persoanele influente ale zonei. Exceptie de la aceasta regula s-a facut la schela « A », unde, datorita unor miscari de blocare a drumurilor petroliere, s-a negociat si incheiat un protocol cu manifestantii si reprezentantii primariei prin care unitatea se obliga sa ocupe posturile vacante aparute, numai cu personal localnic. Protocolul a fost respectat.

Selectia personalului . Pentru perioada din februarie 2003 pana in prezent, nefacandu-se nici o angajare, putem relua afirmatia de la recrutare : s-a respectat politica enuntata : examen, teste grila, etc.

Pana in februarie 2003, selectia s-a facut preferential. N-au fost respectate regulile stabilite pentru selectie : nivel minim de studii scoala profesionala sau liceu, absolventii de invatamant superior sa provina de la facultatile de stat, etc. Singura regula care s-a respectat a fost cea cu privire la provenienta geografica : toti erau din zona.

Exceptie : schela “A” unde angajarile s-au facut numai pe baza de examen cu teste grila, sub presiunea protocolului incheiat.

Integrarea psiho-socio-profesionala a noilor angajati . Este asigurata de seful direct al noului angajat, care dupa expirarea perioadei de proba propune sau nu, definitivarea pe post. In perioada de proba, seful direct face evaluari al caror rezultat il aduce la cunostinta sefului lui ierarhic superior, serviciului RU si noului angajat.

Evaluarea personalului. Incepand cu anul 2003, in cadrul sucursalei s-a elaborat si aplicat o procedura de evaluare a personalului T.A. si maistrilor. Aceasta a fost difuzata, prelucrata cu toti salariatii si aplicata in luna februarie 2004, pentru evaluarea activitatii anului 2003. Au fost aduse la cunostinta salariatilor, criteriile dupa care sunt evaluati.

In urma aplicarii si centralizarii rezultatelor, s-a constatat tendinta de supraevaluare a evaluatorilor, desi acestia au fost avertizati asupra acestui aspect.

In sprijinul aceste afirmatii, prezentam mai jos, distributia pe calitative a salariatilor evaluati.

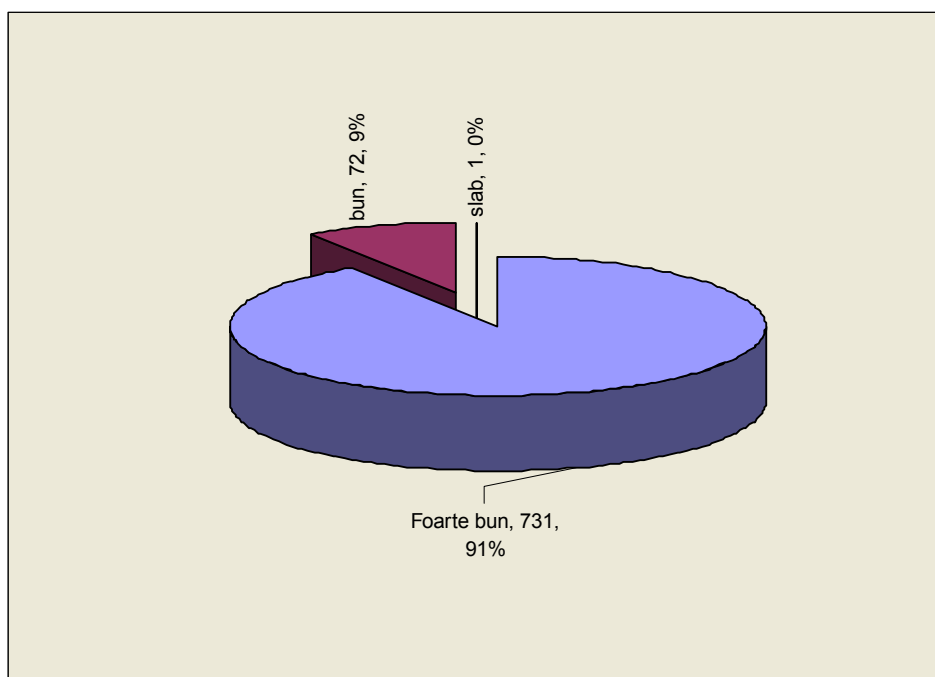


Figura 2.10 Repartizarea pe calificative a salariatilor T.A. evaluati pentru activitatea depusa in 2003

Evaluarea se face anual, pe formularele tipizate dezvoltate in Procedurile Companiei. In situatii deosebite, se face de cate ori se impune.

Dupa completarea celor doua formulare, evaluatorul aduce la cunostinta evaluatului rezultatul, principalele aspecte pozitive si negative ale activitatii acestuia, recomandarile pentru imbunatatirea activitatii si, solicita salariatului precizarea punctului de vedere asupra rezultatului, precum si completarea capitolului « Comentarii ale salariatului » din Fisa de analiza a performantelor.

Salariatii nemultumiti de rezultatul evaluarii pot face contestatie in scris, la serviciul Resurse umane, in termen de 3 zile de la data semnarii Fisei de analiza.

SRU va rezolva contestația in termen de 15 zile de la data primirii ei, procedând astfel : solicită, in prezenta șefului ierarhic al evaluatului, evaluări neșemnate, de la colegii de compartiment ai salariatului. Calculează un punctaj mediu obținut ca medie aritmetică a punctajelor colegilor evaluatului.

Dacă punctajul astfel obținut, diferă față de punctajul evaluatorului cu plus/minus 10 puncte, contestația salariatului se consideră neintemeiată. Daca diferența este mai mare, se va lua în considerare noul punctaj, pentru care se va stabili nivelul de performanță potrivit formularului. Ca excepție, șeful ierarhic superior al evaluatului poate dispune menținerea punctajului initial, indiferent de punctajul calculat potrivit mențiunilor de mai sus.

Rezultatul final al evaluării se va discuta cu evaluatorul și cu salariatul , și va fi comunicat evaluatului în scris, în interiorul acestui termen, prin grija SRU.

În cazul în care, salariatul este nemulțumit de rezultatul evaluării, dar nu face contestație în intervalul menționat, se consideră că a acceptat rezultatul evaluării.

La evaluarea anului 2003 au fost înregistrate 6 contestații, toate fiind soluționate în favoarea evaluatorului.

Pentru 2004, se impune necesitatea extinderii evaluării și pentru muncitorii organizației, constientizarea evaluatorilor despre importanța și responsabilitatea actului de evaluare, constientizarea evaluaților despre importanța rezultatelor evaluării și implicit a îndeplinirii criteriilor după care sunt punctați.

Promovarea personalului. În cadrul sucursalei, promovarea se face pe baza de competență, prin examen cu teste grilă. În cursul anului 2003 au fost organizate 6 examene de promovare. Nu au fost înregistrate contestații, datorită transparenței manifestate. Pentru funcțiile de conducere, există planuri de promovare, cu specificarea potențialului înlocuitorilor: « promovabil acum » sau « promovabil în __ani ».

Evidența personalului. Se realizează informatizat. Este completă, conține date multiple, actualizate permanent. Programul funcționează în rețea și pentru a menține confidențialitatea datelor, accesul este permis numai pe baza de parolă.

Salarizarea. La muncitori se face pe baza a 4 rețele, fiecare având 6 grade profesionale. La maistri și personalul T.A. salariile sunt stabilite între limite fixe pe profesii/funcții.

În prezent, există practica uniformizării salarizării la muncitori și stabilirii preferențiale a salariilor la personalul T.A. , fapt ce generează nemulțumiri.

Redăm mai jos evoluția venitului mediu pe categorii de personal din 2001-2004.

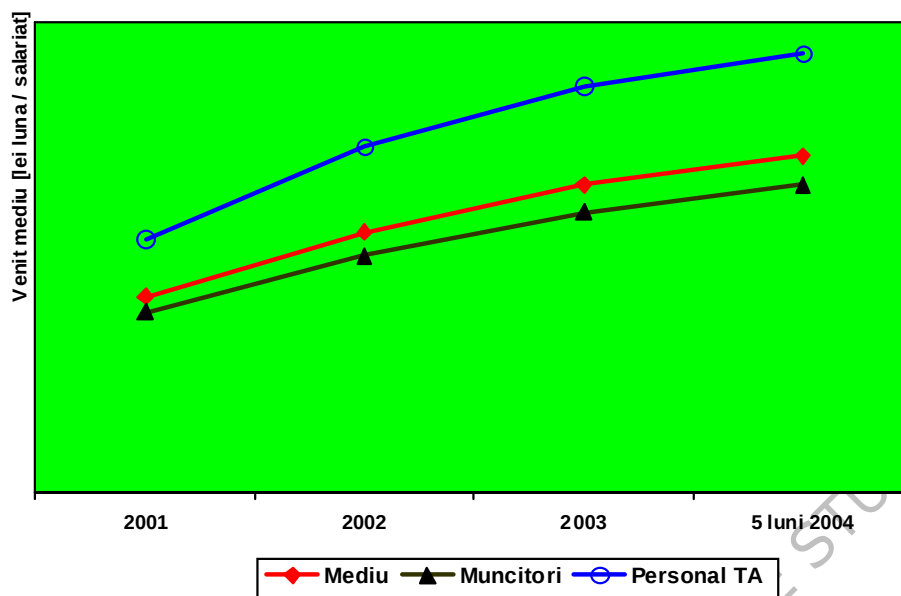


Figura 2.11 Evolutia venitului mediu in perioada 2001 – 2004 a salariatilor sucursalei

Se observa tendinta pronuntat crescatoare a veniturilor medii (in contradictie cu cea pronuntat descrescatoare a productivitatii muncii redata in figura 2.5).

Formarea si perfectionarea personalului. Este reglementata intern prin procedura de proces « Competenta, constientizare, instruire ». Necesarul de perfectionare se stabileste prin sefi de compartimente, ca diferenta intre competenta necesara rezultata din fisa de post si cea efectiva a salariatului. Mentionam ca fisa postului este reglementata printr-o procedura operationala, ce impune mentionarea conditiilor de studii, instruire, experienta, autorizarii abilitati, cerinte specifice.

Daca pana anul trecut exista tendinta sefilor de compartimente de a trata superficial acesta activitate, odata cu implementarea procedurii in organizatie si constientizarea importantei instruirilor , s-a ajuns la o situatie normala in prezent.

Desi exista dificultati in stabilirea necesarului de instruire, fapt ce implica uneori alegeri neinspirate de cursuri, pe ansamblu activitatea se indreapta intr-o directie favorabila organizatiei si salariatilor ei.

Dupa cum s-a mentionat si in politica sucursalei in acest domeniu, incepand cu 2003 se asigura participarea fiecarui salariat la o forma de instruire cel putin o data la 2 ani. In cazul in care nu asigura aceasta cerinta, unitatea plateste, la cererea salariatului un concediu pentru urmare a unui curs de instruire, ales de salariat si agreat de sucursala.

Instruirile externe se fac atat cu Furnizorul Intern de Instruire al Companiei, cat si cu alti furnizori.

Serviciul RU gestioneaza dovezile obiective ale instruirilor, asigura evidenta electronica a acestora pe fiecare salariat si , pentru a obtine informatii de feed back, solicita salariatilor, dupa fiecare curs, completarea chestionarului de evaluare a satisfactiei participarii la instruire. ; Utilizeaza aceste informatii in alegerea furnizorilor externi de instruire.

Pentru o imagine de ansamblu a fondurilor alocate instruirii si numarului de personal instruit, se vor consulta anexele 2.9 « Evolutia cheltuielilor de instruire in perioada 2001-2004 » , respectiv 2.10 « Evolutia numarului de salariati instruiti in perioada 2001-2004 ».

Ambele au valori crescatoare, fapt ce demonstreaza importanta din ce in ce mai mare acordata de organizatie si salariatii ei, acestui proces.

Aspecte sociale. Relatiile cu syndicatele. Privita ca organism social, organizatia se confrunta cu doua probleme : dialogul si conflictul social. Conflictul social pot aparea urmare divergentelor in legatura cu punctele de vedere, obiectivele sau interesele diferitilor salariati, grupuri, conducerea organizatiei.

Conflictele pot fi :

- ✓ individuale, specifice anumitor salariati si care privesc pe fiecare in parte ;
- ✓ la nivelul unei categorii de salariati ;
- ✓ la nivelul intregii intreprinderii, care cuprind ansamblul salariatilor ;
- ✓ orizontale, care apar intre persoane sau compartimente de munca aflate pe acelasi nivel ierarhic sau pe linii ierarhice diferite ;
- ✓ verticale, care apar intre persoane sau compartimente aflate pe trepte ierarhice diferite.

In cadrul sucursalei, in ultima perioada, datorita dialogului permanent cu salariatii, s-a reusit cunoasterea din timp a nemulțumirilor si revendicarilor acestora, incercandu-se pe cat posibil rezolvarea lor.

Relatiile cu syndicatele sunt normale, la sedintele lunare ale acestora participand seful serviciului RU. Mentionam ca, pana in prezent, in sucursala nu s-a ajuns niciodata la greva, orice conflict fiind aplanat prin negocieri.

Diagnosticul sintetic al functiei financiar-contabile

Situatiile financiare sunt intocmite in conformitate cu Ordinul Ministrului Finantelor Publice nr. 94/2001 pentru aprobarea reglementarilor contabile armonizate cu Directiva a IV-a a Comunitatii Economice Europene si cu Standardele Internationale de Contabilitate « IAS », denumit in continuare « OMF ».

Intocmirea situatiilor financiare in conformitate cu « OMF » cere ca managementul sa faca anumite estimari si ipoteze care afecteaza valoarea activelor si pasivelor, sa prezinte activele si datoriile potentiale la data situatiilor financiare precum si veniturile si cheluielile din timpul perioadei de raportare. Rezultatele actuale pot diferi de aceste estimari. Aceste estimari sunt revizuite periodic si, atunci cand ajustarile sunt necesare ele sunt inregistrate in perioadele in care au aparut.

Costuri de explorare si evaluare. Costurile aferente licentelor si achizitiei de date, activitatii geologice si geofizice si forajului de explorare si evaluare sunt initial capitalizate ca active necorporale pana la determinarea viabilitatii comerciale a campurilor petrolifere.

Daca prospectiunile se dovedesc a fi fara succes la terminarea fazei de evaluare, costurile asociate, conform prevederilor legale, diminueaza sursa de dezvoltare. Daca prospectiunile se dovedesc a fi comercial viabile, costurile aferente sunt transferate la active corporale la inceperea productiei.

Costuri de dezvoltare si de productie. Cheltuielile de dezvoltare, inclusiv cele cu forajul si alte investitii legate de pregatirea forajului, precum si cheltuielile de echipare in vederea exploatarii si de construire a amenajarilor aferente sunt capitalizate pe masura aparitiei lor.

Imobilizarile corporale sunt inregistrate la costul de achizitie, inclusiv cheltuieli de transport, montaj si taxe nerecuperabile. Costul este ajustat periodic, efectuandu-se reevaluarea imobilizarilor corporale, acestea fiind prezentate la valoarea reevaluata, mai putin orice amortizare ulterioara cumulata aferenta si pierderile ulterioare cumulate din depreciere.

Amortizarea mijloacelor fixe este calculata utilizand metoda liniara de amortizare si duratele de viata utile conform Legii nr. 15/1994 (republicata in 1999) si HG 964/1998, aplicate la costul imobilizarilor corporale.

Guvernul Romaniei detine **terenurile** pe care Societatea isi desfasoara activitatile de explorare si de productie. In concordanta cu acordurile petroliere incheiate, Societatea plateste o taxa de exploatare de 3 % din productie, precum si anumite redevente pentru fiecare camp petrolifer, sume care sunt inregistrate in contul de profit si pierdere. In consecinta acestor terenuri nu li s-a atribuit nici o valoare in aceste situatii financiare. Terenurile proprii nu se amortizeaza.

Imobilizarile necorporale includ costurile de explorare (foraj) si alte active necorporale. Costurile de foraj includ costurile de explorare ale sondelor pentru care nu s-au descoperit inca rezerve si costurile de dezvoltare referitoare la sondele pentru care nu a inceput productia desi rezervele sunt certe. Alte imobilizari necorporale sunt reprezentate in principal de valoarea neta a aplicatiilor informatice. Acestea sunt amortizate pe o perioada de maxim 5 ani.

Deprecierea activelor. Ori de cate ori evenimente sau modificari indica faptul ca valoarea contabila a unui mijloc fix sau circulant ar putea fi nerecuperabila, este efectuat un test de verificare a diminuarii valorii acestora. Atunci cand valoarea contabila a unui activ depaseste valoarea recuperabila, pierderea inregistrata prin depreciere se regaseste in contul de profit si pierdere pentru cladiri, terenuri si echipamente si imobilizari necorporale inregistrate la cost. Valoarea recuperabila a activului este maximul dintre pretul de vanzare net al activului si valoarea de utilizare.

Titlurile de participatii reprezinta participatiile pe termen lung, actiunile in societati afiliate si alte participatii.

Stocurile sunt inregistrate la minimum dintre costul de achizitie si valoarea realizabila neta. Metoda utilizata pentru valorizarea diferitelor tipuri de stocuri de natura materiilor prime si materialelor este metoda primul- intrat- primul-iesit (FIFO) iar pentru stocurile de produse se foloseste metoda pretului prestabilit.

Creantele sunt prezentate la valoarea nominala, diminuada cu provizionul pentru clienti incerti, calculat pe baza factorilor relevanti care afecteaza gradul de incasare al creantelor.

Disponibilitatile includ numerarul din casa, conturile curente si depozitele bancare. Depozitele in valuta sunt reevaluate la cursul de schimb la sfarsitul perioadei de raportare. Descoperirea de cont este considerata datorie curenta.

Capitalul social este prezentat la valoarea de la data infiintarii societatii, majorata in principal cu diferentele din reevaluarea imobilizarilor corporale, dispusa prin acte normative.

Impozitul pe profit este determinat conform reglementarilor fiscale din Romania pe baza contului de profit si pierdere intocmit de societate in conformitate cu « OMF » si ajustat pentru anumite elemente in functie de legislatia in vigoare. Pierderea fiscala poate fi reportata pe o perioada de maxim 5 ani.

Veniturile sunt recunoscute atunci cand este probabil ca beneficiile economice asociate tranzactiei vor intra in intreprindere iar valoarea lor poate fi evaluata corect. Veniturile includ vanzarile de titei si gaze, produse petroliere, alte bunuri si venituri din servicii prestate. Veniturile si cheltuielile sunt recunoscute pe baza contabilitatii de angajament.

Cheltuielile de mediu referitoare la activitati curente sau la situatii determinate de activitati din trecut sunt inregistrate pe cheltuieli. Cheltuielile care creeaza beneficii economice viitoare sau contribuie la generarea de venituri viitoare sunt capitalizate.

Provizionul pentru costurile de dezafectare. Dezafectarea activelor de productie titei si gaze se refera la procesul de inchidere si abandonare a

sondelor de foraj, a demontarii capului de sonda, facilitati de transport si productie si refacerea zonelor de productie in conformitate cu cerintele licentelor si legislatia in vigoare.

Dividendele sunt inregistrate in situatiile financiare in momentul in care sunt aprobate de catre actionari.

Datoriile contingente nu se inregistreaza in situatiile financiare. Acestea sunt doar prezentate dar numai in situatia in care probabilitatea unor iesiri de resurse reprezentand beneficii economice este ridicata.

Indicatorii de lichiditate dau posibilitatea de a cuantifica, aprecia solvabilitatea pe termen scurt a organizatiei, adica capacitatea acesteia de a face fata in momentul scadentelor, datoriilor pe termen scurt.

1. Indicatorul lichiditatii curente

$$I_{lc} = \text{Active curente} / \text{datorii curente}$$

Activele curente includ in sensul larg creantele cu termen de scadenta mai mic de un an, stocurile, titlurile de plasament si disponibilitatile banesti.

Datoriile curente cuprind provizioanele pentru riscuri si cheluieli sub un an, datoriile pe termen scurt sub un an si conturile de regularizari pe termen mai mici decat un an.

$$I_{lc \ 2003} = 0.939$$

Indicele este subunitar deoarece la sfarsitul anului 2003 au fost inregistrate in bilant majorarile de intarziere aferente achitarii debitelor cu intarziere conform OUG 40/2002 si a provizioanelor inregistrate (provizioane de materiale pentru materialele fara miscare si provizioane pentru neincasarea debitelor de la clientii rau platnici)

2. Indicatorul lichiditatii imediate

$$I_{li} = \text{Active curente} - \text{stocuri} / \text{datorii curente}$$

$$I_{li \ 2003} = 0.900$$

Indicatorii de risc. dau posibilitatea de a cuantifica, aprecia solvabilitatea pe termen scurt a organizatiei, adica capacitatea acesteia de a face fata in momentul scadentelor, datoriilor pe termen scurt.

1. Gradul de indatorare

$$I_{gl} = \text{Capital imprumutat} * 100 / \text{capital propriu}$$

$$I_{gl \ 2003} = 143.228$$

Gradul de indatorare este de 143.228 deoarece sursele atrase sunt foarte mari, situatie inregistrata datorita metodologiei de lucru a Companiei cu sucursalele. Sucursala lucreaza cu Compania prin conturi de decontare interna (481, 482), pentru TVA, cota cercetare, clienti si furnizori interni, inchiderea acestor conturi facandu-se la nivel de Companie, la nivel de sucursala ramanand sold de plata, ceea ce duce la inregistrarea unor indicatori economice negativi.

Sucursala nu are dreptul sa angajeze credite. Acestea se obtin numai prin COMPANIE.

Ca sistem de contabilitate se utilizeaza **contabilitatea in partida dubla**.

Organizatia are obligatia sa intocmeasca urmatoarele **situatii financiare anuale** :

- ✓ bilantul +contul de profit si pierdere ;
- ✓ situatia modificarii capitalului propriu (se intocmeste la nivelul COMPANIE) ;
- ✓ situatia fluxului de trezorerie (se intocmeste la nivelul Companiei) ;
- ✓ note explicative (se intocmeste la nivelul Companiei) .

Bilantul este documentul contabil de sinteza prin care se prezinta elementele de activ si de pasiv ale organizatiei la incheierea exercitiului, precum si in celelalte situatii prevazute de lege. Bilantul cuprinde toate elementele de activ si de pasiv grupate dupa natura, destinatie si lichiditate, respectiv natura, provenienta si exigibilitate.

In anul 2003 sucursala a inregistrat o pierdere de aproximativ 398 miliarde lei. Redam evolutia activitatii economice a sucursalei pe 2001-2004.

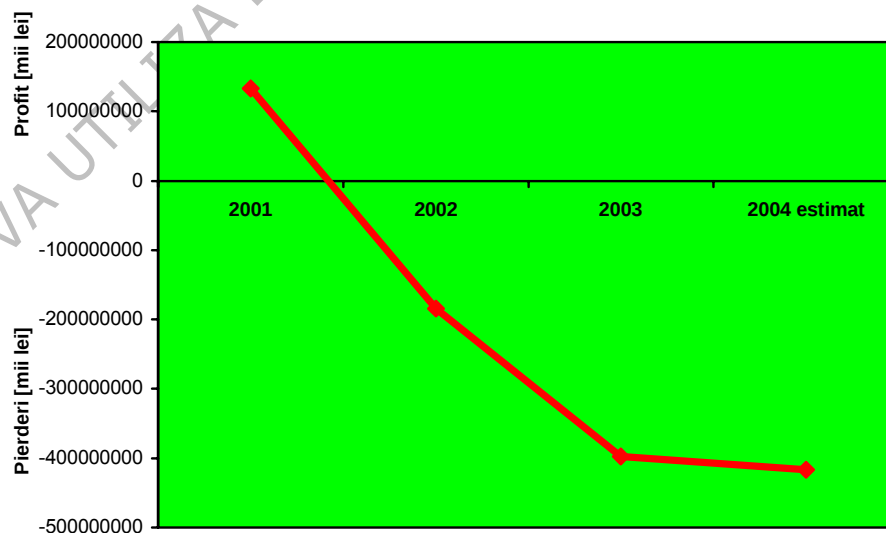


Figura 2.12 Evolutia economica a sucursalei in perioada 2001-2004

Se observa ca incepand cu anul 2002, sucursala a inregistrat constant pierderi. Explicatia consta in cheltuielile exagerat de mari generate de mentinerea sondelor sub 0.3 t/zi.

Structura costurilor 5 luni 2004 este redată mai jos.

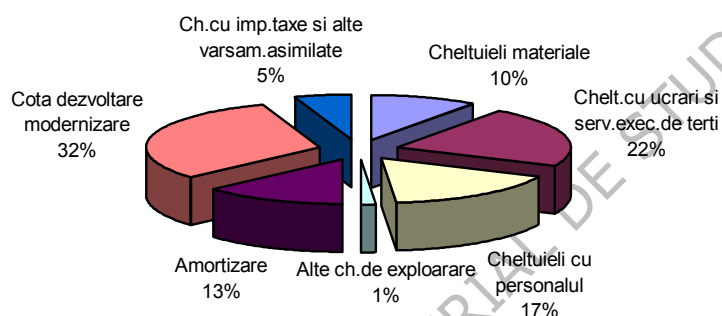


Figura 2.13 Structura costului 5 luni 2004

Se observa ponderea mare a cheltuielilor cu lucrari și servicii executate cu terti 22 % (in special cu Mentesserv și Sucursala de Mentenata Sonde), a cotei de dezvoltare modernizare 32 %, a cheltuielilor cu personalul 17 % in total valoare.

3. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Necesarul de personal se stabilește prin metode cantitative, pe baza :

- ✓ volumului de activitate estimat ;
- ✓ normativelor de timp și personal aplicabile la nivelul sucursalei (muncitori) ;
- ✓ normelor de structura ale Companiei (personal T.A, maistri) ;

- ✓ atributiilor de serviciu (personal T.A.) ;
- ✓ resursei umane disponibila existenta in organizatie ;
- ✓ ipotezelor de lucru redade mai jos .

Ipoteze utilizate la stabilirea necesarului de personal an 2004

- ✓ se mentine actuala organizare (sucursala si schele) ;
- ✓ se mentine numarul actual de schele :
- ✓ nu se externalizeaza activitati ;

Stabilirea necesarului de personal an 2004

Pe baza volumului prognozat de activitate, normativelor in vigoare, ipotezelor mentionate anterior, centralizat, la nivelul sucursalei a rezultat necesarul de personal redat in Anexa 3.1 « Necesari personal an 2004 ».

Detaliat, pe functii / meserii, necesarul este prezentat in anexele :

- ✓ 3.2 « Componenta necesari personal an 2004 sectiei extractie »
- ✓ 3.3 « Componenta necesari personal an 2004 sectiei servicii interne »

Planificarea acoperirii cu personal. Masuri reglare.

Principii de reglare

- ✓ reglarea se face tinand cont de resursa internă disponibila. Abia apoi, daca este cazul se apeleaza la resurse externe ;
- ✓ in cazul existentei surplusului de personal, se protejeaza forta de munca calificata superior prin trecerea ei pe treapta imediat inferioara. Se accepta o singura treapta, intrucat intervine dezavantajul lipsei motivatiei, scaderii rapide a interesului pentru activitate si implicit obtinerii de rezultate nesatisfacatoare. Exemplu : inginerii pot fi utilizati ca maestri, dar nu ca muncitori.

Activitatea de EXTRACTIE :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeași anexa, la activitatea de EXTRACTIE rezulta un excedent total de 74 persoane, din care 56 muncitori, 4 maestri, 14 T.A..

Planificarea resursei umane este redată in anexele :

- ✓ 3.4 « Planificare MUNCITORI activitate EXTRACTIE, an 2004 »
- ✓ 3.5 « Planificare PERSONAL T.A. activitate EXTRACTIE, an 2004 »

In urma planificarii, rezulta ca necesara efectuarea a 89 de modificari de functii/meserii si disponibilizarea unui numar de 76 salariati

Pentru detalii se vor consulta anexele :

- ✓ 3.13 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator SCHIMBARI FUNCTII / MESERII SI MISCARI PERSONAL »

- ✓ 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

NOTA :

1. diferenta dintre personalul excedentar comunicat (74) si numarul de disponibilizari necesar (76) este cauzata de miscarile de personal intre sectii.
2. reguli de protectie :
 - ✓ maistru extractie → operator principal extractie/operator automatizare
 - ✓ tehnician petrolist → operator principal extractie
 - ✓ operator principal extractie → operator parc
 - ✓ operator tratare → operator parc
 - ✓ operator parc → operator linie
 - ✓ operator masuratori speciale sonde → operator linie.

CONCLUZII PLANIFICARE EXTRACTIE :

1. din personalul existent se poate asigura necesarul determinat ;
2. aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
3. disponibilizarea celor 76 salariatii (63 muncitori si 13 T.A) va avea efecte pozitive atat asupra atitudinii actuale fata de munca, cat si asupra fondului de salarii (reducere lunara prognozata de 960.552 mii lei). Pentru disponibilizare este necesara vointa Companiei ;
4. reducerea numericului de personal implica cresterea gradului de ocupare a fortei de munca si implicit a productivitatii muncii ;
5. cu cat se va apela mai repede la disponibilizare, cu atat rezultatele economice ale unitatii se vor imbunatati.

Activitatea de INTERVENTIE

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeaasi anexa, la activitatea de INTERVENTIE apare un deficit de 93 persoane, din care 91 sondori si 2 maistri interventie.

Necesarul de personal a fost stabilit pe baza numarului de sonde, numarului de lucrari /tipului de lucrari prevazute prin graficele profilactice de interventie, adancimii sondelor, componentei echipei tip si normelor de timp in vigoare.

Intrucat in indicatorul mentionat nu se face diferenta intre componenta echipei tip functie de tipul instalatiei cu care se lucreaza (cu / fara turla), necesarul a fost stabilit pentru echipa tip de 4 persoane.

Pentru formatiile care lucreaza cu instalatii de interventie cu turla, practic, echipa este compusa doar din 3 sondori. Din acest motiv, corelat cu faptul ca lucrând in 3 si luând banii pentru 4, sondorii sunt motivati material,

nu se impune completarea deficitului de soniori mentionat, acesta fiind unul aparent.

In sprijinul aceste afirmatii, mentionam si ca, in anul 2005, prin externalizarea interventiei la Mentoserv, volumul de lucrari va scadea simitor, cu reducerea corespunzatoare a numarului de formatii (in prezent, sefii de sectii acorda lucrari peste cele efectuate, utilizand soniorii in alte scopuri : eliminare efecte poluare, etc).

Planificarea resursei umane este redata in anexa : 3.6 « Planificare resurse umane ACTIVITATE INTERVENTIE 2004 »

CONCLUZII PLANIFICARE INTERVENTIE :

1. nu se impune completarea deficitului de 93 salariati, datorita existentei instalatiilor de interventie cu turla la care practic, este necesara echipa de 3 soniori, nu de 4 cum prevede indicatorul in vigoare.
2. nu se impun miscari de personal sau schimbări de functii/meserii.

Activitatea de TRATARE :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeași anexa, la activitatea de TRATARE rezulta un excedent total de 38 persoane, din care 10 muncitori, 3 maistri, 25 T.A..

Planificarea resursei umane este redata in Anexa 3.7 « Planificare resurse umane ACTIVITATE TRATARE, an 2004 »

In urma planificarii, rezulta ca necesara efectuarea a 24 modificari de functii/meserii si disponibilizarea unui numar de 31 salariati ;

Pentru detalii se vor consulta anexele :

- ✓ 3.13 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator SCHIMBARI FUNCTII / MESERII SI MISCARI PERSONAL »
- ✓ 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

NOTA :

1. diferenta dintre personalul excedentar comunicat (38) si numarul de disponibilizari necesar (31) este cauzata de miscarile de personal intre sectii.
2. reguli de protectie :
 - ✓ inginer petrolist → maistru tratare
 - ✓ maistru tratare → operator tratare
 - ✓ tehnician petrolist → operator tratare

CONCLUZII PLANIFICARE TRATARE :

1. din personalul existent se poate asigura necesarul determinat ;

2. aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse, permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
3. disponibilizarea celor 31 salariati (25 muncitori si 6 T.A) va avea efecte pozitive atat asupra atitudinii actuale fata de munca, cat si asupra fondului de salarii (reducere lunara prognozata de 395.314 mii lei) ;
4. creste gradul de ocupare a fortei de munca si productivitatea muncii prin reducerea numericului .

Activitatea de GAZE :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeaasi anexa, la activitatea de GAZE rezulta un excedent total de 13 persoane, din care 8 muncitori, 3 maistri, 2 T.A..

Planificarea resursei umane este redata in Anexa 3.8 « Planificare resurse umane ACTIVITATE GAZE, an 2004 »

In urma planificarii, rezulta ca necesara efectuarea a 3 modificari de functii/meserii si disponibilizarea unui numar de 13 salariati ;

Pentru detalii se vor consulta anexele :

- ✓ 3.13 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator SCHIMBARI FUNCTII / MESERII SI MISCARI PERSONAL »
- ✓ 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

NOTA :

1. reguli de protectie :
 - ✓ maistru petrolist → operator transport reglare gaze

CONCLUZII PLANIFICARE GAZE :

1. din personalul existent se poate asigura necesarul determinat ;
2. aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse, permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
3. disponibilizarea celor 13 salariati (11 muncitori si 2 T.A) va avea efecte pozitive atat asupra atitudinii actuale fata de munca, cat si asupra fondului de salarii (reducere lunara prognozata de 163.179 mii lei) ;
4. creste gradul de ocupare a fortei de munca si productivitatea muncii prin reducerea numericului ;

Activitatea de REPARATII POMPE ADANCIME :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeași anexa, la activitatea de REPARATII POMPE ADANCIME rezulta un excedent de 13 persoane, din care 9 muncitori, 2 maistri, 2 T.A..

Planificarea resursei umane este redată in Anexa 3.9 « Planificare resurse umane activitate REPARATII POMPE DE ADANCIME, an 2004 »

In urma planificării, rezulta ca necesara efectuarea a 3 modificari de functii/meserii si disponibilizarea unui numar de 12 salariati ;

Pentru detalii se vor consulta anexele :

- ✓ 3.13 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator SCHIMBARI FUNCTII / MESERII SI MISCARI PERSONAL »
- ✓ 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

NOTA :

1. diferenta dintre personalul excedentar comunicat (13) si numarul de disponibilizari necesar (12) este cauzata de o iesire la pensie.
2. reguli de protectie :
 - ✓ maestru mecanic → lacatus mecanic
 - ✓ tehnician petrolist → lacatus mecanic

CONCLUZII PLANIFICARE REPARATII POMPE ADANCIME :

1. din personalul existent se poate asigura necesarul determinat ;
2. aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse, permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
3. disponibilizarea celor 12 salariati (12 muncitori) va avea efecte pozitive atat asupra atitudinii actuale fata de munca, cat si asupra fondului de salarii (reducere lunara prognozata de 141.335 mii lei) ;
4. creste gradul de ocupare a fortei de munca si productivitatea muncii prin reducerea numericului ;

Activitatea de RECONDITIONARE TUBING :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeași anexa, la activitatea de RECONDITIONARE TUBING rezulta un excedent total de 5 persoane, din care 2 maistri, 3 T.A..

Planificarea resursei umane este redată in Anexa 3.10 « Planificare resurse umane activitate RECONDITIONARE TUBING, an 2004 »

In urma planificării, rezulta ca necesara efectuarea a 3 modificari de functii/meserii si disponibilizarea unui numar de 5 salariati ;

Pentru detalii se vor consulta anexele :

- ✓ 3.13 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator SCHIMBARI FUNCTII / MESERII SI MISCARI PERSONAL »
- ✓ 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

NOTA :

1. reguli de protectie :
 - ✓ maistru mecanic → lacatus mecanic

CONCLUZII PLANIFICARE RECONDITIONARE TUBING :

1. din personalul existent se poate asigura necesarul determinat ;
2. aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse, permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
3. disponibilizarea celor 5 salariati (3 muncitori, 2 T.A.) va avea efecte pozitive atat asupra atitudinii actuale fata de munca, cat si asupra fondului de salarii (reducere lunara prognozata de 68.956 mii lei) ;
4. creste gradul de ocupare a fortei de munca si productivitatea muncii prin reducerea numericului .

Activitatea TRANSPORTURI :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeaasi anexa, la activitatea TRANSPORT rezulta un excedent total de 1 persoana (excedent 2 muncitori, deficit 1 T.A.).

Planificarea resursei umane este redata in Anexa 3.11 « Planificare resurse umane activitate TRANSPORTURI, an 2004 ».

In urma planificarii, rezulta ca necesara disponibilizarea unui numar de 2 salariati. Deficitul de T.A este asigurat de la activitatea de Reconditionare tubing.

Pentru detalii se va consulta Anexa 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

CONCLUZII PLANIFICARE TRANSPORTURI :

1. din personalul existent se poate asigura necesarul determinat (deficitul de personal T.A. se acopera de la activitatea de Reconditionare tubing) ;
2. disponibilizarea celor 2 salariati (2 muncitori) va avea ca efect reducerea lunara a fondului de salarii cu 23.556 mii lei ;
3. creste productivitatea muncii prin reducerea numericului ;

Activitatea SERVICII INTERNE :

Prin compararea necesarului stabilit potrivit Anexei 3.1 cu existentul redat in aceeași anexa, la activitatea de SERVICII INTERNE rezulta un excedent total de 70 persoane, din care 35 muncitori, si 35 T.A..

Planificarea resursei umane este redată in Anexa 3.12 « Planificare resurse umane SERVICII INTERNE, an 2004 »

In urma planificării, rezulta ca necesara disponibilizarea unui numar de 70 salariați ;

Pentru detalii se pot consulta anexele :

- ✓ 3.14 « Planificare resurse umane 2004. Centralizator PERSONAL pentru DISPONIBILIZARE »

CONCLUZII PLANIFICARE SERVICII INTERNE :

1. este o activitate mare generatoare de cheltuieli, motiv pentru care, reducerea numericului trebuie sa devina o prioritate ;
2. disponibilizarea celor 70 salariați (35 muncitori si 35 T.A.) va avea efecte pozitive asupra fondului de salarii (reducere lunara prognozata de 1.000.613 mii lei) ;
3. creste gradul de ocupare a fortei de munca si productivitatea muncii prin reducerea numericului .

Concluzii privind planificarea personalului la nivelul sucursalei

1. la nivelul sucursalei, exista un important excedent de personal ;
2. prin planificarea personalului, s-au stabilit ca necesare doua categorii de actiuni de eliminare a surplusului de personal :
 - ✓ disponibilizarea a 209 salariați total, din care 149 muncitori si 60 T.A. (Anexa 3.14) ;
 - ✓ efectuarea unui numar de 122 schimbari de functii/meserii, miscari de personal intre sectii (Anexa 3.13) ;
3. in urma planificării, toate activitățile sunt acoperite cu personal. Ca exceptie apare activitatea de « Interventii sonde » unde se va pastra deficitul aparent de 93 salariați. Explicatie : la stabilirea necesarului, normativul nu face diferenta intre componenta echipei ce lucreaza pe instalatii cu turla si cele fara turla. Real la IC5 echipa se compune din 3 sondori, nu din 4 cum prevede normativul. De asemenea, a fost luata in calcul externalizarea in viitorul apropiat a acestei activitati catre Monteserv, fapt ce va implica reducerea substantiala a volumului de lucrari (in prezent, sefi de sectie accepta operatii repetate, acorda

- lucrari peste cele efectuate, utilizand sondorii in alte scopuri ;eliminarea efecte poluare, efectuare diferite lucrari de inlocuiri de conducte, etc.) ;
4. numar mare de salariati propusi a fi disponibilizati de la activitatea « Servicii Interne » : 70 din care 35 muncitori si 35 T.A. Explicatie : aceasta sectie a fost creata, potrivit normelor de structura ale Companiei, ca un amalgam de activitati neproductive : complexe balneare, vile, social, cantine, paza, dispensar, PSI, etc., nefiind niciodata supusa unor reglementari stricte privind numarul salariatilor. In timp, date fiind locurile « caldute » de munca, sectiile s-au dezvoltat datorita presiunilor mari de angajare, fapt care explica diferenta mare intre necesarul calculat si existentul actual.
 5. aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse, permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
 6. ca regula, s-a protejat forta de munca calificata superior, prin trecerea ei pe treapta imediat inferioara. S-a acceptat o singura treapta, pentru prevenirea dezavantajului lipsei motivatiei, scaderii rapide a interesului pentru activitate si implicit obtinerii de rezultate nesatisfacatoare. Exemplu : inginerii pot fi utilizati ca maistri, dar nu ca muncitori.
 7. disponibilizarea are ca efecte pozitive, schimbarea atitudinii fata de munca (atitudine care in prezent lasa de dorit – vezi cresterea frecventei si numarului de desfaceri disciplinare de contracte individuale de munca, Anexa 2.7), cresterea gradului de constientizare si responsabilizare ;
 8. creste gradul de ocupare al salariatului prin marirea volumului de munca aferent postului ;
 9. reducerea numericului cu 209 salariati, conduce la o diminuare lunara a fondului de salarii de 2.763.570 mii lei luna ;
 10. totodata, reducerea numericului permite cresterea productivitatii muncii de la 17 tte/om luna la 18 tte/om luna (cifra comparabila cu cea realizata in 2003 (figura 2.5) ;
 11. cu cat se apeleaza mai repede la disponibilizare, ca atat rezultatele economice ale unitatii se vor imbunatati.

4. CONCLUZII. PROPUNERI.

politica de resurse umane

- ✓ exista definite politici clare, suficient de concise, exacte, cunoscute, dar putin aplicate. Se impune aplicarea si respectarea lor .

planificarea resurselor umane

- ✓ necesarul de personal se determina prin metode cantitative, pe baza de normative de timp si personal, norme de structura, atributii de serviciu ;
- ✓ stabilirea necesarului se face prin participarea managerilor de la toate nivelurile ierarhice ale organizatiei ;
- ✓ la nivelul sucursalei, exista un important excedent de personal ;
- ✓ prin planificarea personalului, s-au stabilit ca necesare doua categorii de actiuni de eliminare a surplusului de personal :
 - a) disponibilizarea a 209 salariati total, din care 149 muncitori si 60 T.A. (Anexa 3.16) ;
 - b) efectuarea unui numar de 122 schimbari de functii/meserii, miscari de personal intre sectii (Anexa 3.15) ;
- ✓ in urma planificarii, toate activitatile sunt acoperite cu personal. Ca exceptie apare activitatea de « Interventii sonde » unde se va pastra deficitul aparent de 93 salariati. Explicatie : la stabilirea necesarului, normativul nu face diferenta intre componenta echipei ce lucreaza pe instalatii cu turla si cele fara turla. Real, la IC5, echipa se compune din 3 sondori, nu din 4 cum prevede normativul ;
- ✓ aplicarea modificarilor de functii/meserii si miscarilor de personal propuse, permite realizarea unei compozitii superioare a fortei de munca din punct de vedere al pregatirii profesionale ;
- ✓ ca regula, s-a protejat forta de munca calificata superior, prin trecerea ei pe treapta imediat inferioara. S-a acceptat o singura treapta, pentru prevenirea dezavantajului lipsei motivatiei, scaderii rapide a interesului pentru activitate si implicit obtinerii de rezultate nesatisfacatoare. Exemplu : inginerii pot fi utilizati ca maistri, dar nu ca muncitori.
- ✓ disponibilizarea are ca efecte pozitive, schimbarea atitudinii fata de munca (atitudine care in prezent lasa de dorit – vezi cresterea frecventei si numarului de desfaceri disciplinare de contracte individuale de munca, Anexa 2.7), cresterea gradului de constientizare si responsabilizare ;
- ✓ creste gradul de ocupare al salariatului prin marirea volumului de munca aferent postului ;
- ✓ reducerea numericului cu 209 salariati, conduce la o diminuare lunara a fondului de salarii de 2.763.570 mii lei luna ;
- ✓ totodata, reducerea numericului permite cresterea productivitatii muncii de la 17 tte/om luna la 18 tte/om luna (cifra comparabila cu cea realizata in 2003 (figura 2.5) ;

- ✓ cu cat se apeleaza mai repede la disponibilizare, cu atat rezultatele economice ale unitatii se vor imbunatati.

recrutare, selectie, asigurare personal

- ✓ datorita caracterului monoindustrial al zonei, exista o supraoferta de forta de munca calificata prin scoli profesionale, licee, facultati de stat, de care, pe viitor trebuie profitat ;
- ✓ se impune renuntarea la asigurarea preferentiala a personalului – model practicat pana in februarie 2003 cand s-a dispus inghetarea angajarilor - si respectarea regulilor stabilite prin politica organizatiei in acest domeniu ;
- ✓ se vor negocia cu syndicatele criterii de disponibilizare pentru mentinerea in organizatie a personalului competent, pana in 40 de ani, de preferinta barbati .

evaluare personal

- ✓ este reglementata corespunzator prin procedura operationala ;
- ✓ in prezent se practica evaluarea personalului pentru maistri si personalul T.A, dar rezultatele anului 2003 demonstreaza practica de supraevaluare a salariatilor. Se impune imbunatatirea formularelor utilizate, extinderea evaluarii si pentru muncitorii organizatiei, constientizarea evaluatorilor de importanta si responsabilitatea actului de evaluare, constientizarea evaluatilor de importanta rezultatelor evaluarii si implicit a indeplinirii criteriilor dupa care sunt punctati .

promovare personal

- ✓ se face corect, pe baza de competenta si examen .

salarizare personal

- ✓ exista practica uniformizarii salarizarii la muncitori si stabilirii preferentiale a salariilor personalului T.A, fapt ce genereaza nemulumiri. Se impune eliminarea acestor aspecte prin corelarea salariilor cu munca prestata, competenta, responsabilitatea si eficienta fiecarui salariat.

formare si perfectionare personal

- ✓ este reglementata corespunzator prin procedura de proces ;
- ✓ incepand cu 2003 se asigura participarea fiecarui salariat la o forma de instruire cel putin o data la 2 ani. In cazurile in care nu se asigura aceasta cerinta, unitatea plateste la cererea salariatului, un concediu pentru urmarearea unui curs de instruire ales de salariat si agreat de organizatie ;

- ✓ instruirile externe se fac atat cu Furnizorul Intern existent in cadrul Companiei, cat si cu alti furnizori externi de instruire ;
- ✓ necesarul de perfectionare se stabileste prin sefii de compartimente, ca diferenta intre competenta necesara rezultata din fisa de post si cea evaluata a salariatului. Fisa de post este reglementata printr-o procedura operationala ce impune mentionarea conditiilor de studii, instruire, experienta, autorizari, abilitati, cerinte specifice ;
- ✓ exista dificultati in stabilirea necesarului de instruire, fapt ce implica uneori alegeri neinspirate de cursuri, dar pe ansamblu, activitatea se indreapta intr-o directie favorabila organizatiei si salariatilor ei ;
- ✓ prin « Chestionarul de evaluare a satisfactiei participarii la instruire » se obtin informatii de feed back utilizate la alegerea viitoare a furnizorilor externi de instruire ;
- ✓ se impune acordarea unei atentii mai mari autoinstruirii si instruirii interne a salariatilor realizata prin intermediul sefilor de compartimente ;
- ✓ se va pune accent pe constientizarea fiecarui salariat de importanta si relevanta actiunilor sale in realizarea obiectivelor sucursalei.

Relatiile cu syndicatele

- ✓ prin dialogul permanent cu salariatii s-a reusit cunoasterea din timp a nemultumirilor si revendicarilor acestora, incercandu-se pe cat posibil rezolvarea lor ;
- ✓ relatiile cu syndicatele sunt normale, la sedintele lunare ale acestora participand seful serviciului RU. Mentionam ca pana in prezent nu s-a ajuns niciodata la greva, orice conflict fiind solutionat prin negocieri.

organizare

organizarea actuala : structura inflexibila, greoaie, in care informatiile circula greu, date fiind multiplele niveluri existente, care genereaza ineficienta, incurajeaza lipsa de responsabilitate, nepermitand realizarea obiectivelor sucursalei.

- ✓ existenta celor trei schele cu conducere si aparat functional propriu, produce o reactie de “stat in stat”, cu efecte negative in ceea ce priveste eficienta, coordonarea activitatii, utilizarea resurselor financiare, umane, tehnice.
- ✓ apare o suprapunere nejustificata de activitati si compartimente la nivelul celor 4 aparate functionale existente (geologi, inginerie de

zacamant, productie, mecanic, financiar/contabilitate, resurse umane, aprovizionare) ;

- ✓ se iroseste inutil forta de munca, prin repetarea unor atributii de serviciu, la niveluri diferite ;
- ✓ permite aparitia subordonarilor multiple a salariatilor, ceea ce produce confuzie, creeaza tensiuni, generand ineficienta ;
- ✓ permite diluarea responsabilitatii actului decizional, deciziile necesitand trecerea prin multe niveluri . Nu exista stabilita clar autoritatea/responsabilitatea.
- ✓ pentru justificarea atator aparate functionale, deciziile curente privind activitatea de productie nu se iau in cadrul sectiilor, ci la un nivel superior, fapt ce implica ineficienta si, frecvent, erori bazate pe necunosterea tuturor informatiilor necesare actului de decizie ;
- ✓ la granita comuna a schelelor, apar suprapuneri nejustificate de activitati, cu efecte negative privind costurile de productie si utilizarea fortei de munca.
- ✓ sectiile nu sunt organizate pe zacaminte, motiv pentru care zacamintele nu sunt administrate eficient (raspunderea fiind impartita intre mai multi sefi de sectie de la schele diferite, cu subordonari diferite, peste care se suprapun mai multe compartimente functionale cu acelasi obiect de activitate, dar la niveluri diferite : schela/sucursala) ;

PROPUNERI

- ✓ externalizarea **activitatii de interventie**, catre Mentesserv ;
- ✓ disponibilizarea personalului de la « Servicii interne » si pastrarea doar a activitatilor de secretariat, arhiva, hoteluri ;
- ✓ desfiintarea schelelor A, B, C ;
- ✓ reorganizarea **sectiilor de productie** pe zacaminte comerciale. Astfel, numarul actual de sectii de productie se va reduce (de la 20 la 16) prin comasarea sectiilor :
 1. 4 cu 7 (din fosta schela A)
 2. 5 cu 6 (din fosta schela A)
 3. 2 cu 3 (din fosta schela B)
 4. 7 cu 8 (din fosta schela B)
- ✓ **activitatea de gaze** a sucursalei (transport, distributie, conditionare, reglare, livrare Romgaz) se va organiza sub forma unei sectii, prin preluarea formatiilor aferente acestor activitati de la fostele sectii de gaze sin schelele A, B si C;
- ✓ **activitatea de tratare titei** a sucursalei (tratare, livrare, incarcare CF) se va organiza sub forma unei sectii, prin

preluarea formatiilor aferente acestor activitati de la fostele sectii din schelele A, B si C.

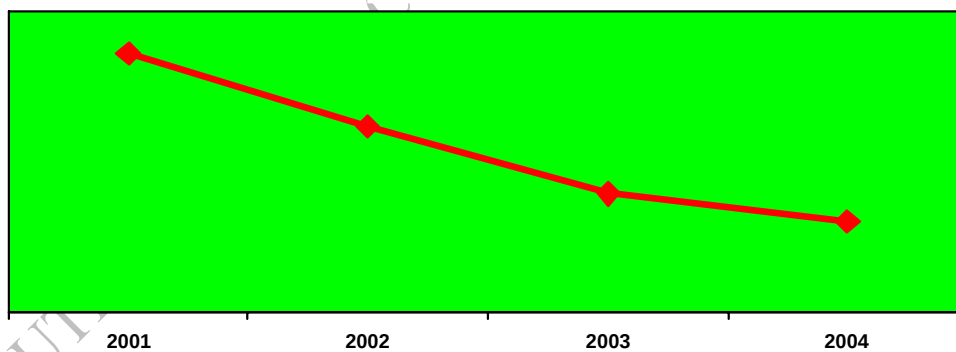
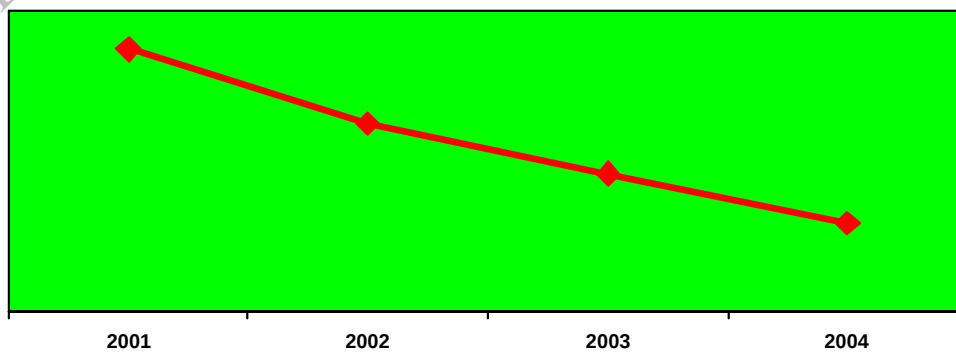
- ✓ **activitatea de reconditionare tubing, reparare pompe de adancime** a sucursalei se va organiza sub forma unei sectii, prin preluarea formatiilor aferente acestor activitati de la fostele ateliere de Reconditionare tubing/pompe fund ale schelelor A, B, C.
- ✓ **activitatea transport** (turismele ce deserve scutiile si aparatul functional) ramane organizata la nivelul sectiei existente, cu mentiunea ca se va reduce numarul de soferi prin preluarea masinilor de sefi de sectii/compartimente, cu mentinerea numarului personalului de intretinere existent .
- ✓ **aparatul functional** va exista doar la nivelul sucursalei.

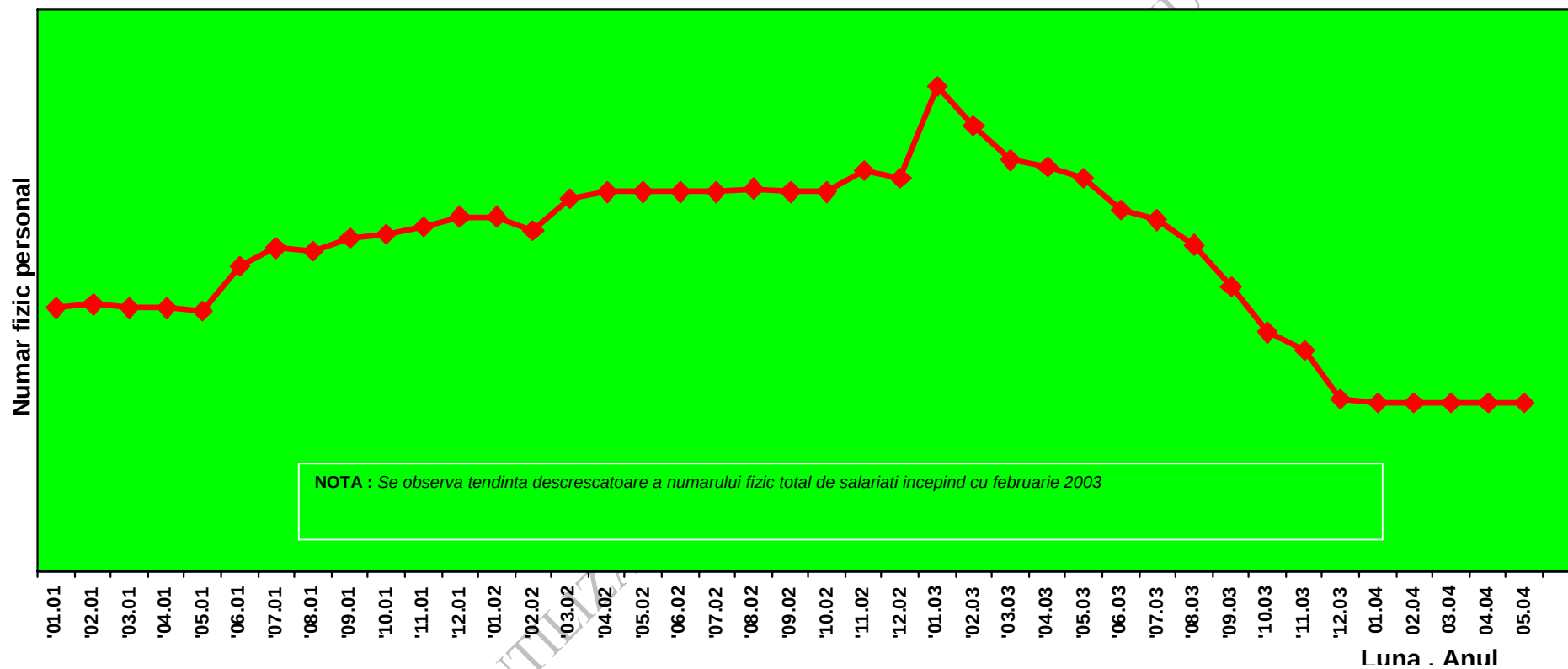
AVANTAJE

- ✓ structura mai simpla, prin eliminarea schelelor, aparatelor functionale aferente acestora si externalizarii activitatii de interventie si redimensionarii serviciilor interne ;
- ✓ reducerea semnificativa a numericului ;
- ✓ comunicarea in cadrul organizatiei va fi mai rapida si mai eficienta ;
- ✓ nu mai apare diluarea responsabilitatii deciziilor prin trecerea lor prin multe niveluri ierarhice ;
- ✓ se asigura principiul unitatii de comanda ;
- ✓ organizarea sectiilor de productie pe zacaminte, permite gestionarea mai eficienta a zacamintelor, o mai buna urmarire a comportarii acestora si implicit o mai buna proiectare/organizare/control a activitatii de factor ;
- ✓ creste autoritatea si responsabilitatea sefului de sectie, acesta raspunzand de gestionarea eficienta a zacamintului, realizarea veniturilor si incadrarea in cheltuielile stabilite sectiei . La randul lui, prin fisa postului, este nevoit sa stabileasca cerinte clare de competenta pentru salariatii din subordine. Astfel salariatii vor fi capacitati pentru indeplinirea obiectivelor sectiei cu maxima eficienta.
- ✓ se reduc substantial cheltuielile cu Mentesserv pentru lucrarile de mentenanta echipament de suprafata, prin reducerea numarului de sectii care comanda si eliminarea suprapunerilor de comenzi in fostele zone de granita ale schelelor .

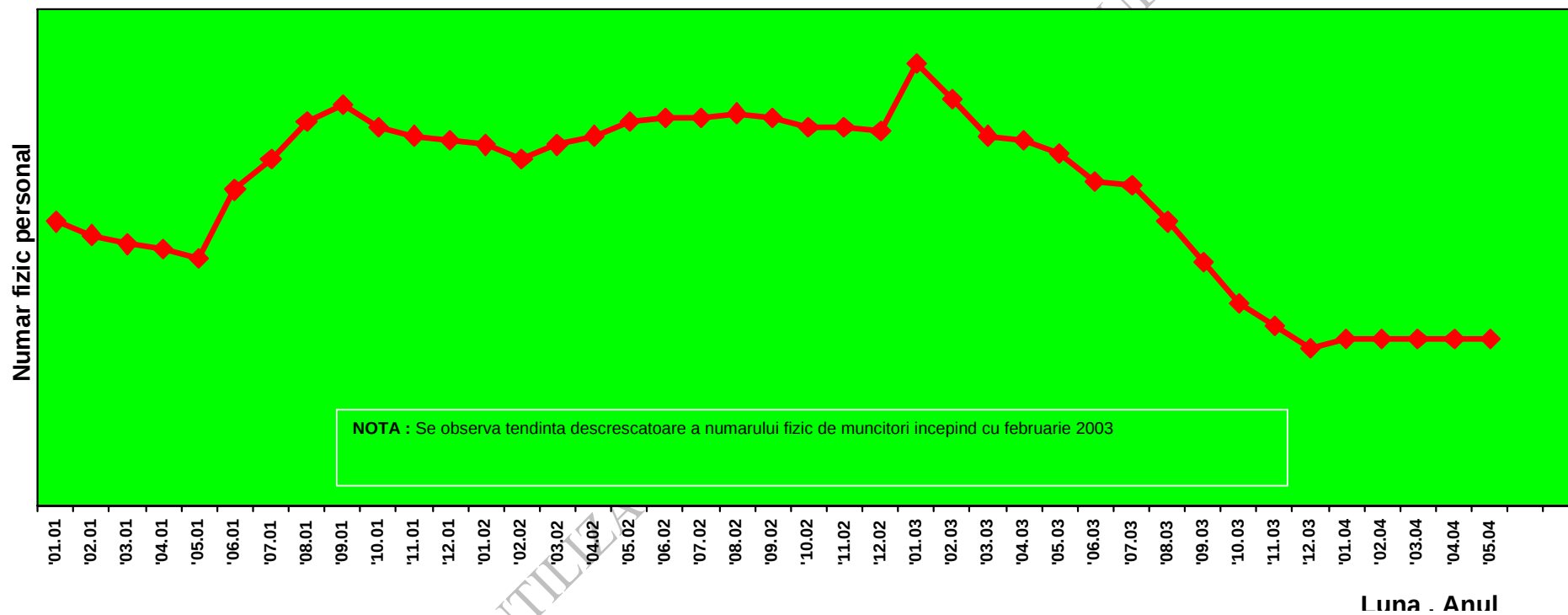
BIBLIOGRAFIE

1. **Armstrong, M.** *Personnel Management Practice*. Kogan Page, London, 1991
2. **Burloiu, P.** *Managementul resurselor umane*. Editura Lumina Lex, Bucuresti, 1997
3. **Chisu, Viorica Ana (coordonator)**. *Manualul specialistului in resurse umane. Informatii, instrumente de lucru, studii de caz, practici uzuale in organizatiile romanesti si internationale*. Casa de editura IRECSO, Bucuresti, 2002
4. **Coroian Stoicescu, Cornelia, Oprea, Mihaela, Popescu, C., Pop, A.** *Management – Teorii si tehnici*. Editura Elapsis, Ploiesti, 1998
5. **De Cenzo, David, A., Robbins, S.P.** *Personnel / Human Resources Management*. Prentice – Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993
6. **Fisher, D.C., Schoenfeldt, F.L., Shaw, B.J.** *Human Resource Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996
7. **Gelinier, O.** *Strategie de l'entreprise et motivation des hommes*. Les Editions d'Organisation, Paris, 1993
8. **Hersey, P., Blanchard, H.K.** *Management of Organizational Behaviour. Utilizing Human Resource*. Prentice – Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993
9. **Ivancevich, J.M., Glueck, F.W** *Foundations of Personnel / Human Resource Management*, Business Publications Inc., Texas, 1986
10. **Manolescu, A.** *Managementul resurselor umane*, Editura RAI, Bucuresti, 1998
11. **Russu, C.** *Management, Concepte, metode, tehnici*. Editura Expert, Bucuresti, 1996
12. **Russu, C.** *Management strategic*. Editura ALL Beck, Bucuresti, 1999
13. **Zorlentan, T., Burdus, E., Caprarescu, Gheorghita.** *Managementul organizatiei, 2 volume*. Editura ECONOMICA, Bucuresti, 2001
14. **Rentrop & Straton, Consilier-** *Managementul resurselor umane*, Grup de Editura si Consultanta in Afaceri, 2004

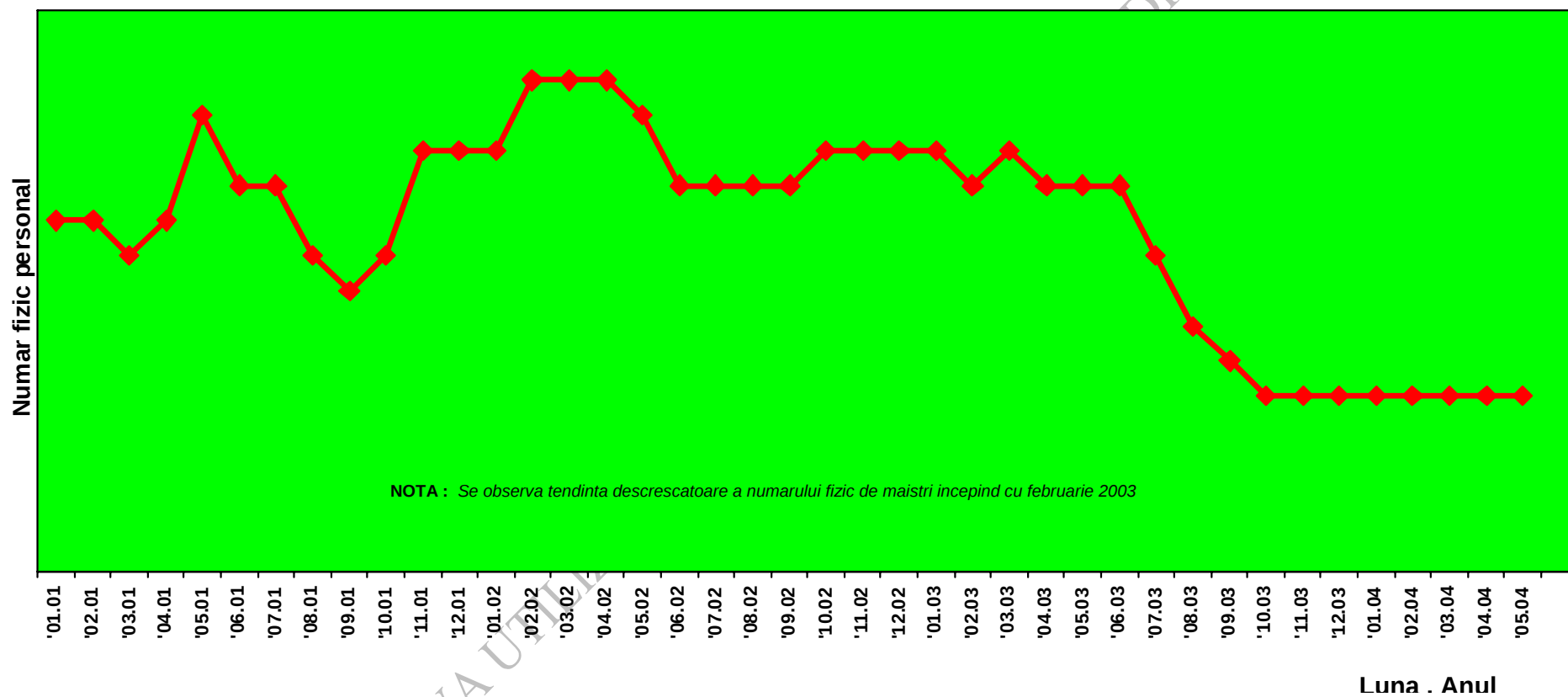
**EVOLUTIA PRODUCTIEI DE TITEI,GAZE,GAZOLINA
TITEI ECHIVALENT IN PERIOADA 2001 - 2004****EVOLUTIE TITEI – t/an****EVOLUTIE GAZE – mii S mc****EVOLUTIE GAZOLINA t/an****EVOLUTIE TITEI ECHIVALENT t/an**



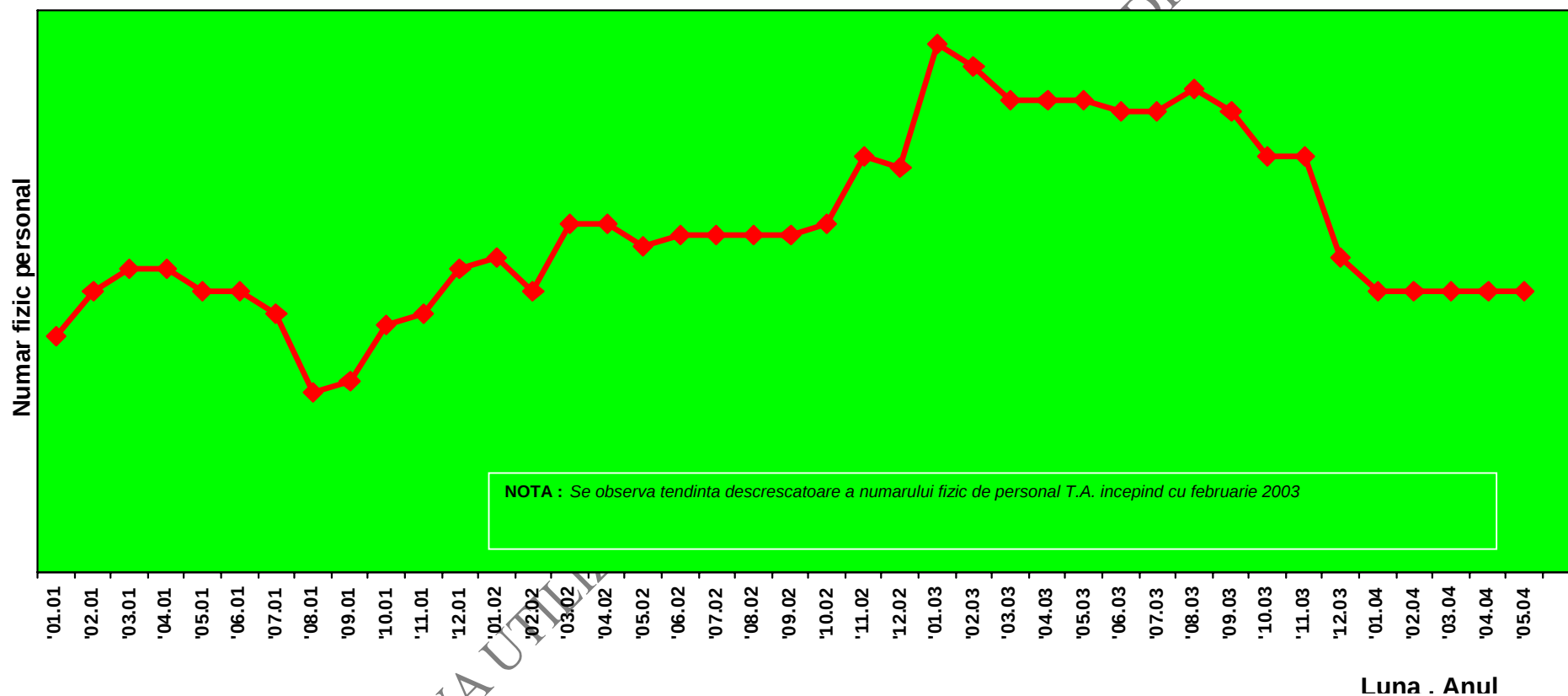
Evolutia numarului fizic - TOTAL SALARIATI - in perioada ianuarie 2001-mai 2004



Evolutia numarului fizic - MUNCITORI - in perioada ianuarie 2001-mai 2004



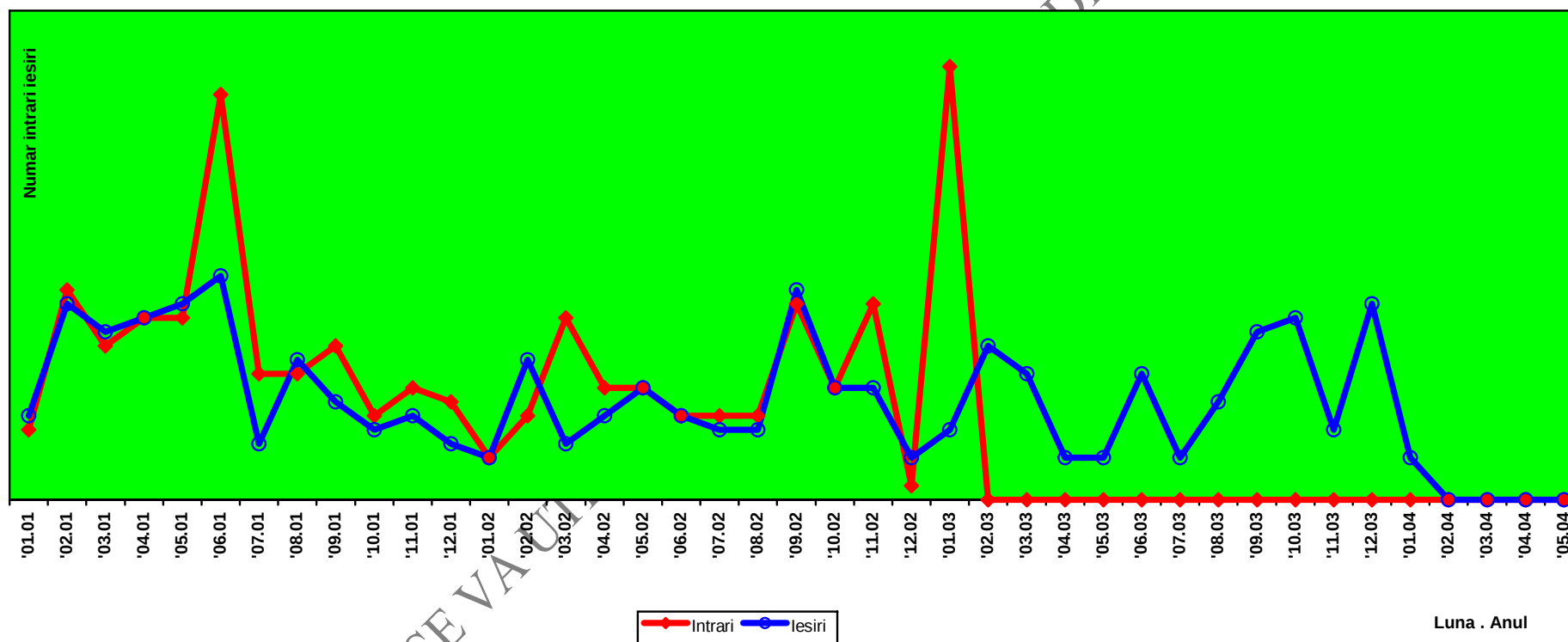
Evolutia numarului fizic de - MAISTRI - in perioada ianuarie 2001-mai 2004



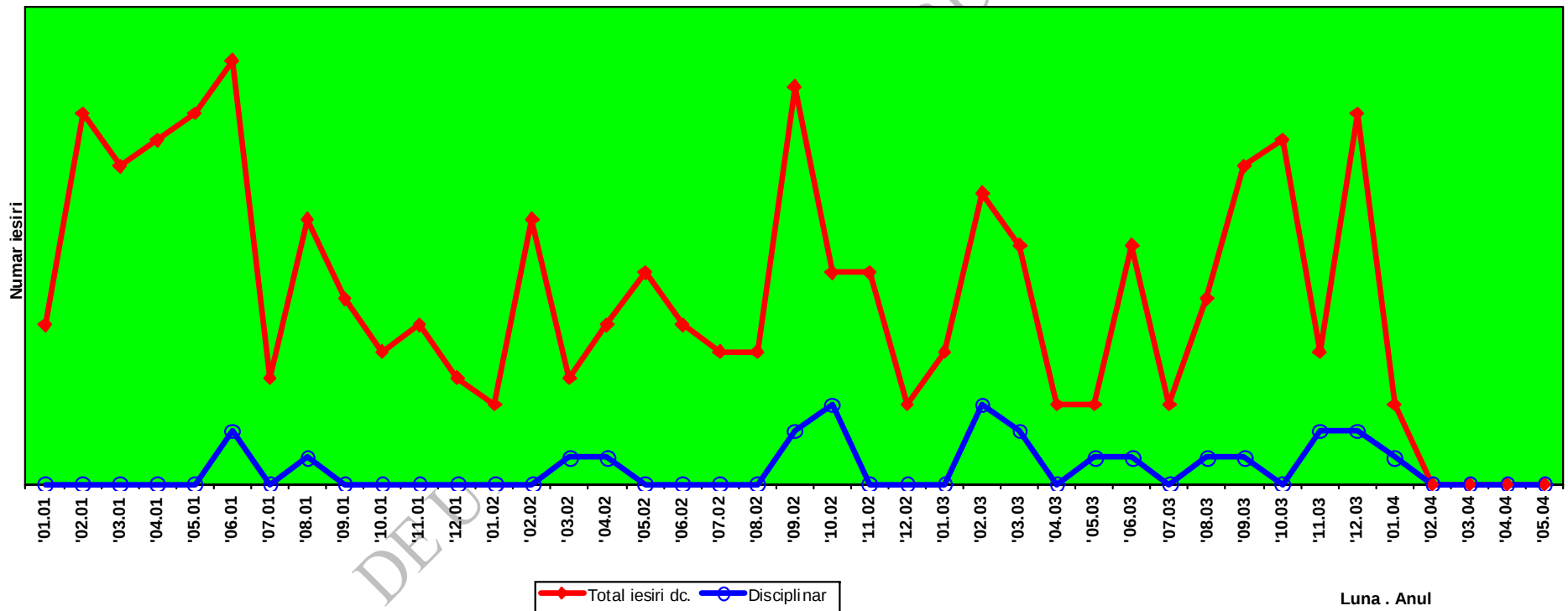
Evolutia numarului fizic - PERSONAL TA - in perioada ianuarie 2001-mai 2004

INTRARILE si IESIRILE de personal in perioada ianuarie 2001-mai 2004 (TOTAL PERSONAL)

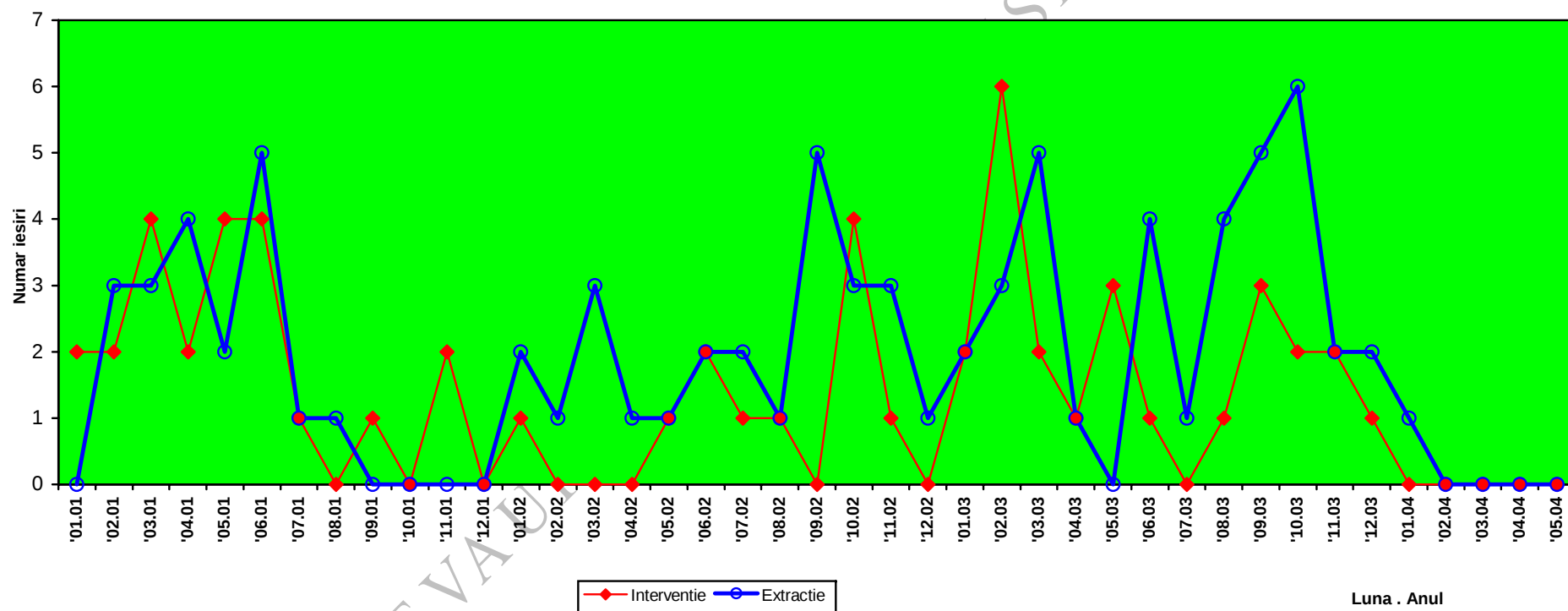
ANEXA 2.6



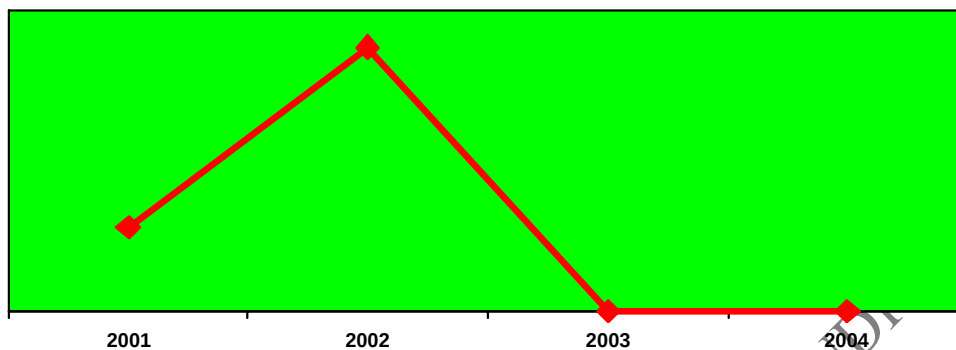
IESIRILE de personal din care DISCIPLINARE in perioada ianuarie 2001-mai 2004 (TOTAL PERSONAL)



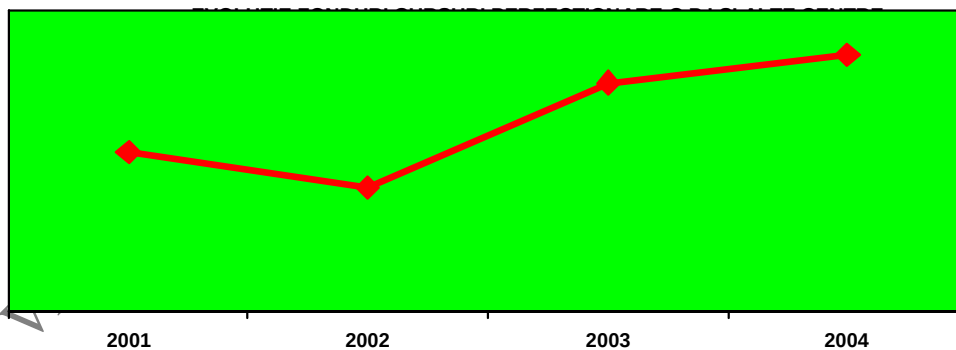
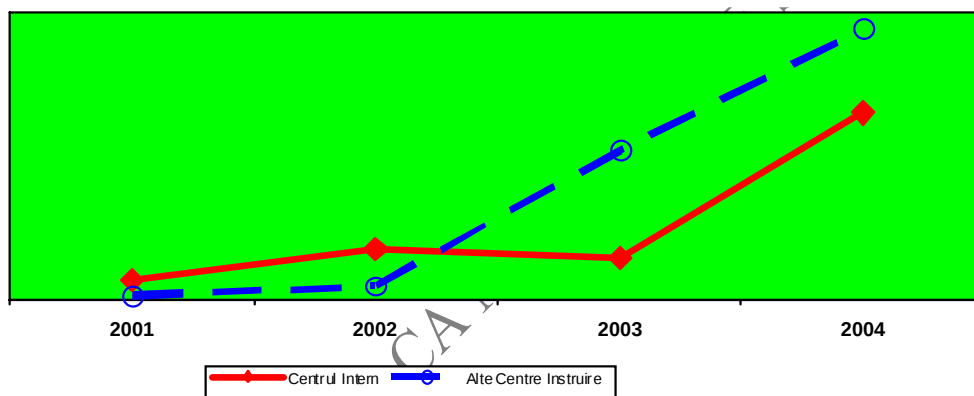
**IESIRILE de personal pentru activitatile EXTRACTIE si INTERVENTIE
in perioada ianuarie 2001-mai 2004 (MUNCITORI)**



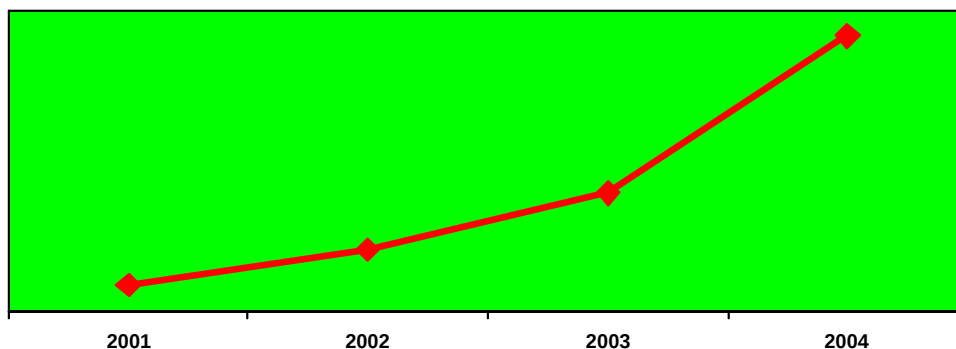
EVOLUTIA CHELTUIELILOR DE INSTRUIRE IN PERIOADA 2001 - 2004



EVOLUTIE FONDURI CURSURI CALIFICARE, RECALIFICARE

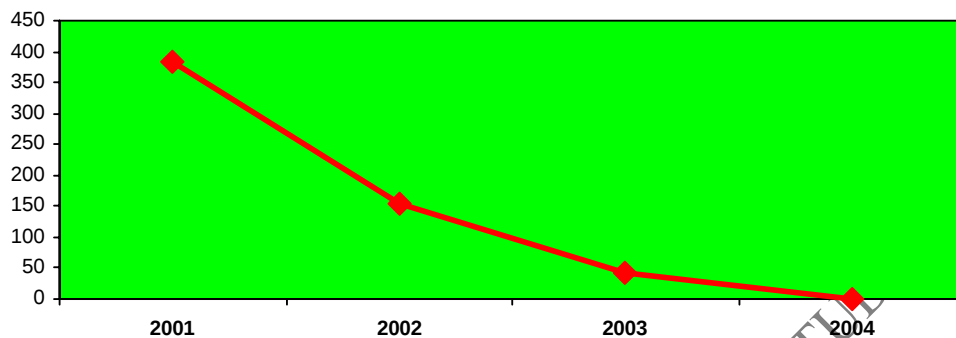


EVOLUTIE FONDURI CURSURI POSTUNIVERSITARE

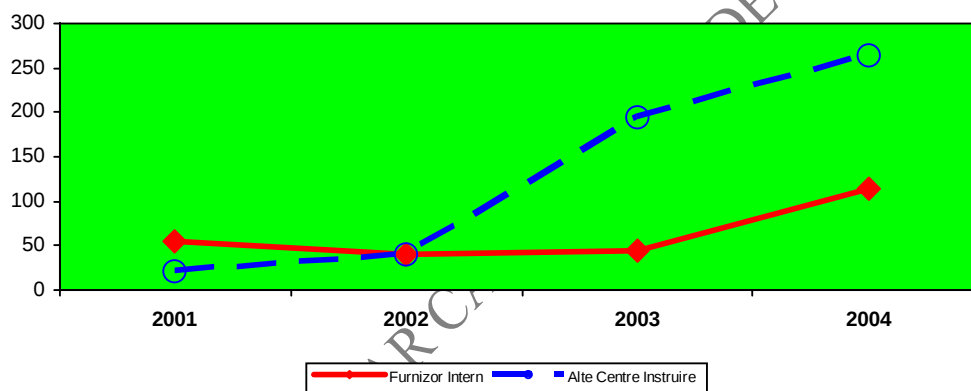


EVOLUTIE FONDURI CURSURI TOTAL

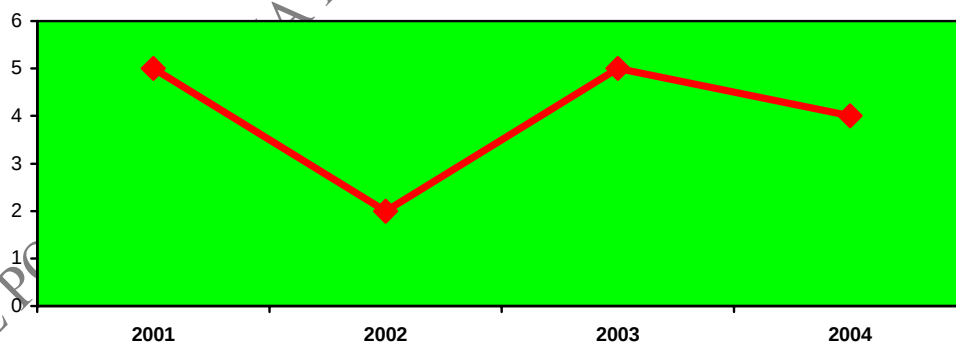
EVOLUTIA NUMARULUI DE SALARIATI INSTRUITI IN PERIOADA 2001 - 2004



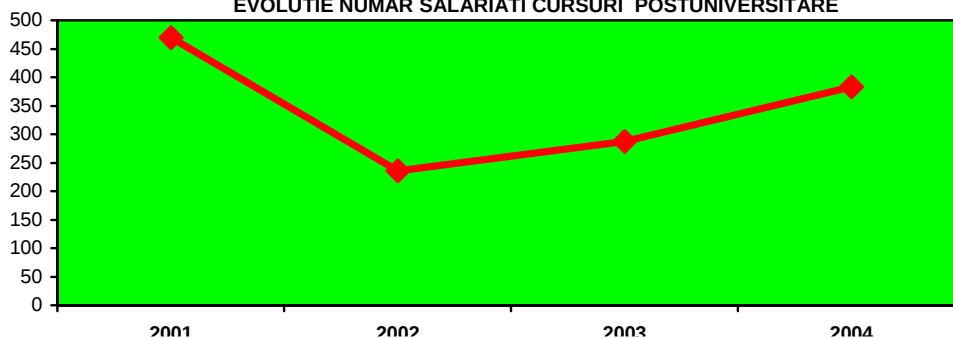
EVOLUTIE NUMAR SALARIATI CURSURI CALIFICARE, RECALIFICARE



EVOLUTIE NUMAR SALARIATI CURSURI PERFECTIONARE CU FURNIZOR INTERN SI ALTE CENTRE



EVOLUTIE NUMAR SALARIATI CURSURI POSTUNIVERSITARE



EVOLUTIE NUMAR TOTAL SALARIATI CURSURI

NECESAR PERSONAL an 2004

ACTIVITATEA	Personal Existent la 01.06.2004				Personal Necesar an 2004				Existent - necesar an 2004			
	Total	Munc.	Maistri	TA	Total	Munc.	Maistri	TA	Total	Munc.	Maistri	TA
ACTIVITATE PRODUCTIE												
EXTRACTIE	1425	1172	59	194	1351	1116	55	180	74	56	4	14
- numar parcuri : 90												
INTERVENTIE	1050	990	60		1143	1081	62		-93	-91	-2	
TRATARE	126	84	5	37	88	74	2	12	38	10	3	25
GAZE	129	109	9	11	116	101	6	9	13	8	3	2
TOTAL 1 - nr.	2730	2355	133	242	2698	2372	125	201	32	-17	8	41
- %	73,2	X	X	X	75,3	X	X	X	22,2	X	X	X
ACTIVITATI CONEXE PENTRU REALIZARE PRODUCTIE												
REPARATII POMPE	95	83	5	7	82	74	3	5	13	9	2	2
RECONDITIONARE TUBING	64	56	3	5	59	56	1	2	5		2	3
TOTAL 2 - nr.	159	139	8	12	141	130	4	7	18	9	4	5
- %	4,3	X	X	X	3,9	X	X	X	12,5	X	X	X
TRANSPORT	148	141		7	147	139		8	1	2		-1
SERVICII INTERNE dc. :	413	282		131	343	247		96	70	35		35
- social :	127	87		40	93	69		24	34	18		16
- dispensar :	28			28	28			28				
- PSI :	65	63		2	65	63		2				
- hoteluri :	49	41		8	49	41		8				
- cantine :	47	45		2	41	40		1	6	5		1
- paza :	29	29			29	29						
- rest personal :	68	17		51	38	5		33	30	12		18
TOTAL ACTIVITATI CONEX. - nr	720	562	8	150	631	516	4	111	89	46	4	39
- %	19,3	X	X	X	17,7	X	X	X	17,7	X	X	X
APARAT FUNCTIONAL - nr	278			278	255			255	23			23
- %	7,5	X	X	X	7,1	X	X	X	16,0	X	X	X
TOTAL GENERAL	3728	2917	141	670	3584	2888	129	567	144	29	12	103

COMPONENTA NECESAR PERSONAL AN 2004 SECTII EXTRACTIE

Nr. crt.	Functia / Meseria	Personal existent	Personal Necesar
1	Sef sectie	20	20
2	Adj.sef sectie	19	19
3	Specialist la schimb	64	71
4	Inginer supervizor	25	22
5	Subinginer	8	8
6	Tehnician petrolist	29	21
7	Economist	3	19
8	Contabil	2	
9	Functionar economic	11	
10	Programator	1	
11	Programator ajutor	12	
	TOTAL T.A.	194	180
12	Maistri extractie extractie	59	55
SUBCAPITOL 1		253	235

Activitatea de extractie

Nr. crt.	Functia / Meseria	Personal existent	Personal Necesar
1	Operator extractie principal	91	57
2	Operator extractie parc	400	410
3	Operator extractie sonde	517	495
4	Operator pupitru	103	106
5	Operator tratare	24	22
6	Operator masuratori speciale sonde	6	5
7	Lacatus mecanic	4	4
8	Electronist	2	1
9	Fochist	15	15
10	Primitor distribuitor materiale	9	1
11	Laborant	1	
SUBCAPITOL 2		1172	1116

Activitatea de interventie

Nr. crt.	Functia / Meseria	Personal Existent	Personal Necesar
1	Sondor sef	262	272
2	Ajutor sondor sef	253	272
3	Podar	241	271
4	Sondor	220	253
5	Sofer	14	13
Total muncitori interventie		990	1081
Maistri interventie		60	62
Total interventie		1050	1143
TOTAL SUCURSALA		2475	2498

ANEXA 3.3

**COMPONENTA NECESAR PERSONAL SECTII SERVICII INTERNE
AN 2004**

Nr. crt.	Funcția / Meseria	Personal existent	Personal Necesar	Existent-necesar
1	SEF SECTIE	3	3	
2	SEF COMPLEX HOTELIER	1	1	
3	SEF CANTINA	1	1	
4	INGINER	13	9	+4
5	BIOCHIMIST	1	1	
6	JURISTCONSULT	1		+1
7	MEDIC STOMATOLOG	2	2	
8	PSIHOLOG	2	2	
9	ECONOMIST	4	4	
10	KINETOTERAPEUT	1	1	
11	PROGRAMATOR	2	2	
12	SUBINGINER	3	2	+1
13	TEHNICIAN PETROLIST	30	16	+14
14	TEHNICIAN DENTAR	3	3	
15	TEHNICIAN MERCEOLOG	2	1	+1
16	TEHNICIAN PSI	1	1	
17	SECRETAR	1	1	
18	STATISTICIAN	1	1	
19	FUNCTIONAR ECONOMIC	11	9	+2
20	FUNCTIONAR ADMINISTRATIV	8	5	+3
21	CONTABIL	4	4	
22	ADMINISTRATOR	3	3	
23	ASISTENT MEDICAL	22	22	
24	DESENATOR TEHNIC	3	1	+2
25	PROGRAMATOR AJUTOR	8	1	+7
SUBCAPITOL 1		131	96	+35
1	AJUTOR OSPATAR	24	24	
2	ARHIVAR	1	1	
3	BUCATAR	24	23	+1
4	CAMERISTA HOTEL	3	3	
5	CIZMAR	1		+1
6	CONTROLOR POARTA	3	3	
7	CROITOR	3	2	+1
8	CURIER	1	1	
9	ELECTRICIAN INTRETINERE	6	6	
10	FEMEIE SERVICIU	20	20	
11	FOCHIST CAZANE INDUSTRIALE	8	8	
12	FRIGOTEHNIST	1	1	
13	GESTIONAR DEPOZIT	1	1	

14	LABORANT	4	2	+2
----	----------	---	---	----

Nr. crt.	Functia / Meseria	Personal existent	Personal Necesar	Existent–Necesar
15	LACATUS MECANIC	18	12	+6
16	LEGUMICULTOR	4		+4
17	MANIPULANT MARFURI	2	1	+1
18	MUNCITOR TOPOGRAF	4		+4
19	OP.MASINI MULTIPLICAT	2		+2
20	OSPATAR	8	6	+2
21	PAZNIC	26	26	
22	POMPIER	63	63	
23	PRIMITOR DISTRIBUTOR MAT.	8	4	+4
24	RECEPTIONER	19	19	
25	SPALATOREASA LENJERIE	8	8	
26	TAPITER	1		+1
27	TELEFONISTA	4	4	
28	TIMPLAR UNIVERSAL	8	3	+5
29	VIDANJOR	1	1	
30	ZIDAR	6	5	+1
SUCAPITOL 2		282	247	+35

TOTAL SECTII	413	343	+70
---------------------	------------	------------	------------

Planificare MUNCITORI activitate EXTRACTIE, an 2004

Functia	Neces 2004	Existent 2004	INTRARI DIN							TOTAL INTRARI	IESIRI CA		TOTAL IESIRI	Exist. + Intr.- Iesiri	IESIRI Pensie	TOTAL Oferta	PERSONAL DE	
			Ms. Extr.	Tehn.	Op. trat.	Op. princ.	Op. parc	Op. mas. spec	Electr onist		Op. parc	Op. linie					Mentinut	Disponi bilizat
Op. principal	57	91	1	5						6	40		40	57		57	57	
Op. parc	410	400			2	40			1	43		33	33	410		410	410	
Op. linie	495	517					33	1		34				551	2	549	495	54
Op. automatizare	106	103	3							3				106		106	106	
Op. tratare	22	24									2		2	22		22	22	
Op.mas.spec.	5	6										1	1	5		5	5	
Lac.mec.	4	4												4		4	4	
Electronist	1	2									1		1	1		1	1	
Fochist	15	15												15		15	15	
Prim.distr.mat	1	9												9		9	1	8
Laborant		1												1		1		1
TOTAL	1116	1172	4	5	2	40	33	1	1	86	43	34	77	1181	2	1179	1116	63

NOTA: Se impune: - trecerea unui maestru extractie si 5 tehnicieni ca operatori principali
 - trecerea ca operatori parc a 2 operatori tratare, 1 electronist, 40 operatori principali
 - trecerea a 3 maestri extractie ca operator automatizare
 - trecerea ca operator linie a 33 operatori parc si unui operator masuratori speciale

Se vor DISPONIBILIZA 63 muncitori (54 operatori linie, 8 primitori distribuitori materiale, 1 laborant)

PLANIFICARE PERSONAL T.A. EXTRACTIE, an 2004

			INTRARI DIN		IESIRI CA				Exist. +	IESIRI		PERSONAL DE		PERS. DE
Funcția	Neces 2004	Existent 2004	Ing. superv.	TOTAL INTRARI	Ing.spec schimb	Op. princ	Op. automatiz	TOTAL IESIRI	Intr. Iesiri	Pensie	TOTAL Oferta	Mentinut	Disponi bilizat	ACOPERIT DIN ALTE ACTIVITATI
Sef sectie	20	20							20		20	20		
Adjunct sef sectie	19	19							19		19	19		
Ing.spec.la schimb	71	64	3	3				3	67		67	67		4
Ing. Supervizor	22	25			3				22		22	22		
Subinginer	8	8						4	8		8	8		
Maistru extractie	55	59				1	3		55		55	55		
Tehnician petrolist	21	29				5		5	24	3	21	21		
Economist	19	3							3		3	3		16
Contabil		2							2		2	2		
Funct. Economic		11							11		11	11		
Programator		1							1		1		1	
Ajutor programator		12							12		12		12	
TOTAL	235	253	3	3	3	6	3	12	244	3	241	228	13	20

NOTA: Se impune: - trecerea a 3 ingineri supervizori ca ingineri specialisti la schimb
 - acoperirea deficitului de 4 ingineri specialisti la schimb de la tratare
 - acoperirea deficitului de economisti se face cu contabili si functionari economici

Se accepta utilizarea a 11 functionari economici si a 2 contabili in locul economistilor pana in anul 2005, cand prin desfiintarea aparatelor functionale ale schelelor, vor rezulta economisti disponibili

Se vor DISPONIBILIZA 13 T.A. (1 programator, 12 ajutori programatori)

Personalul neacoperit se va procura de la activitatea de TRATARE (vezi pagina 2 din prezenta anexa)

PLANIFICARE PERSONAL T.A. EXTRACTIE, an 2004

ACTIVITATEA	FUNCTIA	NECESAR	MOD DE ACOPERIRE PERSONAL T.A.					
			Din Extractie	Din Tratare	Gaze	Recond. pompe	Recond. tubing	TOTAL PERSONAL MENTINUT
EXTRACTIE	Sef sectie	20	20					20
	Adjunct sef sectie	19	19					19
	Ing. spec.la schimb	71	67	4				71
	Ing. supervizor	22	22					22
	Subinginer	8	8					8
	Maistru extractie	55	55					55
	Tehnician petrolist	21	21					21
	Economist	19	3					3
	Contabil		2	3				5
	Functionar economic		11					11
	Programator							
	Ajutor programator							
	TOTAL	235	228	7				235

NOTA: Se impune: - trecerea a 4 ingineri de la tratare la extractie ca ingineri specialisti la schimb
 - trecerea a 3 contabili de la tratare la extractie pentru inlocuirea economistilor deficitari

PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate INTERVENTIE
AN 2004

Categorie de personal	Necesar 2004	Existent 2004	Intrari	Iesiri	Existent +intrari - iesiri	TOTAL OFERTA	PERSONAL DE		Personal neacoperit
							MENTINUT	DISPONIBILIZAT	
Sondori	1067	976	-	-	976	976	976	-	91
soferi	14	14	-	-	14	14	14	-	-
Maistri	62	60	-	-	60	60	60	-	2
Total , d.c	1143	1050	-	-	1050	1050	1050	-	93

NOTA : Necesarul este stabilit potrivit normativului pentru echipa compusa din 4 persoane. Pentru formatiile care lucreaza cu IC5 , real, echipa ar trebui sa fie compusa doar din 3 sondori. Din acest motiv, corelat cu faptul ca lucrind in 3 si luind banii pentru 4, sonatorii sunt motivati material, nu se impune recrutarea de forta de munca din exterior. Cu atat mai mult cu cit, in 2005, prin trecerea interventiei la Menteserv, volumul de lucrari va scadea simtitor (in prezent sefii de sectie acorda lucrari peste cele efectuate, utilizind sonatorii in alte scopuri : eliminare efecte poluare, etc.).

PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate TRATARE
AN 2004

Categorie de personal	Necesar 2004	Existent 2004	Intrari	Iesiri ca :				TOTAL IESIRI	Existent +intrari - iesiri	Iesiri pensie	TOTAL OFERTA	PERSONAL DE		Pers. neacoperit
				Ing.spec la sch. extractie	Ms. tratare	Contabil extractie	Op. tratare					MENTI NUT	DISPONIBILIZAT	
Total , d.c	88	126	17	4	2	3	15	24	119	-	119	88	31	-
Operator tratare	74	84	15	-	-	-	-	-	99	-	99	74	25	-
Maistri tratare	2	5	2	-	-	-	5	5	2	-	2	2	-	-
Personal T.A.	12	37	-	4	2	3	10	19	18	-	18	12	6	-

Se impune :

- trecerea ca operator tratare a 5 maistri tratare, 10 tehnicieni petrolisti
- trecerea ca maistri tratare a 2 ingineri petrolisti
- trecerea ca ingineri specialisti la schimb – EXTRACTIE - a 4 ingineri petrolisti
- trecerea a 3 contabili la activitatea de EXTRACTIE

Se vor DISPONIBILIZA 31 salariați TOTAL d.c. - 25 muncitori (operatori tratare)
 - 6 TA (4 ingineri mecanici, 2 contabili)

NOTA : surplusul de 25 TA existent, se compune din :10 ingineri petrolisti, 10 tehnicieni petrolisti, 5 contabili

PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate GAZE
AN 2004

Categorie de personal	Necesar 2004	Existent 2004	Intrari	Iesiri ca :			TOTAL IESIRI	Existent +intrari - iesiri	Iesiri pensie	TOTAL OFERTA	PERSONAL DE		Personal neacoperit
				Op.tr. regl. gaze							MENTINUT	DISPONI BILIZAT	
Total , d.c	116	129	3	3	-	-	3	129	-	129	116	13	-
Operator transport reglare gaze	101	109	3	-	-	-	-	112	-	112	101	11	-
Maistri	6	9	-	3	-	-	3	6	-	6	6	-	-
Personal T.A.	9	11	-	-	-	-	-	11	-	11	9	2	-

Se impune : - trecerea ca operator transport reglare gaze a 3 maistri

Se vor DISPONIBILIZA 13 persoane, TOTAL din care - 11 muncitori (11 operatori transport reglare gaze)
 2 TA (1 contabil, 1 functionar economic)

**PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate REPARATII POMPE ADINCIME
AN 2004**

Categorie de personal	Necesar 2004	Existent 2004	Intrari	Iesiri ca lacatus mechanic	TOTAL IESIRI	Existent +intrari - iesiri	Iesiri pensie	TOTAL OFERTA	PERSONAL DE		Personal neacoperit
									MENTINUT	DISPONI BILIZAT	
Total , d.c	82	95	3	3	3	95	1	94	82	12	-
Lacatus mecanic	74	83	3	-	-	86	-	86	74	12	-
Maistri	3	5	-	2	2	3	-	3	3	-	-
Personal T.A.	5	7	-	1	1	6	1	5	5	-	-

Se impune : trecerea ca lacatus mecanic a 2 maistri si a unui tehnician petrolist

Se vor DISPONIBILIZA 12 persoane TOTAL d.c. - 12 muncitori (12 lacatusi mecanici)

PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate RECONDITIONARI TUBING
AN 2004

Categorie de personal	Necesar 2004	Existent 2004	Intrari	Iesiri	Existent +intrari - iesiri	Iesiri pensie	TOTAL OFERTA	PERSONAL DE		Personal neacoperit	Personal redistribuit la sectia TRANSPORTURI
								MENTINUT	DISPONI BILIZAT		
Total , d.c	59	64	3	3	64	-	64	59	5	-	-
Lacatus mecanic	56	56	3	-	59	-	59	56	3	-	-
Maistri	1	3	-	2	1	-	1	1	-	-	-
Personal T.A.	2	5	-	1	4	-	4	2	1	-	1

Se impune :
 - trecerea ca lacatus mecanic a 2 maistri si a unui tehnician petrolist
 - trecerea unui functionar economic la sectia TRANSPORTURI

Se vor DISPONIBILIZA 5 persoane TOTAL d.c. - 3 muncitori (3 lacatusi mecanici)
 2 TA (2 functionari economici)

PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate TRANSPORTURI
AN 2004

Categorie de personal	Necesar 2004	Existent 2004	Intrari	Iesiri	Existent +intrari - iesiri	Iesiri pensie	TOTAL OFERTA	PERSONAL DE		Personal neacoperit
								MENTINUT	DISPONIBILIZAT	
Total , d.c	147	148	1	-	149	-	149	147	2	-
Muncitori	139	141	-	-	141	-	141	139	2	-
Maistri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T.A.	8	7	1*	-	8	-	8	8	-	-

NOTA * un functionar economic de la RECONDITIONARE TUBING

Se impune : venirea unui functionar economic de la RECONDITIONARI TUBING

Se vor DISPONIBILIZA 2 persoane TOTAL d.c. 2 muncitori (soferi)
 - TA

PLANIFICARE RESURSE UMANE – activitate SERVICII INTERNE
AN 2004

Potrivit Anexei 4 – « Componenta necesar personal an 2004 SECTII SERVICII INTERNE » rezulta ca, de la aceasta sectie se impune
 DISPONIBILIZAREA unui numar de 70 persoane TOTAL , d.c, 35 muncitori
 35 TA.

Pe functii / meserii situatia apare astfel :

Categorie personal	Functia / meseria	Nr.personal de disponibilizat
TA	Inginer mecanic	2
	Inginer agronom	1
	Inginer zootehnist	1
	Jurist consult	1
	Subinginer mecanic	1
	Tehnician petrolist	14
	Tehnician merceolog	1
	Functionar economic	2
	Functionar administrativ	3
	Desenator tehnic	2
	Programator ajutor	7
	TOTAL TA	35
MUNCITORI	Bucatar	1
	Cizmar	1
	Croitor	1
	Laborant	2
	Lacatus mecanic	6
	Legumicultor	4
	Manipulant marfuri	1
	Muncitor topograf	4
	Operator masini multiplicat	2
	Ospatar	2
	Primitor distribuitor materiale	4
	Tapiter	1
	Timplar universal	5
	Zidar	1
	TOTAL MUNCITORI	35

Planificare resurse umane, an 2004. Centralizator SCHIMBARI FUNCTII / MESERII SI MISCARI PERSONAL

SECTIE	MUNCITORI			MAISTRI			T.A.			NR. TOTAL MODIF
	NR.	DIN	TRECE CA		DIN	TRECE CA		DIN	TRECE CA	
EXTRACTIE	2	Op.tratare	Op. parc	1	Ms. extractie	Op.principal	5	Tehn.petrolist	Op.principal	8
	1	Electronist	Op. parc	3	Ms. extractie	Op. automatizare	3	Ing.supervizor	Ing. spec. la schimb	7
	40	Op.principal	Op. parc							40
	33	Op. parc	Op. linie							33
	1	Op. mas. spec.	Op. linie							1
	77			4			8			89
TRATARE				5	Ms. tratare	Op.tratare	10	Tehn.petrolisti	Op.tratare	15
							2	Ing.petrolisti	Ms. tratare	2
							4	Ing.petrolisti	Ing.spec.sch. (EXTRACTIE)	4
							3	Contabili	Contabili (EXTRACTIE)	3
				5			19			24
GAZE				3	Ms.petrolist	Op.tr.regl.gaze				3
REP.POMPE ADANCIME				2	Ms. mecanici	Lac. mecanici	1	Tehn.petrolist	Lacatus mecanic	3
RECOND. TUBING				2	Ms. mecanici	Lac. mecanici	1	Fct. economic	Fct. economic(TRANSPORT)	3
TRANSPORT										
SERV. INTERNE										
TOTAL	77			16			29			122

PLANIFICARE RESURSE UMANE, an 2004

CENTRALIZATOR PERSONAL PENTRU DISPONIBILIZARE

ACTIVITATEA	MUNCITORI		MS	T.A.		TOTAL
EXTRACTIE	54	Operatori linie		1	Programator	
	8	Primitori distribuitori materiale		12	Ajutor programator	
	1	Laborant				
	63			13		76
INTERVENTIE	-	-		-	-	-
TRATARE	25	Operatori tratare		4	Ingineri mecanici	
				2	contabili	
	25			6		31
GAZE	11	Operatori transp. regl. gaze		1	Contabil	
				1	Functionar economic	
	11			2		13
POMPE	12	Lacatusi mecanici				
	12					12
RECOND. TUBING	3	Lacatusi mecanici		2	Functionari economici	
	3			2		5
TRANSPORTURI				2	Soferi	2
				2		2
SERVICII INTERNE	2	Ingineri mecanici		1	Bucatar	
	1	Inginer agronom		1	Cismar	
	1	Inginer zootehnist		1	Croitor	
	1	Jurisconsult		2	Laboranti	
	1	Subinginer mecanic		6	Lacatusi mecanici	
	14	Tehnicienii petrolisti		4	Legumicultori	
	1	Tehnician merceolog		1	Manipulant marfuri	
	2	Functionari economici		4	Muncitori topografi	
	3	Functionari administrativi		2	Op.masini de multiplicat	
	2	Desenatori tehnici		2	Ospatari	
	7	Ajutori programatori		4	Primitori distribuitori mat.	
				1	Tapiter	
				5	Tamplar universal	
				1	Zidar	
	35			35		70
TOTAL	149			60		209