

OVIDIU NICOLESCU

ION POPA

CIPRIAN NICOLESCU

SIMONA CĂTĂLINA ȘTEFAN

# STAREA DE SĂNĂTATE A MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2016

RAPORT DE CERCETARE BAZAT PE  
CHESTIONAREA A 1224  
SPECIALIȘTI

- EDIȚIA A VIII-A -



SOCIETATEA ACADEMICĂ DE  
MANAGEMENT DIN ROMÂNIA



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI  
FACULTATEA DE MANAGEMENT



C.N.I.P.M.M.R.

CONSILIUL NAȚIONAL AL ÎNȚREPRINDERILOR PRIVATE  
MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA



## CONTRIBUȚIA AUTORILOR

Prof. univ. dr. Ovidiu NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.1, 1.2 și 1.3

Capitolul 2 – 2.1, 2.2 și 2.3

Capitolul 3 – 3.1, 3.2, 3.4.1, 3.4.2.3., 3.5.1 și 3.5.2

Prof. univ. dr. Ion POPA

Capitolul 1 – 1.5

Capitolul 2 – 2.5

Capitolul 3 – 3.3 (în colaborare cu Simona Cătălina ȘTEFAN), 3.4.2 și 3.5.3

Prof. univ. dr. Ciprian NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.6

Capitolul 2 – 2.6

Capitolul 3 – 3.4.3 și 3.5.4

Asist. univ. drd. Simona Cătălina ȘTEFAN

Capitolul 1 – 1.4

Capitolul 2 – 2.4

Capitolul 3 – 3.3.4.1

Copyright © 2017, **Editura Pro Universitaria**

Toate drepturile asupra prezentei ediții aparțin **Editurii Pro Universitaria**

Nicio parte din acest volum nu poate fi copiată fără acordul scris al **Editurii Pro Universitaria**

### Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

**Starea de sănătate a managementului din România în 2016 - Raport de**

**cercetare bazat pe chestionarea a 1224 specialiști / Ovidiu Nicolescu,**

Ion Popa, Ciprian Nicolescu, Simona Cătălina Ștefan. - Ed. a 8-a.

București : Pro Universitaria, 2017

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-0785-2

I. Nicolescu, Ovidiu

II. Popa, Ion

III. Nicolescu, Ciprian

IV. Ștefan, Simona Cătălina

005(498)"2016"

303.62:005(498)"2016"

## LISTA CONTRIBUTORILOR

### A. PROFESORI UNIVERSITARI

1. Prof. univ. dr. Ghiță BÂRSAN
2. Prof. univ. dr. Nicolae BIBU
3. Prof. univ. dr. Nadia CIOCOIU
4. Prof. univ. dr. Nicoleta CRISTACHE
5. Conf. univ. dr. Gabriel CROITORU
6. Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN
7. Prof.univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU
8. Conf.univ. dr. Adriana GIURGIU
9. Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ
10. Prof. univ. dr. Aurel MANOLESCU
11. Prof. univ. dr. Adrian MICU
12. Prof. univ. dr. Răzvan NISTOR
13. Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU
14. Prof. univ. dr. Constantin OPREAN
15. Prof.univ. dr. Teodora ROMAN
16. Prof. univ. dr. Ion PETRESCU
17. Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU
18. Prof. univ. dr. Mihai ȚÎȚU
19. Prof.univ. dr. Ion VERBONCU

### B. CONSILIUL NAȚIONAL AL ÎNTREPRINDERILOR PRIVATE MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA ȘI STRUCTURILE SALE

1. Asociația Patronală a IMM Regiunea Nord-Est
2. Federația Patronală a IMM Regiunea Sud-Est
3. Federația Patronală a IMM Regiunea Muntenia
4. Federația Patronală a IMM Regiunea Vest
5. Federația Patronală a IMM Regiunea Nord-Vest
6. Federația Patronală a IMM Regiunea Centru
7. Federația Patronală a IMM Regiunea București-Ilfov

### C. UNIVERSITĂȚI

1. Academia de Studii Economice, București
2. Universitatea Lucian Blaga, Sibiu
3. Universitatea Babeș Bolyai, Cluj Napoca
4. Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași
5. Universitatea Valahia, Târgoviște
6. Universitatea de Vest, Timișoara
7. Universitatea din Oradea
8. Universitatea Dunărea de Jos, Galați
9. Universitatea din Craiova, Craiova
10. Universitatea Politehnică, Timișoara
11. Universitatea Politehnică, București
12. Universitatea din București
13. Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava
14. Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu, Sibiu
15. Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA), București
16. Universitatea Tehnică, Cluj-Napoca
17. Universitatea Ovidius, Constanța

18. Universitatea Creștină Dimitrie Cantemir
19. Universitatea Vasile Goldiș, Arad
20. Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară a Banatului, Timișoara
21. Universitatea Creștină Partium, Oradea
22. Universitatea Spiru Haret, București

**D. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARELE SAMRO**

Asist. univ. Drd. Simona Cătălina ȘTEFAN - ASE București

**E. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARE CNIPMMR**

Inf. Georgiana Stoian

**F. REDACTOR DE CARTE**

Ec. Alina Petronela TRUICĂ – CNIPMMR

## CUPRINS

<b>Cuvânt înainte</b>	19
<b>1.CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2016 UTILIZÂND ANALIZA SWOT</b>	22
<b>1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale</b>	22
1.1.1. Metodologie pentru analiza anuală a managementului la nivel național	22
1.1.1.1. Ipotezele cercetării	22
1.1.1.2. Metodologia cercetării	22
1.1.2. Metodologie pentru analize comparative internaționale ale managementului din Romania cu managementul din alte țări	27
1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale	27
1.1.2.2. Abordări metodologice, metode și tehnici folosite în cadrul studiilor comparative internaționale	29
<b>1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în 2016, în context european și mondial</b>	40
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial	40
1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene	44
1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2016	45
1.2.4. Indicele capacităților de schimbare	55
1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional	59
<b>1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2016</b>	65
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	65
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	66
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economice actuale	69
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultantă sinergică a calității managementului național	73
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național	76
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte	76
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România	76
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale	79
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național	83
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România	83
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale	87
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2016	93
<b>1.4. Starea și caracteristicile managementul administrației publice în 2016</b>	96
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	97
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	97
1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față crizei și continuărilor sale	102
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte ale managementului administrației publice centrale	105
1.4.1.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice centrale	114
1.4.2. Managementul administrației publice locale	122
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	122
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față crizei și continuărilor sale	128

1.4.2.3. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului administrației publice locale	131
1.4.2.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice locale	138
1.4.3. Impactul performanțelor manageriale ale administrației publice asupra activității firmelor	146
<b>1.5. Managementul la nivelul de agenți economici</b>	152
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri	152
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România	155
1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici	161
1.5.3.1. Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent	161
1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală	163
1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2016	166
1.5.5. Previzionarea și managementul strategic în firmele românești	170
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	172
1.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	174
1.5.8. Managementul resurselor umane	175
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România	177
1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici	177
1.5.9.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte e la nivelul managementului agenților economici din România	180
1.5.10. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	182
1.5.10.1. Principalele puncte slabe e identificate la nivelul managementului agenților economici	182
1.5.10.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe e la nivelul managementului agenților economici din România	185
<b>1.6. Trainingul și consultanța managerială</b>	187
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	187
1.6.2. Intensitatea trainingului în firmele românești	188
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	197
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România	203
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	205
1.6.6. Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești	209
1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	211
1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	217
1.6.9. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	224
<b>2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2016</b>	226
<b>2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România</b>	226
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	226
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale	227
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	236
2.1.4. Avantaje și limite	239
<b>2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii opt ani</b>	241
2.2.1. Dinamica economiei	241
2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore	243
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2016	248

<b>2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2016 în context internațional</b>	250
2.3.1. Evoluția calității managementului național	255
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	252
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	254
2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față crizei și urmărilor sale	255
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	257
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	261
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2016	267
<b>2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2016</b>	270
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale	270
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale	270
2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009 - 2016	273
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	277
2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale	277
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009 - 2016	280
<b>2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2016</b>	284
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	284
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici	289
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici	299
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici comparativ cu anul precedent	299
2.5.3.2. Evoluția calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	304
2.5.4. Analiza în dinamică a capacității managementului firmelor de a face față complexeii situații economice din România	309
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești	316
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici	318
2.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	320
2.5.8. Managementul resurselor umane	321
2.5.9. Evoluții în dinamică ale punctelor forte ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2016	324
2.5.10. Evoluții în dinamică ale punctelor slabe ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2016	330
<b>2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului</b>	336
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	337
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	341
<b>3. CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFECTIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020</b>	345
<b>3.1. Către o guvernare globală în secolul XXI</b>	345
<b>3.2. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României</b>	347
3.2.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI	347
3.2.2. Demararea construirii economiei bazate pe cunoștințe în Uniunea Europeană prin Strategia de la Lisabona	353
3.2.3. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa	356

3.2.4. Stadiul implementării Strategiei 2020 la jumătatea perioadei (după cinci ani) și noile provocări cu care este confruntată UE	359
3.2.5. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE	363
3.2.6. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025	365
3.2.7. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2017 și 2018	368
3.2.8. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe	371
3.2.9. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020	376
<b>3.3. Programul de Guvernare al României</b>	<b>379</b>
3.3.1. Prezentare generală	379
3.3.2. Programul de politici publice pentru perioada 2017—2020	380
3.3.3. Impactul programului asupra managementului firmelor	383
3.3.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor	384
3.3.4.1. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020	384
3.3.4.1.1. Prezentare generală	384
3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat	384
3.3.4.2. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016 – 2019	391
3.3.4.3.1. Prezentare generală	391
3.3.4.3.2. Principalele măsuri de realizat	391
3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	393
3.3.4.3. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020	394
3.3.4.3.1. Prezentare generală	394
3.3.4.3.2. Principalele măsuri de implementat	394
3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	397
<b>3.4. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung</b>	<b>398</b>
3.4.1. Management național	398
3.4.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2018-2023	398
3.4.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020	400
3.4.1.3. Priorități manageriale naționale	402
3.4.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii	402
3.4.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	405
3.4.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului	406
3.4.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	407
3.4.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020	408
3.4.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale	408
3.4.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă	409
3.4.1.3.8. Intensificarea inovării performante	410
3.4.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri de la 29 la mia de locuitori în prezent, la 38-40 la mia de locuitori în 2020	411
3.4.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste pe ramuri și subramuri economice și regiuni	411
3.4.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	412
3.4.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 – 2020 și a eficacității utilizării lor	414
3.4.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	414
3.4.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui	415



3.4.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,75 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent	415
3.4.1.3.16. Amplificarea bunăstării umane	416
3.4.2. Managementul agenților economici	417
3.4.2.1. Priorități	417
3.4.2.1.1. Focalizarea pe construirea unor branduri puternice de produs	418
3.4.2.1.2. Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele ce au o capacitate de absorbție mare	419
3.4.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale	420
3.4.2.1.4. Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare	420
3.4.2.1.5. Acordarea de importanță dezvoltării durabile și sustenabilității	421
3.4.2.1.6. Perfecționarea resursei umane	421
3.4.2.1.7. Intensificarea inovării	421
3.4.2.2. Modalități de perfecționare	422
3.4.2.3.1. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor	423
3.4.2.3.2. Promovarea produselor/serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești	423
3.4.2.3.3. Integrarea firmelor în platforme tehnologice	423
3.4.2.3.4. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante	424
3.4.2.3.5. Remodelarea activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management	424
3.4.2.3.6. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate	425
3.4.2.3.7. Amplificarea atractivității României pentru investitori străini	425
3.4.2.3.8. Modificarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe	426
3.4.2.3. Direcții și modalități de perfecționare a managementului	426
3.4.2.3.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare	427
3.4.2.3.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici	427
3.4.2.3.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru IMM-uri	428
3.4.2.3.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național	429
3.4.2.3.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinderilor	429
3.4.2.3.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România	429
3.4.2.3.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului	430
3.4.2.3.8. Identificarea, transferarea și adaptarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe în economia autohtonă	434
3.4.2.3.9. Stimularea dezvoltării regionale performante	435
3.4.2.3.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice	435
3.4.3. Managementul entităților care furnizează servicii de training și consultanță managerială	436

3.4.3.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	436
3.4.3.2. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România	437
3.4.3.3. Amplificarea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială	438
3.4.3.4. Conferirea unei dimensiunii pragmatice mai pregnante trainingului managerial	438
3.4.3.5. Operaționalizarea de parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	439
3.4.3.6. Intensificarea dimensiunii internaționale a programelor de pregătire și consultanță managerială	440
3.4.3.7. Creșterea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră	440
<b>3.5. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt</b>	<b>441</b>
3.5.1. Previțiuni economice internaționale și naționale pentru economia României în perioada 2017-2018	441
3.5.2. Managementul național	442
3.5.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2017 - 2018	442
3.5.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	444
3.5.2.3.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor	444
3.5.2.3.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernanței corporatiste	445
3.5.2.3.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	448
3.5.2.3.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale	448
3.5.2.3.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	450
3.5.2.3.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul noului ciclu managerial 2014 -2020	451
3.5.2.3.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	453
3.5.2.3.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	454
3.5.2.3.9. Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	455
3.5.2.3.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	456
3.5.2.3.11. Diminuarea birocrăției din economie	457
3.5.2.3.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe	459
3.5.2.3.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	460
3.5.2.3.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	462
3.5.2.3.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile	463
3.5.3. Managementul agenților economici	464
3.5.3.1. Priorități manageriale	464
3.5.3.1.1. Intensificarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România	465
3.5.3.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici	465
3.5.3.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	466
3.5.3.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești	467
3.5.3.1.5. Accentuarea economisirii și valorificării superioare a resurselor neregenerabile	467

3.5.3.2. Modalități manageriale	468
3.5.3.2.1. Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România	468
3.5.3.2.2. Accentuarea transferului internațional de know-how și bune practici de management	469
3.5.3.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe	469
3.5.3.2.4. Reconsiderarea rolului culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist	469
3.5.3.2.5. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești	470
3.5.3.2.6. Integrarea ergonomiei în managementul organizației	470
3.5.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	471
3.5.4.1. Dezvoltarea educației întreprinzătorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act	472
3.5.4.2. Realizarea unei strategii la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	472
3.5.4.3. Intervenția statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România	473
3.5.4.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră	473
3.5.4.5. Asigurarea unor facilități din partea statului pentru prestatorii de training și consultanță managerială	474
3.5.4.6. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile structurale europene	474
3.5.4.7. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna”	475
3.5.4.8. Constituirea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială	475
<b>Bibliografie</b>	477
<b>Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2016</b>	484
<b>Anexa nr. 2 – Chestionarul Carta Albă a IMM-urilor 2016</b>	490
<b>Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri întreprinzători intervievați în martie-aprilie 2016</b>	504
<b>Anexa nr. 4 – Eșantionul de profesori, traineri, manageri, consultanți și specialiști în management chestionați în octombrie 2016-ianuarie 2017</b>	505

# 2016 ROMANIAN MANAGEMENT ASSESSMENT TABLE OF CONTENT

<b>Foreword</b>	19
<b>1. CHAPTER 1 – EVALUATION OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN 2016, USING SWOT ANALYSIS</b>	22
<b>1.1. The methodologies used in managerial analysis</b>	22
1.1.1. The methodology for annual analysis at national management	22
1.1.1.1. Research hypotheses	22
1.1.1.2. Research methodology	22
1.1.2. Methodology for international comparative management analysis	27
1.1.2.1. The need and particularities for international comparative management approaches	27
1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies	29
<b>1.2. Business environment, management and performance of Romanian economy in the European and global context in 2016</b>	40
1.2.1. Highlights of the business world and the EU economy in the global context	40
1.2.2. SWOT analysis of the European Union	44
1.2.3. Developments in the economy, business environment and management in Romania in connection with the European Union's evolutions in 2016	45
1.2.4. Index of change capabilities	55
1.2.5. The evolution of Romania's competitiveness in an international context	59
<b>1.3. Management features at the national level in 2016 in the international context</b>	65
1.3.1. Vision of the management approach and analysis	65
1.3.2. Evaluation of quality management praxis in Romania compared to EU management	66
1.3.3. National management capacity to cope with the complex current economic situation	69
1.3.4. Businesses environment as a synergetic output of the national characteristics and quality management	73
1.3.5. Identification and analysis of management strengths	76
1.3.5.1. Priority to the strengths analysis	76
1.3.5.2. The main strengths of management praxis in Romania	76
1.3.5.3. Causal analysis of the main management strengths	79
1.3.6. Identification and analysis of the management weaknesses	83
1.3.6.1. The main management weaknesses	83
1.3.6.2. Causal analysis of the main managerial weaknesses	87
1.3.7. Features of the national management in 2016	93
<b>1.4. Status and characteristics of public administration management in 2016</b>	96
1.4.1. Management of central administration	97
1.4.1.1. Assessing management quality central administration	97
1.4.1.2. Central government management capacity to cope with the crisis and its sequels	102
1.4.1.3. Identify and analyze the main strengths of central public administration management	105
1.4.1.4. Identify and analyze the weaknesses of central public administration management	114
1.4.2. Management of local administration	122
1.4.2.1. Quality rating local administration management	122
1.4.2.2. Management capacity of local administration to tackle the crisis and its sequels	128
1.4.2.3. Identify and analyze the strengths of local government management	131
1.4.2.4. Identify and analyze the weaknesses of local government management	138

1.4.3. The impact of management performance of government on the economic environment	146
<b>1.5. Management of the companies</b>	152
1.5.1. The economic and business environment analysis	152
1.5.2. The overall performance of companies in Romania	155
1.5.3. Economic evaluation of quality management	161
1.5.3.1. Analysis of the quality management practiced in Romania compared to the previous year	161
1.5.3.2. Analysis of the quality and effectiveness of management practices in companies from Romania in 2016 compared with management that prevails in the European Union countries	163
1.5.4. Economic management capacity in Romania to cope with the complex economic situations 2016	166
1.5.5. Strategic forecasting and management in Romanian companies	170
1.5.6. Innovative capacity of economic agents	172
1.5.7. Economics and knowledge-based management	174
1.5.8. Human resources management	175
1.5.9. Identify and analyze the main strengths in the management of companies	177
1.5.9.1. The main strengths in the enterprises management identified	177
1.5.9.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies	180
1.5.10. Identification and analysis of the main weaknesses in the management of companies from Romania	182
1.5.10.1. The main weaknesses identified in the management of economic	182
1.5.10.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies	185
<b>1.6. Training and management consulting</b>	187
1.6.1. General characterization of management and training consultancy in Romania	187
1.6.2. The intensity of the training in Romanian enterprises	188
1.6.3. Comparative evaluation of managerial training in the Romania and in the European Union	197
1.6.4. Frequency of management consultancy demand by Romanian firms	203
1.6.5. Management consultancy in Romania compared to EU management and consultancy	205
1.6.6. The training and consultancy impact on the competitiveness of Romanian economy	209
1.6.7. Management strengths of organizations providing management and training consultancy	211
1.6.8. Management weaknesses of organisations providing management training and consultancy	217
1.6.9. Contextual opportunities and threats faced by management training and consulting organisations in Romania	224
<b>2. CHAPTER 2 – THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ROMANIA IN 2009-2016</b>	226
<b>2.1. Elements of the dynamic approach used in the managerial studies in Romania</b>	226
2.1.1. The need and the specificity of the dynamic management approaches in present times	226
2.1.2. Typology of dynamic management approaches	227
2.1.3. Main methodological elements used in the managerial dynamic analysis	236
2.1.4. Advantages and limitations	239
<b>2.2. Evolution of the Romanian economy during last eight years</b>	241
2.2.1. Economy dynamics	241
2.2.2. Evolution of some major macroeconomic processes	243
2.2.3. Evolution of perceptions regarding the business environment in 2008-2016	248
<b>2.3. Dynamics of national management in 2009-2016 within international environment</b>	250
2.3.1. The evolution of national quality management	250
2.3.2. The dynamics of management in Romania compared to EU management	252
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to management in Central Europe	254

2.3.4. Dynamic analysis of Romanian management capacity to tackle the crisis and its aftermath in Romania	255
2.3.5. Evolution of the main managerial strengths	257
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses	261
2.3.7. Conclusions and features of the management development in Romania in recent years	267
<b>2.4. Dynamic management of public administration in the period 2009-2016</b>	<b>270</b>
2.4.1. Dynamic analysis of central public administration management	270
2.4.1.1. The dynamic analysis of central public administration quality management	270
2.4.1.2. The dynamic analysis of central administration management capacity to cope with the economic crisis and its aftermath in the period 2009-2016	273
2.4.2. Dynamic analysis of local administration management	277
2.4.2.1. The dynamic analysis of local administration management quality	277
2.4.2.2. The dynamic analysis of local administration management capacity to cope with the economic crisis and its aftermath in the period 2009-2016	280
<b>2.5. Dynamic management of companies from Romania during 2009-2016</b>	<b>284</b>
2.5.1. The evolution of business environment	284
2.5.2. The dynamics of the overall economic performance	289
2.5.3. Economic development of the quality management	299
2.5.3.1. Dynamic economic management compared to previous years	299
2.5.3.2. Trends in the quality and effectiveness of economic management in Romania compared to the EU and Central Europe	304
2.5.4. The dynamic analysis of companies' management capacity to cope with the complex economic situation in Romania	309
2.5.5. Evolution of forecasting and strategic management in Romanian companies	316
2.5.6. Dynamics of economic innovation capacity	318
2.5.7. Economics and knowledge-based management	320
2.5.8. Human resources management	321
2.5.9. Evolution in dynamics of the strengths of economic agents in Romania during 2009-2016	324
2.5.10. Evolution in dynamics of weaknesses of economic agents in Romania in 2009-2016	330
<b>2.6. Dynamics of management training and consultancy</b>	<b>336</b>
2.6.1. The evolution of managerial training	337
2.6.2. The development of management consultancy	341
<b>CHAPTER 3 – STRATEGIC AND TACTICAL PRIORITIES AND IMPROVEMENTS OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EU 2020 STRATEGY</b>	<b>345</b>
<b>3.1. Towards global governance in the 21st Century</b>	<b>345</b>
<b>3.2. Implementation of the EU 2020 strategy - the benchmark and the European context of Romania's development</b>	<b>347</b>
3.2.1. Switching to knowledge-based economy - the dominant mutation of the 21st Century	347
3.2.2. Starting the Knowledge Based Economy Building in the European Union through the Lisbon Strategy	353
3.2.3. The 2020 EU 2020 strategy - the turn-key of delivering the knowledge-based economy in Europe	356
3.2.4. The state of implementation of the Mid-Term Strategy (after five years) 2020 and the new challenges faced by the EU	359
3.2.5. Priorities for competitiveness, convergence and cohesion in the EU	363
3.2.6. Five scenarios for the future of the EU by 2025	365
3.2.7. Forecasts for the EU's economic development in 2017 and 2018	368
3.2.8. Elaboration of Romania's strategy for building the knowledge-based economy	371
3.2.9. Essential elements of the Romania - European Union Partnership for European Funds 2014-2020	376

<b>3.3. Romanian Government Program</b>	379
3.3.1. General presentation	379
3.3.2. Program main measures	380
3.3.3. Program impact on the company's management	383
3.3.4. The impact of other governmental key documents on the companies functionality and management	384
3.3.4.1. To strengthen public administration strategy 2014-2020	384
3.3.4.1.1. Overview	384
3.3.4.1.2. The main measures to achieve	384
3.3.4.2. Fiscal strategy for the period 2016 - 2018	391
3.3.4.2.1. Overview	391
3.3.4.2.2. The main measures to achieve	391
3.3.4.2.3. The impact of measures on companies management	393
3.3.4.3. Government Strategy for development of small and medium enterprises and improving the business environment in Romania - Horizon 2020	394
3.3.4.3.1. Overview	394
3.3.4.3.2. The main measures implemented	394
3.3.4.3.3. The impact of measures on management companies	397
<b>3.4. Management long term priorities and measures</b>	398
3.4.1. National management	398
3.4.1.1. Designing and structuring strategy of building the knowledge based economy 2018-2023	398
3.4.1.2. Priorities of implementation of EU funds in the period 2014 – 2020	400
3.4.1.3. National managerial priorities	402
3.4.1.3.1. The accelerated increasement in labor productivity	402
3.4.1.3.2. Building a business environment favourable to companies development	405
3.4.1.3.3. Sustainable recovery of the Romanian economy, reflected in accelerated growth of GDP	406
3.4.1.3.4. Amplification of GDP per capita	407
3.4.1.3.5. Increasing the employment of Romanian population in the private sector from 13,76% in 2014 to at least 16% in 2020	408
3.4.1.3.6. Reducing regional inequalities	408
3.4.1.3.7. Ensuring a highly skilled and adaptable workforce	409
3.4.1.3.8. Intensifying innovation performance	410
3.4.1.3.9. Amplifying the number of SMEs from 29 per thousand inhabitants at present to 38-40 per thousand inhabitants 2020	411
3.4.1.3.10. Design and implementation of professionally branch strategies	411
3.4.1.3.11. Professionalization of management practices at national levels, political as well as economic and administrative	412
3.4.1.3.12. The amplification of absorption degree of European funds allocated to Romania during 2014 - 2020 and the effectiveness of their use	414
3.4.1.3.13. Development and implementation of public budgets multi sliding	414
3.4.1.3.14. The continue amplification and diversification of the export	415
3.4.1.3.15. Increasement the quality of governance index in Romania to in 2020 compared to 0,059 as it is today	415
3.4.1.3.16. The amplification of the human well being	416
3.4.2. Enterprise management	417
3.4.2.1. Priorities	417
3.4.2.1.1. Focusing on building strong products brands by product	418
3.4.2.1.2. Identifying target markets for export and focusing on those that have a high absorption capacity	419

3.4.2.1.3. Connecting to the enterprises network in Romania and international distribution channels	420
3.4.2.1.4. Intensifying R & D	420
3.4.2.1.5. Giving importance to sustainable development and sustainability	421
3.4.2.1.6. Improving human resource	421
3.4.2.1.7. Intensifying innovation	421
3.4.2.2. Ways to management improvements	422
3.4.2.2.1. Making training programs, company-wide, to create an efficient management of product branding	423
3.4.2.2.2. Product / service promotion Romanian holding distinguishing features or offers outstanding benefits that can help create strong brands Romanian	423
3.4.2.2.3. Integrating technology platforms firms	423
3.4.2.2.4. The association of Romanian companies performing in company networks	424
3.4.2.2.5. Remodelling activities of training and development of managers and specialists in management	424
3.4.2.2.6. Increasing the attractiveness of the labor market in Romania for human resources from abroad	425
3.4.2.2.7. Amplification Romania's attractiveness for foreign investors	425
3.4.2.2.8. Changing organizational culture to facilitate the implementation of knowledge management	426
3.4.2.3. Directions and ways to improve management	426
3.4.2.3.1. Situation in the center of management of visions and predominant prospective approaches, materialized in the setting of realistic and mobilizing priorities	427
3.4.2.3.2. Design and implementation of rigorous and functional management systems at all levels of the economy - national, sectoral, regional, county, localities and economic agents	427
3.4.2.3.3. Create a predictable, functional, and SME-friendly business environment	428
3.4.2.3.4. Linking strategic economic and social planning to the national budget process	
3.4.2.3.5. Stimulating the development of culture and entrepreneurial initiative	429
3.4.2.3.6. Increasing the transfer of international economic and managerial know-how, best practices from the European Union to Romania	429
3.4.2.3.7. Intensive and continuous use at national level, at all echelons and in all organizations, of the systems, methods and techniques provided by management science	429
3.4.2.3.8. Identifying, transferring and adapting models, methods and techniques specific to knowledge management in the domestic economy	430
3.4.2.3.9. Stimulate regional performance development	434
3.4.2.3.10. Strengthening the national and international visibility of local government as a vector of economic, social and political development	435
3.4.3. Management of entities providing training and management consultancy services	435
3.4.3.1. Consolidating and improving the economic and managerial skills of university and other training and management consultancy providers	436
3.4.3.2. Adaptation of higher education and training programs to the real needs of the Romanian economy and business environment	436
3.4.3.3. Quality enhancement and diversification of managerial consultancy services	437
3.4.3.4. Providing a more pragmatic dimension to managerial training	438
3.4.3.5. Operationalising partnerships between training / management consultants and beneficiary organizations	438
3.4.3.6. Increasing the international dimension of managerial training and consultancy programs	439
3.4.3.7. Increasing the prestige and visibility internally and internationally of the trainers and	440



consultants in the field of management in our country	440
<b>3.5. Priorities and ways of action in the medium and short term</b>	<b>440</b>
3.5.1. International and national economic forecasts for 2017-2018	441
3.5.2. National management	441
3.5.2.1. Priorities for 2017-2018 economic management	442
3.5.2.2. Ways of action by the national management	442
3.5.2.2.1. Focus management at national, sectoral, regional and local recovery on the investment process	444
3.5.2.2.2. Amplification of business ethics and corporate governance development	444
3.5.2.2.3. Intense professionalization of managers and specialists in management at all levels of Romanian society and economy	445
3.5.2.2.4. Practicing a complex management and fully focused on five management functions	448
3.5.2.2.5. Improving SMEs' access to finance	448
3.5.2.2.6. Rapid launching and "de facto" implementing EU funding under the new managerial cycle 2014 -2020	450
3.5.2.2.7. Amplifying innovation in all parts of the Romanian economy	451
3.5.2.2.8. Generalization achieve of impact studies and SMEs test	453
3.5.2.2.9. Rapid and complete implementation of the provisions of Law 62/2014 on the development of SMEs	454
3.5.2.2.10. Supporting of the SMEs products, distribution and sell in the international big chains in Romania	455
3.5.2.2.11. Less bureaucracy in the economy	456
3.5.2.2.12. Promoting national intense development of modern work organization, new types of undertakings knowledge economy	457
3.5.2.2.13. Development of flexible labour relationships and increasement of employment	459
3.5.2.2.14. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and advice to all levels of managerial economics	460
3.5.2.2.15. Starting „de facto” achievement of public-private partnerships	462
3.5.3. Enterprise management	463
3.5.3.1. Management priorities	464
3.5.3.1.1. Intensifying flexibility and adaptability companies in Romania	465
3.5.3.1.2. Development of information systems enterprises	465
3.5.3.1.3. The shift to knowledge-based management systems	466
3.5.3.1.4. Intensifying innovation within Romanian companies	467
3.5.3.1.5. Emphasizing the superior savings and non-renewable resources	467
3.5.3.2. Managerial methods	468
3.5.3.2.1. The adoption of knowledge based management in companies in Romania	468
3.5.3.2.2. Emphasizing the international transfer of know-how and best management practices	469
3.5.3.2.3. Development and implementation of knowledge based strategies	469
3.5.3.2.4. Reconsidering the role of organizational culture in the implementation of professional management	469
3.5.3.2.5. Increasing innovation capacity of Romanian companies	470
3.5.3.2.6. Integration of ergonomics into organization management	470
3.5.4. Management consultancy and training	471
3.5.4.1. Development of managerial-entrepreneurial education in Romania according to Europe 2020 Strategy and Small Business Act	472
3.5.4.2. Elaboration of a national strategy on training and continuing professional development	472
3.5.4.3. State involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge	

based management in Romania	473
3.5.4.4. Improvement of Romanian legislation and mechanisms in order to provide more financial resources for management training and consultancy	473
3.5.4.5. The introduction of incentives from the state and to the managerial providers for training and consultancy	474
3.5.4.6. Creating a better framework in order to ensure the companies access to management training and consultancy finance by EU funds allocated to Romania	474
3.5.4.7. Strengthening the Romanian higher education in the context of adapting to the "Bologna Process"	475
3.5.4.8. Founding a powerful national entity – coordinates by the representants of consultant associations and state bodies – focused on the assurance of the high quality of managerial consultancy	475
<b>Bibliography</b>	477
<b>Annex. 1 - SAMRO 2016 questionnaire</b>	484
<b>Annex. 2 – SMEs White Charter 2016 questionnaire</b>	490
<b>Annex. 3 - Sample of managers entrepreneurs interviewed in March –April 2016</b>	504
<b>Annex. 4 – Sample of management professors, consultants and experts surveyed in October 2016 – January 2017</b>	505

## CUVÂNT ÎNAINTE

**Raportul de cercetare** „Starea de Sănătate a Managementului din România 2016” – ediția a VIII-a –, la fel ca și precedentele volume, se fundamentează pe contribuțiile a trei organizații, în bună măsură complementare în planul modalităților de acțiune și a finalității activităților derulate:

- **Societatea Academică de Management din România - SAMRO**, organizația științifică națională în domeniul managementului, ce grupează peste 230 de profesori și conferențieri universitari de la cele mai bune universități din România, care realizează învățământ, training și cercetare în domeniul managementului. SAMRO este singura organizație națională cu caracter științific și didactic specializată pe management, care-și propune și acționează pentru dezvoltarea științei managementului și creșterea performanțelor managementului în România;
- **Facultatea de Management**, ca parte integrată a comunității universitare din **Academia de Studii Economice**, este lider în domeniul științelor manageriale în România și aspiră permanent către descoperirea noului în toate formele sale, către generarea de excelență în cercetare, către întreținerea unui mediu propice învățării de înaltă calitate, prin pasiunea pentru cunoaștere și inovare a oamenilor ce o formează. Ca primă instituție de profil din România, Facultatea de Management urmărește, printre scopurile fundamentale ce îi justifică existența, furnizarea de specialiști bine pregătiți în domeniul managerial pentru piața muncii;
- **Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România – CNIPMMR**– este cea mai mare confederație patronală din România focalizată pe IMM-uri, alcătuită din zeci de mii de întreprinzători și de întreprinzători-manageri din toate județele țării și din toate ramurile economiei, a căror activitate curentă este practicarea managementului. CNIPMMR realizează anual, de peste două decenii, analize cuprinzătoare ale IMM-urilor și mediului de afaceri din România, pe care le publică în ediții anuale ale Cartei Albe a IMM-urilor, realizate atât în limba română, cât și în limbi străine, de regulă în engleză și italiană.

Specificitatea „Stării de Sănătate a Managementului din România” – lucrare de cercetare științifică anuală – rezidă din faptul că prezintă **trei componente majore**:

**A. Metodologia utilizată**, de acum standardizată, care asigură comparabilitatea și continuitatea ansamblurilor de analize ce se elaborează anual. Aceasta reprezintă o componentă constantă a raportului de cercetare, care este inserată în fiecare ediție, pentru a facilita persoanelor ce utilizează lucrarea și în special celor care vin în contact pentru prima dată cu aceasta - manageri, întreprinzători, studenți și alte persoane interesate de managementul practicat în România și de performanțele generate – să înțeleagă conținutul și semnificațiile elementelor cuprinse în raport. În plus, elementele metodologice au și un impact formativ educațional major asupra managerilor și studenților ce folosesc lucrarea.

**B. Ansamblul de analize diagnostic, pentru anul precedent și în dinamică, structurate pe mai multe nivele:**

- Național economic
- Administrație publică, centrală și locală
- Agenți economici -IMM-URI și firme mari
- Învățământ și consultanța managerială.

Precizăm că aceste analize diagnostic sunt profesionale, având la bază identificarea punctelor forte și punctelor slabe ale activităților analizate, cu indicarea principalelor cauze care le generează și cu evidențierea efectelor majore, îndeosebi în plan managerial și economic.

**C. Seturi de direcții și măsuri de perfecționare a managementului**, care au în vedere toate domeniile și zonele analizate. Acestea vizează în special :

- Management național
- Managementul agenților economici
- Administrație publică
- Trainingul și consultanța managerială.

Având în vedere strânsa interdependență dintre management pe de o parte și funcționalitatea și performanțele sistemelor implicate pe de altă parte, numeroase direcții și măsuri de perfecționare vizează și conținutul activităților economice-administrative, educaționale, etc. derulate.

Evidențiem faptul că perfecționările, ca și analizele pe care acestea se bazează, sunt abordate contextual național și internațional, european îndeosebi. Strategiile, politicile, programele și performanțele naționale și europene, reprezintă repere majore în conceperea și efectuarea analizelor și în proiectarea perfecționărilor. O atare abordare conferă un plus de realism, pragmatism și utilitate raportului de cercetare. Strategia UE 2020, directivele europene, Documentul celor cinci președinți din UE, analizele anuale UE ale competitivității, inovării, guvernantei, "Small Business Act", analizele și prioritățile celor mai mari organizații patronale din UE – Business Europe și UEAPME - ca și programele de guvernare din România, strategiile, politicile și acțiunile majore derulate la nivel național, sectorial și regional, constituie elemente de esență în conceperea și elaborarea lucrării "Starea de sănătate a managementului din România în 2016".

**Obiectivele raportului de cercetare științifică** „Starea de Sănătate a Managementului din România în 2016” pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2016, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România la nivelul celor patru paliere analizate;
- Evaluarea evoluției în dinamică a managementului din România în perioada 2009 – 2016;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități privind dezvoltarea managementului și economiei autohtone în următorii ani, în vederea relansării economiei în toate componentele sale majore.

**Sursele informaționale** pe care se fundamentează cercetarea științifică concretizată în acest volum sunt deosebit de bogate și variate. Între acestea menționăm, dată fiind recența și consistența lor, următoarele:

- 1.096 chestionare completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România (vezi anexa nr. 2), în lunile martie-aprilie 2016, pe bază de interviu directă cu subiecții, folosite și la realizarea lucrării „Carta Albă a IMM-urilor din România 2016”<sup>1</sup>. Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind  $\pm 2,7\%$ ;
- 128 chestionare completate în lunile octombrie 2016 - ianuarie 2017 de la cadre didactice, traineri și consultanți în management, al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eşantionul rezultat este reprezentativ național, marja de eroare fiind  $\pm 2,8\%$ ;
- Documentele strategice ale Uniunii Europene prin care marchează decisiv evoluția sa - Strategia de la Lisabona, Strategia Uniunii Europene 2020, Documentul celor cinci președinți, Small Business Act, studii și analize realizate la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Uniunii Europene, Eurostat, UEAPME, Business Europe, CESE ș.a.;
- Acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană pentru perioada 2014-2020;
- Programul de guvernare 2017-2020 adoptat la începutul anului 2017;
- Cercetări științifice, analize, studii de caz etc. realizate de o parte din cei 234 profesori universitari în management, care alcătuiesc Societatea Academică de Management din România (SAMRO);
- Analize, proiecte naționale și internaționale și studii de caz realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR);
- Rezultatele altor cercetări publicate în străinătate și în România în ultimii ani, inclusiv de organizații recunoscute pentru potențialul de analiză – Ernst&Young, PriceWaterhouseCooper, KPMG, Consiliul Investitorilor străini, etc.

Apreciem că rezultatele cercetării publicate în acest volum sunt utile **grupurilor țintă** de organizații și specialiști avute în vedere:

- a) Firmele din România care doresc să-și perfecționeze managementul, în special pentru stabilirea priorităților, strategiilor și politicilor manageriale, cu scopul amplificării funcționalității și competitivității acestora;

---

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Uritu D., Corcodel S., Cartea Albă a IMM-urilor 2016, CNIPMMR, București, 2016.

- b) Universitățile, instituțiile și centrele de cercetare, în conceperea și modernizarea planurilor de învățământ, programelor analitice, tematicilor de cercetare, sesiunilor și seminariilor de training, cercetărilor științifice, în vederea luării în considerare mai pregnante a stadiului și necesităților managementului, amplificând eficacitatea serviciilor educaționale și de cercetare științifică furnizate;
- c) Organismele care alcătuiesc administrația publică-centrală și locală în adoptarea și aplicarea deciziilor care să le apropie de standardele și cerințele administrațiilor publice din Uniunea Europeană, contribuind substanțial la realizarea unui mediu de afaceri funcțional și predictibil, favorizant dezvoltării economico-sociale accelerate;
- d) Companiile de training și consultanță, în general, și de management în special, în reproiectarea și modernizarea produselor de pregătire și consultanță pe care le oferă agenților economici, agenților și instituțiilor statului și populației;
- e) Managerii și specialiștii în management din toate domeniile care doresc să-și amplifice competențele și cunoașterea evoluțiilor manageriale și economice naționale și europene;
- f) Studenților care se specializează în management sau care își propun să devină manageri sau întreprinzători după terminarea studiilor.

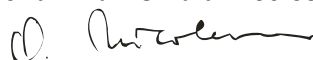
Deși lucrarea are autorii menționați - care au elaborat-o efectiv -, ea nu este nu numai o lucrare de autori. **Starea de sănătate a managementului din România în 2016** – la fel ca și omoloagele sale din 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 și 2015 - este și o lucrare de tip instituțional. Fără contribuția membrilor Societății Academice de Management din România (SAMRO) și a structurilor Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), ea nu ar fi putut să fie realizată. Fondul uriaș de informații empirice, deosebit de recente, referitoare la anul 2016, pe care se bazează cercetarea, a fost obținut prin contribuția membrilor SAMRO – vezi lista contribuitorilor - a structurilor CNIPMMR și ale altor profesori, consultanți și traineri din centrele universitare.

Nu pot încheia aceste succinte considerații fără a mulțumi din inimă colegilor autori principali la această lucrare – prof.univ.dr. Ion Popa, prof.univ.dr. Ciprian Nicolescu și asist. univ. drd. Simona Ștefan - care, cu o competență deosebită și într-o perioadă record au elaborat părți substanțiale din acest volum. Aceleași mulțumiri adresăm d-rei Alina-Petronela Trucă, ce a asigurat redactarea de ansamblu a volumului și furnizarea anumitor categorii de informații deosebit de utile și d-rei informatician Georgiana Stoian, care, prin prelucrări de informații a contribuit substanțial la asigurarea bogatului fundament informativ al volumului.

Publicarea acestui raport de cercetare – la fel ca și în anii precedenți – a fost posibilă datorită suportului oferit de Corpul Experților Contabili și Contabililor Autorizați din România (CECCAR), căruia îi mulțumim în mod deosebit.

În mod firesc, lucrarea, elaborată într-o perioadă scurtă și cu implicarea unui număr mare de persoane, este perfectibilă pe multiple planuri. Așteptăm cu deosebit interes **aprecierile, sugestiile și observațiile dvs.**, care ne vor fi utile în realizarea lucrării **Starea de sănătate a managementului din România în 2017**.

**Prof.univ.dr. Ovidiu Nicolescu**



Președinte al Societății Academice de Management  
din România (SAMRO)

Președinte de onoare al Consiliului Național al  
Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România

# 1. CAPITOLUL 1 - EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2016 UTILIZÂND ANALIZA SWOT

## 1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale

### 1.1.1. Metodologie pentru analiza anuală a managementului la nivel național\*

#### 1.1.1.1. Ipotezele cercetării

Metodologia pe care am conceput-o are ca obiectiv general caracterizarea stării de sănătate a managementului din România în vederea formulării de propuneri și modalități de perfecționare la nivel național, administrației publice, agenților economici și entităților care furnizează training și consultanță managerială.

În funcție de obiectivul general avut în vedere și pe baza experienței dobândite în analiza fenomenului managerial din România pe parcursul a peste patru decenii, am pornit de la două seturi de **ipoteze**:

#### A) Ipotezele generale:

- Opiniile și evaluările teoreticienilor și practicienilor în management reprezintă o sursă esențială de informații și cunoștințe pentru evaluarea managementului practicat în orice țară;
- Managementul practicat într-o țară nu este omogen și, ca atare, trebuie examinat nu numai global, ci și la nivelul unor componente esențiale (administrația centrală, administrația locală, agenți economici, firme furnizoare de training și consultanță etc.);
- Tipul de activitate desfășurată de managerii, trainerii și specialiștii în management determină diferențe apreciabile de informații, cunoștințe, percepții, evaluare etc. și, ca atare, ele trebuie abordate diferențiat;
- Există și alte caracteristici ale practicienilor în management – profesie, sex, vârstă etc. – care le marchează anumite evaluări, uneori la un nivel apreciabil și care trebuie examinate;

#### B) Ipotezele specifice cercetării științifice manageriale realizată la nivelul anului 2016:

- Calitatea managementului practicat în România este mai redusă decât cea de la nivel european;
- Există o relativă constanță a principalelor puncte forte și disfuncționalități atât la nivel național, cât și al agenților economici;
- Viziunea asupra diverselor niveluri ale managementului (național, administrației publice, al agenților economici, al firmelor de consultanță și training în management) variază semnificativ între categoriile de respondenți.

#### 1.1.1.2. Metodologia cercetării

În proiectarea abordării folosite de noi am avut în vedere existența, în știința managementului, a două tipuri de cercetări, ale căror elemente influențează semnificativ metodologia de cercetare pe care o utilizăm. Aceste tipuri de cercetări sunt:

**a) Cercetări manageriale specifice de bază, focalizate pe interviuri și chestionare concepute în mod special în acest scop.** Un prim aspect îl reprezintă complexitatea sa superioară, deoarece implică elemente și viziuni asupra managementului pe mai multe niveluri – la nivel european, național și al agenților economici. Cu cât multidimensionalitatea unei cercetări este mai evidentă, cu atât sporește și complexitatea metodologiei utilizate. Uneori, această complexitate se amplifică semnificativ ca urmare a necesității luării în considerare a unui volum sensibil mai mare de interdependențe ale elementelor analizate.

Datorită atât complexității sale, cât și dispersiei teritoriale a managerilor, cadrelor didactice sau specialiștilor investigați, cercetarea a implicat un volum de muncă substanțial. Reflecțiile directe ale acestei caracteristici o constituie timpul de colectare al chestionarelor completate, interpretarea acestora etc. Mai mult,

---

\*Metodologia prezentată în acest paragraf este - pentru a asigura comparabilitatea informațiilor și analizelor în dinamică - aceeași ca și în edițiile precedente ale lucrării consacrate evaluării – "Starea de sănătate a managementului din România".

existența a două chestionare și implicit două anchete, realizate la momente temporale diferite ale anului 2016 și începutul anului 2017, nu a făcut decât să mărească numărul de ore dedicat acestei lucrări.

Elementele expuse mai sus determină într-o măsură apreciabilă dificultatea și complexitatea acestei cercetări. Din această perspectivă, un aspect pozitiv l-a reprezentat relativa stabilitate a eșantionului persoanelor investigate\* la nivelul cadrelor didactice universitare, în condițiile în care un procent semnificativ dintre respondenți a participat, prin răspunsurile oferite, și la edițiile anterioare ale lucrării „Starea de sănătate a managementului din România”.

**b) Apelarea la analize și opinii ale altor specialiști**, calitative, cantitative și mixte care se refera la managementul autohton în decursul anului 2016.

În cadrul acestui studiu am utilizat succint ambele tipuri de elemente metodologice enunțate, prima categorie fiind cea mai consistentă și mai intens folosită. În continuare prezentăm conținutul său.

Pentru a obține informații valide necesare pentru identificarea caracteristicilor și punctelor forte și slabe ale managementului practicat la nivel național, la nivelul agenților economici și al firmelor de consultanță și training în management, am procedat la efectuarea a două anchete de opinie (vezi Anexa nr. 1). Primul chestionar a fost conceput și utilizat pentru cadrele didactice, trainerii și consultanții în management, iar cel de-al doilea pentru manageri și întreprinzători. Acestea au fost administrate componentelor eșantionului în perioada martie - aprilie 2016.

Anchetele au fost de tip semi aleator dirijat – după modul introducerii indivizilor pentru a fi chestionați în eșantion – alcătuit din specialiști, cadrele didactice, manageri și întreprinzătorii-manageri autohtoni.

Sondajele care utilizează eșantioane aleatoare sau semialeatoare au cunoscut în ultima perioadă dezvoltări semnificative în numeroase țări. O caracteristică importantă a cercetărilor prin sondaj este reprezentată și de așa numitul „recol al frontierei calitativ-cantitativ”, respectiv tendința manifestă de cuantificare a elementelor calitative în vederea obținerii de analize riguroase și îmbunătățiri ale deciziilor în domeniile definite calitativ. Disoluția frontierelor s-a realizat în principal pe baza procedurii analizei lexicale – este cazul în principal al întrebărilor de chestionar de tip deschis. Potențialul de aplicare și dezvoltare a acestei tehnici este considerabil, avându-se în vedere nu numai prelucrarea răspunsurilor la întrebările deschise, ci și a altor texte, în special a celor ce fac parte din domeniul comunicării sociale, al managementului resurselor umane și comunicării la nivelul organizațiilor.

**În cadrul chestionarului 1** tematica este axată pe:

A) evaluarea nivelului managementului practicat în țara noastră, atât pe niveluri, cât și comparativ cu Uniunea Europeană și Europa Centrală;

B) starea managementului practicat în România, atât din punct de vedere al capacității de a face față situației economice actuale, cât și din perspectiva unui set standardizat de puncte forte și slabe;

C) anumite aspecte conexe, precum calitatea trainingului și consultanței manageriale;

D) formularea de recomandări vizând funcționalitatea și performanțele sistemelor conduse, atât la nivel micro, cât și macroeconomic, pentru administrația publică, universități și furnizorii de consultanță;

E) previzionarea evoluției economiei României, prin intermediul performanțelor realizate/propuse spre realizare.

**Chestionarul 2** are o structură asemănătoare, chiar dacă există o serie de diferențieri. Astfel, o modificare semnificativă o constituie diferențierea față de primul chestionar la nivelul anticipării evoluției viitoare a managementului, ce nu mai vizează numai economia națională, ci și firma și ramura din care face parte firma deținută/condusă.

În scopul acoperirii problematicei abordate, am conceput și implementat proceduri și tehnici absolut necesare unei cercetări de tip interdisciplinar, care presupun analiza fenomenului managerial pe mai multe niveluri. Din varietatea destul de largă a acestora, enumerăm în continuare doar pe cele absolut indispensabile și cu o rezonanță semnificativă.

**Codificarea** a reprezentat o primă metodă utilizată, absolut indispensabilă, sub următoarele forme

---

\*Avem în vedere cu predilecție specialiștii din partea Societății Academice de Management din România și Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România.

esențiale:

a) codificarea întrebărilor și variantelor de răspuns preformulate pentru fiecare în parte;

b) codificarea specifice ale răspunsurilor exprimate la întrebările deschise, în termenii cuvintelor, sintagmelor cheie ori propozițiilor și frazelor invocate; aceasta ne-a și permis, ulterior, reținerea sistemică a celor mai expresive răspunsuri pentru problematica analizată, furnizate de către cadrele didactice și specialiștii în management, pe de o parte, și de către managerii și întreprinzătorii firmelor, pe de alta parte;

c) codificarea listingului ghidului de interviu, focalizat pe aspectele avute în vedere.

Ca o procedură distinctă, am realizat o **abordare transversală și comparativă**, prin gruparea, prelucrarea, analiza și evaluarea răspunsurilor exprimate de respondenți asupra întrebărilor cu conținut identic adresate tuturor subiecților investigați, indiferent de variabilele independente apelate. Aceasta ne-a permis, cum vom remarca și ulterior, să reținem atât punctele de vedere comune, cât și anumite diferențe de viziune specifice. O astfel de abordare facilitează desprinderea unor concluzii mai consistente și pertinente, în baza cărora se poate realiza o diferențiere și nuanțare adecvată a propunerilor de soluții și măsuri vizând managementul la nivel național, al agenților economici și firmelor de consultanță și training managerial.

În **cazul primului chestionar**, în anul 2016 au răspuns un număr de 129 cadre didactice, traineri, consultanți în management.

Din punct de vedere al **profesiei**, totalul persoanelor chestionate sunt cadre didactice.

În ceea ce privește **vârsta respondenților**, situația se prezintă după cum urmează: 3,91% au vârstă sub 30 de ani, 21,88% au vârstă cuprinsă între 31 - 40 de ani, 34,38% se încadrează în intervalul 41-50 de ani, 18,75% au vârstă între 51-60 de ani, iar 21,09% au peste 60 de ani (vezi figura nr. 1).

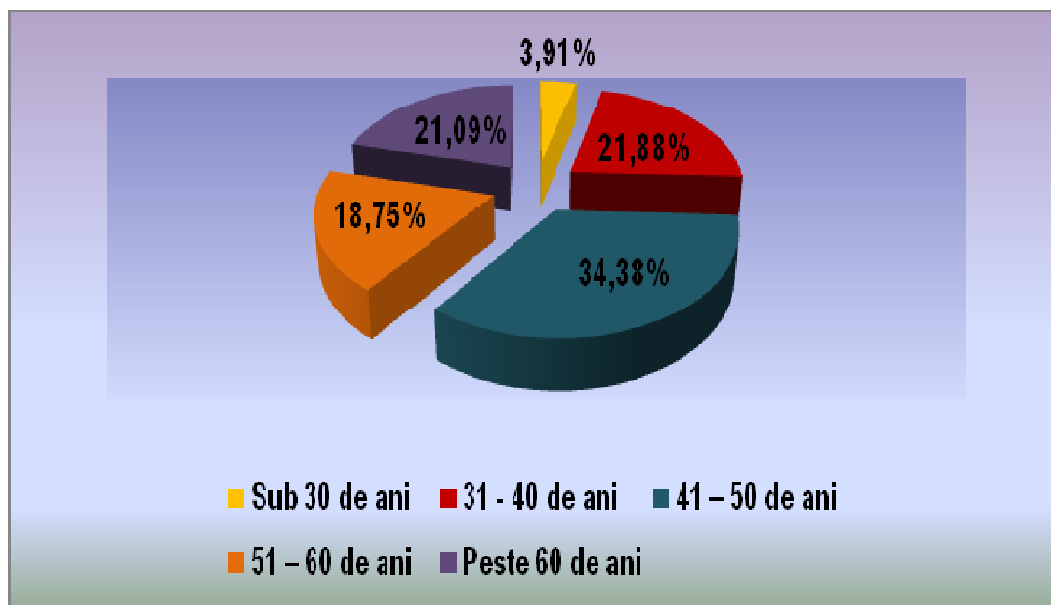


Figura nr. 1 - Structura eșantionului 1 după „vârsta respondenților”

Pentru caracterizarea componentelor eșantionului a fost necesar ca respondenții să specifice **sexul**. Astfel, se constată că, eșantionul este predominant masculin, persoanele de sex masculin depășind cu 66,67% respondenții de sex feminin (vezi figura nr. 2).



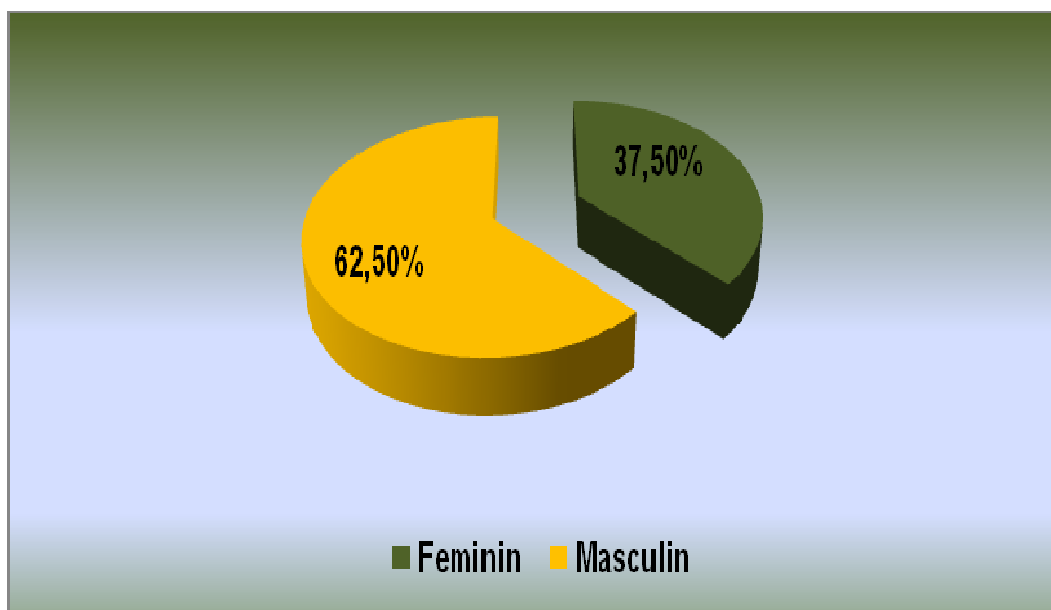


Figura nr. 2 - Structura eșantionului 1 după sexul respondenților

În cazul chestionarului 2<sup>1</sup>(rezultat în anexa nr. 2), dedicat managerilor și întreprinzătorilor din țara noastră, au răspuns un număr de 1096 de subiecți. În ceea ce privește **natura pregătirii** respondenților, potrivit graficului, se constată o varietate apreciabilă, o pondere mai ridicată având economiștii și inginerii

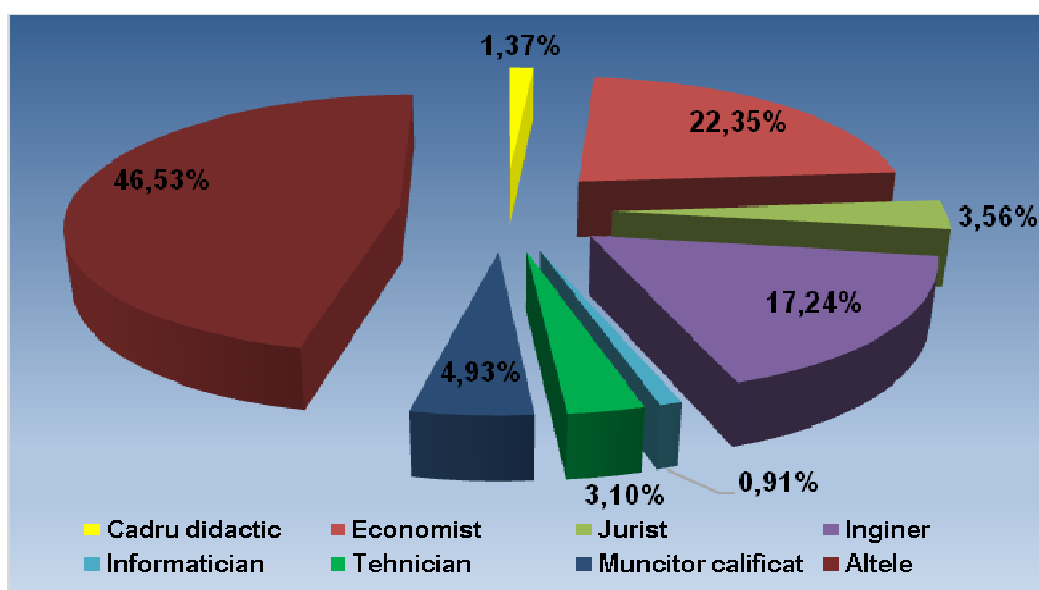


Figura nr. 3 - Structura eșantionului nr. 2 după criteriul „profesia respondenților”

Ca **vârstă**, structura respondenților se prezintă în felul următor: 9,80% dintre aceștia au vârstă mai mică de 30 de ani, 31,14% dintre respondenți au vârstă cuprinsă în intervalul 31-40 de ani, 32,30% au vârstă cuprinsă între 41-50 de ani, 20,42% se plasează în intervalul de vârstă 51-60 de ani și doar 6,34% au vârste peste 60 de ani (vezi nr. 4).

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Corcodel F., Urîtu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016.

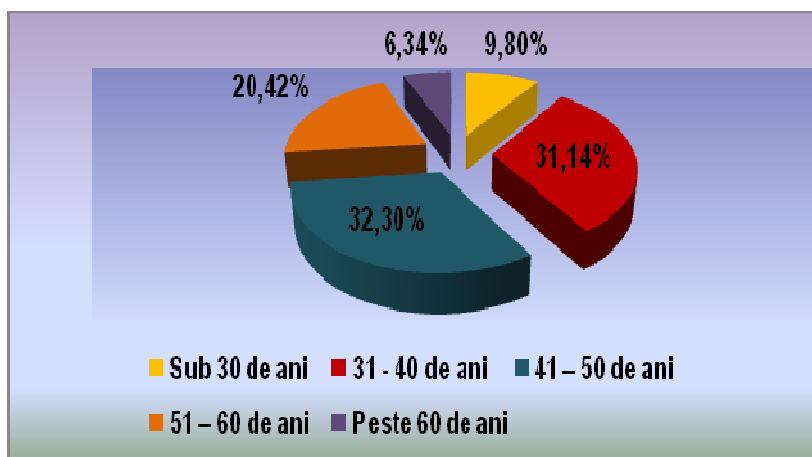


Figura nr. 4 - Structura eșantionului nr. 2 după „vârsta respondenților”

În ceea ce privește **sexul** respondenților, categoria care deține majoritatea, la fel ca și în cazul eșantionului nr. 1, o reprezintă persoanele de gen masculin, cu un procent de 69,71% (vezi figura nr. 5).

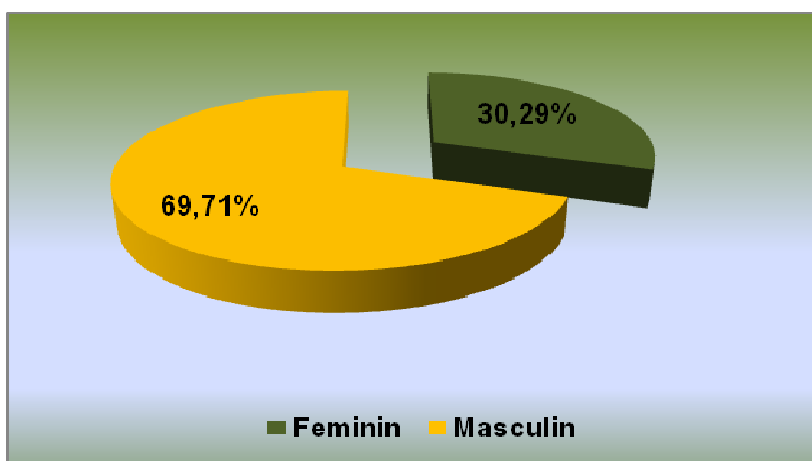


Figura nr. 5 - Structura eșantionului 2 după sexul respondenților

Situații sintetice pentru ansamblul eșantionului în ceea ce privește vârsta, profesia și sexul respondenților sunt prezentate în figurile nr. 6, nr. 7 și nr. 8.

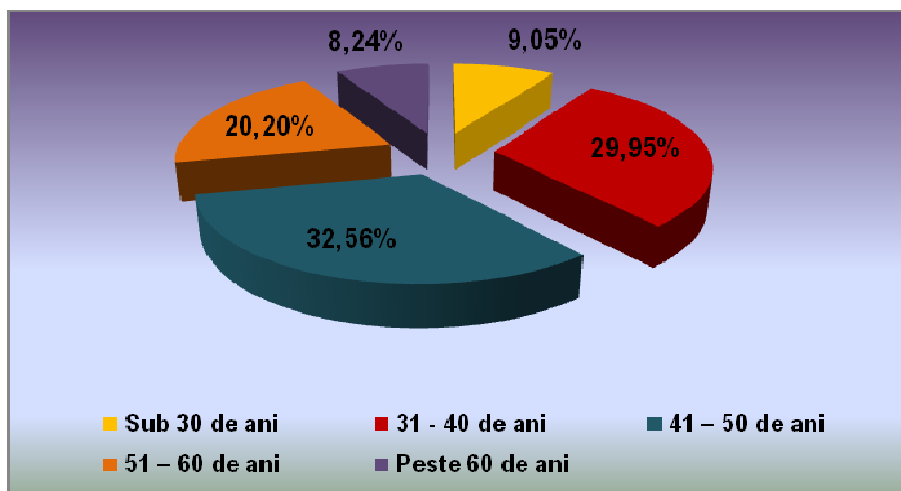


Figura nr. 6 – Structura întregului eșantion după „vârsta respondenților”

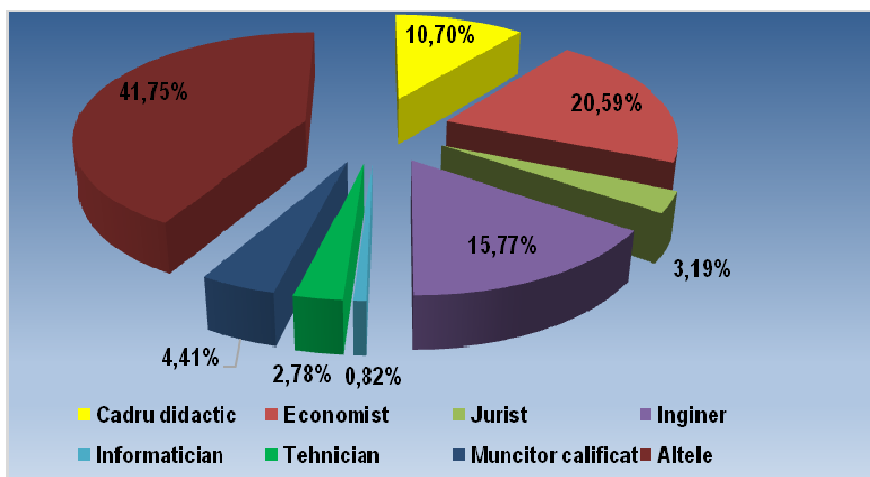


Figura nr. 7 – Structura întregului eșantion în funcție de criteriul „profesia respondenților”

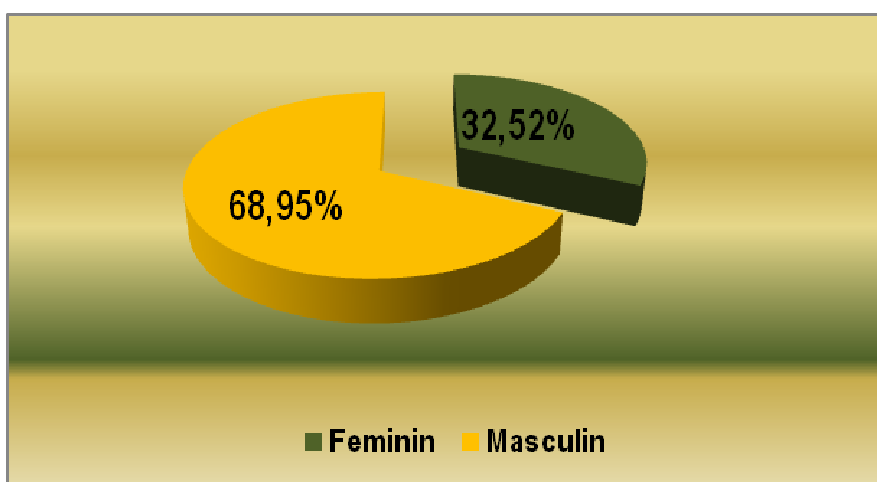


Figura nr. 8 – Structura întregului eșantion în funcție de criteriul „sexul respondenților”

În concluzie, constatăm pe de o parte o **eterogenitate apreciabilă a subiecților** supuși investigației, element de natură a amplifica gradul de realism al rezultatelor cercetării.

**Utilizarea a 1224 chestionare** a permis culegerea unui material informațional cuprinzător de la un eșantion reprezentativ de manageri, specialiști în management din organizații, întreprinzători, cadre didactice și consultanți în management, care reprezintă un fundament solid pentru caracterizarea, evaluarea și perfecționarea managementului din România,

### 1.1.2. Metodologie pentru analize comparative internaționale ale managementului din România cu managementul din alte țări\*

#### 1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale

Din investigațiile efectuate de noi, a rezultat că abordările manageriale comparative internațional prezintă mai multe **particularități** (vezi figura nr. 9).

\*Metodologia prezentată în acest paragraf este - pentru a asigura comparabilitatea informațiilor și analizelor în dinamică - aceeași ca și în edițiile precedente ale lucrării consacrate “Starea de sănătate a managementului din România”.

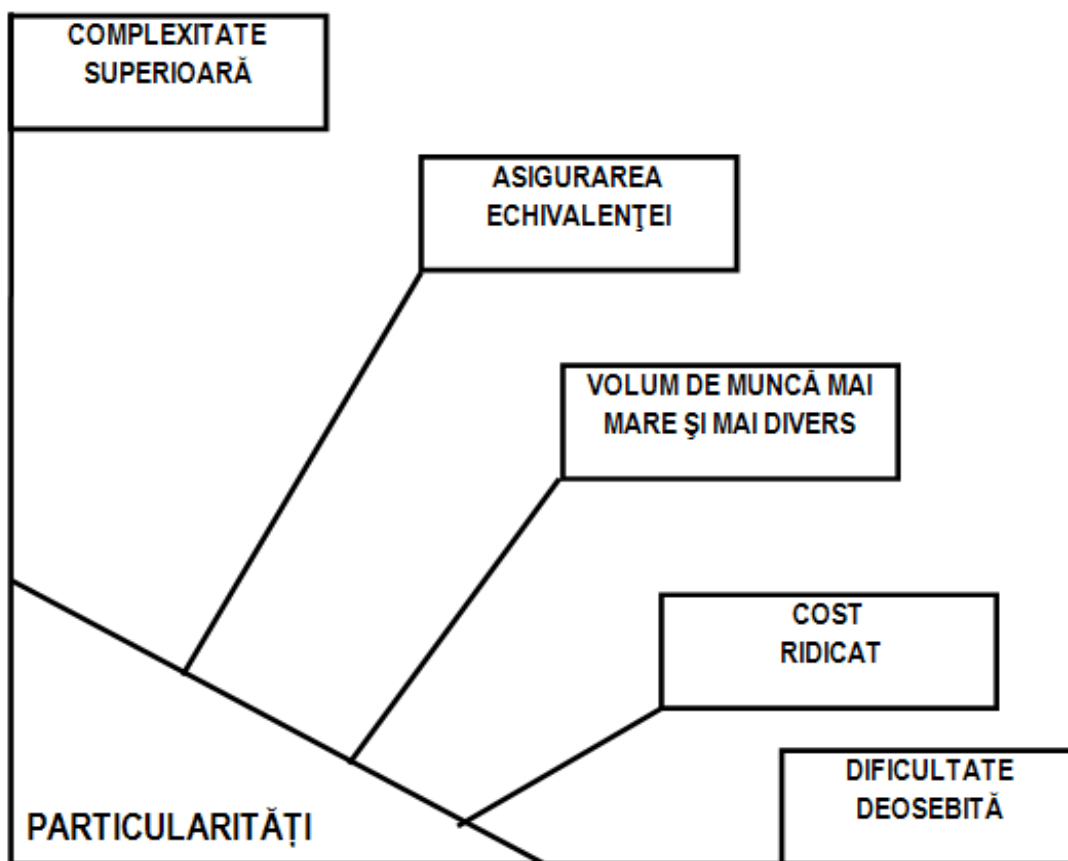


Figura nr. 9 - Particularitățile studiilor de management comparat internațional

Un prim aspect îl reprezintă **complexitatea lor superioară**, deoarece implică elemente de management ce aparțin mai multor culturi din diferite țări. Cu cât numărul culturilor investigate este mai mare și evantaiul aspectelor de management mai cuprinzător, cu atât sporește și complexitatea studiilor comparative. Uneori, această complexitate se amplifică într-o rată superioară, ca urmare a necesității luării în considerare a unui volum sensibil mai mare de interdependențe dintre elementele analizate.

**Elementele de echivalență în conceperea și realizarea studiilor** de management comparat reprezintă un factor de o importanță covârșitoare. În contextul managementului comparat, prin echivalență înțelegem asigurarea unei astfel de abordări care, prin conceptele și metodele utilizate, informațiile culese și modul de prelucrare și interpretare a lor să evite apariția de distorsiuni și/sau formularea de concluzii greșite, în special în ceea ce privește luarea în considerare a specificului cultural. În realizarea cercetărilor de management comparat sunt posibile două abordări care influențează substanțial rezultatele cercetării. Prima **abordare standardizată** constă în folosirea aceluiași concepte, metode și tehnici, și în același mod, în diferitele culturi implicate de zonele investigate, indiferent de deosebirile de esență dintre ele. Aparent, se asigură o abordare unitară, dar, de fapt, se poate lua în considerare, în bună măsură, specificul fiecărei culturi. Rezultatele cercetărilor și analizelor sunt distorsionate, nereușind să fie reliefate suficient particularitățile culturale și, implicit, să reflecte în mod real relația dintre general și specific în management. Spre deosebire de precedentă, **abordarea echivalentă** se caracterizează prin aceea că, pe baza unei concepții unitare, se folosesc concepte, metode și tehnici parțial identice și parțial diferite, dar care, în condițiile proprii fiecărei culturi, sunt în măsură să determine atingerea aceluiași scopuri specifice. În consecință, modalitățile de culegere a informațiilor și etaloanele de valori utilizate reușesc să surprindă particularitățile fiecărei culturi naționale. În acest mod se asigură compatibilitatea „de facto”, atât a informațiilor utilizate, cât și a rezultatelor obținute, realizându-se echivalența reală a concluziilor și recomandărilor analizelor de management pentru toate țările implicate.

Datorită complexității superioare a cercetărilor comparative, a problemelor de echivalență și de dispersie

teritorială a subiecților investigați, aceste analize manageriale internaționale implică un **volum de muncă mai mare și mai divers comparativ cu cele clasice**. Expresia directă a acestei caracteristici o constituie amplificarea numărului de persoane și/sau perioadelor necesare efectuării cercetărilor respective. Într-o anumită măsură, volumul de muncă poate fi redus prin apelarea pe scară largă la mijloacele informatice pentru culegerea dar mai ales prelucrarea și analiza informațiilor respective.

Practica mondială relevă că realizarea analizelor și cercetărilor manageriale internaționale este și **foarte costisitoare**. Un studiu de management comparat internațional ce investighează o anumită temă este întotdeauna mai scump decât un studiu similar de management general. Două sunt cauzele principale ce generează această situație. Prima o reprezintă, desigur, volumul superior de muncă, iar cealaltă, cheltuielile sensibil mai mari de deplasare, ca urmare a dimensiunii sporite a zonei geografice investigate. În consecință, bugetul pentru studiile și analizele manageriale internaționale este substanțial amplificat și identificarea și accesarea surselor de finanțare reprezintă una din principalele probleme de soluționat.

O ultimă caracteristică majoră a analizelor manageriale comparative internaționale o reprezintă **dificultatea lor**. Complexitatea superioară a problematicii implicate, soluționarea adecvată a multiplelor aspecte privitoare la echivalența rezultatelor, volumul de muncă mai mare și mai divers, precum și valorile ridicate ale fondurilor necesare, reprezintă tot atâtea expresii convingătoare ale dificultății realizării acestora. Principala modalitate de contracarare și, implicit, de diminuare, cel puțin relativă, a dificultății, o constituie riguroasa proiectare și managerierea profesionistă a cercetării, bazate pe oameni competenți și profund implicați în reușita sa.

Particularitățile enunțate, coroborate cu internaționalizarea intensă a tuturor activităților economice și sociale din ultimele decenii, fac necesare extinse studii de management comparat. Acestea sunt indispensabile, în primul rând persoanelor și organizațiilor care sunt implicate în procese economico-sociale internaționalizate, în vederea creșterii eficacității și eficienței muncii lor. În al doilea rând, studiile de management comparat internațional sunt necesare profesorilor, cercetărilor și/sau studenților care derulează activități de educație, training și/sau cercetări științifice.

Ca răspuns la aceste necesități s-au elaborat numeroase lucrări de management comparat deosebit de variate. Diversificarea lor se amplifică datorită lărgirii sferei proceselor economice și sociale internaționalizate, și a implicării unui număr sporit de specialiști care le realizează.

Trecerea în revistă a literaturii internaționale consacrată abordărilor manageriale comparative internaționale ne permite să formulăm următoarele **constatări privind tipologia analizelor și studiilor manageriale comparative internaționale**:

- Predomină abordările parțial manageriale, care răspund unor cerințe specifice, și sunt mult mai ușor de realizat;
- Abordările manageriale la nivel de firmă și sectoriale sunt mai numeroase, reflectând densitatea mult mai mare a agenților economici și ramurilor de activitate, comparativ cu sistemele macrosociale naționale și sistemele internaționale;
- Abordările manageriale implicite prevalează cantitativ, dar nu și calitativ asupra abordărilor manageriale comparative explicite;
- Abordările manageriale consacrate capacității și performanțelor manageriale, managementului inovării și firmelor high-tech, IMM-urilor și întreprinderii și, respectiv, „barometrele” privind managementul - de ansamblu și mediul de afaceri sunt și foarte frecvente și foarte utile, reflectare a ponderii lor superioare comparativ cu celelalte abordări – în determinarea funcționalității și performanțelor sistemelor economico-sociale, în general, și în condițiile trecerii la societatea și economia bazată pe cunoștințe, în special.

#### **1.1.2.2. Abordări metodologice, metode și tehnici folosite în cadrul studiilor comparative internaționale**

Marea varietate a analizelor manageriale comparative internaționale și a organismelor care le elaborează, reliefată în paragraful precedent, se reflectă și în folosirea unei **game cuprinzătoare și diverse de elemente metodologice**.

În funcție de conținutul lor și de scopul pentru care au fost concepute, acestea se pot diviza în **două mari categorii**:

- Elemente metodologice specifice abordărilor manageriale comparative internaționale, concepute în mod special pentru acest tip de analize și cercetări științifice;
- Elemente metodologice preluate din instrumentarul altor științe - managementul general, finanțe, economie politică, statistică informatică, etc. - adaptate și utilizate pentru abordările manageriale comparative internaționale.

În continuare ne referim concis la fiecare dintre aceste categorii de elemente metodologice.

### A. Elemente metodologice specifice analizelor manageriale comparative internaționale.

În această categorie putem include următoarele elemente:

- Etapele standard ale unui studiu comparat internațional de management;
- Ghiduri pentru realizarea analizelor manageriale comparative internaționale;
- Metode și tehnici specifice de management comparat.

#### a. Etapele unui studiu complex de management comparat\*

Efectuarea unor aprofundate investigații de management comparat nu este posibilă fără aplicarea unei metodologii bine structurate, care să asigure luarea în considerare a aspectelor implicate, logic și de o manieră operațională. În continuare, prezentăm o metodologie de realizare a unui studiu complex de management comparat, structurată în mai multe etape (vezi figura nr. 10), care se bazează în cea mai mare parte în abordarea lui Nancy J. Adler<sup>1</sup> de la Universitatea Mc Gill din Montreal.

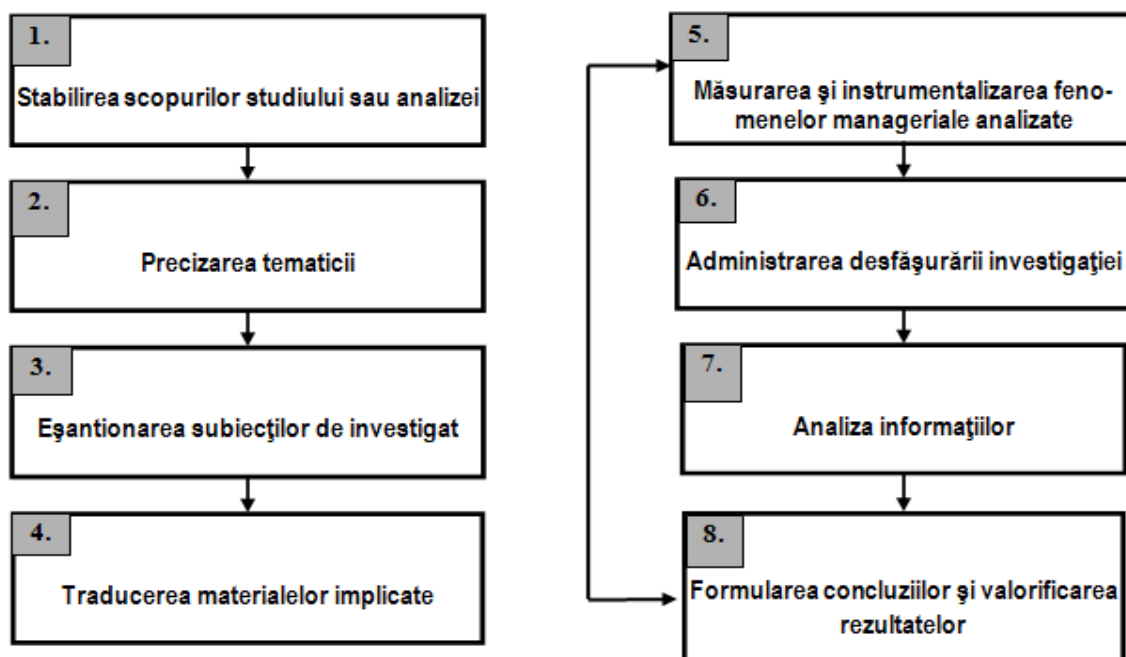


Figura nr. 10 - Etapele studiului de management comparat

#### 1. Stabilirea scopurilor

Analizele și studiile de management comparat internațional pot avea în vedere două categorii de scopuri - teoretice și pragmatice. Scopurile teoretice se referă la **dezvoltarea unor teorii echivalente în cadrul culturilor** considerate, cum ar fi stabilirea unei tipologii a managerilor sau a fundamentelor organizatorice pe care se bazează structurile de organizare ale firmelor industriale din mai multe țări. În planul practicii, scopurile urmărite se referă la **conturarea și dezvoltarea unor abordări de management sau a unor comportamente organizaționale și individuale eficiente în cadrul diferitelor culturi**. Spre exemplu, stabilirea celor mai des

\* Preluată și adaptată după O. Nicolescu, Management comparat, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006, pag. 70-74.

<sup>1</sup> N. Adler, A Typology of Management Studies Involving Culture, in Journal of International Business Studies, Vol. XIV, nr. 2, 1983.

utilizate și mai eficiente opțiuni strategice de dezvoltare ale întreprinderilor high-tech sau proiectarea unor modalități eficiente de motivare a personalului, utilizabile de firme multinaționale în anumite țări.

În procesul formulării obiectivelor studiului sunt mai multe probleme majore necesar să fie examinate și soluționate în mod corespunzător.

**Definirea culturilor** considerate constituie prima dintre acestea. De reținut, însă că este esențial, așa cum subliniază cunoscutul specialist britanic Chris Lane, să se adopte o anumită definiție a culturii și să se stabilească modul său de investigare. În continuare se delimitează **aspectele comportamentale considerate universale și, respectiv, specifice**, care reclamă o tratare diferențiată pe parcursul cercetării. Pe baza tuturor elementelor precedente se trece la alcătuirea **echipei de cercetare**. Se recomandă echipe multiculturale, ai căror componenți să aparțină culturilor incluse în aria cercetării.

Un alt aspect major pe parcursul acestei etape îl constituie **precizarea abordărilor echivalente și a celor identice** în realizarea cercetării. Pentru niveluri ridicate de abstractizare, cum ar fi cele privind tipologia stilurilor de management, abordările în cadrul diverselor culturi trebuie să fie identice. În schimb, pentru niveluri mai reduse de abstractizare, atunci când se pune problema operaționalizării conceptelor, metodelor și tehnicilor de management, abordările este necesar să fie echivalente. Este cazul, spre exemplu, culegerii datelor privind stilurile manageriale și ale stabilirii modalităților de perfecționare a acestora în diverse țări.

În finalul acestei etape, ținând cont de aspectele precizate mai sus, se **definitivează componența echipei de realizare a studiului**. Jean Claude Larréché recomandă ca, pe lângă criteriul competenței, să se aibă în vedere vârsta, sexul și naționalitatea specialiștilor. „În cadrul grupului de studii trebuie ca, pe lângă persoane mai în vârstă, ce au experiență și mintea deschisă, să existe și persoane tinere cu energie și entuziasm, femei care privesc o problemă în mod diferit, comparativ cu bărbații, specialiști de diverse naționalități care înțeleg particularitățile culturilor implicate”<sup>1</sup>.

## 2. Precizarea tematicii

Pornind de la scopurile urmărite prin studiu, ca și de la opțiunile de principiu privind cultura, comportamentele universale/comportamentele specifice, abordările identice, respectiv echivalente, și pericolele de distorsiune implicate, se trece la delimitarea tematicii cercetării. Firește, aceasta se desfășoară separat pentru aspectele identice, de natură teoretică, cu un înalt grad de abstractizare și, respectiv, pentru aspectele echivalente care au un caracter mai concret. Corecta lor delimitare și dimensionare este esențială întrucât abordarea metodologică utilizată în continuare este în bună măsură diferită.

## 3. Eșantionarea subiecților de investigat

După ce în cadrul primelor două etape s-au pus la punct aspectele teoretico-metodologice de bază implicate, se trece la procese aplicative cu caracter operațional.

Primul dintre acestea îl constituie **stabilirea categoriilor de subiecți care intră în sfera investigației**. Importanța sa este decisivă întrucât validitatea demersului științific și a rezultatelor pragmatice obținute depind de măsura în care eșantionul reflectă în mod adecvat cultura din fiecare țară cuprinsă în sfera analizelor.

**Dimensionarea judicioasă a eșantionului** reprezintă un prim aspect major de soluționat, care se referă la numărul de culturi considerate și la numărul de subiecți din cadrul fiecăreia.

**Selecția culturilor de investigat**, reflectată în numărul de eșantioane, se recomandă să fie în funcție de dimensiunile teoretice ale cercetării și de scopul urmărit și nu de ușurința accesului la culturi. Dacă se au în vedere numai 2-3 țări, atunci efectuăm de fapt un studiu pilot, de „antrenament”, de „rodaj”, pentru echipă, metodele utilizate etc.

În practica managementului comparat internațional se optează, de regulă, pentru tipuri de eșantioane reprezentative fiecărei culturi, când cercetările sunt cu caracter teoretic, de mare anvergură. O altă categorie o reprezintă eșantioanele pereche similare, din două sau mai multe culturi. La acestea se recurge de obicei pentru obiective pragmatice și subiecte de mai mică întindere, ce vizează soluționarea unor probleme bine conturate ale practicii manageriale. În cazul acestui tip de eșantioane, o atenție majoră se recomandă să se acorde asigurării echivalenței lor funcționale, „de facto”, și nu aparente.

---

<sup>1</sup> J.C. Larréché, *Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice*, in *Global Management*, nr. 1, 1992.

#### 4. Traducerea materialelor implicate

Delimitarea acestei faze de sine stătătoare este cauzată de **importanța majoră, uneori chiar decisivă, pe care o reprezintă asigurarea echivalenței traducerilor** pentru reușita cercetărilor de management comparat internațional. Este esențial ca traducerea fiecărei versiuni de realizare a cercetării să fie pe deplin echivalentă cu celelalte. Nu se pune, deci, problema unei traduceri „ad literam”, identice, ci a uneia care să reflecte diferențele culturale implicate. Pentru asigurarea acestei cerințe, mai multe aspecte trebuie să fie avute în vedere în permanență.

Astfel, în ceea ce privește **frazarea utilizată**, se recomandă apelarea la cuvinte comune, evitarea expresiilor idiomatice, formularea de propoziții sau fraze scurte și complete, cu valoare echivalentă etc. Traducerea poate fi efectuată după **tehnica dus-întors**, adică din limba originală în celelalte limbi și din nou în cea originală folosind persoane bilingve, cu o bună cunoaștere a acestora și a managementului. O altă posibilitate constă în **apelarea la experți**, atât pe plan lingvistic, cât și al managementului și culturilor implicate. Experții trebuie să posede și o bună cunoaștere a domeniului managerial care formează obiectul cercetării.

În realizarea retroversiunii, o preocupare majoră este recomandabil să o reprezinte evitarea așa-numitului **sindrom wharfian**, ce constă în traducerea literară, fără însă a asigura echivalența de conținut. Din păcate, acest sindrom este destul de frecvent întâlnit, cu apreciable consecințe negative în planul rezultatelor obținute, în calitatea concluziilor și recomandărilor formulate în final.

#### 5. Măsurarea și instrumentalizarea fenomenelor de management analizate

Dată fiind multitudinea culturilor aferente țărilor implicate, în cadrul cărora se manifestă elementele de management considerate, ce prezintă scări ale valorilor, evoluții ale variabilelor diferite sau utilizate în maniere specifice, acestor aspecte trebuie să li se acorde o importanță aparte. Grijă principală o reprezintă, și de această dată, **asigurarea unei echivalențe a rezultatelor**.

Dintre problemele necesar a fi avute în vedere menționăm, în primul rând, cele privind **echivalența variabilelor**. Aceasta implică selectarea anumitor caracteristici ale variabilelor și apelarea selectivă la modalități de măsurare a lor, astfel încât evaluările respective în diferite culturi să reflecte în mod realist aceleași fenomene, cu aceeași precizie, bazate pe concepte identice.

Un alt element important se referă la **măsurarea echivalentă a variabilelor**. Diferențele dintre parametrii variabilelor considerate în culturile diferitelor țări nu sunt interpretate corect dacă scările de evaluare ale lor nu au fost făcute echivalente. Aceasta înseamnă apelarea la proceduri echivalente sau sisteme de corelări similare, ale caracteristicilor variabilelor considerate.

Ultimul element recomandat să fie avut în vedere în această etapă se referă la **identificarea posibilelor pericole de distorsiune a rezultatelor cercetării** datorită interacțiunii dintre variabilele considerate în cadrul investigației și modul de abordare preconizat. Desigur, anumite interferențe sunt inevitabile, fiind necesară însă o preocupare continuă de minimizare a lor, acordând o atenție deosebită modului de lucru cu variabilele pe parcursul desfășurării analizelor și cercetărilor manageriale comparative internațional.

#### 6. Administrarea desfășurării analizelor și cercetărilor de management comparat internațional

Principalele aspecte care formează obiectul administrării cercetărilor se referă la modul de lucru cu colectivitățile investigate, formularea instrucțiunilor și precizarea perioadei de lucru. Firește, și din acest punct de vedere, realizarea echivalenței constituie preocuparea majoră, ținând cont de necesitatea preîntâmpinării sau minimizării **efectului Heisenberg**. În esență, acesta constă în modificarea modului de a decide și acționa al colectivităților, ca urmare a faptului că se află sub observația specialiștilor ce le investighează. În consecință, apar manifestări ce nu le sunt caracteristice, ceea ce, în urma analizei și interpretării lor, se reflectă în constatări și concluzii ale cercetătorilor ce nu exprimă integral și exact caracteristici ale fenomenelor analizate.

Cercetarea se recomandă să fie astfel proiectată și condusă încât să asigure răspunsurilor primite la stimuli și situații similare din cadrul diverselor culturi analizate **aceleași dimensiuni** privind:

- Familiarizarea subiecților vizavi de instrumentele, modalitățile și situațiile sociale pe parcursul investigației;
- Tensiunea psihologică, ce decurge din faptul că subiecții trebuie să resimtă aceeași stare de neliniște, încredere, încordare etc. față de investigatori;
- Efectul experimentatorului, ce decurge din măsura în care cercetătorul comunică subiecților ipotezele preferate;



- Parametrii comportamentului subiecților investigați referitori la sensibilitatea lor față de aspectele (politice, religioase, economice etc.) implicate, la măsura în care încearcă să descopere ce urmărește cercetătorul și în funcție de aceasta să-l ajute sau nu etc.;

- Personalitatea și caracteristicile investigatorilor (sex, rasă, naționalitate, poziție socială etc.), ce determină la subiecți, în funcție de caracteristicile culturii căreia le aparțin, respect, indiferență, ostilitate, cooperare etc.;

- Caracteristicile prezentării scopului și modalităților de realizare a cercetării, care - ținând cont de modul aducerii lor la cunoștința celor investigați, de instrucțiunile de lucru difuzate, perioada și modul de efectuare a prezentării și, respectiv, de colectare a informațiilor - determină reacții diferite la subiecții implicați.

Pentru a asigura ca dimensiunile caracteristicilor menționate să fie identice, sau foarte apropiate și informațiile obținute echivalente, modul de operaționalizare a desfășurării cercetărilor de management comparat internațional și modalitățile de administrare folosite variază într-o anumită măsură de la o cultură la alta. De reținut că influența specificului cultural din fiecare țară este foarte mare pe acest plan.

### 7. Analiza informațiilor privind elementele de management analizate

Desigur că, din punct de vedere principal, în studiile și analizele de management comparat internațional, nu sunt elemente radical deosebite față de cele privind fenomenele de management general. Și în cazul acestora, esențial este ca întreaga **analiză să fie subordonată în permanență realizării obiectivelor urmărite prin inițierea cercetării**. Complexitatea și ineditul manifestărilor managementului în culturile diferitelor țări implicate fac mult mai probabile pierderile din vedere ale obiectivelor majore de realizat. De aici necesitatea unei preocupări sporite pentru a preîntâmpina această deficiență.

Din punct de vedere strict metodologic, două sunt aspectele mai puțin uzuale care se recomandă să fie avute în vedere. Mulțimea variabilelor implicate și complexe interdependențe dintre acestea reclamă examinarea lor cu **tehnici statistice multivariate**. Mai dificil de utilizat, analiza de corelație multiplă și celelalte tehnici multivariate sunt singurele care permit o cunoaștere relativ exactă și completă a fenomenelor de management studiate.

Celălalt aspect ce se manifestă, de această dată specific integral managementului comparat, se referă la așa-numita „**confuzie ecologică**” (**ecological fallacy**). Apariția sa este determinată de tratarea culturilor ca și cum ar fi indivizi. În consecință, se confundă corelațiile la nivel de culturi cu cele la nivel de indivizi. Frecvent apare și manifestarea inversă, substituirea sau confuzia corelațiilor individuale cu cele ale culturilor. De aici pot apărea concluzii false, generatoare de confuzii teoretice și de soluții manageriale ineficiente.

### 8. Formularea concluziilor și valorificarea rezultatelor

Finalul oricărei cercetări și analize de management comparat internațional îl constituie formularea, pe baza unor eforturi de abstractizare, sistematizare și generalizare, a principalelor concluzii, având ca punct de plecare obiectivele prestabilite. Modul de desfășurare a acestei etape este diferit, corespunzător naturii obiectivelor cercetării.

În cazul cercetărilor cu caracter teoretic, în cadrul acestei etape, atenția este concentrată asupra **formulării de teorii cât mai coerente**, prin raportare la ipotezele de cercetare urmărite în fazele anterioare. În funcție de importanța și amploarea concluziilor, rezultatele cercetării de management comparat internațional îmbracă forma comunicărilor sau referatelor științifice, studiilor sau articolelor și cărților. Firește, acestea se recomandă să fie difuzate cu prioritate în țările ale căror culturi au fost investigate.

Finalizarea cercetărilor aplicative este în bună măsură diferită. Forma cea mai frecvent uzitată o constituie **metodologiile, recomandările sau soluțiile manageriale** ce se predau firmelor care le-au comandat. Tot în categoria cercetărilor aplicative intră și investigațiile ce vizează elaborarea de **studii de caz** pentru pregătirea managerială. Desigur, și pe baza lor se pot redacta comunicări științifice, articole sau studii, însoțindu-le însă, de regulă, și de anumite elemente teoretice, unele cu caracter generalizator, care să le facă interesante și utile unui număr cât mai mare de specialiști și organizații.

Indiferent însă de natura cercetării, în redactarea materialului final trebuie acordată o atenție deosebită **modului de prezentare pentru a-l face integral accesibil și asimilabil utilizatorilor din țările implicate**. Se ridică drept probleme majore asigurarea echivalenței limbajului și luarea în considerare a măsurii în care persoanele cărora le sunt destinate rezultatele cercetării sunt familiarizate cu conceptele și elementele specifice

abordărilor manageriale comparative internaționale. În situația în care destinatarii studiului - specialiști și manageri - aparțin mai multor culturi - cazul obișnuit de altminteri - poate apărea și necesitatea prezentării **mai multor versiuni lingvistice și chiar de conținut**.

În concluzie, elementele prezentate reprezintă **conținutul unui studiu complex de management comparat**, în varianta sa maximă. Nu toate aceste elemente sunt însă obligatorii în orice studiu și/sau analiză managerială comparativă internațională. Anumite componente ale etapelor și, mai rar, chiar anumite etape (cum ar fi cea privind traducerea), în anumite situații pot fi omise sau reduse foarte mult. Ansamblul elementelor metodologice prezentate constituie un ghid cu caracter relativ cuprinzător care se adaptează, desigur, în funcție de obiectivele și condițiile specifice fiecărei cercetări sau analize manageriale comparative internaționale.

## **b. Ghid pentru realizarea analizelor manageriale comparative internaționale**

Complexitatea deosebită a analizelor manageriale comparative internaționale, particularitățile acestora pe care le-am menționat\*, fac necesare ghiduri detaliate pentru realizarea lor. Dintre ghidurile existente ne referim la **ghidul pentru efectuarea transferului de know-how managerial internațional**. Prezentarea succintă a acestuia – cu toate că nu îl folosim în lucrare ca atare – este determinantă de utilitatea sa deosebită pentru practica managerială. În final, orice cercetare sau analiză managerială comparativă internațională trebuie să se concretizeze direct sau indirect în amplificarea transferului de know-how managerial. În figura nr. 11 sunt enumerate etapele acestui ghid.

Ghidul propriu-zis, prezentat în extenso într-o lucrare elaborată de noi<sup>1</sup>, precizează în detaliu pentru fiecare dintre cele șase etape indicate în figura alăturată, obiectivele de realizat, conținutul concret, inclusiv instrumentarul de utilizat.

---

\*Vezi paragraful 1.2.1

<sup>1</sup> O. Nicolescu, Management comparat - UE, Japonia și SUA, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006, pag. 305-338.

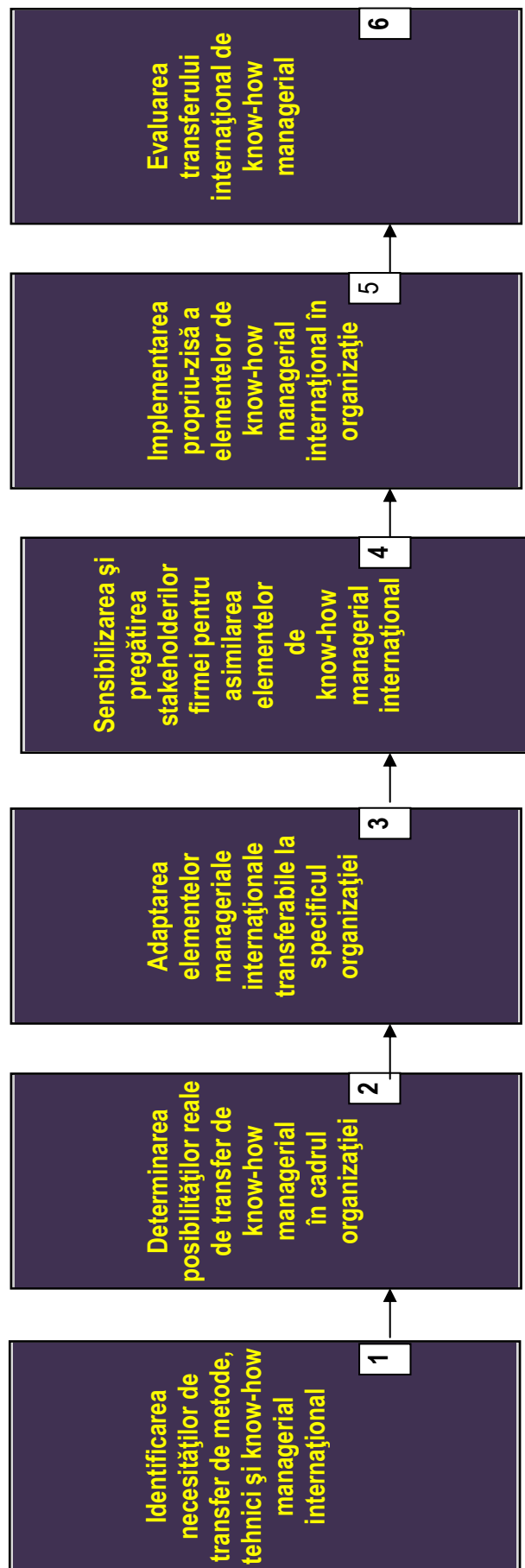


Figura nr. 11 - Etapele transferului de know-how managerial internațional

### c. Metode și tehnici specifice de management comparat

Realizarea unor studii și analize manageriale comparative internaționale performante este condiționată într-o măsură apreciabilă de instrumentarul utilizat. Metodele și tehnicile specifice managementului comparat, proiectate pentru a fi utilizate în cadrul acestei categorii specifice de studii manageriale sunt deosebit de utile.

În funcție de conținutul lor, aceste metode și tehnici se împart în **trei grupe**:

**c1. Metode nonmetrice**, cărora le este specific faptul că pornind de la inputuri obișnuite în management, reprezentate de variabile și/sau caracteristici manageriale și culturale implicate, folosind anumite proceduri bazate pe corelare, de regulă, cu ajutorul computerului, furnizează rezultate sau outputuri grafice cu un ridicat grad de sugestivitate pentru fenomenele manageriale analizate, în special în ceea ce privește valorile înregistrate în culturile țărilor avute în vedere.

S. Ronen și O. Shenkar<sup>1</sup> relevă că cele mai populare metode nonmetrice sunt **ALSCAL\*** și **SSA**. În continuare prezentăm succint principalele **caracteristici ale metodei SSA**. Denumirea de SSA provine de la titulatura sa în limba engleză „**Analiza spațiului cel mai mic**” (**Smallest Space Analysis**) formulată de creatorii săi Gutman și Lingoes. SSA asigură o reprezentare geometrică a variabilelor de management și culturale analizate ca puncte în spațiul euclidian, astfel încât distanțele în acest spațiu sunt în raporturi inverse cu corelațiile constatate. Folosind un soft special, SSA facilitează reprezentarea grafică a tuturor variabilelor considerate, coeficientul de corelație fiind utilizat ca măsură a similarităților prin transformări monotone. Reprezentarea grafică respectă, în măsura posibilului, următoarea relație:

$$d_{ij} > d_{kl} \text{ dacă } r_{ij} < r_{kl},$$

unde:

- **d** reprezintă distanța dintre punctele **i** și **j** și **k** și **l**;
- **r** reprezintă coeficienții de corelație corespondenți.

Altfel formulat, cu cât coeficientul este mai mare, cu atât este mai mică distanța dintre cele două puncte corespondente pe grafic. Graficul sau harta rezultată se compară cu ipoteza privind structura variabilelor, formulată înaintea cercetării de teren. Validarea ipotezei depinde de gradul de corespondență dintre ipoteza și varianta rezultată din cercetarea stabilită cu ajutorul unei tehnici speciale de poziționare a spațiului și de comparare cu structurile de variabile și caracteristici considerate ca ipoteze ale analizei. Semnificația variabilelor pe grafic derivă din poziția lor relativă pe suprafața sa.

SSA, coroborată cu analiza de corelație a factorilor, facilitează identificarea grupurilor de țări ce prezintă anumite caracteristici manageriale comune și factorii implicați prin descoperirea grupurilor intercorelate de coeficienții de corelație.

Cu titlu exemplificativ, în figura nr. 12 prezentăm **diagrama intercorelațiilor referitoare la atitudinile manageriale în 14 țări**, realizată de profesorul Haire și asociații săi, în manieră clasică, și plasarea acestora, potrivit SSA. S-au identificat, prin metoda clasică, patru grupe de țări - Europa de Nord (Norvegia, Germania, Danemarca și Suedia), Europa Latină (Belgia, Franța, Italia și Spania), țări anglo-americane (S.U.A. și Marea Britanie) și țări în curs de dezvoltare (Argentina, Chile, India) cu parametri ai aptitudinilor manageriale sensibil apropiați, potrivit abordării clasice. Plasarea țărilor de la stânga la dreapta pare să reflecte gradul lor de industrializare.

Deși Japonia a fost identificată de Haire și echipa sa ca o țară independentă, nefiind inclusă în nici un grup, plasarea sa pe hartă, potrivit SSA, indică cu evidență că Suedia și țările anglo-americane sunt cele mai apropiate de Japonia din punct de vedere al aptitudinilor manageriale. Țările latine din Europa, deși au fost incluse de Haire în același grup, SSA relevă cu claritate că sunt similarități mai mari între Belgia și Franța și, de

<sup>1</sup> S. Ronen, O. Shenkar, Clustering Variables: The Application of Nonmetric Multivariate Analysis Techniques in Comparative Management Research, in International Studies of Management & Organization, vol. XVIII, nr. 3, 1988.

\* Această metodă a fost concepută de Y. Takane, F. Young, J. De Leeuw, Nonmetric Individual Differences Multidimensional Scaling: An Alternating Least Squares Method with Optional Scaling Features, in Psihometrica, nr. 12, 1970.

asemenea, mai apropiate de cele ale țărilor anglo-americane față de Spania și Italia.

Din exemplul prezentat, fără a intra în descrierea detaliilor metodologice și de calcul, rezultă valențele deosebite ale SSA, superioritatea sa clară față de abordările clasice, reflectată în eliminarea unor erori de grupare și în stabilirea mai riguroasă a similarităților manageriale dintre întreprinderile fiindând în mai multe culturi.

Prezentarea SSA, și a folosirii sale pe același eșantion și informații la care aplicase corelarea de tip clasic, este edificatoare pentru avantajele metodelor nonmetrice, în ciuda complexității și dificultății lor apreciabile.

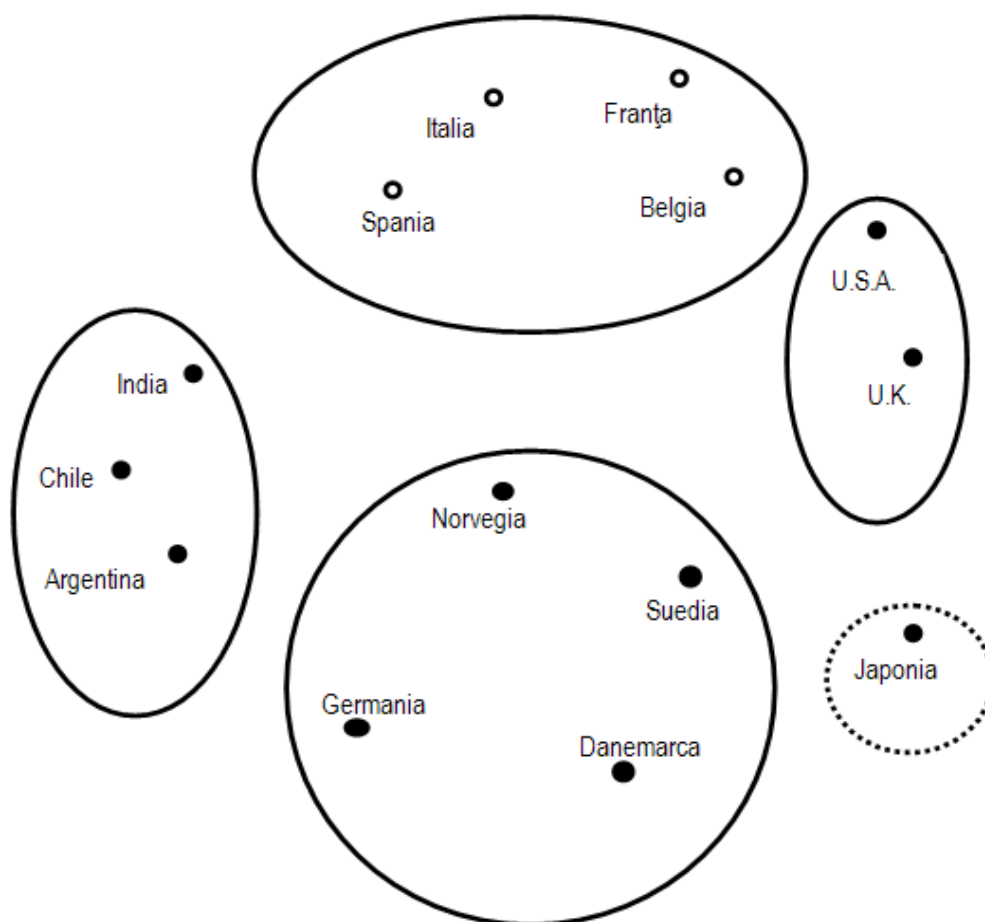


Figura nr. 12 - SSA aplicat la reprezentarea grafică realizată de M. Haire, E. Ghiseli, W. Porter

## c2. Grile de evaluare pluriculturală

O altă categorie de metode specifice analizelor și studiilor manageriale comparative internaționale o reprezintă grilele de evaluare pluriculturale, bazate pe identificarea anumitor caracteristici referitoare la persoane sau grupuri aparținând mai multor culturi, ce se compară potrivit unor proceduri speciale.

Cu titlu exemplificativ, menționăm grila TEMPLATE, una dintre cele mai folosite în ultimele decenii, îndeosebi în Europa. **Grila de evaluare culturală TEMPLATE** este o tehnică de management comparat internațional cu o pronunțată utilitate teoretico-metodologică și pragmatică. Se poate utiliza pe parcursul realizării studiilor și cercetărilor manageriale comparative internaționale, al efectuării transferului de know-how managerial la nivel internațional sau în pregătirea persoanelor care, prin participarea la internaționalizarea activităților, vor lucra în cadrul unei culturi dintr-o anumită țară sau cu reprezentanți ai acesteia.

La baza elaborării grilei TEMPLATE se află premisa că evaluarea de o manieră sistematică a asemănărilor și deosebirilor culturale dintre propria cultură și o cultură dintr-o altă țară de studiat sau lucrat în

mediul său, contribuie la sesizarea pericolelor potențiale în abordarea managementului din cadrul acesteia și la pregătirea unor acțiuni de contracarare și perfecționare individuală. Așa cum lesne se poate sesiza în tabelul nr. 1 **grila de evaluare are în vedere 17 caracteristici grupate pe 3 dimensiuni - umană, temporală și ecologică**. Examinarea lor comparativă asigură o aprofundare a cunoștințelor despre propria persoană și pe această bază favorizează schimbări de gândire, comportament și acțiune în context internațional.

Tabelul nr. 1

Grila de evaluare culturală „TEMPLATE”\*

Nr. crt.	Dimensiunea	Perechi de caracteristici culturale		Cultura proprie	Cultura avută în vedere	Diferența dintre culturi (5-6)	Setul de planuri de acțiuni/ Implicații
1.	<b>Umană</b>	Individual	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Participativ			
2.		Bun	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Rău			
3.		Cinstit	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Necinstit			
4.		Afectiv/emoțional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Echilibrat afectiv			
5.		Deschis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Închis			
6.		Formal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Informal			
7.		Public	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Privat			
8.		Înrădăcinat, imobil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Mobil, flexibil			
9.		Egoist	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Altruist			
10.		Dependent	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Independent			
11.		Autocratic	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Democratic (“Laissez-faire”)			
12.		Local	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Global			
13.		Direct	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Difuz			
14.		Realizat (ca status)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Numit (ca status)			
15.	<b>Ecologică</b>	Armonie cu natura (orientat spre exterior)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Control al naturii (orientat spre interior)			
16.	<b>Temporală</b>	Secvențial (monotemporal)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Paralel (pluritemporal)			
17.		Trecut	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Viitor			

**c3. Studii de caz focalizate pe analiza comparativă a proceselor, relațiilor, mecanismelor și performanțelor manageriale din organizații, ramuri, zone aparținând unor țări diferite.**

Folosirea studiilor de caz pentru acest tip de analize necesită luarea în considerare a mai multor **cerințe specifice**:

- formularea precisă de la început a obiectivelor manageriale urmărite, discutarea și definitivarea acestora cu toți elaboratorii studiilor de caz;
- studiile de caz, câte unul pentru fiecare organizație, sector sau țară care fac parte din eșantion, să fie special concepute pentru analiza comparativă internațională, potrivit obiectivelor prestabilite;
- determinarea unui set de informații manageriale standard pe care să le cuprindă fiecare studiu de caz
- toate studiile de caz să aibă în vedere aceeași perioadă de activitate;
- folosirea în cadrul studiilor de caz a unui limbaj identic sau asemănător, favorizant abordării echivalente a situațiilor manageriale;
- analiza comparativă internațională a situațiilor manageriale să se bazeze pe participarea a cel puțin unui elaborator de la fiecare studiu de caz;
- formularea în final de concluzii și recomandări clare, potrivit obiectivelor prestabilite;

\*După F. Trompenaar, R. Schreuder, New Quarterly Fills the Gap: “Managing Across Cultures”, în Forum EFMD, nr. 1, 1994.

- definitivarea concluziilor și recomandărilor în cadrul unei discuții în plen cu toți elaboratorii de studii de caz;
- prezentarea utilizatorilor studiului a rezultatelor analizelor, însoțite de studiile de caz, în scris, urmate de comunicarea și discutarea lor în plen cu toți elaboratorii de studii de caz.

## B. Metode și tehnici manageriale generale

Cea mai mare parte a metodelor și tehnicilor de management general sunt aplicabile și în cadrul studiilor și analizelor de management comparat internațional. Firește, acestea sunt uzitate într-o optică proprie, determinată de scopurile specifice ale fiecărui studiu, de sfera problemelor abordate, de nivelul de pregătire și concepția echipei de realizare a investigației.

În tabelul de mai jos<sup>1</sup> prezentăm **metodele manageriale cel mai frecvent folosite în analizele și studiile manageriale comparative internaționale, cu indicarea etapelor în care se recomandă utilizarea lor.**

Tabelul nr. 2

Folosirea metodelor și tehnicilor manageriale pe parcursul etapelor de realizare a unui studiu de management comparat

Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapile studiului de management comparat*							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1.	Analiza diagnostic	x						x	
2.	Analiza dispersională			x	x				
3.	Analiza factorială	x		x		x	x	x	
4.	Analiza funcțională	x						x	
5.	Analiza morfologică		x						x
6.	Analiza succesivă a variantelor	x	x	x	x	x		x	x
7.	Analiza variabilelor organizaționale					x		x	
8.	Arborele de luare a deciziei	x	x	x					
9.	Brainstorming	x	x	x	x			x	x
10.	Brainwriting	x	x	x					x
11.	Chestionarul						x		
12.	Coeficientul de corelație			x	x	x			
13.	Compararea factorilor				x	x	x	x	
14.	Cutia cu idei	x		x	x		x		x
15.	Delphi	x	x				x		x
16.	Delbecq			x			x		x
17.	Drumul critic						x		
18.	Extrapolarea					x		x	
19.	Fotografierea zilei de muncă					x			
20.	Interviul						x		
21.	Metoda A.B.C.	x		x					x
22.	Metoda combinatorie					x		x	
23.	Metoda comparativă			x	x	x	x	x	
24.	Metoda comparației pe grupe de unități			x				x	
25.	Metoda concordanței				x	x	x		
26.	Metoda corelației				x	x		x	
27.	Metoda D.A.R.E. (Decision Alternative Ration Evaluation)	x		x			x		
28.	Metoda deductivă								x
29.	Metoda ELECTRE	x	x					x	
30.	Metoda gradientului					x		x	
31.	Metoda indicilor					x		x	

<sup>1</sup> O. Nicolescu, op. cit., pag. 77-78.

\*Sunt cele 8 etape prezentate anterior, în prima parte a acestui paragraf.

Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapile studiului de management comparat*							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
32.	Metoda inductivă					x		x	
33.	Metoda interogativă			x			x		
34.	Metoda Kepner-Tregoe	x	x	x					x
35.	Metoda matricei descoperirilor						x		x
36.	Metoda Monte Carlo					x		x	
37.	Metoda observărilor instantanee					x	x		
38.	Metoda ORTID	x	x						
39.	Metoda PATTERN								x
40.	Metoda PERT						x		x
41.	Metoda PHILIPS 66			x		x	x		
42.	Metoda scenariului			x					
43.	Metoda simulării					x			
44.	Metoda Synapse	x		x	x		x		x
45.	Metoda variațiilor concomitente			x		x		x	
46.	Raportul de corelație			x	x	x			
47.	Ședința	x			x		x		x
48.	Studiul de caz			x			x		
49.	Tabelul de luare a deciziilor		x	x			x		
50.	Test de analiză a personalității	x		x			x		

Din analiza informațiilor cuprinse în tabel rezultă ponderea mare a metodelor de stimulare a creativității, de culegere și prelucrare a informațiilor, de analiză multicriterială și de previziune, care se pot utiliza în cadrul studiilor de management comparat internațional. Firește, metodele și tehnicile prezentate nu sunt exhaustive, ci indicative, pentru a facilita celor interesați realizarea unor analize manageriale comparative internaționale aprofundate.

## 1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în anul 2016 în context european și mondial

### 1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial

Potrivit Conferinței Organizației Internaționale a Muncii, o caracteristică conturată în ultimii ani, în economia mondială este **finanțalizarea**<sup>1</sup>, prin care se înțelege influența crescândă pe care economia financiară o are asupra economiei reale cu efecte negative asupra funcționării întreprinderilor și activităților economiei productive – goana după venituri mari pe termen scurt - în detrimentul sustenabilității acestora și a ocupării resurselor umane. Acest fenomen afectează toate categoriile de organizații, cu un plus de impact, IMM-urile. Finanțalizarea se manifestă la nivel mondial, inclusiv în UE și cu o intensitate mai mare în țările mai puțin dezvoltate, așa cum este România.

Înainte de abordarea mediului de afaceri din România și performanțelor economiei sale, punctăm **situația economiei UE din ultima perioadă** în context internațional. Procedăm astfel, datorită a două rațiuni:

- România este membră a UE – principalul partener economic - având un grad ridicat de integrare în cadrul său, și ca urmare, mediul de afaceri din România și performanțele sale sunt condiționate într-o măsură apreciabilă de starea mediului de afaceri, evoluțiile și performanțele UE;
- Internaționalizarea, una dintre cele mai intense și rapide mutații ale epocii contemporane, are ca urmare creșterea dependenței stării, dinamicii și competitivității economiei fiecărei țări, de ceea ce se derulează la nivel de mapamond. Firește, nici Români nu face excepție. În plus, România fiind o țară de dimensiuni și cu un nivel de dezvoltare mai modest, este influențată într-o măsură sensibil mai mare decât alte țări de evoluțiile internaționale, și în primul rând ale UE.

În anul 2016, comparativ cu 2015, situația economică de ansamblu a UE a continuat să se

<sup>1</sup> Report of the Director General International – Labour Conference, 104<sup>th</sup> Session, 2015, ILO Geneva.



îmbunătățească, dar nu substanțial. Informațiile din tabelul nr. 3, sunt edificatoare din acest punct de vedere. Fără îndoială performanțele ar fi fost și mai bune dacă nu se producea Brexitul.

Tabelul nr. 3

Evoluții economice în perioada 2015 – 2016

Țara	PIB		Inflație		Șomaj	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Belgia	1,3	1,2	0,6	1,8	8,3	8
Germania	1,7	1,9	0,1	0,4	4,8	4,1
Estonia	0,9	1,1	0,1	0,8	6,3	6,9
Irlanda	6,9	4,3	0,0	-0,2	9,4	8,0
Grecia	0,0	0,3	-1,1	0,0	25,1	23,4
Spania	3,2	3,2	-0,6	-0,3	22,3	19,6
Franța	1,1	1,2	0,1	0,3	10,5	10,0
Italia	0,8	0,9	0,1	-0,1	11,9	11,7
Cipru	1,4	2,8	-1,6	-1,2	15,5	13,3
Letonia	2,7	1,6	0,2	0,1	9,9	9,7
Lituania	1,6	2,2	-0,7	0,7	9,0	8,0
Luxembourg	4,7	3,8	0,1	0,0	6,1	6,3
Malta	4,9	4,0	1,2	0,9	5,4	4,8
Olanda	2	2,1	0,2	0,1	6,9	6,0
Austria	0,7	1,5	0,8	1,0	6,0	6,0
Portugalia	1,5	1,3	0,5	0,6	12,6	11,2
Slovenia	2,5	2,5	-0,8	-0,2	9,1	7,9
Slovacia	3,5	3,3	-0,3	-0,5	11,5	9,7
Finlanda	0,0	1,5	-0,2	0,4	9,5	8,8
Euro area	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>11,0</b>	<b>10,0</b>
Bulgaria	2,2	3,3	-1,1	-1,3	10,1	7,7
Republica Cehă	4,5	2,4	0,3	0,6	5,1	4,0
Danemarca	1,2	1,0	0,2	0,0	6,0	6,2
Croatia	1,8	2,8	-0,3	-0,6	16,2	12,8
Ungaria	2,7	1,9	0,1	0,4	6,7	5,2
Polonia	3,5	2,8	-0,7	-0,2	7,5	6,3
<b>România</b>	<b>3,6</b>	<b>4,9</b>	<b>-0,4</b>	<b>-1,1</b>	<b>6,7</b>	<b>6,0</b>
Suedia	3,6	3,3	0,7	1,1	7,4	6,9
Marea Britanie	2,3	2,0	0,0	0,7	5,2	4,9
EU	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,3</b>	<b>9,5</b>	<b>8,5</b>
SUA	2,5	1,6	0,1	1,3	5,3	4,9
Japonia	0,7	0,9	0,8	-0,1	3,4	3,1
China	6,9	6,7				
World	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>				

(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2017, pg. 1, EC, 2017)

UE, în ansamblul său a reluat un trend pozitiv, notabil, dar zona euro, deși în progres față de anul 2015, a rămas ca performanță globală, ușor în urma altor state. Comparativ cu SUA, situația și dinamica UE s-a mai echilibrat, PIB-ul său crescând mai mult (+0,3%), dar având o rată a șomajului superioară (+3,6%). În raport cu

China și Japonia nu sunt schimbări semnificative, cu toate că Japonia și-a ameliorat puțin performanțele, iar China a înregistrat o ușoară diminuare a acestora.

Față de performanțele medii mondiale, în ceea ce privește creșterea PIB-ului, se menține aceeași diferență negativă ca în 2015 (-1,1%).

Însă în planul competitivității, așa cum se arată în „The Global Competitiveness Report 2016-2017” media Europei este de 4,72 față de media mondială de 4,11<sup>1</sup>.

În acest context, Business Europe – Confederația Patronală Europeană – apreciază că **UE pierde din competitivitate**. Cauzele principale care generează această situație sunt următoarele<sup>2</sup> :

- Nivelul general de fiscalitate ca pondere în PIB, ce este mai mare cu peste 50% comparativ cu SUA și cu 30% față de Japonia;

- Nivelul mediu de taxare a persoanelor cu venituri mici este cu 40% mai mare decât în SUA și Japonia;

- Cerințele administrative pentru a începe o afacere sunt de 3 ori mai ample comparativ cu SUA și alte țări dezvoltate din afara UE, ceea ce se reflectă în consumuri de timp și bani superioare (vezi figura nr. 13).

- 

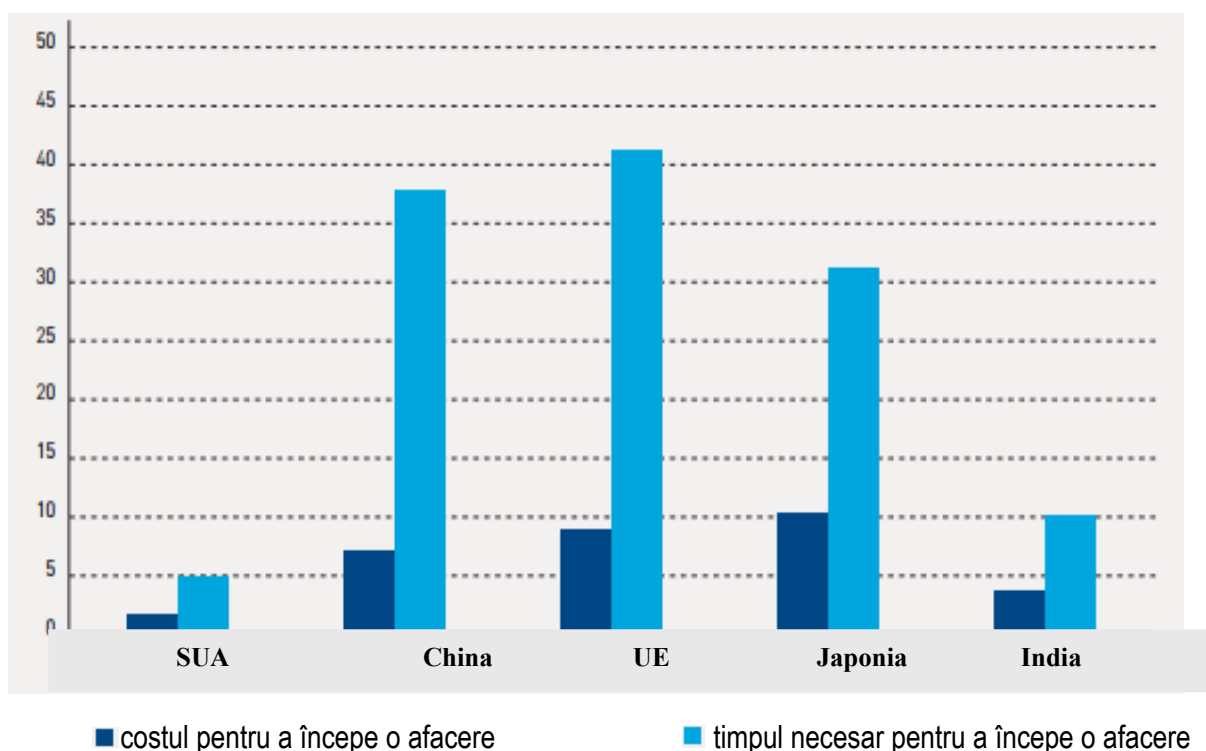


Figura nr. 13 – Costul și timpul necesar pentru a se începe o afacere

- Prețul energiei în UE este prea ridicat; spre exemplu, prețul energiei electrice în UE este de circa două ori mai mare față de cel din SUA și Rusia, și cu 20% mai mare comparativ cu cel din China;

- Decalajul dintre UE și competitorii săi, în domeniul cercetării-dezvoltării, se amplifică, intensitatea acestor cheltuieli în PIB fiind mai mică decât în SUA, Japonia și Coreea de Sud;

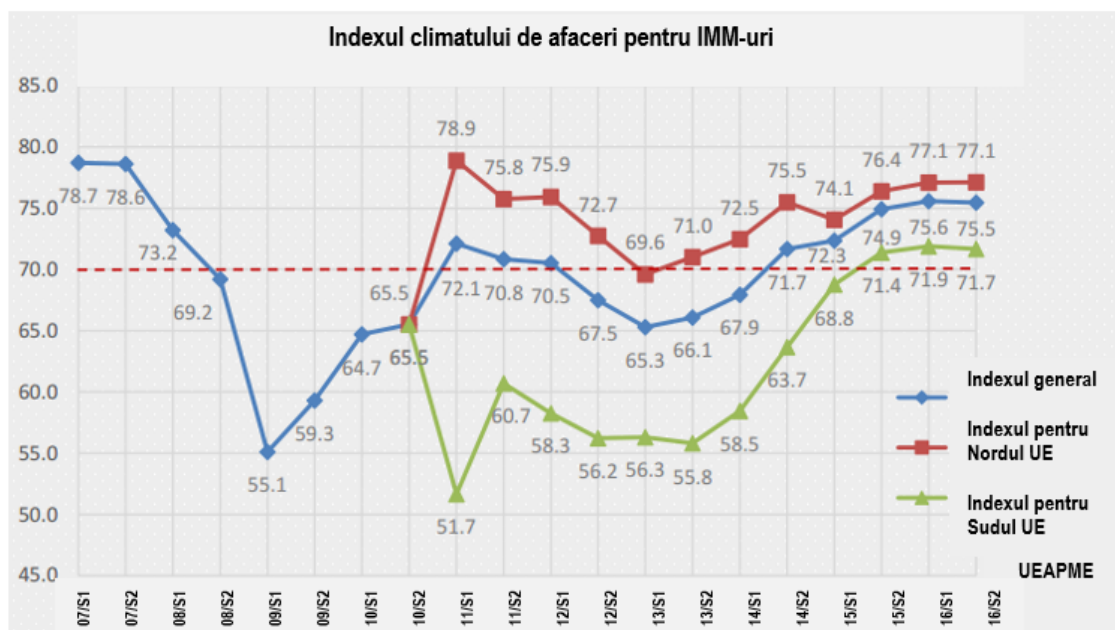
- Performanțele sistemului educațional și de training din UE sunt inferioare celor mai importanți 10 competitori ai săi, care progresează mai rapid.

**Climatul de afaceri pentru IMM-uri** – UE are peste 20 milioane de IMM-uri și circa 50 000 firme mari – deși, s-a ameliorat în 2016, este la o diferență apreciabilă față de situația anterioară crizei. Evoluția climatului de afaceri pentru IMM-uri - determinată de UEAPME (Uniunea Europeană a Artizanatului și a Întreprinderilor Mici și

<sup>1</sup> Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017, Geneva, 2017, pdf.

<sup>2</sup>10 Priorities to Boost Investment, Growth & Employment, Business Europe, 2015, Bruxelles, pg. 5.

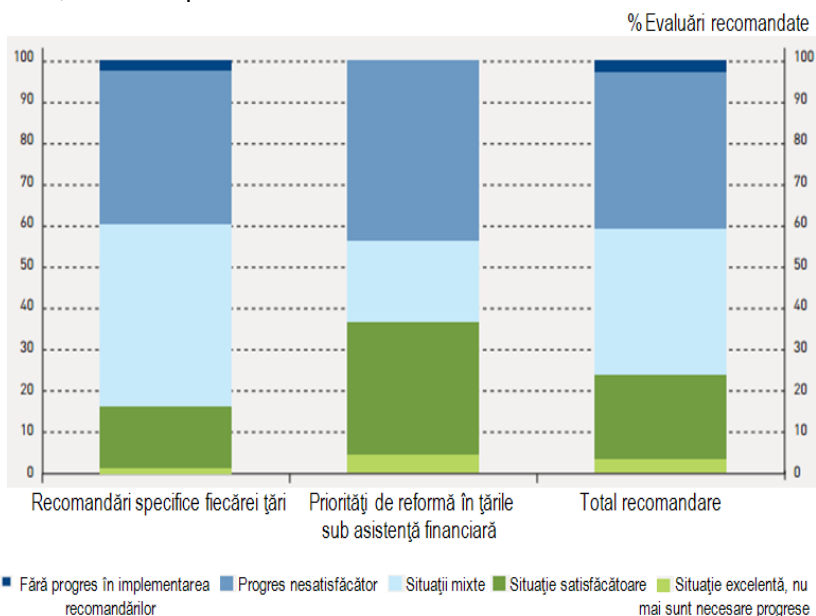
Mijlocii) este edificatoare în această privință, așa cum rezultă din figura nr. 14. În plus, nivelul său în 2016 este identic cu cel din 2015, adică nu s-a mai îmbunătățit.



(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2016/H2, 2016, pg. 2)

Figura nr. 14 – Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri

În opinia noastră, la situația mai puțin performantă a UE din acești ani, o contribuție majoră o are și **implementarea parțială a recomandărilor** care se adoptă la nivelul UE. Elementele prezentate în figura nr. 15 sunt pe deplin edificatoare, din acest punct de vedere:



(Sursa: Priorities to Boost Investment, Growth and Employment, Business Europe, 2015, pg.14)

Figura nr. 15 - Evaluarea confederațiilor patronale naționale membre ale UE privind implementarea recomandărilor UE

- În proporție de 40% dintre evaluări se consideră că implementarea recomandărilor UE specifice pentru fiecare țară nu au avut loc sau este nesatisfăcătoare;

• În proporție de 44% se consideră că operaționalizarea priorităților și reformelor în țările UE aflate sub asistență financiară este nesatisfăcătoare;

• Numai în proporție de 23% se consideră că implementările UE, în țările membre, sunt realizate la un nivel satisfăcător sau excelent, nemaifiind necesare progrese.

Elementele prezentate în acest paragraf indică pentru 2016 o **continuare a tendinței de ameliorare a economiei pe un nivel staționar al mediului de afaceri din UE - ceea ce este pozitiv – dar într-un ritm inferior principalilor săi competitori internaționali – în special comparativ cu China.**

### 1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene

Atât pentru Uniunea Europeană cât și pentru România, o analiză SWOT profesionistă la nivel european prezintă o importanță strategică. În tabelul nr. 4 este încorporată analiza SWOT realizată în 2016 pentru Comisia Europeană de cunoscuta firmă de consultanță LightHouse Europe.

Tabelul nr. 4

Analiza SWOT a UE

Puncte forte	Puncte slabe
<ul style="list-style-type: none"> <li>• UE reprezintă Piața Unică integrată, stimulativă pentru comerț și investiții străine intercomunitare</li> <li>• Euro este o monedă internațională de rezervă</li> <li>• Calitate ridicată instituțională de ansamblu</li> <li>• Produs intern brut mare pe locuitor, care permite menținerea unei competitivități ridicate</li> <li>• UE este cea mai mare putere comercială din lume</li> <li>• Existența a peste 500 de milioane de consumatori</li> <li>• Economia este eficientă din punct de vedere energetic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisteme educaționale cu calități diferite și absența învățământului continuu de-a lungul întregii vieți la nivelul statelor membre ale UE</li> <li>• „Fuga creierelor” și nearmonizări în ceea ce privește calificarea resurselor umane și cerințele pieței muncii</li> <li>• Incapacitatea în a aborda performant problemele generate de valurile de refugiați</li> <li>• Inadecvența proceselor manageriale și implicărilor naționale în raport cu moneda euro</li> <li>• Inegalități în creștere în cadrul și între statele membre ale UE</li> <li>• Feed-back de ansamblu slab și inconsistent față de Rusia și agresiunea sa militară oportunistă</li> </ul>
Oportunități	Amenințări
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifestarea „Economiei de argint”<sup>1</sup></li> <li>• Criza migratorie</li> <li>• Voința politică de a avea în vedere și soluționa deficiențele managementului aferent „euro-ului”</li> <li>• Creșterea rolului euro în schimburile internaționale</li> <li>• Noi acorduri internaționale privind liberalizarea schimburilor economice, aflate în curs de negociere</li> <li>• Eficiența energetică și energiile regenerabile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea divergențelor între țările membre ale UE</li> <li>• Competitivitatea redusă a „output-urilor” a UE în piața mondială</li> <li>• Îmbătrânirea populației</li> <li>• Neîncrederea populației în modelul european politic, economic și social</li> <li>• Potențialul de ieșire din UE la nivelul țărilor membre (Brexit) sau a unor regiuni din cadrul unor state (Scoția, Catalonia, etc.)</li> </ul>

Din parcurgerea conținutului analizei SWOT, rezultă pronunțata sa multidimensionalitate, în cadrul său acordându-se o mare atenție pe lângă aspectele economice și aspectelor politice, sociale și militare.

<sup>1</sup> Economia de argint desemnează ansamblul activităților economice realizate și aferente „seniorilor”, persoanelor în vârstă, care în evaluările Parlamentului UE este generatoare de oportunități

În prim plan sunt avute în vedere dimensiunile monetare (euro), energetice, demografice și comerciale. Ne surprinde absența referirilor la două aspecte majore ale contemporanității: informatizare-digitalizare, și respectiv creativitate-inovare. De asemenea, în cadrul analizei SWOT nu se face nici o conexiune directă cu trecerea la economia bazată pe cunoștințe sau la „smart economy” și la Strategia 2020 prin care aceasta este „ghidată” în UE.

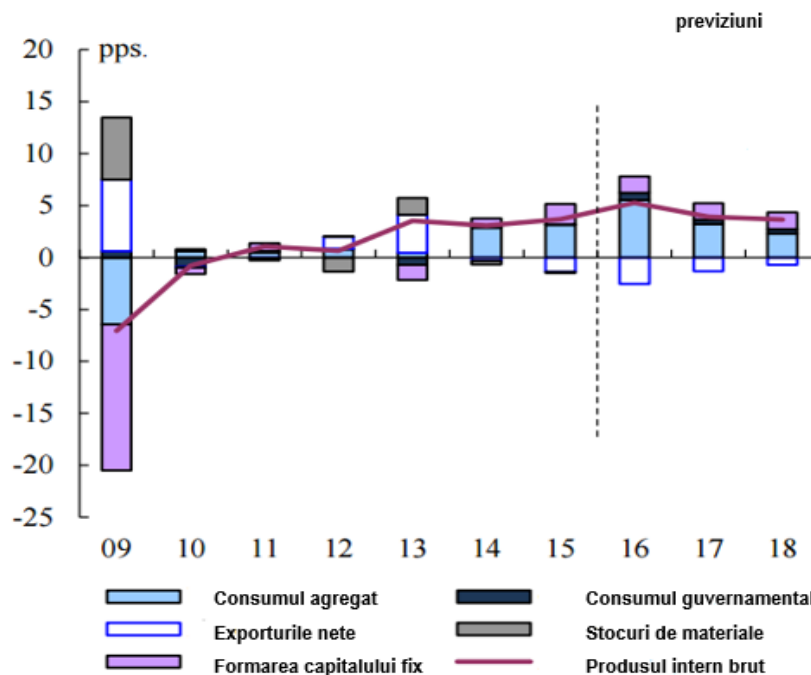
Această analiză SWOT – „Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union”<sup>1</sup>, comandată și plătită de UE în cadrul unui studiu mai cuprinzător, companiei de consultanță menționate, reprezintă un document strategic atât pentru înțelegerea percepțiilor evoluțiilor europene actuale la nivelul UE, cât și pentru fundamentarea deciziilor majore privind funcționarea și „direcționarea” complexului sistem pe care îl reprezintă Uniunea Europeană.

### 1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2016

În vederea caracterizării evoluției economiei României în 2016 apelăm în primul rând la informațiile statistice publicate în România în primele luni ale anului 2017.

În anul 2016 s-au înregistrat mai multe **evoluții pozitive**:

- PIB-ul a crescut - potrivit ultimelor estimări - cu 4,9%, fiind cel mai ridicat ritm din UE. Factorii principali care au contribuit la creșterea PIB-ului au fost consumul agregat, formarea capitalului fix și consumul guvernamental (vezi figura nr.16).



(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2017, European Economy, 2017, pg. 104)  
 Figura nr.16 - Creșterea PIB-ului real al României și factorii care au contribuit

- Producția industrială în serie brută a sporit cu 4,7%;
- Investițiile străine au crescut cu 23% în 2016 față de 2015;
- Exporturile FOB au depășit în premieră, în 2016, 57,4 miliarde de euro, crescând cu 5,1% față de 2014,

<sup>1</sup> Lighthouse Europe-EESC, Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015

în timp ce importurile CIF au avansat cu 7,1%, ajungând la 67,3 miliarde euro;

- Rata creditelor neperformante s-a înjumătățit în 2016 față de perioada anterioară<sup>1</sup>;
- Rata inflației a ajuns la un minim istoric de după 1990, atingând un nivel de -1,1%, cu 0,7 puncte procentuale sub cel înregistrat la sfârșitul anului 2015;
- Rata șomajului a scăzut ușor de la 6,7% în 2015, la 6,0% în 2016.

Aceste evoluții pozitive au fost realizate în condițiile în care situația economică a Uniunii Europene, deși, nu au excelat, s-a îmbunătățit față de anii anteriori, așa cum s-a arătat în paragraful precedent, creșterea economică pe ansamblul Uniunii Europene în 2016 a fost de 1,9%, iar în zona euro de 1,7%.

Concomitent trebuie precizat că în România au fost în 2016 și **evoluții negative** referitoare la subfinanțarea României, absorbția redusă a fondurilor UE, nivelul modest al investițiilor autohtone și străine, procentul mare al firmelor (12%) care raportează plăți restante la furnizori, gradul redus de inovare, întâzieri în modernizarea infrastructurii, deficitul comercial a sporit cu 30% față de anul 2015, etc.

Concluzia care se desprinde din ansamblul cifrelor prezentate este că **România a continuat să aibă o traiectorie pozitivă, în special comparativ cu evoluțiile predominante în Uniunea Europeană, dar, la fel ca și în anii precedenți, a fost confruntată cu numeroase probleme și zone deficitare, care afectează sustenabilitatea evoluțiilor economice și sociale și reducerea semnificativă a decalajelor față de țările dezvoltate ale UE.**

Din punct de vedere al **indicatorului bunăstării**, introdus în ultimii ani, România se plasează pe poziția 52 în lume, fiind prima treime a clasamentului, dar mult în urma majorității țărilor din UE<sup>2</sup>.

În ceea ce privește **conectarea digitală**, în 2016 România a ajuns pe poziția 50 în lume, câștigând 3 poziții față de anul anterior, potrivit GFK<sup>3</sup>.

În continuare, abordăm comparativ situația și evoluțiile manageriale, contextuale și economice din România cu cele existente în Uniunea Europeană, pe baza informațiilor, studiilor și publicațiilor Uniunii Europene privind **situația economică și a mediului de afaceri din România și Uniunea Europeană**.

Raportul anual al Uniunii Europene „Member State’s Competitiveness Performance and Policies – Industrial Performance Scoreboard” este deosebit de util din acest punct de vedere. În figura nr. 17 prezentăm fișa României din raportul menționat pentru anul 2016<sup>4</sup>. Examinarea informațiilor cuprinse în cadrul său ne permite să desprindem mai multe elemente semnificative din punct de vedere al studiului pe care îl realizăm.

a) În anul 2016, **la majoritatea indicatorilor considerați – 17 din 26 – România se află sub media Uniunii Europene**. De asemenea, România se află sub media Uniunii Europene și la majoritatea indicatorilor aferenți celor șase domenii analizate:

- Politică industrială inovativă
- Industrie sustenabilă
- Performanțe la export
- Mediul de afaceri și întreprinderii
- Administrație publică
- Finanțare și investiții

b) La **7 indicatori** – ponderea absolvenților în știință și tehnologie la 1.000 de locuitori, cheltuielile cu protecția mediului pe locuitor, timpul necesar pentru a începe o afacere (în zile), prețul mediu (fără TVA) pe kwh pentru firmele mijlocii, procentul de conexiuni de Internet de bandă largă cu o viteză superioară de 10 Mbs în total conexiuni, durata plăților efectuate către autoritățile publice – **România se situează peste media Uniunii Europene**.

c) Din cele șase domenii majore considerate de specialiștii Uniunii Europene, **România se plasează relativ mai bine numai la finanțare și investiții**. Cea mai defavorabilă este situația României în ceea ce privește politica industrială inovativă, unde nici unul dintre cei șase indicatori nu atinge media europeană. O situație negativă se constată și la domeniul administrației publice, unde cei trei indicatori sunt mult sub media UE.

<sup>1</sup> xxx Raportul ARB 1991 – 2016, ARB, București, 2017.

<sup>2</sup> xxx Toader S., Iancu V., Olteanu D., Evoluția bunăstării în România, KPMG, București, 2016, pg.16.

<sup>3</sup> xxx IT, in Business Review, iunie 2016.

<sup>4</sup> xxx European Commission, 2015, Member State’s Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2016, Bruxelles, 2016.

Toate aceste elemente indică **existența unui decalaj apreciabil al economiei, mediului de afaceri și managementul național din România comparativ cu Uniunea Europeană.**

Dacă comparăm informațiile referitoare la anul 2015 din figura nr. 17 cu informațiile privitoare la anul 2014 din figura nr. 18<sup>1</sup> putem formula următoarea **constatare semnificativă: situația economică și mediul de afaceri precum și starea managementului din România au înregistrat în 2015 o situație staționară**, ușoarele variații la unii indicatori neavând o semnificație notabilă privind evoluțiile de ansamblu a economiei.

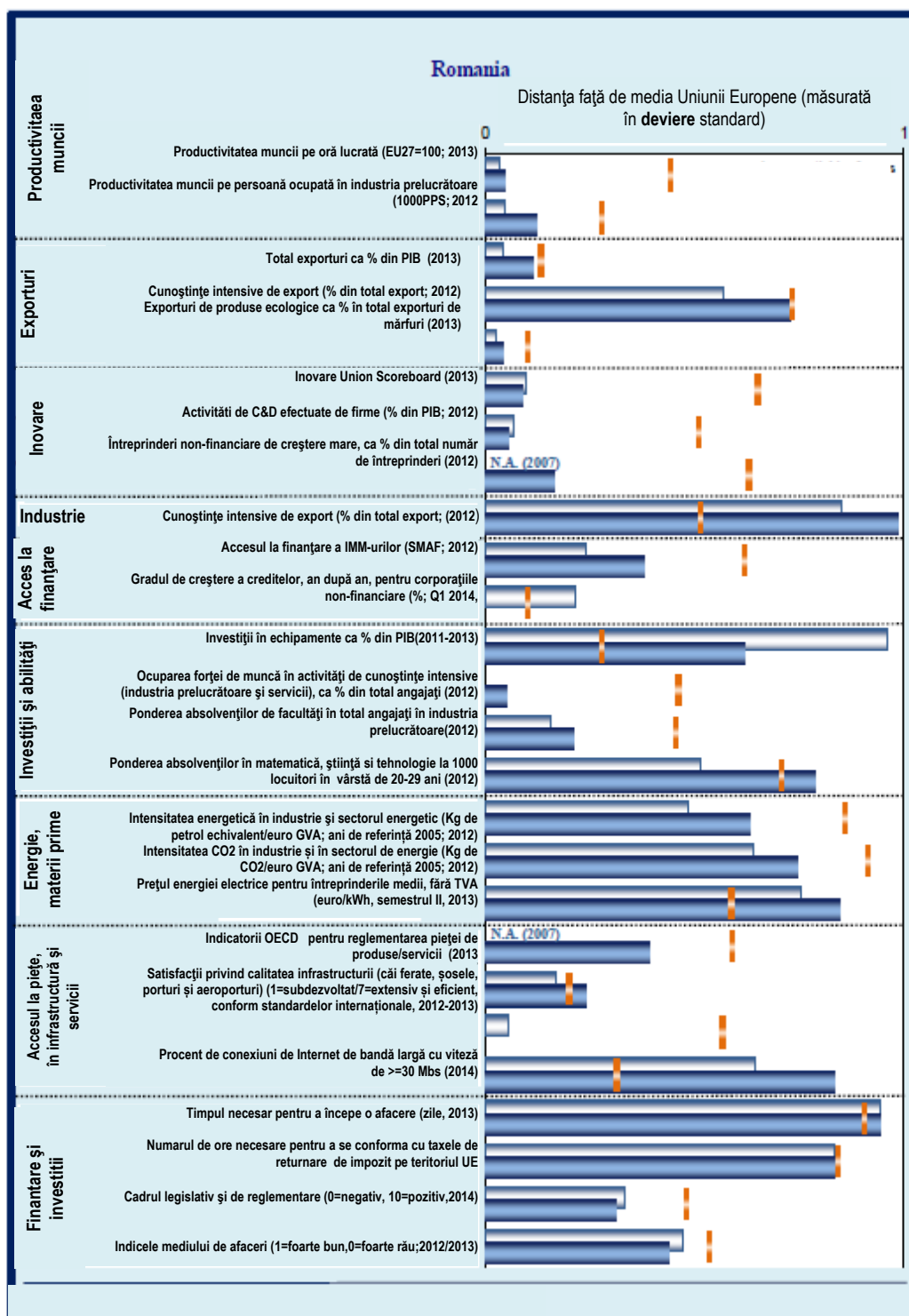
Într-o altă analiză efectuată în 2016 de **Banca Mondială, referitoare la ușurința de a face afaceri în diverse țări, România se plasează pe locul 19 în ierarhia Uniunii Europene față de locul 20 în 2015**, fiind urmată de Bulgaria, Croația, Ungaria, Belgia, Italia, Cipru, Grecia, Luxembourg și Malta. În ierarhia mondială, România se plasează pe poziția 37, marcând un salt de 11 de locuri față de 2015 (vezi figura nr. 19).

În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și implementării Strategiei UE 2020, un obiectiv esențial al managementului din fiecare țară a Uniunii Europene este **promovarea inovării**. Firește, nici România nu face și nu trebuie să facă excepție de la această axiomă. Din păcate, rezultatele țării noastre sunt modeste, așa cum rezultă din figura nr. 20, preluată din Innovation Union Scoreboard (INS) 2016<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> xxx EU Enterprise and Industry, Member States Competitiveness Performance and Policies, 2012 Edition, Bruxelles, pag. 165.

<sup>2</sup>xxxEuropean Commission, Innovation Union Scoreboard (INS), Bruxelles, 2016, pag. 6.



Legendă:

- valoare pe ultimii 5 ani disponibili
- valoare în ultimul an disponibil
- ultima valoare disponibilă pentru membrii UE

Figura nr. 17 - Situația economiei, mediului de afaceri din România în cadrul Uniunii Europene în 2015



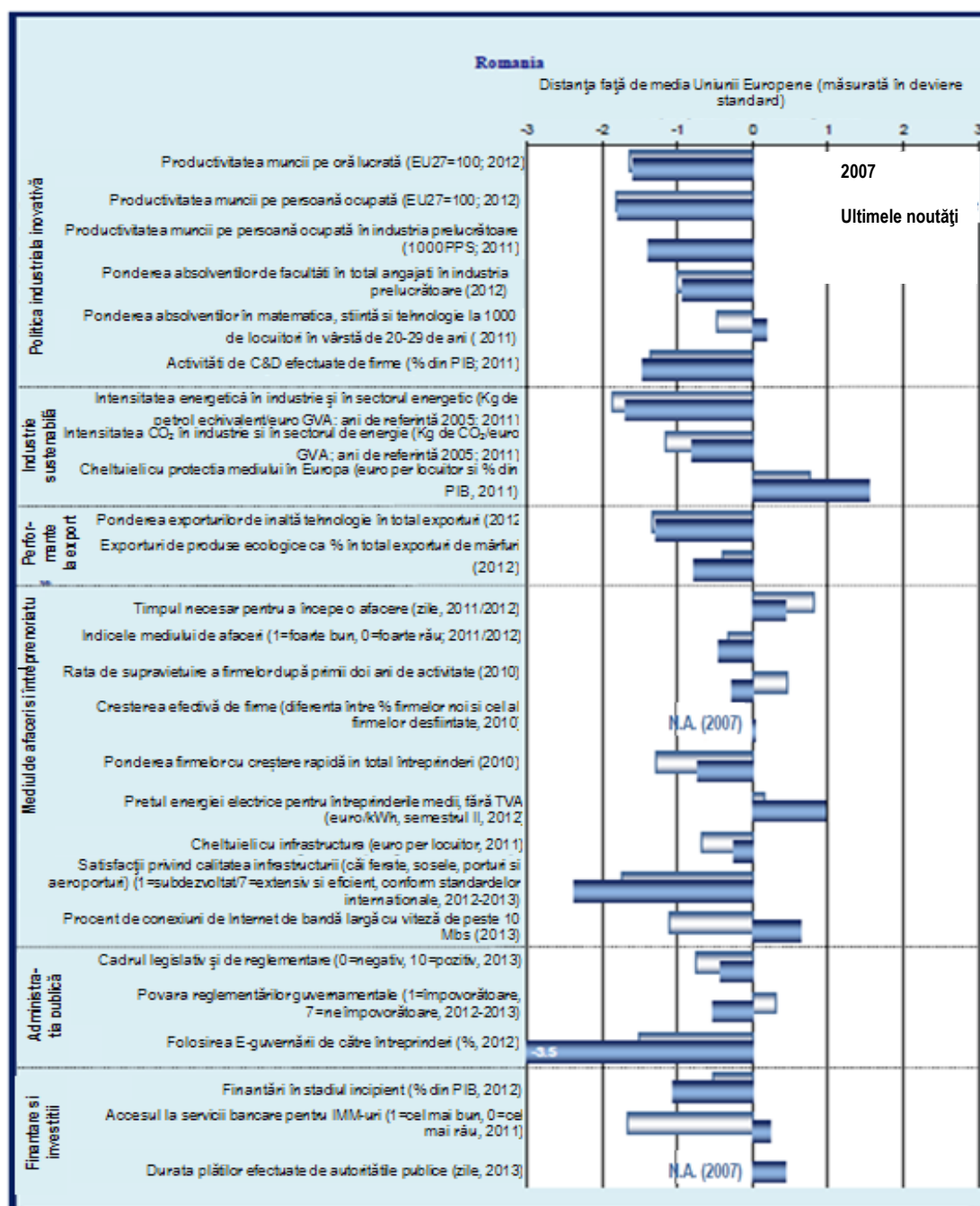
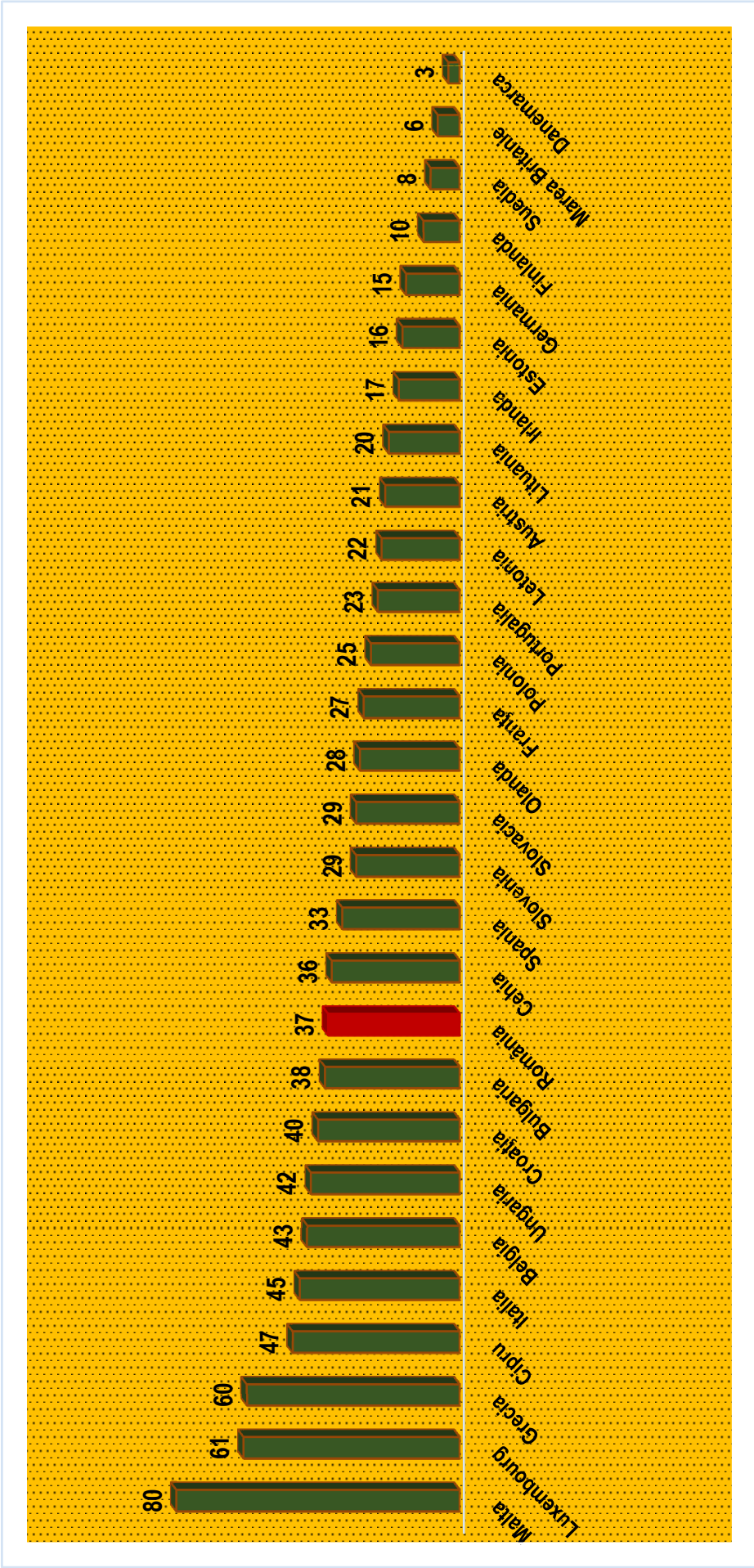
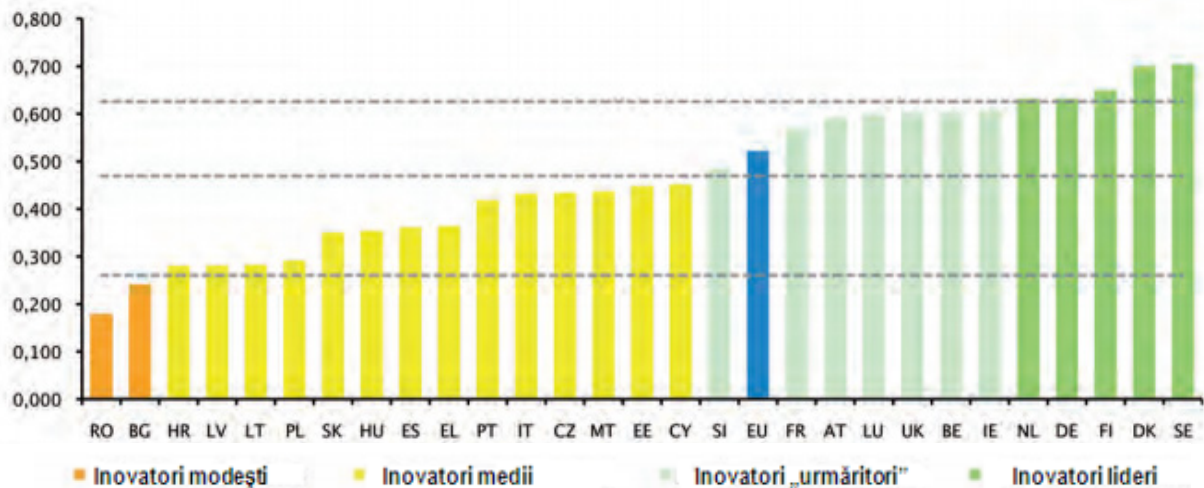


Figura nr. 18 - Situația economiei, mediului de afaceri din România în cadrul Uniunii Europene în 2014



(Sursa: Doing Business 2016, Going Beyond Efficiency, 2016, pg. 5)

Figura nr. 19 – Ierarhia țărilor Uniunii Europene în ceea ce privește ușurința de a realiza afaceri



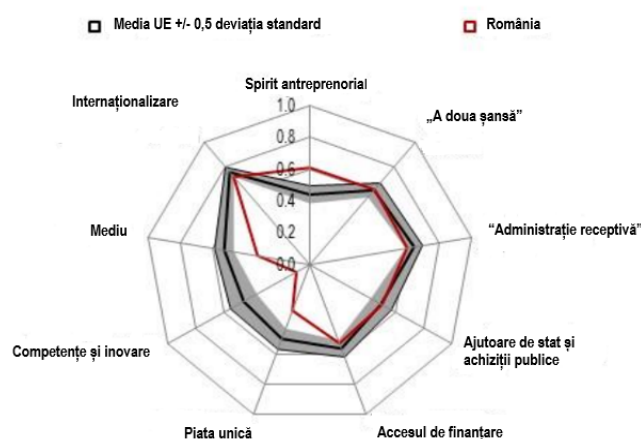
(Sursa: Innovation Union Scoreboard 2016, pg 6)

Figura nr. 20 – Performanțele inovării în statele membre ale Uniunii Europene

Analiza informațiilor încorporate în acest grafic indică faptul că România **se află în categoria a IV-a, ultima, de țări ale Uniunii Europene cu performanțe în inovare**, denumită de specialiștii Uniunii Europene „grupa inovatorilor modești”, alături de Bulgaria. De reținut că celelalte 26 de țări ale Uniunii Europene fac parte din grupa țărilor inovatoare mediu (14 state), grupa țărilor inovatoare „urmăritoare” ale liderilor (7 state) și grupa țărilor lider în inovare (5 state) – Suedia, Danemarca, Finlanda, Germania și Olanda.

Analizele specialiștilor în economie și documentul strategic al Uniunii Europene, **Small Business Act (SBA)**, au demonstrat că un obiectiv major al managementului din fiecare țară, pentru a asigura o dezvoltare sustenabilă, **trebuie să îl reprezinte promovarea întreprinderii și a întreprinderilor mici și mijlocii**. În continuare preluăm și analizăm un set de informații privind întreprinderii din România în context european, din documentul Uniunii Europene referitor la implementarea SBA<sup>1</sup> în 2016.

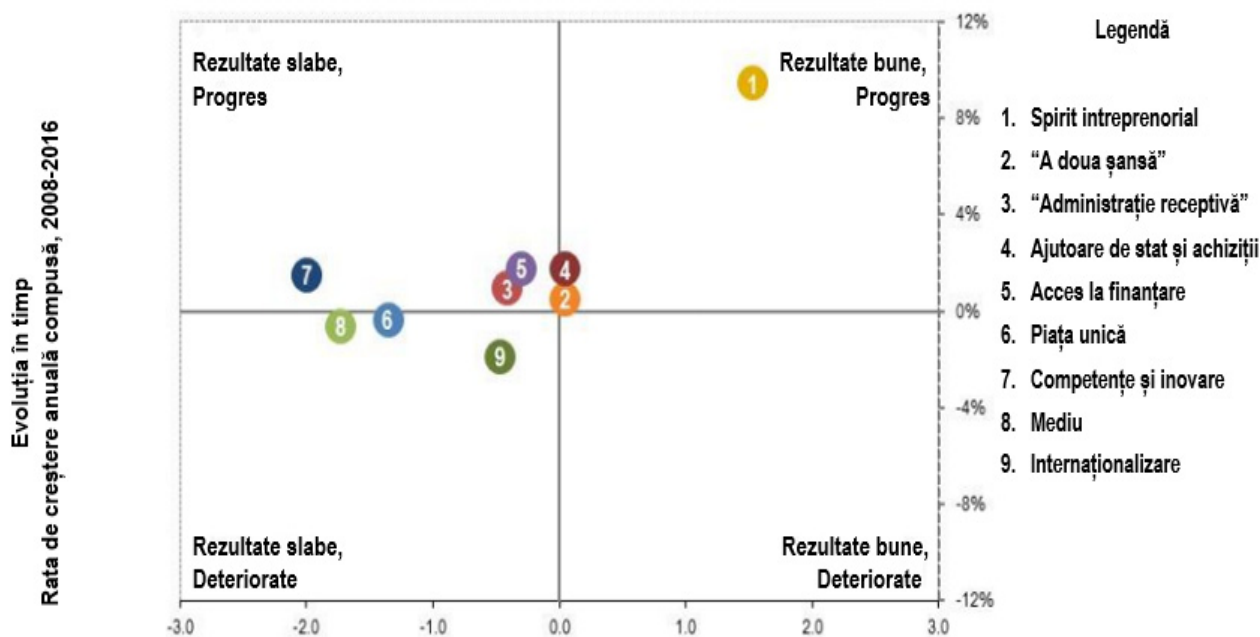
În figura nr. 21 prezentăm profilul SBA al României, iar în figura nr. 22 performanțele SBA în România – situația și tendințele în raport cu 2007.



(Sursa: Comisia Europeană, 2016 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2016, pg.3)

Figura nr. 21 – Comparație a performanțelor României cu media UE pentru fiecare domeniu SBA

<sup>1</sup> xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2016 SBA Fact Sheet - Romania – 2016, Bruxelles, 2016, pg. 3.



(Sursa: Comisia Europeană, 2016 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2016, pg.4)

Figura nr. 22 – Performanțele SBA în România: situația actuală și tendințe pentru perioada 2008-2016

Din analiza informațiilor cuprinse în cele două figuri se desprind următoarele elemente esențiale:

- Statisticile referitoare la IMM-urile din România reflectă în general, un profil SBA „sub medie, dar în curs de redresare”, cu unele schimbări semnificative în ultimii ani – pozitive și negative;
- Rezultatele României sunt inferioare mediei în cazul a șase dintre cele nouă principii SBA pentru care există date;
  - Singurul domeniu în care România se află peste media Uniunii Europene este spiritul întreprinzător;
  - Compararea performanțelor României cu rezultatele sale anterioare indică o imagine de ansamblu eterogenă. Șase domenii se află deasupra liniei orizontale (vedeți graficul nr. 22), ceea ce sugerează că au avut loc progrese importante de-a lungul timpului;
    - Trei domenii, „Internaționalizarea”, „Mediu” și „Piața Unică”, constituie motive de îngrijorare, întrucât, pe lângă faptul că se află cu mult sub media UE, nu au fost progrese semnificative în ultimii ani;
    - S-a produs o îmbunătățire la „competențe și inovare”, care a trecut din zona de rezultate slabe-deteriorare în zona rezultate slabe-progres.

Elementele prezentate indică fără nici un dubiu faptul că **domeniul întreprinzătorului și întreprinderilor mici și mijlocii nu a reprezentat pentru managementul național o prioritate nici în anul 2016**. Mai mult, analizele comparative în context european sugerează cu pregnanță faptul că prioritar pentru factorii decizionali din România de la toate nivelele, începând cu cel macroeconomic, trebuie să fie **domeniile în care ne situăm sub media Uniunii Europene sau unde situația întreprinzătorială este modestă**.

- Piața Unică, ale cărei valențe și avantaje sunt puțin cunoscute și valorificate de IMM-urile din România;
- Abordarea de mediu, care în 2016 a regresat sensibil;
- Internaționalizarea IMM-urilor din România, prin valorificarea mai bună a oportunităților oferite de Piața Unică a Uniunii Europene și prin acțiuni concrete de diversificare atât a piețelor de desfacere, cât și a celor de aprovizionare;
  - Focalizarea pe inovare și competențe, care în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe sunt esențiale pentru dezvoltarea competitivă și sustenabilă a României;
  - Legislația și guvernarea economică, care trebuie să se bazeze pe principiul „gândește mai întâi la scară

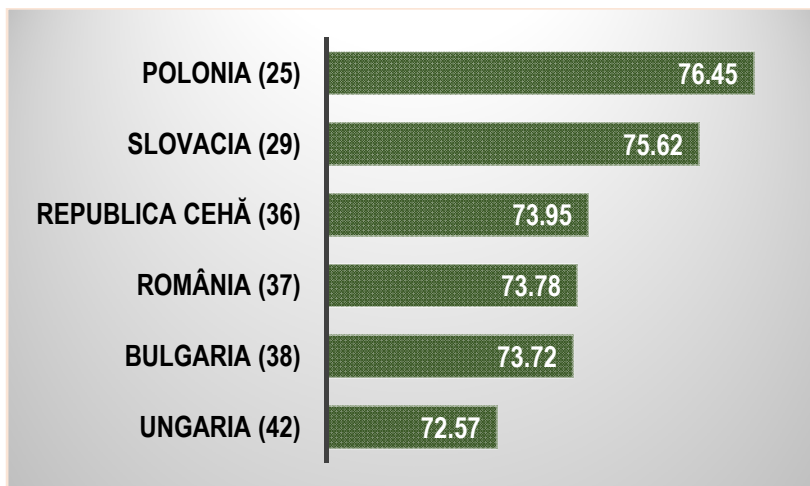
\*Nu există date pentru principiul „Gândeți mai întâi la scară mică”; și de aceea nu apare în grafic.

mică” și unde se așteaptă o lege a IMM-urilor, tergiversată de trei ani;

- Finanțarea mai amplă și rapidă a IMM-urilor, domeniu în care rolul principal îl are sistemul bancar, Banca Națională și Ministerul Finanțelor;

- Administrația centrală și locală, în sensul creșterii receptivității față de problemele specifice întreprinderii și IMM-urilor, diminuând birocrația și corupția.

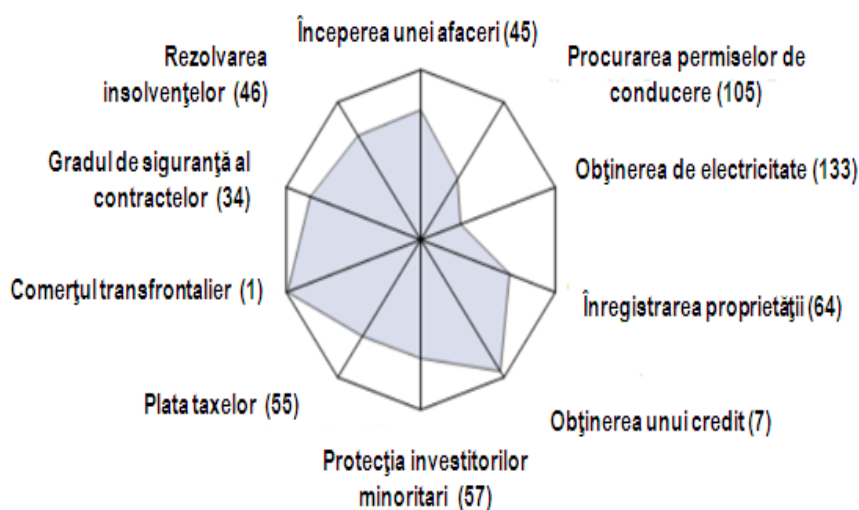
Elementele complementare privind mediul de afaceri sunt furnizate de UE- în „Raportul de țară privind România” în 2016. În figura nr. 23, se indică ușurința de a face afaceri în România, comparativ cu o parte din țările din Europa Centrală și de Est.



(Sursa: Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Economy Profile 2016, România, pg. 55)

Figura nr. 23 – Ușurința de a derula afaceri în unele țări din UE, din Europa Centrală și de Est

**România se plasează pe antepenultimul loc, din cele șase țări considerate**, în urma sa aflându-se doar Bulgaria și Ungaria. Din același punct de vedere, potrivit Băncii Mondiale, România se afla, în 2015, pe locul 37 în lume, inferior celor deținute de Polonia (25) sau Slovacia (29). De remarcat însă, că, în ansamblul ierarhiei mondiale, România a înregistrat în 2016, un salt de 11 locuri, ceea ce reprezintă un semnal încurajator, ce trebuie continuat și accelerat.

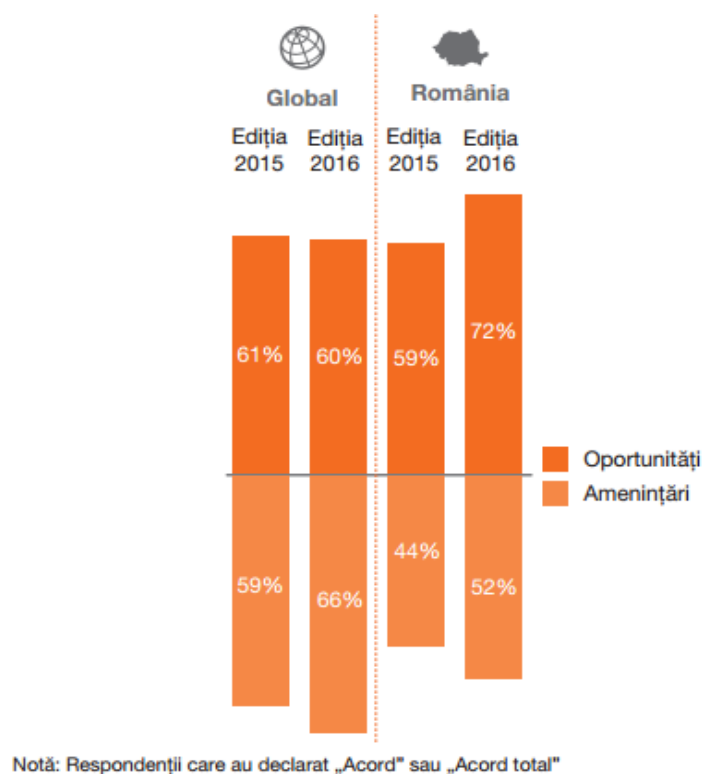


(Sursa: Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Economy Profile 2016, România, pg. 9)

Figura nr. 24 – Factorii care influențează derularea afacerii în România în viziune internațională

Figura nr. 24 prezintă pentru România, situația principalilor factori care influențează derularea afacerilor într-o viziune comparativă internațională. Zona albastră indică intensitatea factorilor respectivi în România, comparativ cu zona gri deschis, ce indică situația pe plan mondial. În paranteze se menționează locul României, în ierarhia internațională, a intensității în ceea ce privește dificultatea fiecărui factor. La cinci din cei nouă factori considerați – începerea unei afaceri, protecția investitorilor minoritari, gradul de soluționare a contractelor, soluționarea insolvențelor și plata taxelor, România se situează în prima jumătate a clasamentului mondial. Factorii cei mai favorizanți sunt obținerea de electricitate și procurarea permiselor de construcție, iar cei mai dificili sunt comerțul transfrontalier și obținerea unui credit. Comparativ cu majoritatea țărilor UE, suntem în urma lor.

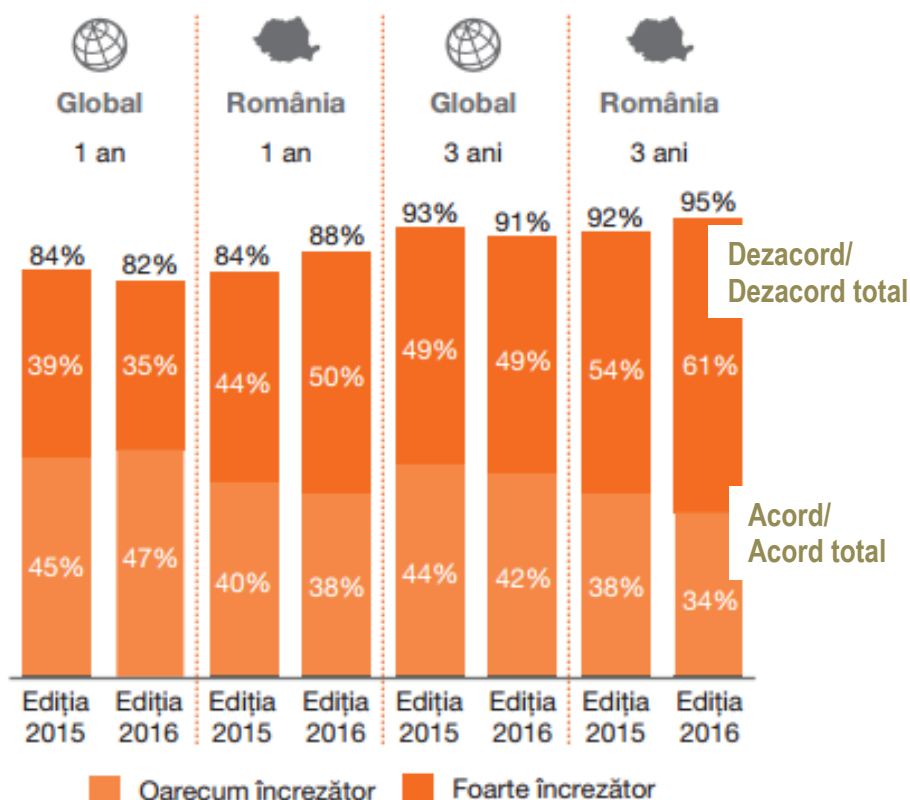
După cum știm, în planul afacerilor, al deciziilor de investire și dezvoltare ale managementului firmelor, deosebit de importante – adesea determinante – sunt percepțiile managerilor privind calitatea, mediul economic, amenințările și oportunitățile pe care acestea le oferă. O anchetă efectuată în anul 2016, de cunoscuta firmă de consultanță – Price Waterhouse Cooper<sup>1</sup> (PwC) – la nivel mondial și în România a generat rezultatele prezentate în figura nr. 25 și figura nr. 26.



(Sursa: <http://www.pwc.ro/ro/Publicatii/ceo-survey-2016-web.pdf>)

Figura nr. 25 – Intensitatea amenințărilor la adresa perspectivelor de creștere ale companiilor în 2016 comparativ cu 3 ani în urmă

<sup>1</sup>PwC Global CEO, Survey Romania 2015, [www.pwc.ro/ceosurvey2015](http://www.pwc.ro/ceosurvey2015).



(Sursa: <http://www.pwc.ro/ro/Publicatii/ceo-survey-2016-web.pdf>)

Figura nr. 26 – Intensitatea oportunităților de dezvoltare pentru companii în 2016 comparativ cu 3 ani în urmă

52% dintre directorii generali de firme din România apreciază că în prezent sunt mai multe **amenințări la adresa perspectivelor de creștere ale companiilor** decât în urmă cu 3 ani. Remarcăm că la nivel global, ponderea celor care apreciază că numărul amenințărilor a crescut și este cu 15% mai mare decât în România.

Cifrele referitoare la frecvența oportunităților pentru dezvoltarea companiilor sunt sensibil mai bune, atât pentru România, cât și la nivel global, pe plan mondial. Astfel, 72% dintre respondenții din România (și 60% global) apreciază că, în prezent există mai multe oportunități pentru dezvoltare. Față de anul 2015, pentru România înregistrăm în anul 2016, o creștere a optimismului privind apariția oportunităților cu 20,6%.

Rezultatele cercetării realizate de această prestigioasă firmă de consultanță indică perspective contradictorii atât pentru mediul de afaceri autohton, cât și global.

Prin prisma ansamblului informațiilor prezentate în acest paragraf, putem concluziona că la **nivel național, managementul trebuie să se concentreze asupra realizării unui mediu economic favorizant afacerilor, a facilitării obținerii de credite, a promovării IMM-urilor la nivelul Uniunii Europene pe Piața Unică, a amplificării inovării și competențelor, a protecției și îmbunătățirii mediului ecologic, elemente ce condiționează atât viitoarele performanțe economico-sociale ale României, cât și viteza recuperării decalajelor care ne despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană.**

#### 1.2.4. Indicele capabilităților de schimbare

Un instrument relativ recent de evaluare a calității managementului dintr-o țară și potențialul său de schimbare și progres este indicele capabilității de schimbare sau indicele de adaptabilitate la schimbare\*. Acest instrument a fost realizat de către prestigioasa firmă de consultanță KPMG în parteneriat cu Oxford Economics<sup>1</sup>.

\*Denumirea sa în engleză este "Change Readiness Index".

<sup>1</sup>xxx KPMG International Cooperative, 2015.

Indicele evaluează capabilitatea de schimbare a unei țări în funcție de 3 piloni<sup>1,2</sup>:

a. **Capabilități întreprinzătoare**, ce reflectă starea mediului de afaceri și abilitățile întreprinzătoare la nivel de stat și de companii publice și private. Ele au la bază 10 subindicatori evaluați pe o scală de la 1 la 10. Acești indicatori sunt: piața muncii, diversificarea economiei, deschiderea economiei, inovarea, cercetarea-dezvoltarea, mediul de afaceri, sectorul financiar, transportul, utilitățile, infrastructura, sectorul informal și infrastructura tehnologică;

b. **Capabilități guvernamentale**, ce au în vedere abilitățile zonei guvernamentale, ale administrației centrale și locale de a reglementa și manageria schimbările în economie și societate. Cei 10 subindicatori, care sunt evaluați după același sistem ca și în precedentul pilon includ: cadrul macroeconomic, relația stat/administrație publică și mediul de afaceri, cadrul de reglementare, fiscalitate și bugete, respectarea legii, planificarea strategică la nivel guvernamental, mediul și sustenabilitatea, dreptul de proprietate asupra terenurilor și siguranța generală;

c. **Capabilitățile populației și a societății civile**, care au ca sferă de cuprindere abilitățile cetățenilor și societății în ansamblu dintr-o țară, de a se adapta la schimbare și a răspunde la oportunitățile contextuale. Subindicatorii avuți în vedere – în număr de 10 – sunt: capitalul uman, întreprinzătorul, societatea civilă, măsurile de siguranță socială, utilizarea tehnologiei, egalitatea între sexe, intensificarea incluziunii sociale, demografia, accesul la informații și sănătatea.

În tabelul nr. 5 prezentăm punctajele înregistrate de România la cei trei piloni și poziția sa în rândul celor 127 de țări evaluate.

Așa cum se poate vedea, în acest clasament, România ocupă poziția 79 pentru pilonul 1, cel mai semnificativ; la ceilalți doi piloni – capabilitățile guvernamentale, ale cetățenilor și societății civile, pozițiile fiind 86 și 62.

Poziția deținută este codașă în raport în țările UE; celelalte țări din Europa Centrală și de Est ocupând pozițiile: Cehia – 28, Ungaria – 29, Slovacia – 30, Polonia – 32, Bulgaria – 49, Grecia – 55.

Tabelul nr. 5

Ierarhia țărilor în funcție de indicele capabilităților de schimbare

Locul	Țara	Regiunea geografică	Capabilitatea întreprinzătoare	Capabilitatea guvernamentală	Capabilitatea populației și a societății
1	Singapore	Asia de Est și Oceanul Pacific	1	1	11
2	Elveția	Europa de Nord, Sud și Vest	3	5	2
3	Hong Kong	Asia de Est și Oceanul Pacific	2	6	10
4	Norvegia	Europa de Nord, Sud și Vest	17	3	1
5	Emiratele Arabe Unite	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	4	2	19
6	Noua Zeelandă	Asia de Est și Oceanul Pacific	7	8	7
7	Qatar	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	5	4	20
8	Danemarca	Europa de Nord, Sud și Vest	6	11	4
9	Suedia	Europa de Nord, Sud și Vest	13	9	3
10	Finlanda	Europa de Nord, Sud și Vest	10	7	6
11	Olanda	Europa de Nord, Sud și Vest	14	13	5
12	Germania	Europa de Nord, Sud și Vest	11	10	13
13	Marea Britanie	Europa de Nord, Sud și Vest	8	19	12
14	Canada	America de Nord	20	16	9
15	Japonia	Asia de Est și Oceanul Pacific	9	18	18
16	Australia	Asia de Est și Oceanul Pacific	24	17	8
17	Austria	Europa de Nord, Sud și Vest	21	14	16
18	Belgia	Europa de Nord, Sud și Vest	19	20	14
19	Chile	America Latină și Insulele Caraibe	23	15	24

<sup>1</sup> Toader S. – „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în Economistul, nr. 43-44, 2015.

<sup>2xxx</sup> România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în Economistul, nr. 43-44, 2015.



20	Statele Unite	America de Nord	15	27	15
21	Israel	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	16	30	17
22	Arabia Saudită	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	18	12	36
23	Taiwan	Asia de Est și Oceanul Pacific	22	22	26
24	Malaesia	Asia de Est și Oceanul Pacific	12	25	34
25	Coreea de Sud	Asia de Est și Oceanul Pacific	26	26	22
26	Franța	Europa de Nord, Sud și Vest	32	44	21
27	Portugalia	Europa de Nord, Sud și Vest	28	40	25
28	Republica Cehă	Europa de Est și Asia Centrală	27	31	33
29	Ungaria	Europa de Est și Asia Centrală	29	35	30
30	Slovacia	Europa de Est și Asia Centrală	33	29	29
31	Kazahstan	Europa de Est și Asia Centrală	46	21	35
32	Polonia	Europa de Est și Asia Centrală	43	23	31
33	Filipine	Asia de Est și Oceanul Pacific	30	24	39
34	Thailanda	Asia de Est și Oceanul Pacific	25	38	43
35	Spania	Europa de Nord, Sud și Vest	42	49	23
36	Lituania	Europa de Nord, Sud și Vest	45	42	27
37	Iordania	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	35	32	40
38	Costa Rica	America Latină și Insulele Caraibe	58	28	28
39	Turcia	Europa de Est și Asia Centrală	31	45	50
40	Uruguay	America Latină și Insulele Caraibe	67	39	32
41	Peru	America Latină și Insulele Caraibe	36	48	47
42	Mexic	America Latină și Insulele Caraibe	54	37	42
43	Indonezia	Asia de Est și Oceanul Pacific	37	55	45
44	Panama	America Latină și Insulele Caraibe	38	62	41
45	China	Asia de Est și Oceanul Pacific	40	46	58
46	Columbia	America Latină și Insulele Caraibe	48	52	46
47	Bulgaria	Europa de Est și Asia Centrală	39	60	53
48	Serbia	Europa de Est și Asia Centrală	55	53	44
49	Macedonia	Europa de Est și Asia Centrală	52	50	52
50	Cambogia	Asia de Est și Oceanul Pacific	34	51	69
51	Insulele Capului Verde	Africa Subsahariană	63	41	56
52	Fiji	Asia de Est și Oceanul Pacific	41	66	60
53	Namibia	Africa Subsahariană	49	43	79
54	El Salvador	America Latină și Insulele Caraibe	50	73	49
55	Grecia	Europa de Nord, Sud și Vest	75	71	37
56	Maroc	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	44	56	78
57	Azerbaidjan	Europa de Est și Asia Centrală	66	33	70
58	Botsana	Africa Subsahariană	59	36	77
59	Brazilia	America Latină și Insulele Caraibe	61	57	63
60	Ecuador	America Latină și Insulele Caraibe	64	65	59
61	Africa de Sud	Africa Subsahariană	62	54	74
62	Sri Lanka	Asia de Sud	53	68	73
63	Rusia	Europa de Est și Asia Centrală	56	78	55
64	Tunisia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	72	72	54
65	Kenya	Africa Subsahariană	47	84	65
66	Italia	Europa de Nord, Sud și Vest	76	87	38
67	India	Asia de Sud	51	69	83
68	Ghana	Africa Subsahariană	71	61	67
69	Rwanda	Africa Subsahariană	82	34	89

70	Republica Dominicană	America Latină și Insulele Caraibe	60	80	64
71	Tonga	Asia de Est și Oceanul Pacific	84	74	57
72	Kirgistan	Europa de Est și Asia Centrală	65	82	61
73	Zambia	Africa Subsahariană	78	58	81
74	Uganda	Africa Subsahariană	68	75	80
75	Georgia	Europa de Est și Asia Centrală	86	64	76
76	Bhutan	Asia de Sud	93	47	88
77	Mongolia	Asia de Est și Oceanul Pacific	108	59	48
78	Tanzania	Africa Subsahariană	90	63	75
79	<b>România</b>	<b>Europa de Est și Asia Centrală</b>	<b>79</b>	<b>86</b>	<b>62</b>
80	Mozambic	Africa Subsahariană	77	67	97
81	Senegal	Africa Subsahariană	88	81	68
82	Jamaica	America Latină și Insulele Caraibe	70	101	66
83	Egipt	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	73	89	82
84	Paraguay	America Latină și Insulele Caraibe	92	79	86
85	Algeria	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	86	70	98
86	Bangladesh	Asia de Sud	81	88	91
87	Coasta de Fildeș	Africa Subsahariană	74	83	103
88	Argentina	America Latină și Insulele Caraibe	101	103	51
89	Guatemala	America Latină și Insulele Caraibe	80	92	92
90	Nigeria	Africa Subsahariană	69	91	104
91	Honduras	America Latină și Insulele Caraibe	85	98	87
92	Cameron	Africa Subsahariană	94	77	106
93	Benin	Africa Subsahariană	87	85	101
94	Pakistan	Asia de Sud	57	113	99
95	Etiopia	Africa Subsahariană	100	76	107
96	Libia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	95	99	90
97	Myanmar	Asia de Est și Oceanul Pacific	83	97	100
98	Vietnam	Asia de Est și Oceanul Pacific	89	107	95
99	Bosnia și Herțegovina	Europa de Est și Asia Centrală	98	105	85
100	Nicaragua	America Latină și Insulele Caraibe	99	96	94
101	Ucraina	Europa de Est și Asia Centrală	97	115	71
102	Sierra Leone	Africa Subsahariană	91	95	109
103	Nepal	Asia de Sud	116	109	84
104	Sudanul de Sud	Africa Subsahariană	109	100	105
105	Zimbabwe	Africa Subsahariană	112	93	108
106	Bolivia	America Latină și Insulele Caraibe	117	102	96
107	Mali	Africa Subsahariană	105	108	102
108	Haiti	America Latină și Insulele Caraibe	103	104	115
109	Angola	Africa Subsahariană	114	90	117
110	Venezuela	America Latină și Insulele Caraibe	122	116	72
111	Gambia	Africa Subsahariană	115	94	111
112	Yemen	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	106	106	116
113	Timor-Leste	Asia de Est și Oceanul Pacific	120	114	93
114	Sudan	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	102	118	113
115	Lao PDR	Asia de Est și Oceanul Pacific	110	112	112
116	Papua Noua Guinee	Asia de Est și Oceanul Pacific	104	120	110
117	Congo, Republica Democrată	Africa Subsahariană	111	110	121

118	Siria	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	107	117	118
119	Madagascar	Africa Subsahariană	113	119	114
120	Burkina Faso	Africa Subsahariană	119	111	119
121	Malawi	Africa Subsahariană	121	123	120
122	Somalia	Africa Subsahariană	118	122	124
123	Mauritania	Africa Subsahariană	124	121	123
124	Afganistan	Asia de Sud	123	124	122
125	Burundi	Africa Subsahariană	125	125	126
126	Guineea	Africa Subsahariană	126	126	125
127	Ciad	Africa Subsahariană	127	127	127

Semnificația acestei poziționări este un management la nivel național și pe domenii principale ale statului, societății civile și companiilor mai puțin funcțional, flexibil, previzional și performant.

### 1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional

Performanțele economice, sociale și ecologice și competitivitatea sistemului economic constituie - desigur ținând cont de parametrii concreți ai fiecărei economii - expresia cea mai pregnantă a calității managementului practicat într-o țară.

În anul 2016, România a înregistrat – așa cum arată cifrele din tabelul nr. 5 – o creștere a **PIB-ului de 4,7%, cu care ne situăm pe prima poziție în ierarhia Uniunii Europene**. Firește, creșterea în sine este relativ spectaculoasă, dar situarea pe această poziție este în bună măsură rezultatul performanțelor modeste ale majorității țărilor Uniunii Europene. Cu toate acestea, performanța trebuie menționată, mai ales că a fost obținută într-un context european și mondial dificil și în condițiile în care România anul 2016 a fost caracterizat printr-un climat politic relativ tensionat care niciodată nu este favorizant performanțelor economice.

Competitivitatea, prin natura ei este multidimensională. De aceea, în continuare, în tabelul nr. 5 prezentăm sintetic o serie de **indicatori semnificativi privind dezvoltarea României, preluați din raportul Eurostat în 2016 și din analiza Băncii Mondiale privind ușurința de a face afaceri în diverse țări**. În contextul Strategiei UE 2020 am selecționat doar o parte dintre indicatorii din documente, în special cei semnificativi pentru construirea economiei bazate pe cunoștințe. Întrucât abordarea este comparativă, în tabelul nr. 6 am inclus, pe lângă informațiile privitoare la România și alte două categorii:

- informații referitoare la Uniunea Europeană – media Uniunii Europene, nivelele maxime și minime și deviația standard de la medie;
- informații privind țările din Europa Centrală – Bulgaria, Cehia, Ungaria, Polonia și Slovacia -, cu care este firesc să ne comparăm cu prioritate.

Tabelul nr. 6

Indicatori economici privind performanțele Uniunii Europene, României și ai țărilor din Europa Centrală<sup>1</sup>

Nr. crt.	Țara	Productivitatea muncii pe oră lucrată (UE-28 = 100; 2015, Index 2010=100)	Intensitatea C & D (C & D cheltuieli CA % din PIB, 2015)	Total exporturi CA % din PIB (2015) Sursa: Eurostat	Ușurința de a face afaceri (2016) Sursa: World Bank Doing Business; European Commission
1.	Bulgaria	112,8	0,96	66,5	73,72
2.	Suedia	104,7	3,26	45,2	81,72
3.	Ungaria	101,4	1,38	92,1	72,57

<sup>1</sup> Sursa: Eurostat, 2016 și 2015.

Nr. crt.	Țara	Productivitatea muncii pe oră lucrată (UE-28 = 100; 2015, Index 2010=100)	Intensitatea C & D (C & D cheltuieli CA % din PIB, 2015)	Total exporturi CA % din PIB (2015) Sursa: Eurostat	Ușurința de a face afaceri (2016) Sursa: World Bank Doing Business; European Commission
4.	Polonia	111,7	1,00	40,3	76,45
<b>5.</b>	<b>România</b>	<b>123,1</b>	<b>0,49</b>	<b>40,9</b>	<b>73,78</b>
6.	Slovacia	110,8	1,18	93,8	75,62
7.	Nivelul UE	104,5	2,03	43,5	:
8.	Austria	103,2	3,07	53,4	78,38
9.	Finlanda	101,3	2,90	37,3	81,05
10.	Marea Britanie	102,2	1,70	27,4	81,05

(Sursa: Eurostat, Doing Business 2016 Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Newsrelease, 238/2016 - 30 November 2016, <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7752010/9-30112016-BP-EN.pdf/62892517-8c7a-4f23-8380-ce33df016818>)

Semnificația managerială a informațiilor prezentate rezidă în faptul că **România are nevoie de o strategie și de politici care să asigure dinamici accelerate pozitive la toți acești indicatori, situând pe primul plan creșterea productivității**, elementul determinant al performanței economico-sociale la nivel macro, sectorial, mezo și microeconomic.

Sintetic, performanțele unei economii, ale managementului din orice țară, se reflectă în **competitivitatea** sa. Pentru evaluarea sa se utilizează mai multe instrumente, între care, intens „mediatizat” - și utilizat și la nivelul Uniunii Europene – este **indicele competitivității IMD\***. În tabelul nr. 7 prezentăm clasamentul țărilor în funcție de indicele global de competitivitate în 2015-2016, potrivit lui World Economic Forum, în care **România ocupă poziția 62**. Față de perioada anterioară România a regresat 9 locuri.

Tabelul nr. 7

Indexul global de competitivitate 2017-2016 și comparație între 2016 și 2015

Țara/Economia	Indexul global de competitivitate 2016-2017		Indexul global de competitivitate 2015-2016	
	Locul (din total locuri 138)	Scor (1-7)	Locul (din total locuri 140)	Scor (1-7)
Elveția	1	5,81	1	5,76
Singapore	2	5,72	2	5,68
Statele Unite	3	5,70	3	5,61
Olanda	4	5,57	5	5,50
Germania	5	5,57	4	5,53
Suedia	6	5,53	9	5,43
Marea Britanie	7	5,49	10	5,43
Japonia	8	5,48	6	5,47
Hong Kong	9	5,48	7	5,46
Finlanda	10	5,44	8	5,45

\* Acest indice de determină pe baza a patru factori, care grupează 20 de subfactori: performanță economică (economie națională, comerț internațional, ocuparea forței de muncă și prețuri), eficiența guvernării (finanțe publice, politică fiscală, cadru instituțional, legislație economică, piața muncii, finanțe, practici manageriale, atitudini și valori) și infrastructură (infrastructură de bază, infrastructură tehnologică, infrastructură științifică, mediu și sănătate și educație).

Norvegia	11	5,44	11	5,41
Danemarca	12	5,35	12	5,33
Noua Zeelandă	13	5,31	16	5,25
Taiwan	14	5,28	15	5,28
Canada	15	5,27	13	5,31
Emiratele Arabe Unite	16	5,26	17	5,24
Belgia	17	5,25	19	5,20
Qatar	18	5,23	14	5,30
Austria	19	5,22	23	5,12
Luxembourg	20	5,20	20	5,20
Franța	21	5,20	22	5,13
Australia	22	5,19	21	5,15
Irlanda	23	5,18	24	5,11
Israel	24	5,18	27	4,98
Malaysia	25	5,16	18	5,23
Coreea	26	4,96	26	4,99
Islanda	27	4,95	29	4,83
China	28	4,84	28	4,89
Arabia Saudită	29	4,78	25	5,07
Estonia	30	4,72	30	4,74
Cehia	31	4,68	31	4,69
Spania	32	4,64	33	4,59
Chile	33	4,64	35	4,58
Thailanda	34	4,60	32	4,64
Lituania	35	4,56	36	4,55
Polonia	36	4,55	41	4,49
Azerbaidjan	37	4,53	40	4,50
Kuweit	38	4,52	34	4,59
India	39	4,52	55	4,31
Malta	40	4,52	48	4,39
Indonezia	41	4,51	37	4,52
Panama	42	4,51	50	4,38
Federația Rusă	43	4,50	45	4,44
Italia	44	4,49	43	4,46
Insulele Mauritius	45	4,48	46	4,43
Portugalia	46	4,47	38	4,52
Africa de Sud	47	4,47	49	4,39
Bahrain	48	4,45	39	4,52
Letonia	49	4,44	44	4,45
Bulgaria	50	4,41	54	4,32
Mexico	51	4,41	57	4,29
Rwanda	52	4,41	58	4,29
Kazahstan	53	4,41	42	4,28
Costa Rica	54	4,39	52	4,33
Turcia	55	4,39	51	4,37
Slovenia	56	4,39	59	4,28
Philippines	57	4,36	47	4,39
Brunei Darussalam	58	4,35	n/a	n/a

Georgia	59	4,32	66	4,22
Vietnam	60	4,31	56	4,30
Columbia	61	4,30	61	4,28
<b>România</b>	<b>62</b>	<b>4,30</b>	<b>53</b>	<b>4,32</b>
Iordania	63	4,29	64	4,23
Botswana	64	4,29	71	4,19
Slovacia	65	4,28	67	4,22
Oman	66	4,28	62	4,25
Peru	67	4,23	69	4,21
Macedonia	68	4,23	60	4,28
Ungaria	69	4,20	36	4,25

(Sursa: The Global Competitiveness Report 2016-2017, pg.7)

Din examinarea conținutului său rezultă că **nivelul de competitivitate generală al României este scăzut, țara noastră ocupând poziția 62**. În ceea ce privește, însă, performanțele economice, și în această privință România a coborât în ierarhia mondială de pe locul 47 pe locul 49.

Informații suplimentare privind situația competitivității României se prezintă în tabelul nr. 8. În cadrul acestei evaluări, care se referă la situația în 2016 - și nu în dinamică 2015-2016, față de 2015-2014 - ca în tabelul anterior.

Ierarhia țărilor în funcție de performanțele economice în 2011-2016

	General						Performanțe economice					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Argentina	54	55	59	58	59	55	39	50	55	50	56	53
Australia	9	15	16	17	18	17	13	23	23	24	28	24
Austria	18	21	23	22	26	24	24	20	22	17	21	19
Belgia	23	25	26	28	23	22	23	18	28	38	22	33
Brazilia	44	46	51	54	56	57	30	47	42	43	51	55
Bulgaria	55	54	57	56	55	50	48	49	49	47	48	40
Canada	7	6	7	7	5	10	12	12	11	13	10	14
Chile	25	28	30	31	35	36	17	25	21	28	32	34
China Hong Kong	1	1	3	4	2	1	4	4	8	7	9	5
China Mainland	19	23	21	23	22	25	3	3	3	5	4	3
Colombia	46	52	48	51	51	51	41	33	37	40	46	46
Croația	58	57	58	59	58	58	56	56	58	58	57	56
Republica Cehă	30	33	35	33	29	27	34	29	38	30	26	20
Danemarca	12	13	12	9	8	6	40	31	35	23	23	22
Estonia	33	31	36	30	31	31	51	38	39	44	40	39
Finlanda	15	17	20	18	20	20	37	40	48	49	52	47
France	29	29	28	27	32	32	22	22	19	22	27	25
Germania	10	9	9	6	10	12	6	5	6	8	8	8
Grecia	56	58	54	57	50	56	58	58	59	60	58	58
Ungaria	47	45	50	48	48	46	44	35	44	32	17	26
Islanda	31	26	29	25	24	23	52	44	45	35	44	29
India	32	35	40	44	44	41	18	21	27	21	16	16
Indonezia	37	42	39	37	42	48	32	32	33	39	36	37
Irlanda	24	20	17	15	16	7	28	37	26	19	12	6
Israel	17	19	19	24	21	21	36	36	24	29	30	31
Italia	42	40	44	46	38	35	38	39	50	53	41	36
Japonia	26	27	24	21	27	26	27	24	25	25	29	18
Iordania	53	49	56	53	52	53	55	54	56	57	59	57
Kazakhstan	36	32	34	32	34	47	35	28	29	27	31	52
Coreea	22	22	22	26	25	29	25	27	20	20	15	21
Letonia	-	-	41	35	43	37	-	-	46	42	53	51

Lituania	45	36	31	34	28	30	53	46	43	31	35	45
Luxembourg	11	12	13	11	6	11	9	6	5	4	5	7
Malaysia	16	14	15	12	14	19	7	10	7	9	6	11
Mexic	38	37	32	41	39	45	16	14	14	18	19	23
Mongolia	-	-	-	-	57	60	-	-	-	-	55	59
Olanda	14	11	14	14	15	8	19	8	17	15	25	9
Noua Zeelană	21	24	25	20	17	16	33	41	40	34	37	41
Norvegia	13	8	6	10	7	9	26	16	12	26	24	32
Peru	43	44	43	50	54	54	20	26	32	46	50	50
Filipine	41	43	38	42	41	42	29	42	31	37	34	38
Polonia	34	34	33	36	33	33	31	30	36	36	33	27
Portugalia	40	41	46	43	36	39	50	53	54	54	45	48
Qatar	8	10	10	19	13	13	2	2	2	2	2	2
<b>România</b>	<b>50</b>	<b>53</b>	<b>55</b>	<b>47</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>52</b>	<b>47</b>	<b>33</b>	<b>47</b>	<b>42</b>
Rusia	49	48	42	38	45	44	42	45	34	41	43	49
Singapore	3	4	5	3	3	4	5	9	13	6	3	4
Republică Slovacă	48	47	47	45	46	40	57	55	52	55	54	44
Slovenia	51	51	52	55	49	43	43	43	51	52	42	43
Afica de Sud	52	50	53	52	53	52	54	57	57	56	49	54
Spania	35	39	45	39	37	34	47	51	53	51	39	30
Suedia	4	5	4	5	9	5	11	17	18	16	20	17
Elveția	5	3	2	2	4	2	15	7	10	10	14	10
Taiwan	6	7	11	13	11	14	8	13	16	14	11	15
Thailanda	27	30	27	29	30	28	10	15	9	12	13	13
Turcia	39	38	37	40	40	38	46	34	41	45	38	35
Emiratele Arabe Unite	28	16	8	8	12	15	21	11	4	3	7	12
Ucraina	57	56	49	49	60	59	45	48	30	48	60	60
Regatul Unit	20	18	18	16	19	18	14	19	15	11	18	28
USA	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
Venezuela	59	59	60	60	61	61	59	59	60	59	61	61

(Sursa: IMD World Competitiveness, 2016, pg. 22)



Este evident că **poziția României în ierarhia competitivității de ansamblu rămâne în continuare foarte modestă**, și cu toate amplificările de PIB și export sunt încă multe elemente care este necesar să fie substanțial și rapid îmbunătățite.

### 1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2016

#### 1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național

Spre deosebire de alte domenii majore ale societății și economiei, managementul a devenit un subiect major în abordările economico-sociale doctrinare și pragmatice relativ târziu – în prima parte a secolului XX – odată cu conturarea științei managementului și cu maturizarea științelor economice. Managementul a fost abordat din multiple puncte de vedere. O constantă a abordărilor manageriale o constituie punctarea amplificării funcțiilor și impactului crescând pe care managementul îl are asupra dezvoltării societății omenești în general și asupra economiei în special.

Un element decisiv în conturarea acestor abordări îl constituie analiza realizată de marele economist american Domar asupra dezvoltării economice a SUA pe parcursul a peste un secol și jumătate, pe baza căreia a identificat patru factori esențiali care au determinat ca această țară să devină prima putere economică - și nu numai – a lumii. Primii doi factori au fost managementul și învățământul, urmați de tehnologie și finanțe. Înscriindu-se pe aceeași linie, cel mai mare specialist în management pe plan mondial – Peter Drucker – a afirmat și argumentat în mai multe lucrări că știința și practica managementului reprezintă un vector de bază al creșterii economice. Pornind de la această paradigmă, în continuare **abordăm starea și performanțele managementului la nivel național din perspectiva impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei\* României.**

Utilizând viziunea macroeconomică a specialiștilor menționați, începem analiza managerială în România cu managementul la nivelul întregii țări. Din start este evident că o asemenea analiză este foarte dificilă, datorită eterogenității și complexității deosebite a elementelor asupra cărora se exercită.

Cercetările întreprinse de noi au relevat că există **patru tipuri de optici în care se poate și se recomandă realizarea analizei** managementului la nivel național.

a) **Domeniul de activitate asupra căruia se exercită managementul:** economic, politic, social, educațional, tehnico-științific, cultural-artistic, juridic. În cadrul lucrării ne axăm pe analiza managementului din domeniul economic, dar într-o strânsă conexiune cu celelalte domenii, de care nu poate fi despărțit, nici prin funcționalitate și nici prin rezultate. În consecință, ținând cont de actuala structură a societății și economiei din România, analizele se vor realiza:

- Global, la nivel național, cu accent pe economie;
- La nivelul administrației publice cu rol major asupra calității deciziilor și acțiunilor prin care se determină funcționalitatea și predictibilitatea mediului de afaceri și la nivelul agenților economici, unde se desfășoară cea mai mare parte a activităților economice, cu impact direct, decisiv asupra stării și performanțelor întregii economii și, indirect, asupra cvasitotalității celorlalte domenii;
- La nivelul formării și consultanței manageriale, care, prin calitatea, natura și costurile serviciilor furnizate determină substanțial funcționalitatea managementului în toate domeniile.

b) **Natura problemelor manageriale abordate:** strategii, politici, sistemul managerial, subsistemul decizional, subsistemul metodologico-managerial, subsistemul informațional, subsistemul structural-organizatoric, subsistemul de management al resurselor umane, manageri, leadership, cultură organizațională, eficacitate, eficiență, competitivitate și sustenabilitate. În mod firesc, vor fi avute în vedere aspectele menționate, dar nu atât de analitic, ci grupate pe strategii și politici, sistem și subsisteme manageriale, manageri și întreprinzători, leadership, cultură organizațional-economică și performanțe manageriale.

c) **Nivelul de agregare teritorială la care se manifestă:** național, regional și local. Lucrarea se va

---

\*Ulterior, într-un alt paragraf, ne ocupăm de cel de al doilea factor menționat de Domar – învățământul, firește, particularizat în domeniul managementului.

cantona pe problematica managerială la nivel național, dar corelată și cu trimiteri de variabile, funcționalitate și performanțe și la celelalte niveluri de agregare economico-sociale.

d) **Elementele de bază ale proceselor manageriale avute în vedere:** intrări (inputuri), transformări (proces) și ieșiri (outputuri). Fără să fie o abordare exhaustivă, în lucrare se au în vedere la nivel național, respectiv, al celorlalte patru componente analizate – administrație, agenți economici, training și consultanță -, cele mai semnificative aspecte ale intrărilor, proceselor și ieșirilor acestora, în plan managerial.

Din cele prezentate rezultă, așadar, **o abordare managerială relativ cuprinzătoare, din mai multe unghiuri**, prin care se urmărește caracterizarea elementelor definitorii pentru managementul din România în perioada actuală, în contextul internaționalizării activităților economice, al integrării țării noastre în Uniunea Europeană și implementării Strategiei 2020.

### **1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană**

Practicile manageriale internaționale relevă că evaluarea calității și eficacității unui domeniu sau proces se poate realiza absolut – folosind anumiți indicatori care măsoară efectiv aceste elemente – sau relativ, prin comparație cu calitatea și eficacitatea domeniului sau procesului respectiv derulat în alte sisteme.

Pentru domeniul managementului, de care ne ocupăm, apelăm la cea de-a doua abordare, întrucât folosirea de indicatori de performanță pentru a măsura calitatea și eficiența managementului în anul 2016 se confruntă, la fel ca și în anii precedenți, cu cel puțin **două dificultăți cvasi-insurmontabile:**

- Indicatorii de performanță exclusiv pentru management nu există, performanța sa măsurându-se indirect, prin performanțele sistemelor asupra cărora se exercită;
- Evaluarea calității și eficacității managementului din România, prin prisma performanțelor sistemelor conduse în 2016 nu este pe deplin edificatoare, datorită situației economice complexe și a prelungirii unora dintre efectele crizei economice din anii 2009 - 2013, ceea ce alterează performanțele economice la toate nivelurile, impactul managementului în această situație excepțională fiind mai redus ca de obicei.

În aceste condiții, **principala modalitate de a evalua calitatea și eficiența managementului autohton o reprezintă compararea sa cu managementul din alte țări și cu evoluția sa în dinamică față de anul anterior\***. Răspunsurile inserate în chestionarele la care au răspuns componenții ne permit mai multe constatări și comentarii, pe care le inserăm în continuare:

**Managementul practicat în România**, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană este – după opinia a aproape 40% dintre respondenți – **inferior**. Aproape o treime dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar peste o zecime dintre ei, chiar superior mediei europene (vezi figura nr. 27).

---

\* Pentru informații și analize detaliate ale managementului autohton în anul 2009, vezi lucrarea O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Editura Media 10, București, 2010, pentru anul 2010, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului în 2010, Editura Pro Universitaria, București, 2011, pentru anul 2011, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, C. Nicolescu, F. Anghel, Starea de sănătate a managementului în 2011, Editura Pro Universitaria, București, 2012 și pentru anul 2012, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2012, Editura Pro Universitaria, București, 2013, pentru anul 2013, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de sănătate a managementului în România în 2013, Editura Pro Universitară, București, 2014, pentru anul 2014, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2014 – Raport de cercetare, ediția a VI-a, Editura Pro Universitaria, București, 2015, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, S. Ștefan, Starea de sănătate a managementului din România în 2015 – Raport de cercetare, ediția a VII-a, Editura Pro Universitaria, București, 2016.

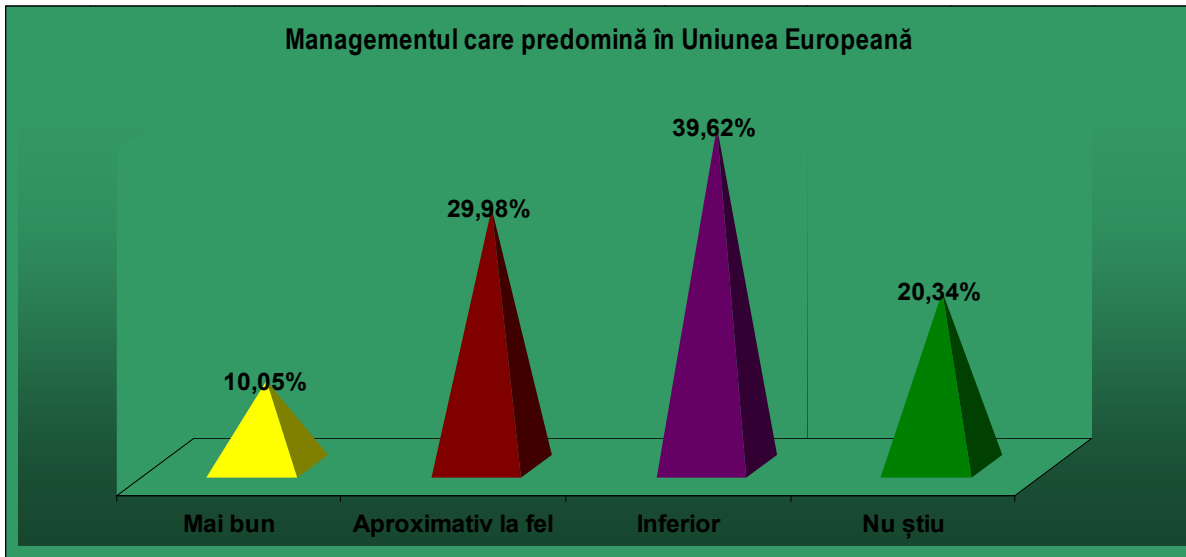


Figura nr. 27 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

Detalierea analizei pe cele două categorii de specialiști - prezentată în figura nr. 28, indică diferențe apreciable.

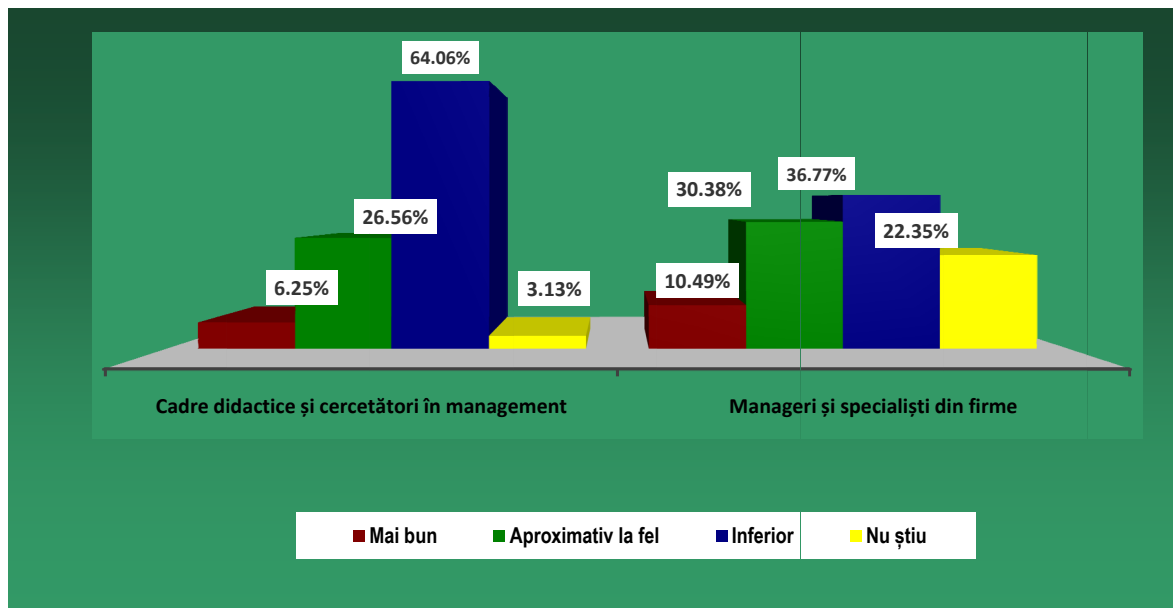


Figura nr. 28 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, diferențiat pe categorii de respondenți

În medie, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază într-o proporție cu 77% mai mare ca fiind mai puțin performant managementul din România comparativ cu media UE, față de practicieni. Spre exemplu 64,06% din cadrele didactice, cercetătorii și consultanți consideră că managementul din România este inferior celui mediu din UE, în timp ce numai 36,77% dintre manageri și specialiști în management din România au aceeași apreciere.

O a doua componentă interesantă a analizei se referă la **calitatea și eficacitatea managementului din România comparativ cu cea din țările din Europa Centrală și de Est**. Informațiile privind rezultatele acestei evaluări la nivelul ansamblului eșantionului sunt prezentate în figura nr. 29.

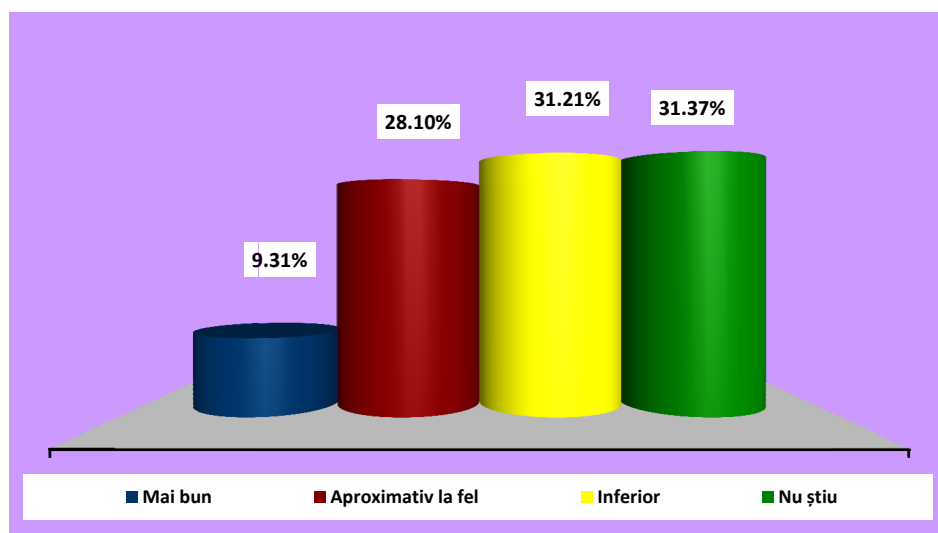


Figura nr. 29 – Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România, în 2015 comparativ cu cel din Europa Centrală

Peste 37% dintre respondenți apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală, procent ușor superior aprecierilor din 2015 (34,5%). Constatăm de asemenea, că un procent foarte mare dintre respondenți - aproape o treime - se abțin să evalueze din lipsă de cunoștințe.

Aprofundarea analizei pe cele două grupe de respondenți (vezi figura nr. 30) indică anumite **diferențe între aprecierile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management pe de o parte și manageri și specialiști în management pe de altă parte:**

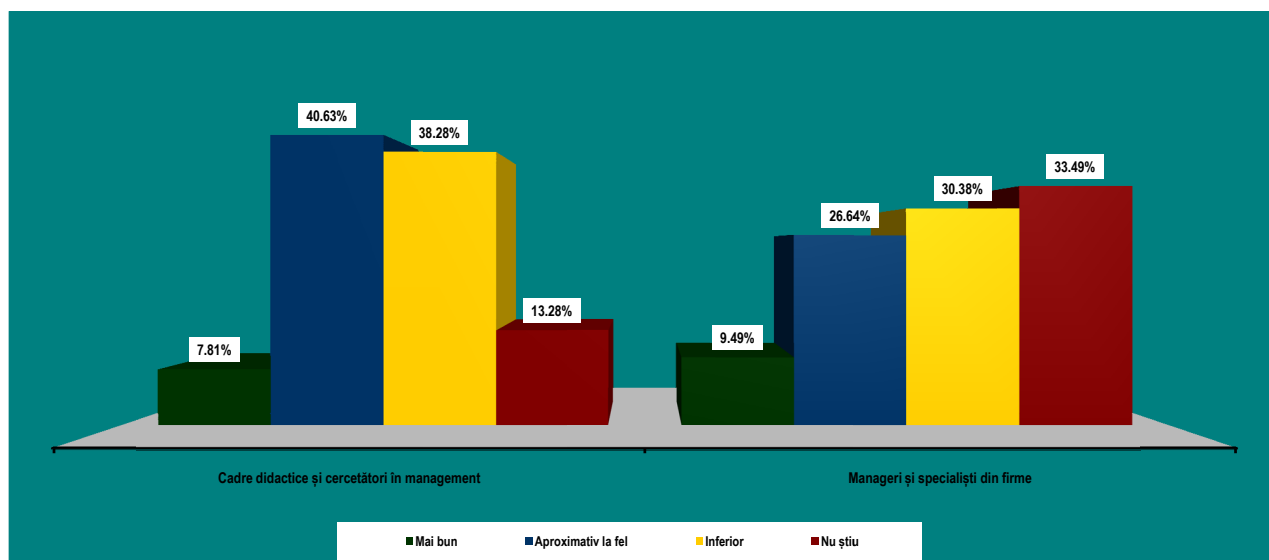


Figura nr. 30 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, diferențiată pe categorii de respondenți

- Proporția cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care consideră că managementul practicat în România este superior celui practicat din Europa Centrală și de Est este cu 21,5% mai mică comparativ cu procentul managerilor și specialiștilor în management care au aceeași apreciere;
- Procentul managerilor și specialiștilor în management care apreciază că eficiența și calitate managementului practicat în România sunt inferioare comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est, este cu o

cincime mai mică față de proporția profesorilor, trainerilor și consultanților care au același punct de vedere;

- În schimb, într-o proporție mai mare – cu 52% - cadrele didactice, cercetătorii și consultanții consideră că managementul din România este aproximativ egal – ca eficiență și calitate - cu cel din Europa Centrală și de Est, comparativ cu managerii și specialiștii în management din firme.

Concluzia de ansamblu care se desprinde este aceea ca managementul practicat în România este – din punct de vedere calitativ – **sub nivelul celui exercitat atât la nivelul Uniunii Europene, cât și în Europa Centrală.**

### 1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economice actuale

Potrivit cvasitotalității specialiștilor în management, atunci când se produce o criză calitatea managementului practicat în perioada precedentă a fost „în suferință”. Un management bun contracarează apariția crizelor sau – atunci când cauzele acestora sunt în afara zonei în care pot interveni direct – le minimizează efectele negative.

**Ultima criză economică a fost în primul rând o criză mondială, „pornită” din SUA, cu „contribuția” substanțială în special a managementului din domeniul financiar-bancar și a managementului administrației federale.** Această criză a proliferat rapid într-o mare parte a economiei mondiale și, prin ricoșeu, s-a repercutat și în România. La nivelul țării noastre, criza a luat o amploare deosebită datorită, în principal, „șubrezeniei” economiei românești, care, deși s-a dezvoltat rapid în perioada 2000 - 2008, a făcut-o relativ „brownian”, cu consecințele negative de rigoare, în plan structural și al competitivității. Fără îndoială, criza din România din anii 2009 și 2010 și continuările sale din 2011 - 2016 ridică serioase semne de întrebare privind calitatea managementului practicat, începând cu cel la nivel național și până la nivelul agenților economici.

În acest context, este deosebit de important de estimat – mai ales din punct de vedere al viitorului - care este **capacitatea managementului de a face față complexelor situații economico-sociale naționale.** Această evaluare prezintă **semnificații majore cel puțin pe două planuri:**

- al minimizării efectelor negative ale complexei situații actuale din România, în contextul contradicțiilor evoluției internaționale, în special în cadrul Uniunii Europene, amplificate de criza cu Rusia și de evenimentele din Orientul Mijlociu;

- al solidității și rapidității pregătirii relansării sustenabile a economiei din România.

În urma prelucrării răspunsurilor specialiștilor din întregul eșantion consultat a rezultat – pentru ansamblul țării – că în proporție **de aproape o treime apreciază că există o capacitate managerial medie de a face față situației economico-sociale actuale** (vezi figura nr. 31) **și o proporție ceva mai redusă, puțin peste o pătrime din eșantion ca fiind o capacitate ridicată.** De asemenea, remarcăm că aproape un sfert (24,04%) dintre respondenți consideră că această capacitate managerială este redusă.

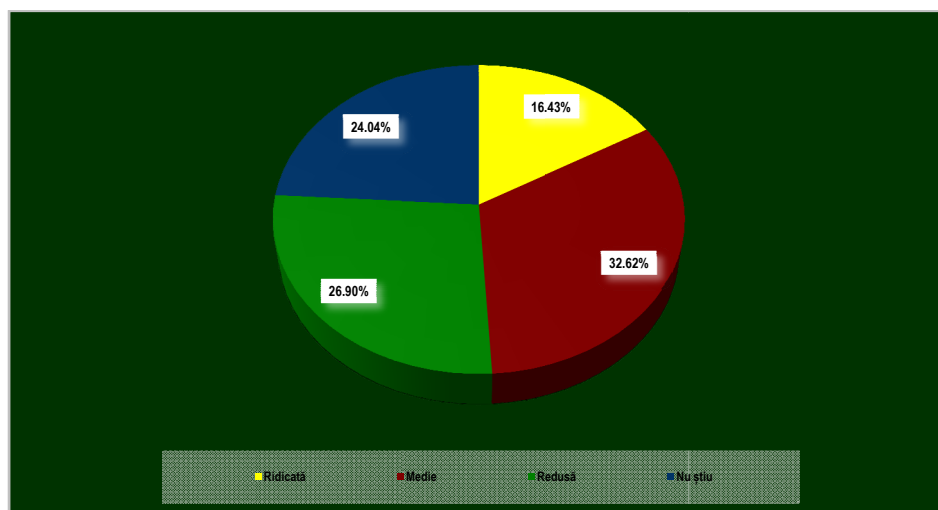


Figura nr. 31 – Capacitatea managementului din România de a face față la nivel de țară, în 2015, crizei economice și complexei situații care a urmat

Detalierea analizei realizată pentru anul 2016 pe cele două categorii de specialiști consultați evidențiază anumite diferențe notabile, așa cum rezultă din tabelul nr. 9. În opinia unei părți mult mai mari dintre cadrele didactice universitare, cercetători și consultanții în management - cu 65,35%, comparativ cu cea de a doua categorie de specialiști (28,83%) - managementul la nivel național are o capacitate medie de a face față crizei. În schimb, managerii și specialiștii din organizații consideră, într-o proporție mult mai mare (de peste 12 ori), că managementul din România are o capacitate ridicată de a face față crizei și urmărilor sale. Menționăm de asemenea și faptul că peste o cincime dintre managerii și specialiștii în management din economie și-au declinat competența în a evalua aceste aspecte, față de numai 1,57% dintre respondenții din universitate și consultanță.

Tabelul nr. 9

Capacitatea managementului, în general,  
la nivel de țară, de a face față complexei situații economice din 2016, în România

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului, în general, la nivel de țară, de a face față complexei situații economice din 2016, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	1,57%	65,35%	31,50%	1,57%
2	Manageri și specialiști din firme	18,16%	28,83%	26,37%	26,64%

Continuarea detalierei analizei indică faptul că aprecierile privind **capacitatea de a face față crizei și urmărilor sale, la nivelul diverselor categorii de firme și de administrații diferă între limite foarte largi, așa cum rezultă din figura nr. 32.**

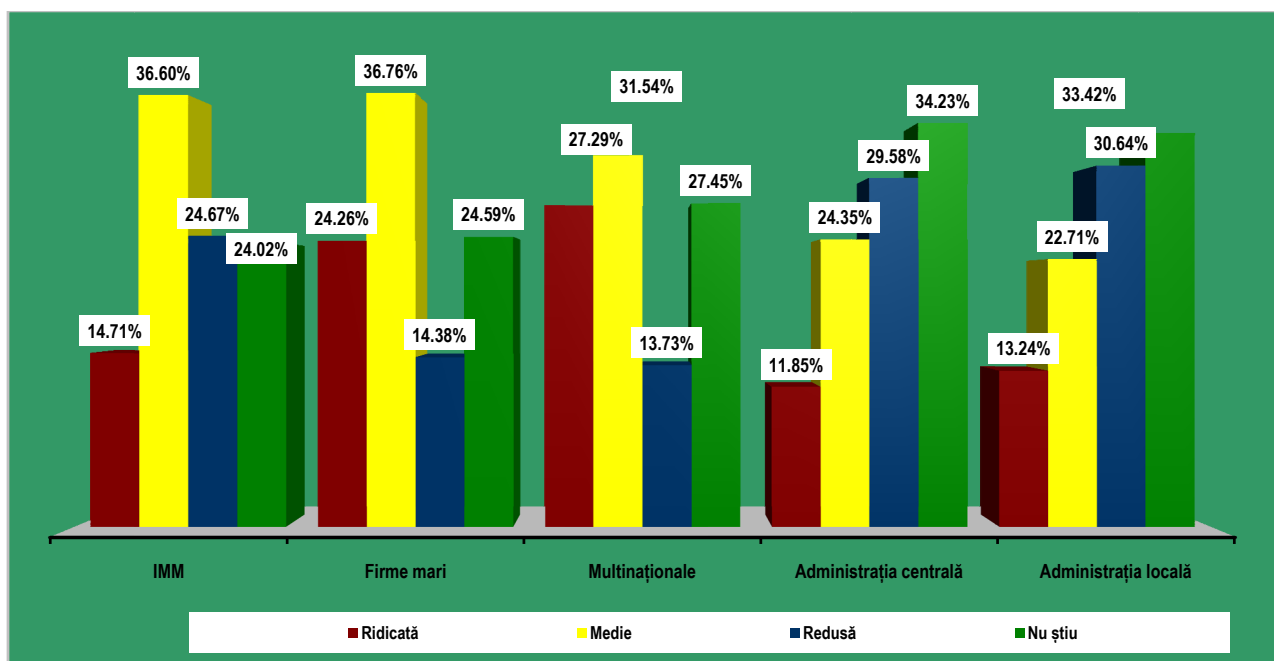


Figura nr. 32 – Capacitatea managementului de a face față complexei situații economico-sociale actuale la nivelul principalelor categorii de componente ale economiei

**Cel mai mare potențial managerial de a face față crizei este identificat la nivelul companiilor multinaționale**, pentru care aproape 70% dintre componenții eșantionului apreciază că posedă o capacitate ridicată sau medie de a soluționa problemele cu care se confruntă în prezent economia și societatea din România. Pe poziția secundă este apreciată capacitatea managementului companiilor mari de a face față

situațiilor actuale de către aproape două treimi dintre respondenți (61,02%). Precizăm însă, că peste o treime dintre respondenți nu s-au pronunțat asupra capacității acestor categorii de organizații de a face față situațiilor actuale. **Cel mai redus potențial este identificat la nivelul administrației locale (36,72%) și administrației centrale (34,69%).** Sunt cifre care prin semnificația lor te „pun pe gânduri” și care, de fapt, nu fac decât să reflecte constatările și evaluările specialiștilor în management pe parcursul anilor 2009 - 2014, referitoare la calitatea și eficacitatea redusă a feed-back-ului administrației de stat la criză și la urmările sale.

Detalierea răspunsurilor pe cele **două categorii de specialiști considerați** (vezi tabelul nr. 10) indică unele diferențe semnificative, pe care le punctăm în continuare:

Tabelul nr. 10

Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economico-sociale actuale

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2016, în România			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1.	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	7,03%	59,38%	30,47%	3,13%
2.		Manageri și specialiști din firme	15,60%	33,94%	24,00%	26,46%
3.	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	17,19%	67,19%	11,72%	3,91%
4.		Manageri și specialiști din firme	25,09%	33,21%	14,69%	27,01%
5.	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	47,66%	38,28%	6,25%	7,81%
6.		Manageri și specialiști din firme	24,91%	30,75%	14,60%	29,74%
7.	Administrația centrală	Cadre didactice și cercetători în management	2,34%	47,66%	47,66%	2,34%
8.		Manageri și specialiști din firme	12,96%	21,62%	27,46%	37,96%
9.	Administrația locală	Cadre didactice și cercetători în management	1,56%	40,63%	56,25%	1,56%
10.		Manageri și specialiști din firme	14,60%	20,62%	27,65%	37,14%

- Procentele cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care apreciază ca fiind medie capacitatea de a face față complexei situații economice actuală a celor cinci categorii de niveluri de management analizate este – pentru fiecare dintre ele – mai mare, decât procentele aferente celei de-a doua categorii de specialiști, la trei categorii de sisteme de peste 2 ori.

- Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management apreciază într-o proporție sensibil mai mică decât managerii și întreprinzătorii ca fiind ridicată capacitatea de a face față complexei situații economico-sociale actuale la un nivel ridicat la nivelul IMM-urilor, firmelor mari, administrației publice centrale și locale. În schimb, situația aferentă aprecierilor privind capacitatea managementului în multinaționale este inversă, procentul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care o consideră ca ridicată fiind aproape dublu.

- Un procent notabil dintre managerii și specialiștii intervievați au considerat că nu au cunoștințele necesare pentru a efectua evaluarea capacității managementului diferitelor tipuri de organizații de a face față complexei situații actuale.

• Cel mai ridicat procent se referă la capacitatea administrației centrale, în cazul căreia, aproape 4 din 10 respondenți au declarat că nu sunt în măsură să o evalueze.

Un aspect important, în special din perspectiva rezolvării complexelor probleme din economia românească aferente crizei și urmărilor sale, îl reprezintă **impactul psihologic negativ pe care acestea îl au asupra întreprinzătorilor și managerilor**. Cercetarea efectuată în primăvara anului 2016, pe un eșantion de 1.089 de întreprinzători și manageri de IMM-uri, a relevat un puternic impact negativ al crizei asupra acestora (vezi figura nr. 33). Doi din zece întreprinzători se simt amenințați de criză într-o măsură ridicată, 32,97% dintre aceștia sunt afectați mediu, iar aproape două cincimi dintre oamenii de afaceri resimt psihologic declinul crizei în mică măsură; numai 7,07% dintre manageri și întreprinzători nu se tem de recesiune. Precizăm că cifrele indică o situație apropiată comparativ cu cea din anul precedent.

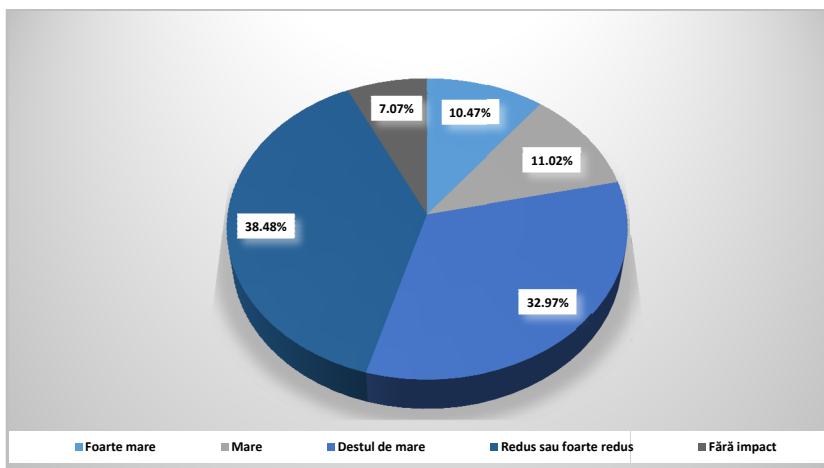


Figura nr. 33 - Impactul psihologic al situației economice actuale economice asupra managerilor și întreprinzătorilor<sup>1</sup>

Aprofundarea analizei, în funcție de mărimea firmelor manageriate, indică o anumită **corelație între mărimea firmelor conduse și intensitatea resimțirii impactului psihologic negativ**, așa cum reiese și din informațiile încorporate în tabelul nr. 11.

Tabelul nr. 11

Impactul psihologic al situației economice actuale asupra managerilor și întreprinzătorilor în funcție de dimensiunea IMM-urilor<sup>2</sup>

Nr. crt.	Impactul psihologic al situației economice actuale asupra întreprinzătorilor	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Foarte mare	11,73%	5,47%	3,03%
2.	Mare	9,39%	16,41%	22,73%
3.	Destul de mare	32,40%	39,06%	28,79%
4.	Redus sau foarte redus	39,22%	33,59%	37,88%
5.	Fără impact	4,46%	7,27%	8,70%

Mai concret, constatăm că microîntreprinderile resimt - comparativ cu întreprinderile mici și medii - într-o măsură mai mare dificultățile perioadei actuale – dar fără diferențe prea mari.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016, pg. 73.

<sup>2</sup> Ibidem, p. 79.



Examinarea mărimii impactului psihologic asupra managementului firmelor în funcție de sectorul de activitate indică diferențieri apreciabile. Așa cum rezultă din examinarea informațiilor din tabelul nr. 12, **cel mai mare impact psihologic negativ îl resimt managerii și întreprinzătorii din transporturi, și cel mai redus cei din turism și comerț.**

Tabelul nr. 12

Influența în plan psihologic a situației economice actuale asupra întreprinzătorilor în funcție de domeniile de activitate ale IMM-urilor<sup>1</sup>

%

Nr. crt.	Impactul psihologic al situației economice actuale asupra întreprinzătorilor	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industrie	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Foarte mare	7,95%	6,74%	14,10%	6,98%	3,33%	10,26%
2.	Mare	12,97%	15,73%	8,51%	16,28%	10,00%	10,58%
3.	Destul de mare	40,59%	32,58%	27,66%	32,56%	16,67%	35,26%
4.	Redus sau foarte redus	33,05%	32,58%	42,02%	37,21%	53,33%	38,78%
5.	Fără impact	5,44%	12,36%	7,71%	6,98%	16,67%	5,13%

Concluzia finală care se desprinde este că **o proporție majoră a specialiștilor în management din învățământ, cercetare, consultanță și firme apreciază ca redusă capacitatea managementului practicat în România de a face față complexei situații actuale, maxima negativă înregistrându-se la nivelul administrației publice, iar minima la companiile multinaționale. La rândul său, criza și consecințele sale afectează psihologic semnificativ managerii și întreprinzătorii ceea ce se reflectă negativ în funcționalitatea și performanțele organizațiilor conduse, și implicit în ritmul și amploarea acestora.**

#### 1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultată sinergică a calității managementului național

Practica mondială demonstrează că una dintre expresiile cele mai elocvente ale calității managementului practicat într-o țară, în special a celui exercitat la nivel național, o constituie **calitatea mediului de afaceri**, așa cum este ea percepută de către întreprinzători și manageri. Informații edificatoare pe acest plan oferă cercetarea efectuată cu prilejul elaborării Cărții Albe a IMM-urilor din România în 2016.

**Situația de ansamblu a mediului economic din România în prima jumătate a anului 2016 a fost apreciată ca fiind permisivă de aproape jumătate din întreprinzători și manageri de IMM-uri. O treime au apreciat că mediul de afaceri este stânjenitor și aproape o șesime au afirmat că mediul este favorabil afacerilor<sup>2</sup> (vezi figura nr. 34).** Precizăm că aceste procente sunt apropiate față de cele din 2015, însă cu ușoare îmbunătățiri.

<sup>1</sup>Ibidem, p. 76.

<sup>2</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodeș S., op. cit., pag. 31.

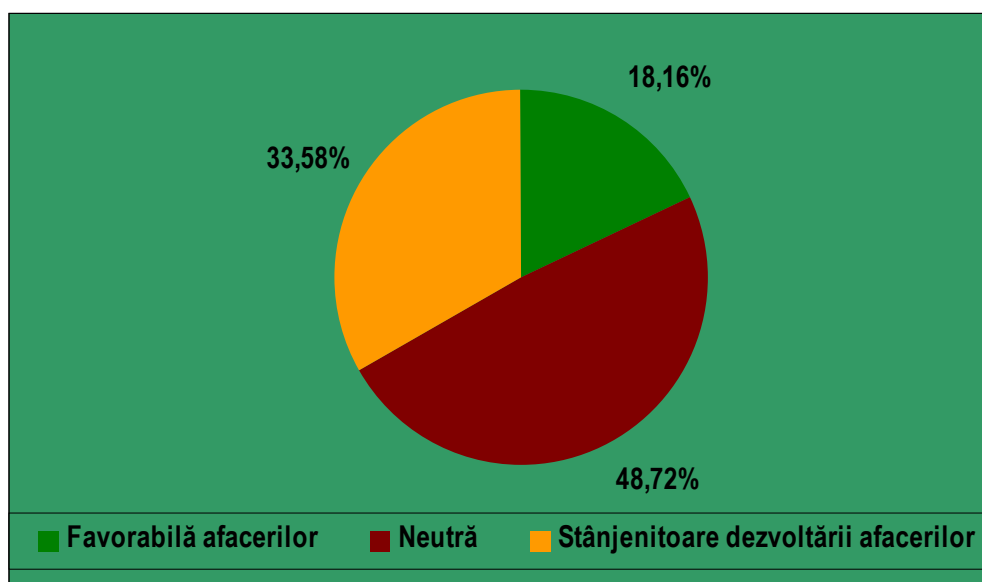


Figura nr. 34 - Evaluarea situației de ansamblu a mediului economic în 2016 de către întreprinzători și manageri

Diferențierea aprecierilor în anul 2016 în funcție de **ramurile de activitate** în care își desfășoară activitatea managerii și întreprinzătorii (vezi tabelul nr. 13) ne permit următoarele **punctări semnificative**:

- Managerii și întreprinzătorii firmelor din turism, industrie și servicii dețin cea mai mare pondere dintre cei ce consideră că mediul favorizează dezvoltarea economică, iar la polul opus se situează managerii companiilor din construcții, cu o pondere de circa 2 ori mai mică;
- Managerii și întreprinzătorii întreprinderilor din servicii, construcții și industrie reprezintă procentul cel mai ridicat, iar cei ai firmelor din turism cel mai scăzut procent, care au apreciat că mediul economic este neutru;
- Managerii și întreprinzătorii IMM-urilor din transporturi, comerț și turism înregistrează cele mai ridicate ponderi – de peste 40% - ale percepției mediului ca fiind stânjenitor afacerilor.

Tabelul nr. 13

Diferențierea evaluărilor mediului de afaceri din 2016 în funcție de domeniile de activitate ale IMM-urilor

Nr. crt.	Situația de ansamblu a mediului economic actual	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Favorabilă afacerilor	22,82%	10,99%	15,43%	18,60%	33,33%	18,41%
2.	Neutră	49,79%	50,55%	43,62%	39,53%	26,67%	55,24%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	27,39%	38,46%	40,96%	41,86%	40,00%	26,35%

Din analiza evaluărilor mediului de afaceri în funcție de mărimea firmelor conduse de întreprinzători și manageri (vezi tabelul nr. 14) se constată că **cele mai frecvente calificative favorabile se înregistrează la nivelul întreprinderilor mici**. În ceea ce privește estimarea unui mediu ca fiind stânjenitor, întreprinzătorii deținători de microfirme dețin ponderea cea mai ridicată pentru perioada actuală (cu peste o treime din total respondenți).

Diferențierea aprecierii mediului de afaceri în 2016 în funcție de dimensiunea firmelor conduse de întreprinzători și manageri

Nr. crt.	Situția de ansamblu a mediului economic actual	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Favorabilă afacerilor	15,76%	30,23%	27,27%
2.	Neutră	49,06%	45,74%	42,42%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	35,18%	24,03%	30,30%

(Sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, 2016, pag. 36)

Perceperea relației strânse dintre calitatea mediului și „calitatea” managementului practicat la nivel național reiese și mai pregnant dacă se au în vedere care sunt evoluțiile elementelor contextuale – deci a componentelor acestui mediu – ce grevează funcționalitatea și performanțele agenților economici. În figura nr. 35 prezentăm aceste evoluții contextuale, așa cum au rezultat din prelucrarea răspunsurilor a 1.089 întreprinzători și manageri intervievați în primăvara anului 2016<sup>1</sup>.

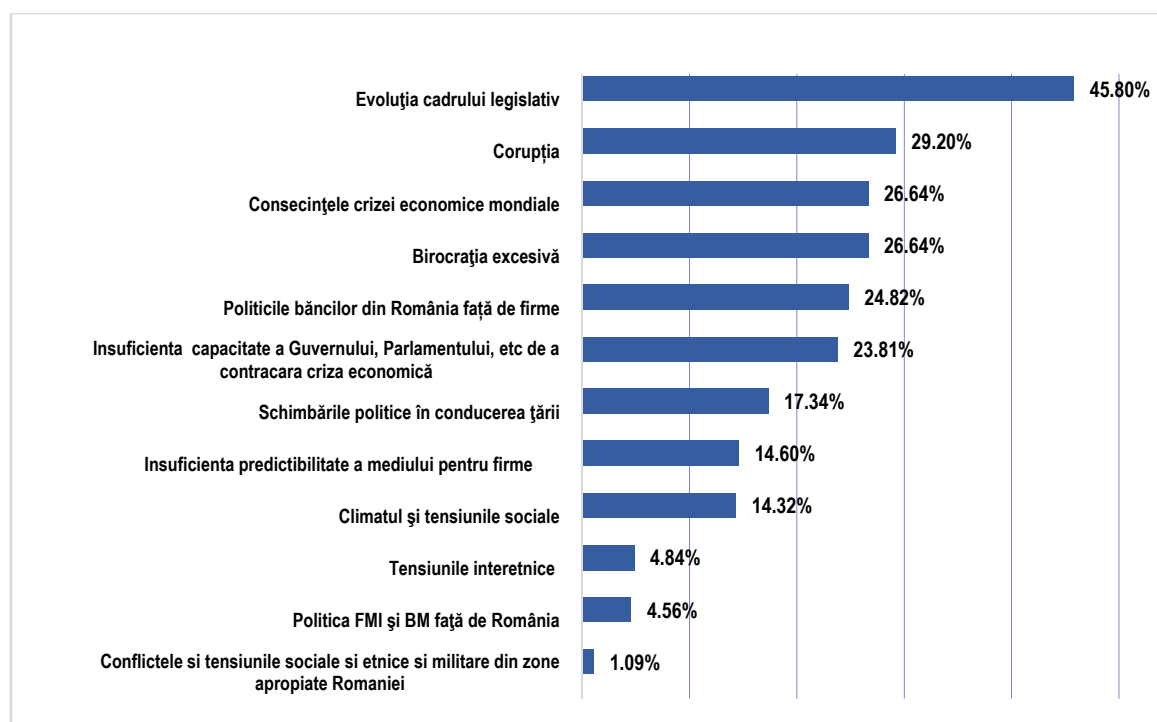


Figura nr. 35 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor

Din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 35 rezultă că există **două tipuri de evoluții contextuale care influențează negativ activitățile și managementul firmelor.**

a) **Elemente contextuale interne**, asupra cărora managementul național au sau pot avea, de regulă, o influență majoră. În această categorie se înscriu majoritatea elementelor inserate în figura menționată. Dintre acestea remarcăm ca având o mare influență negativă asupra funcționalității și performanțelor firmelor, următoarele variabile: evoluția cadrului legislativ național și corupția – plasate pe primele două poziții – urmate de

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urătu D., Corcodel S., op. cit., pag. 57.

birocrația excesivă și politica băncilor față de firme. Aceste elemente endogene României sunt expresii directe și indirecte ale managementului deficitar economic și politic practicat în România în ultimii ani, inclusiv în 2016.

b) **Elemente contextuale externe României**, din mediul internațional - cu excepția consecințelor crizei economice mondiale - conflictele și tensiunile etnice și militare din zonele apropiate României, politica FMI și a Băncii Mondiale față de România au avut o influență redusă. Remarcăm faptul că un impact negativ asupra mediului de afaceri din România în opinia a peste 26% dintre respondenți îl are un factor din această categorie – **criza economică mondială și urmările sale**, plasată pe poziția a treia.

În concluzie, mediul economic din România din 2016, deși nu este favorizant majorității firmelor, s-a menținut cam la aceiași parametri, cu o ușoară ameliorare, **neindicând o creștere notabilă a capacității manageriale a organismelor statale comparativ cu 2015**, cu toate că au fost schimbări majore în conducerea politică a României.

### 1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național

#### 1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte

Practica managementului profesionist demonstrează că analiza managerială în orice domeniu trebuie să conțină, ca un **ingredient esențial, identificarea punctelor forte**. Cel puțin cinci argumente pledează în favoarea acestei abordări:

- Punctele forte reprezintă un element esențial al oricărui sistem, care determină adesea decisiv funcționalitatea și performanțele sale, fiind utilă deci cunoașterea lor, pentru o percepție realistă a stării și perspectivelor domeniului analizat;
- Identificarea și analiza punctelor forte, conștientizarea existenței lor, contribuie la creșterea încrederii în potențialul domeniului respectiv și în perspectivele sale;
- Punctele forte reprezintă elemente esențiale asupra cărora trebuie axate modalitățile de perfecționare și de creștere a performanțelor domeniului respectiv;
- Obținerea de performanțe prin dezvoltarea punctelor forte se realizează mai rapid, cu resurse și eforturi mai mici decât prin acționarea asupra eliminării/diminuării punctelor slabe;
- Reliefarea punctelor forte și a implicațiilor pozitive ale acestora contribuie la dezvoltarea unei culturi axate pe responsabilitate și performanțe, pe sporirea capacității de a construi avantaje competitive, sustenabilitate și un brand competitiv, la amplificarea prestigiului companiei.

Elementele prezentate constituie argumente solide pentru a acorda o mare atenție identificării și prezentării punctelor forte ale managementului din România. Cunoașterea și luarea în considerare a punctelor forte ale managementului practicat în România este cu atât mai necesară, cu cât percepția sa de către mass-media și, implicit, de către opinia publică, este îndeobște supradimensionat negativă, cu multiple efecte asupra stării de spirit a managerilor și specialiștilor și a celorlalți cetățeni, asupra culturii organizaționale la toate eșaloanele societății, asupra calității deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor privați și publici.

#### 1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România

Demarăm analiza cu **punctele forte rezultate din consultarea în toamna anului 2016, pe bază de chestionar, a tuturor specialiștilor și practicanților în domeniul managementului, care au format eșantionul investigat**. Acestora li s-a solicitat ca dintr-o listă orientativă de 20 de puncte forte să selecționeze pe cele care sunt considerate a fi primele zece valabile în România. În plus, s-a cerut indicarea și a altor puncte forte, dacă respondenții au identificat altele, suplimentare față de cele din listă.

Din centralizarea și analiza informațiilor culese de la respondenți a rezultat lista cu **ierarhia de puncte forte** indicată în figura nr. 36 referitoare la ansamblul managementului practicat în România.

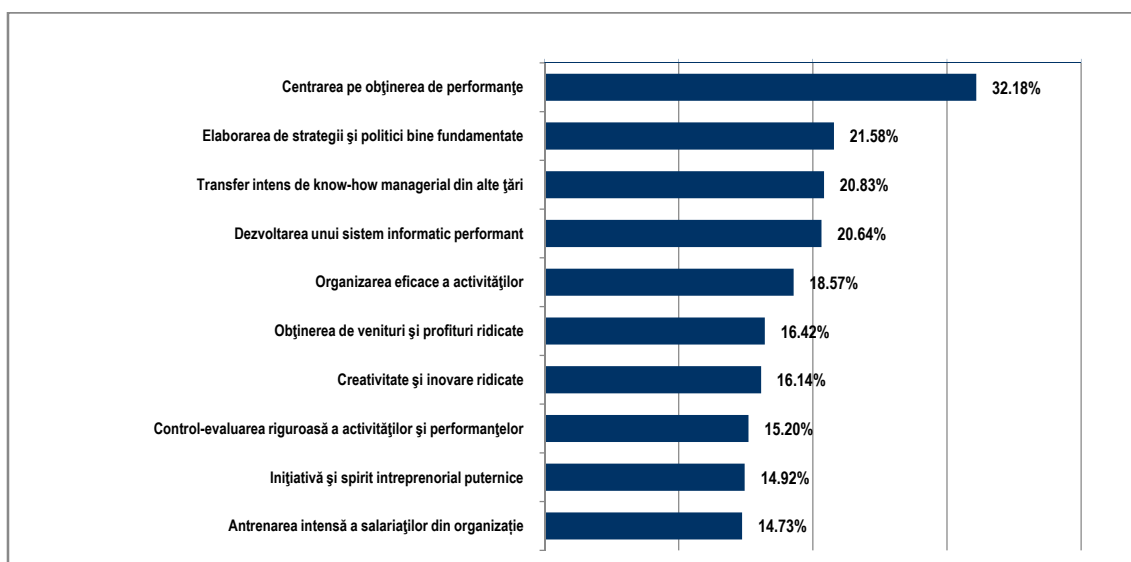


Figura nr. 36 - Principalele puncte forte ale managementului național practicat în România, potrivit evaluărilor tuturor respondenților

Din examinarea acestei liste decurg câteva **constatări semnificative**:

- Primele zece puncte forte înregistrează o **mare varietate** din punct de vedere al naturii lor, referindu-se la performanțele obținute, exercitarea funcțiilor manageriale, resursele utilizate, abordări și instrumente manageriale folosite cu prioritate;

- **Existența unei dispersii apreciabile a punctelor forte**, care este atestată de faptul că primele zece puncte forte au valori pe o „plajă” de aproape 14 procente.

- Pe primele două poziții, cu procente peste 30%, se situează **centrarea pe obținerea de performanțe** și **elaborarea de strategii și politici bine fundamentate**, primul reprezentând principalul obiectiv al managementului, iar ce de-al doilea concepția și modalitățile pe termen lung și mediu pentru obținerea de performanță;

- Următoarele trei puncte forte – **transfer intens de know-how managerial din alte țări**, **dezvoltarea unui sistem informatic performant** și **organizarea eficace a activităților** – cu ponderi de peste 18%, se referă la elemente esențiale în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy” – **cunoștințele, informațiile și oamenii**.

În tabelul următor se prezintă și celelalte puncte forte ale managementului din România.

Tabelul nr. 15

Celelalte puncte forte ale managementului practicat în România (pozițiile 11-20)

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți %
11.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	13,51%
12.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	12,95%
13.	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	12,48%
14.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	12,20%
15.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	11,63%
16.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	11,54%
17.	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	11,44%
18.	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	11,35%
19.	Eficace acțiuni de marketing	11,35%
20.	Intense activități de training ale angajaților	10,51%

a) **Detalierea analizei punctelor forte pe cele două categorii de respondenți** – cadre didactice, cercetători și consultanți în management (tabelul nr. 16) și, respectiv, manageri și specialiști (tabelul nr. 17) – permite evidențierea următoarelor **aspecte particulare semnificative**:

Tabelul nr. 16

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2016 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	47,24%
2.	Centrarea pe obținerea de performanțe	46,50%
3.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	43,31%
4.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	42,52%
5.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	40,20%
6.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	37,01%
7.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	36,20%
8.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	32,28%
9.	Intense activități de training ale angajaților	32,28%
10.	Organizarea eficace a activităților	30,70%

Tabelul nr. 17

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2016 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	30,20%
2.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	21,70%
3.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	17,89%
4.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	17,04%
5.	Organizarea eficace a activităților	16,90%
6.	Creativitate și inovare ridicate	14,80%
7.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	14,06%
8.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	12,78%
9.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	11,80%
10.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	11,80%

- Șapte puncte forte se regăsesc în ierarhia primelor 10 la ambele categorii de specialiști – ceea ce denotă o convergență apreciabilă a evaluărilor celor două categorii de respondenți;
- Centrarea pe obținerea de performanțe este situată pe primele două poziții în ambele ierarhii, dar cu procente sensibil diferite, ecart de 16%;
- Dispersia punctelor forte este mai mică la prima categorie de respondenți – un interval de 17 procente - față de cea a managerilor și întreprinzătorilor, unde marja este de aproape 19 procente;
- Referitor la funcțiile managementului, ambele categorii de respondenți includ în primele 10 puncte forte,

aceleași trei funcții – organizarea eficientă a activităților, control-evaluare riguroasă a activităților și performanțelor și, respectiv, antrenarea intensă a salariaților din organizație, dar cu procente sensibil diferite.

a) **Abordarea corelativă a principalelor puncte forte pe cele trei nivele considerate** – total eșantion, grupul cadre didactice, cercetători și consultanți și, respectiv, grupul manageri și specialiști în management (vezi figura nr. 37) ne permite formularea următoarelor aspecte semnificative:

- În mod firesc, procentele acordate diferă într-o anumită măsură, ca tendință, opțiunile grupului de cadre didactice, trainerii și specialiști în management înregistrând frecvențe mai mari, la cele cinci puncte forte considerate;

- Numai trei puncte forte – centrarea pe performanțe, transfer intens de know-how managerial și dezvoltarea unui sistem informatic performant - se regăsesc în primele cinci la cele trei nivele considerate;

- Cadrele didactice, trainerii și consultanții în management includ în primele cinci puncte forte – pe lângă cele trei comune - și obținerea de venituri ridicate și control-evaluarea riguroasă a activităților;

- Managerii și specialiștii plasează în primele cinci puncte forte și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și, respectiv organizarea eficientă a activităților.

Elementele de mai sus indică un **grad apreciabil de convergență a opțiunilor privind principalele puncte forte considerate de către cele trei grupări de specialiști**, situație absolut firească.

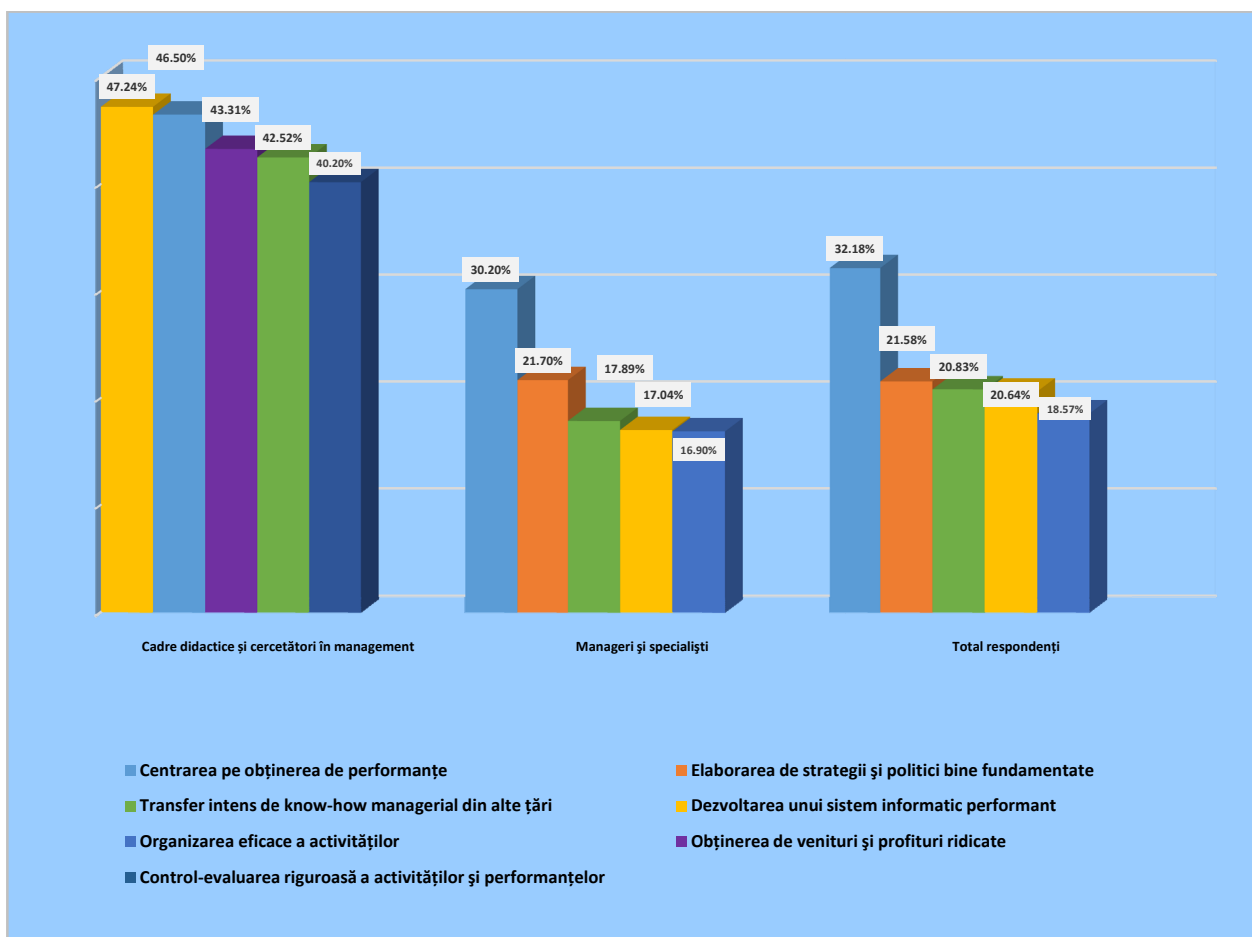


Figura nr. 37 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte forte pe cele trei nivele de analiză

### 1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale

În continuare, în tabelul nr.18, aprofundăm analiza celor mai frecvente puncte forte, cu impact major asupra ansamblului managementului din România în anul 2014.

Analiza cauzală a unor puncte forte ale managementului, în ansamblul său, din România

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	<b>Centrarea managementului pe obținerea de performanțe (32,18% din totalul persoanelor chestionate)</b>	Rolul determinant al managementului ca factor de obținere a performanțelor economice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea condiționării, supraviețuirii și dezvoltării organizațiilor de obținere de performanțe economice</li> <li>• Proliferarea disciplinelor de management în învățământul din România</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a numeroși manageri și specialiști din economie</li> <li>• Transferul internațional de bune practici manageriale și economice în România.</li> <li>• Integrarea României în Uniunea Europeană</li> <li>• Apelarea de către organizații din ce în ce mai frecvent la consultanță managerială, financiară, comercială, tehnică etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea de condiții manageriale adecvate pentru derularea eficientă și eficace a proceselor de muncă în zonele în care se manifestă acest punct forte</li> <li>• Diminuarea efectelor negative ale crizei economice și tensiunilor macroeconomice în organizațiile și domeniile unde se manifestă acest tip de management</li> <li>• Amplificarea performanțelor organizațiilor macro, mezo și micro economice</li> </ul>
2.	<b>Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (21,58% din totalul opțiuni respondenți)</b>	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor din numeroase domenii</li> <li>• Conștientizarea de către manageri și specialiști din organizații a impactului major pe care strategiile și politicile le au asupra funcționalității și performanțelor acestora</li> <li>• Implementarea prevederilor, directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu acestora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea predictibilității mediului de afaceri și performanțelor economico-sociale</li> <li>• Existența , mai ales a unor politici anuale, la nivel național și sectorial (ex. Bugetul de stat), utile agenților economici și administrației local</li> <li>• Îmbunătățirea performanțelor și vizibilității economiei României în Uniunea Europeană</li> <li>• Creșterea gradului de integrare a economiei României în Uniunea Europeană</li> </ul>
3.	<b>Transferarea intensă a know-how-ului managerial din alte țări (20,83% din totalul respondenților)</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor</li> <li>• Intensificarea internaționalizării activităților pe plan mondial</li> <li>• Operaționalizarea a numeroase proiecte finanțate din fonduri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsionarea profesionalizării managementului din România</li> <li>• Amplificarea calității și funcționalității sistemelor manageriale</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			structurale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrarea României în UE</li> <li>• Creșterea rapidă a exporturilor și importurilor României</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinarea creșterii performanțelor economice ale zonelor și organizațiilor în care se face un transfer intens de know-how managerial</li> </ul>
4.	<b>Dezvoltarea de sisteme informatice performante (20,64% din eșantion)</b>	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investiții importante în hardware și software la nivel macro și microeconomic Existența a numeroși specialiști în informatică foarte buni în România.</li> <li>• Sesizarea de către manageri a marilor valențe manageriale ale sistemelor informatice</li> <li>• Creșterea calității produselor informatice cu destinație managerială ale furnizorilor de IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea la un nivel superior a cunoștințelor și informațiilor endogene și exogene ale entităților economico-sociale</li> <li>• Imprimarea unui plus de rigurozitate și eficacitate proceselor și relațiilor manageriale, în special la nivel microeconomic</li> <li>• Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale</li> <li>• Amplificarea funcționalității sistemelor manageriale</li> </ul>
5.	<b>Organizarea eficace a activităților (indicată de 18,57% din respondenți)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactul major pe care organizarea îl are asupra supraviețuirii și dezvoltării oricărei organizații</li> <li>• Creșterea – deși nu suficientă – a nivelului de informare și cunoștințe organizatorice a managerilor și specialiștilor din ministere, agenții, județe, municipii etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea funcționalității organizațiilor la nivel macro, mezo și microeconomic</li> <li>• Participarea acțiunilor de organizare la asigurarea de premise favorabile pentru creșterea eficienței în diversele sectoare ale economiei</li> </ul>
6.	<b>Obținerea de venituri și profituri ridicate (opinia a 16,42% dintre cei chestionați)</b>	Veniturile și profiturile obținute în perioada precedentă de entitățile economico-sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proliferarea elementelor manageriale profesionale în numeroase zone ale economiei</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire și a competențelor managerilor și specialiștilor în management</li> <li>• Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor, în special în zona privată a economiei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenuarea și stoparea efectelor negative ale crizelor economice internaționale și naționale și ale urmărilor acestora în numeroase sectoare economico-sociale</li> <li>• Crearea treptată a premiselor pentru relansarea organizațiilor și economiei în ansamblu, în anii următori</li> <li>• Asigurarea de resurse sporite pentru investiții și motivarea stakeholderilor</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
7.	<b>Creativitate și inovare ridicată este aprecierea a 16,14% din componenții eșantionului investigați</b>	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea în ultimii ani, a nivelului de informații și de cunoștințe manageriale și de altă natură la o mare parte a resurselor umane</li> <li>• Creșterea potențialului inovativ a personalului.</li> <li>• Dezvoltarea în numeroase entități de culturi organizaționale cu dimensiune inovațională</li> <li>• Intensitatea concurenței pe piața internă și externă</li> <li>• Creșterea transferului internațional de know-how managerial</li> <li>• Realizarea de traininguri manageriale a numeroși specialiști și manageri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate</li> <li>• Generarea de posibilități sporite de rezolvare inovativă a unor probleme complexe și diverse</li> <li>• Asigurarea de resurse superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizațiilor</li> </ul>
8.	<b>Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (15,20% dintre respondenți)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfecționarea sistemului informațional, în special prin componenta informatică, reflectată în oferirea unor posibilități superioare de control-evaluare în organizații</li> <li>• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor și specialiștilor care lucrează într-o parte apreciabilă a structurilor manageriale din sectorul de stat și public</li> <li>• Finalizarea perioadelor de planificare prin elaborarea unor situații informaționale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea conștiinciozității și responsabilității salariaților</li> <li>• Crearea de condiții favorabile pentru motivare realistă și previziune mult mai fundamentată</li> <li>• Facilitarea conturării unor recomandări strategico-tactice de eficientizare a sistemelor manageriate</li> <li>• Îmbunătățirea funcționalității și performanțelor entităților economico-sociale</li> </ul>
9.	<b>Inițiativă și spirit intreprenorial (14,92% dintre componenții eșantionului)</b>	Cerința esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presiunile contextuale generate de criză și urmărilor sale, care pentru supraviețuirea companiilor a impus noi abordări</li> <li>• Amplificarea competențelor managerilor și specialiștilor în management și a altor specialiști</li> <li>• Conștientizarea de către manageri și specialiști a valențelor mari de performanță ale inițiativei și spiritului intreprenorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea realizării de demersuri intreprenorial-manageriale în entitățile economico-sociale</li> <li>• Valorificarea mai eficace și mai rapidă a oportunităților oferite de mediul economic național și internațional</li> <li>• Salvarea de la faliment sau diminuări „drastice” de activitate a</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				numeroase organizații
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea dinamismului economiei naționale</li> </ul>
10.	<b>Antrenarea intensă a personalului din organizație (14,73% din totalul persoanelor chestionate)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplificarea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor din numeroase zone ale economiei</li> <li>Diversificarea parțială a modalităților de motivare a personalului, bazate însă – în sectorul bugetar - mai puțin pe performanțe</li> <li>Conștientizarea într-o măsură crescândă de către manageri a efectelor pozitive multiple ale stabilizării și motivării resurselor umane din organizații</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stimularea amplificării funcționalității și performanțelor organizațiilor</li> <li>Accelerarea ritmului de creștere a productivității în economia din România</li> </ul>

### 1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național

#### 1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România

A doua componentă majoră a analizei managementului practicat în România la nivel național o reprezintă identificarea și examinarea punctelor sale slabe. Componentelor eșantionului li s-a cerut să evalueze intensitatea a 24 de deficiențe identificate de analizele precedente ale specialiștilor SAMRO și CNIPMMR. La fel ca și în cazul punctelor forte, respondenții au avut posibilitatea de a completa această listă cu alte puncte slabe. În urma centralizării răspunsurilor a rezultat că **cele mai frecvente 10 puncte slabe** care se manifestă în anul 2016 la nivel național, în exercitarea managementului în România, sunt cele cuprinse în figura nr. 38.

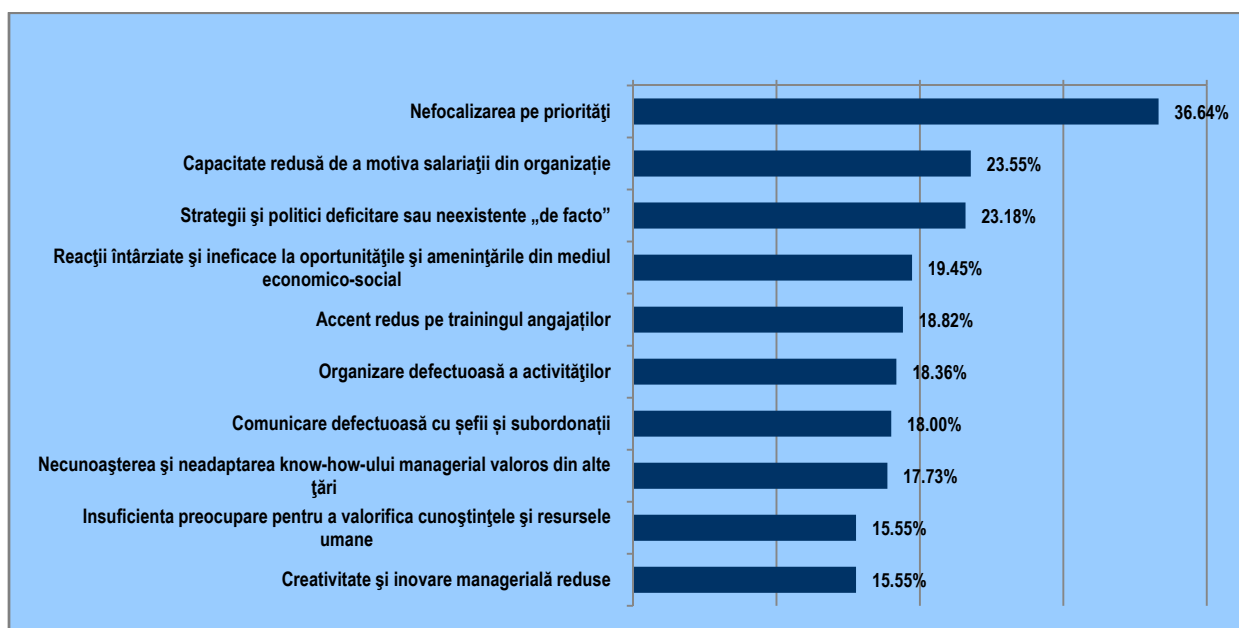


Figura nr. 38 - Cele mai frecvente zece puncte slabe manifestate în exercitarea managementului la nivel național în România în 2016

Studierea listei cu cele mai frecvente 10 puncte slabe permite formularea următoarelor **elemente semnificative**:

- **Nefocalizarea pe priorități**, cu 36,64% - situată pe poziția întâi - este un punct slab este deosebit de grav, întrucât calitatea și eficiența managementului din România sunt condiționate decisiv de stabilirea de priorități care să reflecte realist și mobilizator situația și evoluțiile din cadrul economiei României și din mediul internațional în care își desfășoară activitățile. Un management național necentrat pe priorități se derulează la întâmplare, cu performanțe scăzute. Chiar dacă se depun eforturi manageriale semnificative, acestea nu generează în final rezultatele macroeconomice așteptate de populație și de agenții economici. Cauza principală a acestei situații o reprezintă calitatea clasei politice și nefocalizarea acesteia asupra interesului național.

- Pe poziția a doua se situează **capacitatea redusă de a motiva salariații din organizații**. Faptul că aproape o pătrime dintre respondenți consideră că motivarea este deficitară în România reprezintă o proporție foarte ridicată, care, tradusă în termeni economici, semnifică că un sfert dintre cetățenii acestei țări nu sunt stimulați să muncească suficient și performant. Efectele acestei situații se reflectă în nivelul de dezvoltare economică al țării, penultima poziție ocupată în ierarhia economică a Uniunii Europene.

- **Strategiile și politicile deficitare sau inexistente „de facto”** sunt indicate tot de aproape o pătrime dintre respondenți ca fiind un punct slab. Neanticiparea și nepregătirea viitorului pe termen lung și mediu – imposibile în absența strategiilor și politicilor – îngreunează și întârzie semnificativ relansarea eficientă a economiei și valorificarea oportunităților oferite de tranziția la economia bazată pe cunoștințe.

- Pe poziția a patra, cu o frecvență ridicată, aproape de 20%, se situează **reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social**. Această deficiență este deosebit de gravă, întrucât performanțele economice și funcționalitatea României depind în mare măsură de capacitatea de adaptare la evoluțiile mediului național și internațional care este turbulent.

- **Accentul redus pe trainingul angajaților** este punctul slab care apare pentru prima dată, în cei șapte ani de când se derulează cercetarea anuală, între cele mai frecvente zece. În opinia noastră, această plasare – și încă, pe poziția cinci – semnifică conștientizarea de către specialiștii în management din România a corelației majore care există între trainingul resurselor umane pe de o parte și funcționalitatea și performanțele entităților economico-sociale pe de altă parte.

- Pe poziția a șasea, ca intensitate a punctelor slabe manageriale se situează, aparent paradoxal, întrucât este prezent și în ierarhia punctelor forte – **organizarea necorespunzătoare a activităților** - cu peste 18,36%. Faptul că organizarea este indicată pe poziția a șasea și în ierarhia punctelor slabe și pe cea de-a cincea în cea a punctelor forte se explică prin marile inegalități constatate în acest domeniu, în diversele zone ale economiei României de către respondenți, manifestându-se probabil o tendință de absolutizare a unor constatări recente. Organizarea defectuoasă a activităților constă în dimensionarea și combinarea necorespunzătoare, atât a resurselor, cât și a proceselor de utilizare și valorificare a acestora, cu consecințe directe în diminuarea funcționalității și performanțele economiei naționale în ansamblul său.

- Pe cea de-a șaptea poziție se situează **comunicarea defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați**, cu peste o cincime dintre răspunsuri (18%). Întrucât comunicarea este esențială în toate procesele manageriale și de execuție, atunci când ea este defectuoasă sunt afectate toate elementele sistemului managerial național și funcționalitatea sectoarelor implicate.

- O altă categorie de puncte slabe plasată pe poziția a opta, cu pondere de aproape 18% - deci ridicată – se referă **necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări**. Întotdeauna aceste elemente afectează intens calitatea și performanțele managementului - iar în condiții de criză economică și post criză în 2010-2016 – ele sunt cu atât mai nocive, generând performanțe necompetitive pe toate planurile. Acest punct slab indică insuficienta valorificare a apartenenței României la UE și a internaționalizării activităților.

- Pe poziția a noua s-a situat **insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane**, cu aproape 16% din total răspunsuri pe ansamblul eșantionului. Întrucât resursa umană și cunoștințele sunt cele mai importante resurse în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, neglijarea lor generează multiple efecte negative. Performanțele de ansamblu ale României din ultimele decenii sunt edificatoare pe acest plan.

- **Creativitate și inovare managerială reduse** este ultimul punct slab din ierarhia primelor zece. Includerea acestui punct slab în premieră în categoria celor mai frecvente puncte slabe, indică sesizarea de către respondenți a impactului major pe care inovarea în management îl are asupra sistemelor economico-sociale implicate. Fără

inovare managerială, inovarea tehnică, comercială, financiară, ecologică, informatică, etc. nu generează la maximum creșterile de funcționalitate și performanțe în entitățile economico-sociale. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe amplifică continuu consecințele negative ale insuficienței inovării și creativității manageriale.

În continuare, în tabelul de mai jos, inserăm **punctele slabe ale managementului național mai puțin intense**, dar prin efecte, importante pe multe planuri pentru economia națională și entitățile care o compun.

Tabelul nr. 19

Principalele puncte slabe ale managementului național, considerate mai puțin frecvent de către respondenți (pozițiile 11-24)

%

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	15,09%
12.	Performanțe ecologice scăzute	15,09%
13.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	14,55%
14.	Performanțe economice scăzute	14,00%
15.	Performanțe sociale scăzute	13,55%
16.	Coordonare ineficace a personalului	12,09%
17.	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	11,64%
18.	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc.	10,91%
19.	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	10,73%
20.	Control-evaluare sporadică și ineficace	9,09%
21.	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	8,82%
22.	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	8,36%
23.	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	8,18%
24.	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	7,18%

Remarcăm faptul că, diferențele de frecvență dintre punctele slabe situate pe pozițiile 11-14 cu cele de pe poziția 10 sunt relativ mici, ceea ce argumentează tratarea lor cu mare atenție pentru a fi diminuate cât mai substanțial.

a) **Continuarea și detalierea analizei la nivelul opțiunilor grupului 1 - cadre didactice, trainerii și consultanți în management** - ne permite să punctăm următoarele **elemente semnificative**:

- Lista **principalelor zece puncte slabe** ale acestora (vezi tabelul nr. 20) este apropiată de cea rezultată pentru ansamblul eșantionului, la care ne-am referit în aliniatele precedente, șapte din punctele slabe se regăsesc pe ambele liste;

- **Accent redus pe trainingul angajaților, comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații și necunoașterea și neadoptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări**, sunt puncte slabe de pe lista primelor zece la nivelul întregului eșantion care nu se regăsesc pe lista similară rezultată din opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților.

- În schimb, în această ierarhie de zece puncte slabe apar alte trei dintre punctele slabe – **performanțe sociale reduse, coordonare ineficace a personalului și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale**.

- **Frecvențele înregistrate de primele 10 puncte slabe** potrivit opțiunilor profesorilor, trainerilor și consultanților în management - **sunt sensibil mai mari decât cele la nivelul întregului eșantion**. Astfel, **nefocalizarea pe priorități** este plasată pe primul loc de aproape două treimi dintre respondenți, adică cu 23,52% mai mult decât la nivelul întregului eșantion. De asemenea, pentru primele nouă poziții, frecvențele sunt de peste 30%, față de nici o poziție cu aceste mărimi în clasamentul general;

- Dispersia la primele zece puncte slabe, în opinia acestei categorii de respondenți, se întinde pe o

plajă de 30 puncte față de 21 puncte în cazul întregului eșantion.

Tabelul nr. 20

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2016 - cadre didactice, cercetători și consultanți

%

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Nefocalizarea pe priorități	60,16%
2.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	54,69%
3.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	48,44%
4.	Creativitate și inovare managerială reduse	43,75%
5.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	42,19%
6.	Organizare defectuoasă a activităților	39,84%
7.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	38,28%
8.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	37,50%
9.	Performanțe sociale scăzute	32,81%
10.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	30,47%
10.	Coordonare ineficace a personalului	30,47%
10.	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	30,47%

b) Primele 10 puncte slabe în opinia grupului 2 - manageri și specialiști în management - sunt prezentate în tabelul nr. 21 și din analiza lor rezultă următoarele elemente semnificative.

Tabelul nr. 21

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2016 - manageri și specialiști

%

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Nefocalizarea pe priorități	33,54%
2.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	19,86%
3.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	19,44%
4.	Accent redus pe trainingul angajaților	17,70%
5.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	17,08%
6.	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	16,46%
7.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	16,46%
8.	Organizare defectuoasă a activităților	15,53%
9.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	13,58%
10.	Performanțe ecologice scăzute	13,58%

- **Nefocalizarea pe priorități** – punctul slab cel mai frecvent indicat de practicienii în management – este la fel ca și la nivel național pe poziția a întâi, dar cu un punctaj ceva mai redus;

- Există foarte mari apropieri între ierarhia punctelor slabe pe ansamblul eșantionului și cea stabilită de managerii din companii și administrație; în ambele se regăsesc nouă puncte slabe - constatându-se doar unele mici diferențe de poziționare în ierarhia primelor zece și de frecvențe înregistrate la nivelul fiecărui punct slab – apărând în schimb ca punct slab **performante ecologice scăzute**.

c) **Abordarea corelativă a punctelor slabe pe ansamblu și pe cele două categorii de specialiști** considerați ne oferă posibilitatea reliefării mai multor **aspecte semnificative** (vezi figura nr. 39).

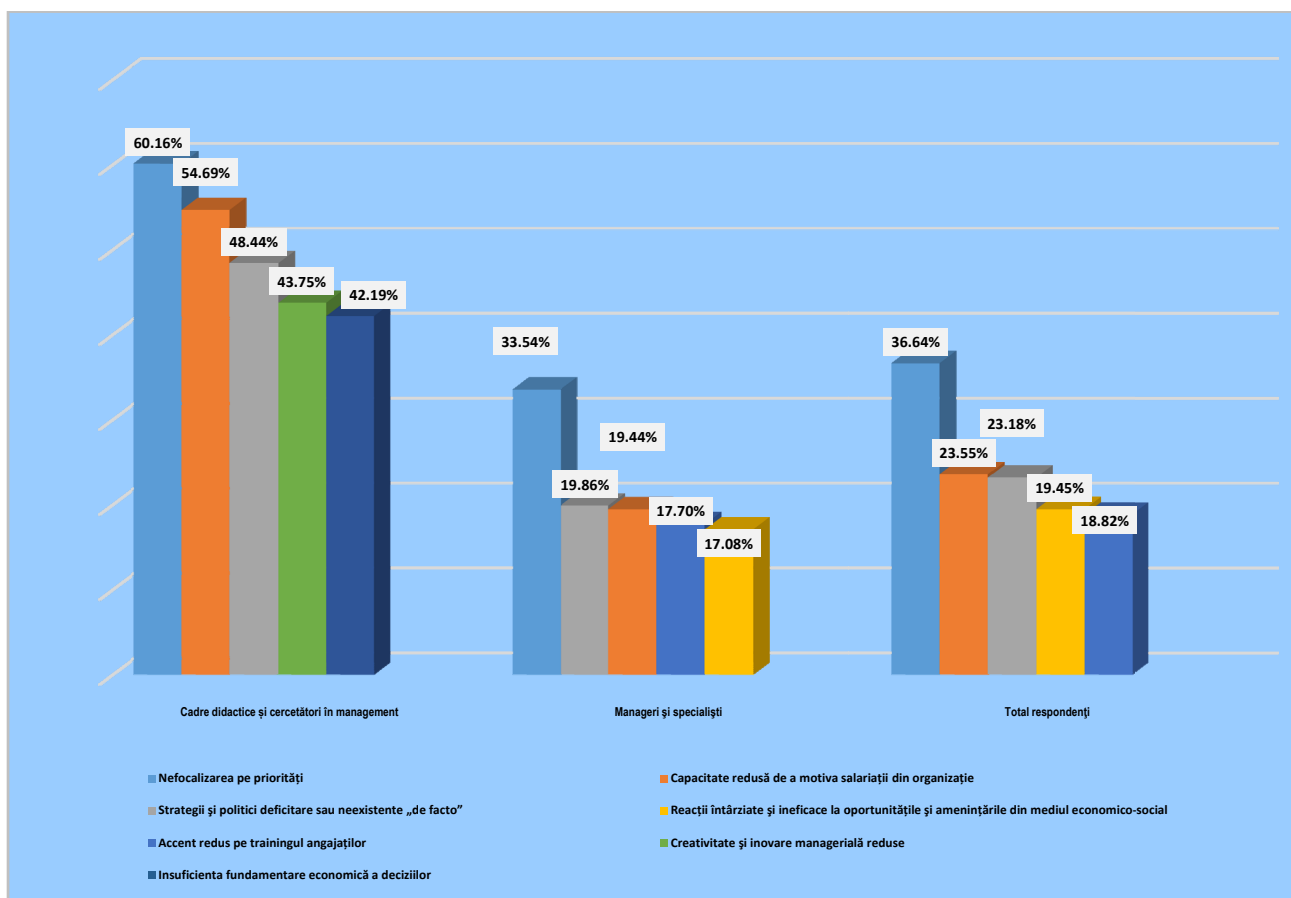


Figura nr. 39 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte slabe pe cele trei nivele de analiză

- În proporție de **60%**, **primele cinci puncte slabe se regăsesc la toate cele trei categorii de grupuri de specialiști analizate**: nefocalizare pe priorități, capacitate redusă de a motiva personalul și strategii și politici deficitare sau neexistente ”de facto”;

- Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management includ în primele cinci puncte slabe: **creativitate și inovare manageriale reduse și insuficienta fundamentare economică a deciziilor**;

- Primele cinci puncte slabe indicate de manageri și specialiști sunt identice cu primele cinci puncte la nivelul întregului eșantion;

- Intensitatea punctelor slabe în cele trei ierarhii prezentate variază într-o anumită măsură, cu diferențe de frecvență mai mari sau mici, cele mai mari ecarturi înregistrându-se între opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management pe de o parte – sensibil mai intense – și cele de la nivelul managerilor și specialiștilor în management, și respectiv, al întregului eșantion.

### 1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale

În continuare aprofundăm **analiza principalelor puncte slabe identificate pe baza examinării relațiilor cauză-efect implicate**.

## Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe ale managementului în România

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	<b>Nefocalizarea pe priorități - este opinia a 36,64% dintre respondenți</b>	Rolul prioritar al managementului în creșterea și dezvoltarea economico-socială, condiționat de stabilirea de priorități strategice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad redus de profesionalizare a managerilor și aparatului managerial în general</li> <li>• Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor</li> <li>• Sisteme manageriale empirice ale entităților economico-sociale</li> <li>• Cultură organizațional-managerială deficitară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa ori insuficiența unor proiecții strategice, la nivelul economiei naționale și a principalelor componente</li> <li>• Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>• Prelungirea efectelor crizei economico-financiare</li> <li>• Apariția și manifestarea frecventă de tensiuni economice, sociale și politice</li> </ul>
2.	<b>Capacitate redusă de a motiva salariații (25,55% dintre componenții eșantionului s-au pronunțat în favoarea acestei situații)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viziune și abordări neadecvate ale unui număr mare de manageri</li> <li>• Utilizarea insuficientă de metode și tehnici moderne de motivare a resurselor umane.</li> <li>• Necorelarea intensității motivațiilor financiar-materiale și moral-spirituale cu mărimea performanțelor, intensitatea eforturilor, calitatea și potențialul personalului</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități a unei părți apreciabile a managementului la nivel național</li> <li>• Penuria de resurse și starea de tensiune generată de criza economică din 2008-2010 și urmările din 2011-2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportament insuficient de responsabil, implicat și eficace la o parte apreciabilă a resurselor umane din România</li> <li>• Nivel scăzut al productivității la salariații nemotivați</li> <li>• Caracterul empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei</li> <li>• Diminuarea performanțelor economiei naționale</li> <li>• Afectarea standardului de viață al populației active</li> </ul>
3.	<b>Strategii și politici</b>	Cerințele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionalism redus a top</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracter empiric al</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	deficitare sau inexistente în opinia a 23,18% dintre cei chestionați	managementului profesionist	<p>managerilor în numeroase organizații, începând cu cele macroeconomice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa ori insuficiența unor studii de piață, de diagnosticare, SWOT și ecologice la nivel de economie și sectoare de activitate</li> <li>• Grad redus de metodologizare managerială existent în numeroase zone ale economiei</li> <li>• Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management profesionale</li> </ul>	<p>managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nefocalizarea pe priorități a managementului național, sectorial și teritorial</li> <li>• Dificultăți majore în a asigura o dezvoltare economică-socială performantă și sustenabilă</li> <li>• Întârzieri și ineficiență în eliminarea urmărilor crizei economico-financiare internaționale și naționale</li> <li>• Brand de țară necorespunzător pentru România</li> </ul>
4.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, conform a 19,45% dintre răspunsurile componentelor eșantionului	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportament predominant reactiv al factorilor de decizie politici și economici naționali, sectoriali, regionali și microeconomici la influențele mediului ambiant național și internațional</li> <li>• Lipsa sau insuficiența studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial.</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități a managementului exercitat la numeroase eșaloane ale economiei, începând cu cel național</li> <li>• Sisteme manageriale deficitare, empiric concepute și cu funcționalitate redusă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe economice, sociale și ecologice reduse în economie în ansamblul său, precum și la nivel de sectoare, regiuni, localități și agenți economici</li> <li>• Pierderea de oportunități de afaceri, cu efecte negative în planul înnoirii și dezvoltării produselor, tehnologiilor, pătrunderii pe piețe, dezvoltării firmelor, generării de venituri suplimentare la nivel de agenți economici, localități și economie în ansamblul său</li> <li>• Valorificarea numai</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				parțială a fondurilor și celorlalte oportunități generate de apartenența României la Uniunea Europeană
5.	Accent redus pe trainingul angajaților	Cerințele și practicile managementului, precum profesionist și practicile managementului performant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viziuni și abordări manageriale neadecvate ale unui număr mare de manageri și specialiști în management</li> <li>• Insuficienta cunoaștere, înțelegere și implementare a managementului modern al resurselor umane în numeroase entități economico-sociale</li> <li>• Neoperaționalizarea practicilor de succes pe plan mondial, a învățării continue în întreaga viață</li> <li>• Resurse financiare insuficiente în numeroase entități economico-sociale</li> <li>• Nevalorificarea parțială a fondurilor puse la dispoziția României de către Uniunea Europeană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel insuficient de pregătire, competențe și performanță a unei părți apreciabile a resurselor umane din România</li> <li>• Apariția frecventă de disfuncționalități în economia națională la nivel macro, mezo și micro</li> <li>• Valorificarea doar parțială al marelui potențial de dezvoltare economico-socială pe care îl prezintă cunoștințele în epoca contemporană</li> <li>• Diminuarea relativă a performanțelor economico-sociale la nivelul economiei României și a componentelor sale</li> <li>• Scăderea atractivității României pentru investitorii străini</li> </ul>
6.	<b>Organizarea defectuoasă a activităților (în opinia a 18,36% dintre subiecți)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezechilibre majore în ceea ce privește dimensionarea procesuală, structural-organizatorică și umană a unor activități derulate la nivel de ministere, agenții naționale, regiuni și județe</li> <li>• Subsisteme organizatorice deficitare la nivelul României în ansamblu și la nivelul a numeroase componente</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități a organizării sistemelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducerea de disfuncționalități în mediul de afaceri din România.</li> <li>• Risipă de resurse financiare, umane, materiale, informaționale și de cunoștințe</li> <li>• Adâncirea discrepanțelor în ceea ce privește dezvoltarea unor sectoare ale economiei și zone ale</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>componente ale economiei României</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managerii în sectorul de stat sunt adesea selecționați și/sau promovați predominant pe criterii politice</li> <li>• Favorizarea manifestărilor de instabilitate politică, economică și socială la nivel național, regional și local</li> </ul>	<p>țării</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performanțe mult sub posibilități în numeroase organizații la nivel macro, mezo, teritorial și local</li> </ul>
7.	<p><b>Comunicare defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați (18% dintre respondenți)</b></p>	<p>Cerințele managementului profesionist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri și specialiști în management</li> <li>• Definierea inadecvată a descrierilor de posturi, neglijând latura comunicațională și interactivă a muncii</li> <li>• Cultura organizațională din multe organizații insuficient de „deschisă” de participativă</li> <li>• Sisteme manageriale defectuoase în organizații</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevalorificarea suficientă a informațiilor și cunoștințelor existente în organizații la toate nivelurile economiei</li> <li>• Diminuarea coeziunii și abordărilor participative în cadrul sistemelor care alcătuiesc economia României</li> <li>• Neexercitarea adecvată a funcțiilor managementului în organizații</li> <li>• Apariția de disfuncționalități în cadrul sistemului economiei naționale</li> <li>• Pierderea sau valorificarea cu intensitate redusă a unor oportunități ale mediului și diminuarea capacității de a face față la amenințările și evoluțiile nefavorabile ambientale</li> </ul>
8.	<p><b>Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial</b></p>	<p>Cerințele și exigențele principiilor generale</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri și specialiști din</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea uzurii morale a sistemelor de management</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	valoros din alte țări, în opinia a 17,73% din răspunsurile componentelor eșantionului	ale managementului, precum și ale profesionalizării managementului	<p>entitățile economico-sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială</li> <li>• Insuficienta participare activă a managerilor și organizațiilor din România la internaționalizarea activităților economice</li> <li>• Cultura organizațională, în multe organizații, insuficient de receptivă la nou, uneori chiar ostilă față de noutățile manageriale promovate de alte țări</li> </ul>	<p>macro, mezo și microeconomice</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nevalorificarea în România a unor concepte, abordări metode, tehnici etc. manageriale performante pe plan internațional</li> <li>• Menținerea și chiar adâncirea decalajelor manageriale față de alte țările europene performante</li> <li>• Valorificarea doar parțială a fondurilor și oportunităților generate de apartenența României la Uniunea Europeană</li> <li>• Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul economic internațional</li> </ul>
9.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, în opinia a 15,55% dintre respondenții eșantionului	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului bazat pe cunoștințe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirismul pronunțat al managementului exercitat la nivel național, sectorial, regional și local</li> <li>• Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la numeroși manageri, specialiști și funcționari de la toate eșaloanele economiei și societății românești</li> <li>• Nesesizarea și neluarea în considerare a cerințelor trecerii la economia bazată pe cunoștințe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în motivarea resurselor umane</li> <li>• Fluctuația ridicată a personalului în numeroase organizații</li> <li>• Emigrarea din România unui număr mare de persoane, în special tineri, absolvenți de universități</li> <li>• Diminuări ale productivității muncii și ale performanțelor organizațiilor</li> <li>• Valorificarea redusă a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe</li> <li>• Întârzieri în promovarea</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				economiei și managementului bazate pe cunoștințe.
10.	<b>Creativitate și inovare manageriale reduse</b>	Nivelul și conținutul managementului profesionist practicat în țările performante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficienta pregătire managerială a managerilor de la toate eșaloanele economiei României</li> <li>• Neconștientizarea marelui potențial de creștere economică a managementului și netratarea acestuia ca vector esențial al dezvoltării economico-sociale</li> <li>• Utilizarea pe scară redusă a conceptelor, abordărilor și instrumentarului puse la dispoziție de știința managementului</li> <li>• Mentalitatea și cultura economico-socială deficitară la o parte apreciabilă a populației României</li> <li>• Birocrație intensă în numeroase eșaloane ale aparatului de stat din România</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistența a numeroase abordări manageriale uzate moral în economia României</li> <li>• Ritm lent de înnoire a sistemelor manageriale la toate eșaloanele economiei României</li> <li>• Nevalorificarea integrală a numeroase oportunități economico-sociale oferite de dezvoltarea științifică, tehnică, comercială, financiară, etc. actuală</li> <li>• Obținerea de performanțe economico-sociale la nivel național mult sub potențial și posibilități</li> <li>• Recuperare lentă a decalajelor economico-sociale dintre România și țările dezvoltate ale lumii</li> </ul>

### 1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2016

În acest paragraf am formulat un **ansamblu de elemente definitorii pentru managementul național la nivelul anului 2016**, care în mare măsură sunt asemănătoare cu cele pentru anul precedent. Ele au ca fundament elementele regăsite în anumite cărți, studii, articole recente, referitoare la componentele, funcționalitatea, evoluția și performanțele managementului practicat în România, la nivelul ansamblului său sau în diferitele sale zone.

**1. Manifestarea în managementul național practicat în România în anul 2016 a anumitor elemente de profesionalizare, aflate însă de regulă într-o fază incipientă.** Elementele de profesionalizare managerială furnizate de știința managementului sunt apelarea la descrierile de posturi, proiectarea și utilizarea de bănci de informații, efectuarea de analize diagnostic, apelarea la studii de fezabilitate și planuri de afaceri, efectuarea unor cercetări de marketing, dezvoltarea de acțiuni de relații publice, participarea resurselor umane la programe de training managerial și de specialitate finanțate în special din fonduri europene, apelarea la consultantă managerială, financiară etc. din țară și străinătate, studierea și preluarea unora dintre bunele practici din țările Uniunii Europene etc. Apreciem însă că profesionalizarea managementului este într-o fază incipientă, întrucât elementele

manageriale profesionale nu sunt concepute și operaționalizate, de regulă, pe baza unor strategii și sisteme manageriale complete și riguroase și nu se utilizează cu suficientă raționalitate și eficacitate. Cert este că s-au parcurs primii pași în profesionalizarea managerială, impunându-se o accelerare și amplificare a acestora.

**2. Managementului practicat în România în 2016 este, comparativ cu cel din cadrul Uniunii Europene,** mai puțin profesionist și performant, la fel ca și în anii precedenți. Diferențele sunt mai mari dacă comparăm starea și calitatea managementului din țara noastră cu cel din Uniunea Europeană în ansamblul său și mai mici dacă îl comparăm numai cu managementul din țările Europei Centrale. Este evident că în spatele decalajelor economice care despart România de media Uniunii Europene și de majoritatea țărilor din cadrul său se află diferențe notabile în ceea ce privește calitatea managementului practicat.

**3. Managementului în România prezintă o eterogenitate ridicată la nivelul principalelor componente ale economiei și societății.** Cel mai bine se prezintă managementul la nivelul companiilor multinaționale și marilor întreprinderi, iar cel mai slab la nivelul administrației locale și – într-o măsură și mai mare – al administrației centrale. Diferențele, potrivit evaluărilor respondenților din cadrul eșantionului investigat în 2016 sunt apreciable, dar cu o ușoară tentă de diminuare față de anii precedenți.

**4. Absența unei sau unor strategii profesionale privind dezvoltarea de ansamblu a economiei României în perioada 2017 - 2020,** care să fie alcătuite din misiune, obiective fundamentale, opțiuni strategice, resurse, termene și avantaj competitiv, riguros fundamentate și corelate. Au fost elaborate mai multe așa zise „strategii naționale” – cele două de la Snagov și cea (încă nefinalizată oficial) de postaderare – dar acestea sunt de fapt „panseuri strategice”. Mai concret, fiecare dintre acestea cuprinde anumite elemente de previzionare strategică, cele mai multe referitoare la direcții strategice și modalități de implementare, care, desigur, prezintă utilitate. Ele ajută la anticiparea, pregătirea și construirea viitorului României, dar nu reprezintă nici una un proiect complet, profesionist, care să direcționeze, declanșeze și favorizeze în condiții de eficiență ridicată, construirea unei economii moderne bazate pe cunoștințe, puternic integrată în Uniunea Europeană, care să valorifice la un nivel ridicat multiplele atuuri pe care le posedă (încă) România, mai ales geopolitice și de resurse umane. În 2010 s-au finalizat alte două strategii privind mediul de afaceri și, respectiv, dezvoltării IMM-urilor în România – finanțate din fonduri structurale – ultima refăcută în 2014 - care nici ele nu sunt concepute și structurate profesionist.

**5. Realizarea parțială de strategii pentru anumite ramuri și sectoare ale economiei și societății din România,** ele fiind obligatorii, condiționalități exacte pentru alocarea „de facto” a fondurilor destinate României, pentru perioada 2014-2020. România trebuie să realizeze 34 asemenea strategii. La sfârșitul anului 2016 nu erau încă toate, deși fără ele nu se pot primi bani de la UE în sectoarele respective.

**6. Insuficienta dimensiune sistemică a managementului macroeconomic.** Realitatea arată că macromanagementul practicat în România nu întrunește decât parțial această caracteristică, la acestea contribuind în mare măsură și întârzierea reformei administrative și instabilitatea politică și tensiunile politice din 2016, când au fost schimbări de guvern și alegeri electorale. Un ușor pas înainte s-a realizat prin implementarea noului Cod Fiscal adoptat în anul precedent.

**7. Elementele manageriale formale se împletesc intens cu cele informale.** În întreg managementul românesc, inclusiv cel la nivel național, elementele manageriale formale - stipulate prin legislație, metodologii, instrucțiuni etc. – sunt concretizate în organigrame, regulamente de organizare și funcționare, regulamente de ordine interioară, descrieri de funcții și posturi, planuri de activități, bugete de venituri și cheltuieli, mecanisme de încadrare, salarizare, promovare etc., Managerii, specialiștii, funcționarii etc. implicați în detalierea și definitivarea acestora și – mai ales – în utilizarea lor, le conferă o pronunțată amprentă personală. Ca atare, se constată că în sistemele, structurile, metodele manageriale, latura informală este pregnantă, nu de puține ori modificând intens funcționalitatea și performanțele sistemelor, ceea ce se reflectă cel mai adesea negativ în calitatea serviciilor furnizate, în dimensiunea birocrăției, frecvența corupției etc. Efectele negative sunt majore atunci când în spatele laturii informale se află promovarea anumitor interese individuale sau de grup, din interiorul sau din exteriorul României, economice politice, sociale, etnice sau de altă natură, care vin în contradicție cu interesul național, cu interesele comunităților implicate cu mecanismele de funcționare în Uniunea Europeană.

**8. Sistemele manageriale macroeconomice prezintă în continuare o funcționalitate redusă datorată:** absenței unei strategii naționale globale profesionale; schimbărilor frecvente de orientare, abordări, manageri și specialiști etc. generate de factori politici; nivelului insuficient de pregătire a managerilor și specialiștilor din administrațiile centrală și locală; aplicării insuficient de riguroase și incomplete a legislației naționale și

reglementărilor Uniunii Europene etc. Funcționalitatea inadecvată a sistemelor manageriale macroeconomice se reflectă în calitatea redusă a unei părți apreciabile a deciziilor adoptate și aplicate la nivel național, sectorial, regional, județean și local, cu efecte negative directe și substanțiale asupra funcționalității economiei și standardului de viață al populației.

#### **9. Nivel mediu de centralizare strategico-tactică al managementului politic și economic național.**

Deși există programe de guvernare de patru ani, priorități și/sau programe anuale guvernamentale, buget național anual, coduri (fiscal, al muncii etc.), legi etc., acestea se modifică relativ frecvent și se operaționalizează numai parțial. Într-o măsură apreciabilă, deciziile și acțiunile la nivel de parlament, guvern, ministere, agenții, regiuni, județe, local, companii naționale, nu respectă prevederile documentelor strategice menționate, directivele și recomandările Uniunii Europene. Se manifestă o tendință de amplificare a competențelor administrației locale pe fondul unei anumite descentralizări, care datorită nivelului redus de pregătire a personalului implicat generează mai multe probleme decât rezolvări.

**10. Grad mediu de descentralizare operațională în plan teritorial**, cu relativ frecvente decizii și acțiuni ale administrației, organismelor justiției etc., ce denotă o autonomie „excesivă”, fără un fundament legal și cu consecințe economice și sociale negative. Legislația României, adaptată în bună măsură standardelor Uniunii Europene, prin asimilarea aquis-ului comunitar, prevede o marjă medie de decizie și acțiune la nivelul subdiviziunilor teritoriale ale României în numeroase domenii – economie, protecție socială, sănătate, învățământ etc. Se constată adesea, în diferite zone ale țării, exercitarea neadecvată a prerogativelor ce revin organismelor manageriale ministeriale, regionale, județene, municipale, comunale etc., cu erori apreciabile, în special în zona folosirii banului public. Ca urmare, apar nu puține disfuncționalități în activitățile economice și sociale derulate și în numeroase zone teritoriale, inclusiv blocaje financiare și fenomene apreciabile de corupție și birocrăție.

**11. Politizarea pronunțată a managementului național, a managementului de la nivelul administrației centrale și locale, exacerbată de polarizarea politică excesivă a mass-mediei** reprezintă o altă caracteristică a României în ultimii ani. Spre deosebire de cvasitotalitatea statelor membre ale Uniunii Europene, România nu și-a creat un corp de funcționari publici competenți, stabili și dedicați managementului public. Schimbarea partidelor care dețin puterea determină modificări majore în obiectivele urmărite, abordările promovate și – deosebit de grav – în pozițiile manageriale cheie, frecvent și în cele de nivel mediu și inferior. De nu puține ori schimbarea managerilor din administrația publică se face cu încălcarea legii și adesea înlocuitorii nu au pregătirea, experiența și competențele specifice domeniului de activitate condus. Politizarea pronunțată a managementului - și chiar a aparatelor de specialitate din ministere, agenții, consilii județene, prefecturi, primării – reprezintă unul dintre cele mai nevrologice caracteristici ale managementului din România, cu repercusiuni negative în plan social, economic, cultural etc.

**12. Dimensiunea ecologică a dezvoltării, atât la nivel de priorități și politici, cât și la nivel operațional este neglijată în bună măsură.** În economia modernă, dezvoltarea și performanța competitivă sunt tridimensionale – economică, socială și ecologică. Managementul practicat în România nu a acordat și nu acordă suficientă preocupare, resurse și eforturi pentru protejarea mediului ambiant și combaterea poluării, ceea ce se răsfrânge negativ asupra calității vieții populației și asupra capacității economiei de a fi competitivă pe plan internațional și sustenabilă. Nici fondurile primite de la UE, cu această destinație nu au fost integral absorbite. La sfârșitul anului 2016, România era în pericol să fie sancționată de UE pentru neîndeplinirea integrală a angajamentelor asumate în acest domeniu.

**13. Managementul și societatea românească se caracterizează și printr-un grad relativ ridicat de birocratizare.** Cu toate că s-au înregistrat anumite progrese în perioada de după 2006 – unele inclusiv în 2009-2016 - în continuare birocrăția creează numeroase probleme firmelor și populației. Potrivit aprecierii a 61,41%<sup>1</sup> dintre întreprinzătorii din România, birocrăția reprezintă o dificultate majoră pentru derularea activităților economice. Birocrăția ridicată este o rezultată a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din aparatul de stat, a culturii populației, a încetinirii voite în a trece la electronizarea relațiilor dintre instituțiile statului, firme și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrăția consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera performanță economică și creșterea calității vieții.

**14. Manifestarea unei corupții ridicate este o altă realitate a administrației publice și, implicit, a**

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urătu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor 2016, București, pag. 47.

**managementului său.** Ultimul clasament internațional, pentru 2016 plasează România mult în urma cvasitotalității țărilor membre ale Uniunii Europene. Corupția este „alimentată” în primul rând de concepția, deciziile, modul de acțiune și comportamentul managerilor politici și din administrație. Efectele sale nocive, economice și moral-spirituale, sunt binecunoscute, fiind un factor inhibitor al investițiilor și dezvoltării afacerilor. Fără îndoială, măsurile mai energice luate de justiția din România în 2016, vor genera efecte pozitive în următorii ani.

**15. Managementul se exercită în România în contextul unei culturi economice, a unei mentalități insuficient de favorizante funcționalității și performanței economice și sociale.** Cultura și mentalitățile populației României, aflată în zona limitrofă Balcanilor și după aproape o jumătate de secol de comunism, prezintă anumite atribute defavorizante unui management performant. Elementele pe care le menționăm – intensitatea efortului în muncă, conștiinciozitatea, corectitudinea, responsabilitatea, perseverența, centrarea pe calitate și performanță economică ș.a. – sunt inferioare mediei din Uniunea Europeană. Influența negativă a culturii economice asupra performanțelor obținute de manageri este, după opinia a numeroși specialiști, de ordinul a zeci de procente, fiind necesară o cât mai rapidă „europenizare” a sa, ceea ce nu se poate realiza fără un efort amplu concertat, susținut de partidele politice și societatea civilă.

**16. Sintetic, calitatea managementului național se reflectă în calitatea mediului de afaceri, a serviciilor sociale – sănătate, învățământ, asistență socială, protecție civilă etc. – în calitatea vieții populației, care în România sunt net inferioare mediei Uniunii Europene.** Anul 2016, la fel ca și în anul 2015, a marcat pe acest plan, un ușor progres, dar insuficient de consistent.

**17. Calitatea politicilor naționale, sectoriale lasă adesea de dorit,** cauzele principale fiind enumerate în paragrafele precedente. Dintre politicile pronunțat deficitare menționăm: a) politica fiscală – cu toate îmbunătățirile aduse la noul Cod Fiscal - care este în măsură redusă stimulativă pentru investiții și crearea de locuri de muncă; b) politica educațională, insuficient centrată pe realitățile naționale și pe luarea în considerare a cerințelor pieții muncii; c) politicile referitoare la dezvoltarea infrastructurii, rutiere și feroviare îndeosebi și mai puțin cele privind infrastructura pentru transporturile aeriene; d) politica agricolă nefocalizată pe elemente esențiale de dimensionare optimă a fermelor, de dotare cu tehnică modernă, de încurajare a produselor ecologice etc., nevalorificând marele potențial agricol natural pe care îl posedă România.

**18. Infrastructura informațional-comunicațională a României, cu rol major în exercitarea managementului public, a ajuns la nivelul mediu european.** Progresele rapide și substanțiale din ultimii ani pe acest plan – datorate în bună măsură calității reglementărilor în acest domeniu și marilor companii internaționale venite în România – determină ca infrastructura informatică și comunicațională existentă să ofere premise bune pentru un management performant, mai ales în plan informațional, în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe.

**19. Complexitatea ridicată a abordărilor manageriale practicate la nivel național, regional, sectorial și județean.** Această complexitate este mare datorită a două categorii de factori: a) dimensiunea și complexitatea apreciabilă a economiei României în ansamblu, a ramurilor economice și unităților teritoriale care o compun; b) suprapunerea în România a patru tranziții majore – trecerea de la economia de comandă la economia de piață, integrarea în Uniunea Europeană, relansarea economiei după criza din 2009-2010 și tranziția la noua economie, economia bazată pe cunoștințe. Ca urmare, managementul exercitat în România la toate eșaloanele economiei, este supus la cerințe mai ample și mai diverse comparativ cu cel din țările dezvoltate din Uniunea Europeană, conferindu-i un plus de complexitate și făcând mai dificilă obținerea de funcționalitate și de performanță.

Desigur, elementele prezentate nu sunt exhaustive. În opinia noastră, ele reprezintă caracteristici, definitorii ale managementului național al economiei României în ultimii ani. Sintetic, ele indică continuarea „timidă” a progresului managerial din perioadă precedentă, generat în bună măsură de calitatea și intervențiile deficitare ale factorilor politici, coroborată cu menținerea unor deficiențe sistemice ale managementului național, cu multiple efecte negative asupra funcționării și perfecționării economiei și societății din România.

#### **1.4. Starea și caracteristicile managementul administrației publice în 2016**

Demersul de diagnosticare a „stării de sănătate” a managementului din România va continua prin abordarea celui de al doilea nivel de analiză, cel al administrației publice. Importanța acestei analize decurge din multiplele influențe directe și indirecte pe care calitatea, eficacitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în



cadrul administrației centrale și locale le au asupra celorlalte instituții ale statului, mediului economic și de afaceri și agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România în ansamblul său.

În acest context, vom avea în vedere atât evaluarea calității și performanțelor managementului administrației centrale și locale comparativ cu anul precedent, cât și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale. Concluziile formulate ca rezultat al acestei analize vor putea constitui baza unor viitoare direcții de acțiune, menite să conducă la creșterea funcționalității și eficienței managementului exercitat la aceste nivele.

#### 1.4.1. Managementul administrației publice centrale

Prima avută în vedere în cadrul analizei este administrația centrală. La acest nivel ne vom baza analiza pe evaluarea calității și performanțelor managementului exercitat, a capacității acestuia de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, dar și pe corelațiile dintre acestea, permițându-ne astfel identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel.

##### 1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale

###### A. Analiza calității managementul comparativ cu anul precedent

Analizând răspunsurile cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu, putem afirma faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (36,52%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape două ori mai mare de respondenți apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (23,04%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (12,09%).

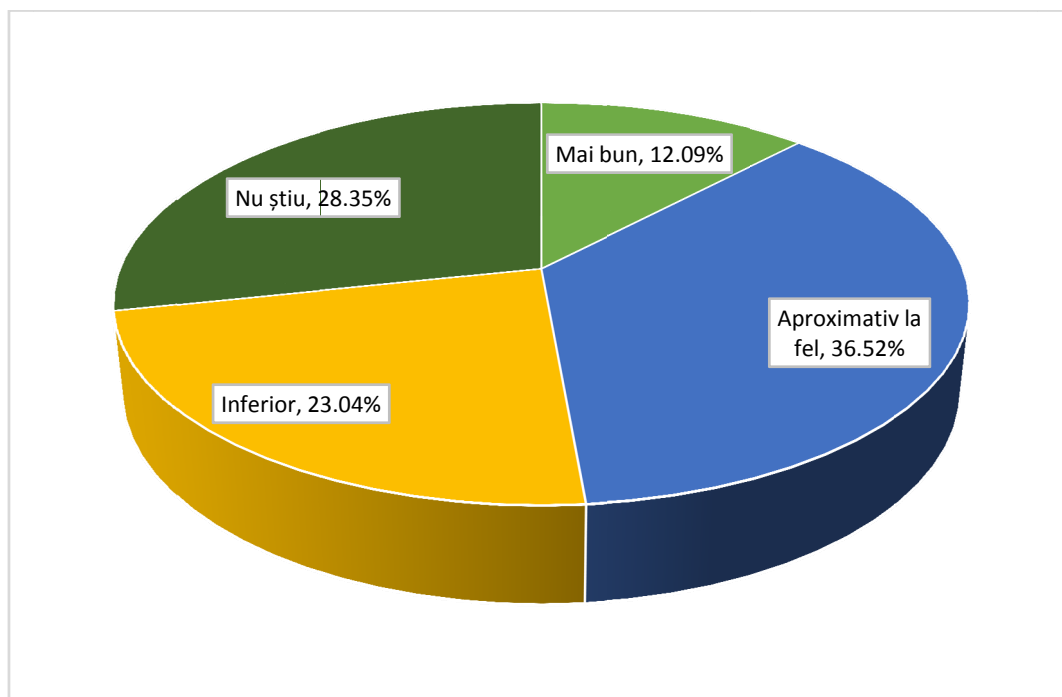


Figura nr. 40 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2016, comparativ cu 2015

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2016 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).

- Indiferent de categoria din care fac parte, cea mai mare parte a respondenților apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care o consider ca fiind de un nivel inferior, iar cel mai mic procent revine respondenților care o apreciază ca fiind în creștere.

- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale în anul 2016 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (25,00% față de 10,58%), această diferență este însă mai mică decât cea constatată în cazul evaluării calității managementului la nivel național și la cel al firmelor.

- Putem constata diferențe în sens invers, dar de mai mică amploare, în cazul procentelor celor două categorii de respondenți care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România ca fiind în scădere față de anul precedent: 33,59% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 21,81% - managerii și specialiști din firme.

- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (3,91%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (31,20%).

Tabelul nr.23

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2016, comparativ cu 2015, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	25,00%	37,50%	33,59%	3,91%
2	Manageri și specialiști din firme	10,58%	36,41%	21,81%	31,20%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2016 comparativ cu 2015:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2016 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cea mai mare proporție a respondenților evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel (40,46% dintre cadrele didactice, 39,68% dintre economiști, 39,90% dintre ingineri, 40% dintre informaticieni și 36,40% dintre respondenții care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior), în timp ce la polul opus se situează respondenții care o consideră de nivel superior (25,19% dintre cadrele didactice, 7,54% dintre economiști, 10,26% dintre juriști, 6,22% dintre ingineri și 12,92% dintre respondenții care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior).

- Cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce muncitorii calificați au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale  
în 2016, comparativ cu 2015, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadru didactic	25,19%	40,46%	28,24%	6,11%
2	Economist	7,54%	39,68%	26,19%	26,59%
3	Jurist	10,26%	28,21%	30,77%	30,77%
4	Inginer	6,22%	39,90%	22,80%	31,09%
5	Informatician	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%
6	Tehnician	17,65%	23,53%	38,24%	20,59%
7	Muncitor calificat	14,81%	14,81%	18,52%	51,85%
8	Altele	12,92%	36,40%	18,79%	31,90%

Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2016 comparativ cu 2015 în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

**B. Analiza calității și eficacității managementului de la nivelul administrației centrale din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală**

Performanțele administrației publice centrale din România, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, sunt apreciate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management, manageri și specialiști din firme ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de șase ori mai mare decât a celor care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului este superior celui mediu la nivel european (46,24% - inferior, comparativ cu 7,27% - mai bun). Un procent de 20,83% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației centrale din România este comparabil cu cel mediu practicat la nivel european, în timp ce 25,65% au declarat că „nu știu”.

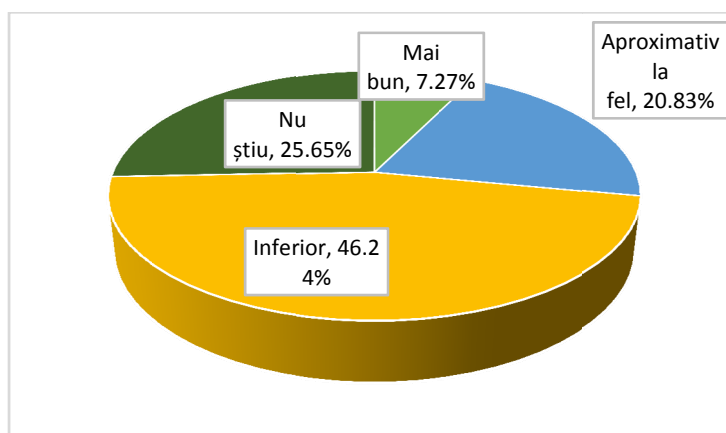


Figura nr. 41 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2016, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (36,68%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și doar 6,45% dintre respondenți le consideră de un nivel superior. Aproximativ un sfert dintre respondenți (23,69%) sunt de părere că eficacitatea și calitatea managementului practicat de către administrațiile centrale din România și celelalte țări din Europa Centrală sunt aproximativ la același nivel, iar o treime dintre participanții la sondaj (33,17%) nu și-au exprimat nici o opinie.

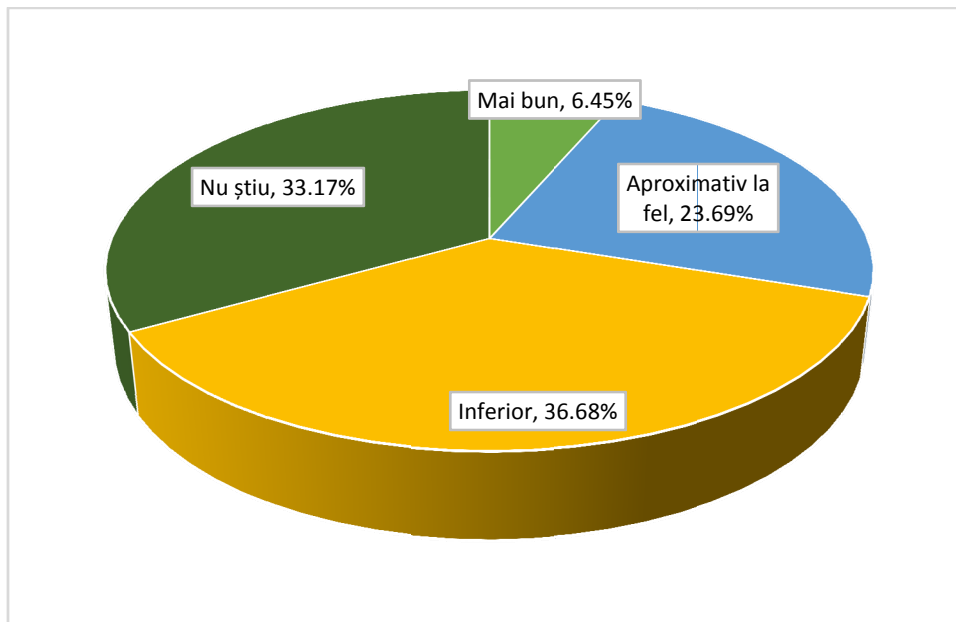


Figura nr. 42 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2016 comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Analizând datele prezentate mai sus, putem constata că, în opinia profesorilor și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2016 este în general percepută ca fiind de un nivel inferior atât mediei din țările Europei Centrale, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de categoria din care aceștia fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).
- Referindu-ne la comparația cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați, 75,78% dintre aceștia considerând ca fiind inferioare și doar în procent de 15,63% aproximativ la fel și 3,91% mai bune.
- O părere ceva mai moderată au avut managerii și specialiștii din firme, care au apreciat doar în procent de 42,79% calitatea și eficacitatea managementului practicat de administrația centrală din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și într-un procent ceva mai mare (7,66%) ca fiind de un nivel superior.
- Ca și în cazul comparației cu calitatea și eficacitatea managementului practicat în Uniunea

Europeană, opinii sensibil mai critice vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management care le consideră de un nivel inferior comparativ cu țările Europei Centrale (54,69%) și doar în proporție de 4,68% ca fiind de un nivel superior.

- În același timp, managerii și specialiștii din firme au opinii mai puțin critice, doar 34,58% considerându-le de un nivel inferior, în timp ce 6,66% dintre aceștia sunt de părere că nivelul de calitate și eficacitate al managementului din România în anul 2016, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală este superior.

- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (4,69% și respectiv 14,84%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (28,10% și respectiv 35,31%).

Tabelul nr. 25

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	3,91%	15,63%	75,78%	4,69%
2		Manageri și specialiști din firme	7,66%	21,44%	42,79%	28,10%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	4,69%	25,78%	54,69%	14,84%
4		Manageri și specialiști din firme	6,66%	23,45%	34,58%	35,31%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală ca fiind de un nivel inferior.

- În ceea ce privește comparația cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții care au declarat ca având alte profesii decât cele enumerate anterior, aceștia apreciind în proporție de 9,20% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de ingineri (6,74%) și economiști (6,35%), în timp ce cele mai nefavorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (4,58%) și informaticienii (0,00%).

- Dacă ne referim la comparația cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, nivelul de calitate este apreciat ca fiind superior de 10,26% dintre juriști și 6,85% dintre respondenții de alte profesii, în timp ce la polul opus se regăsesc muncitorii calificați (3,70%) și informaticienii (0,00%).

- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce muncitorii calificați au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	4,58%	16,79%	74,81%	3,82%
2		Economist	6,35%	25,79%	40,87%	26,98%
3		Jurist	5,13%	12,82%	58,97%	23,08%
4		Inginer	6,74%	15,54%	50,78%	26,94%
5		Informatician	0,00%	0,00%	80,00%	20,00%
6		Tehnician	5,88%	14,71%	44,12%	35,29%
7		Muncitor calificat	5,56%	14,81%	40,74%	38,89%
8		Altele	9,20%	23,48%	38,94%	28,38%
9	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	5,34%	26,72%	54,20%	13,74%
10		Economist	6,35%	25,00%	30,16%	38,49%
11		Jurist	10,26%	12,82%	51,28%	25,64%
12		Inginer	6,74%	19,17%	39,38%	34,72%
13		Informatician	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
14		Tehnician	5,88%	11,76%	47,06%	35,29%
15		Muncitor calificat	3,70%	11,11%	33,33%	51,85%
16		Altele	6,85%	27,40%	32,49%	33,27%

Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

#### 1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față crizei și continuărilor sale

Anul 2016 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, după cum afirmă 29,58% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participante la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (24,35%) apreciază capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind medie, în timp ce doar 11,85% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (34,23%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

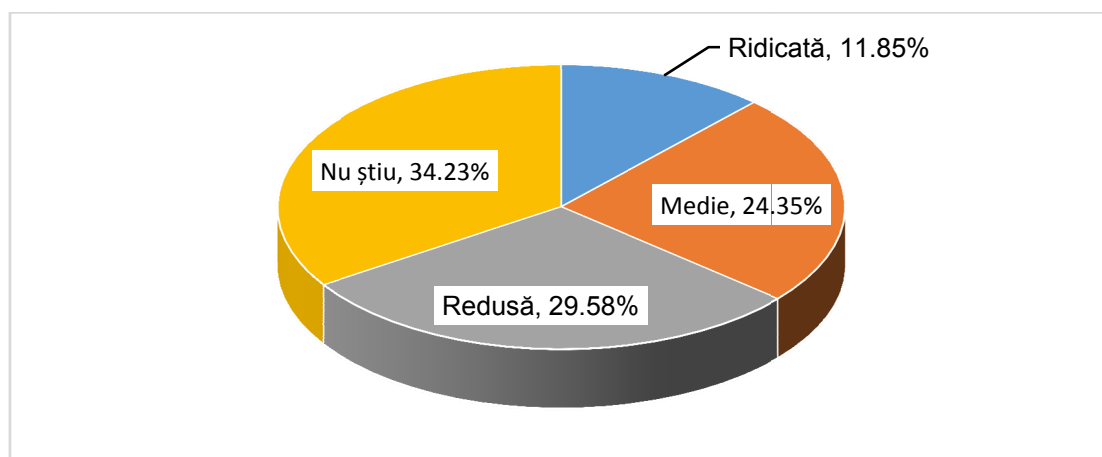


Figura nr. 43 - Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).

- Indiferent de categoria din care fac parte, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind redusă, urmați de cei care sunt de părere că este de un nivel mediu, în timp ce cel mai mic procent este al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.

- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților (aceștia apreciind capacitatea administrației publice centrale de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2016 ca ridicată doar în proporție de 2,34%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (12,96%).

- Concomitent, există diferențe între cele două categorii de respondenți și în aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind redusă (47,66% - cadre didactice și cercetători în management comparativ cu 27,46% - manageri și specialiști din firme).

- Și de această dată putem remarca o diferență semnificativă între proporțiile celor două categorii de respondenți care declară că „nu știu” (2,34% respectiv 37,96%).

Tabelul nr.27

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	2,34%	47,66%	47,66%	2,34%
2	Manageri și specialiști din firme	12,96%	21,62%	27,46%	37,96%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice

centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cu excepția muncitorilor calificați, cea mai mare proporție a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România ca fiind redusă, urmați de cei care o consideră de un nivel mediu, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.

- Cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții care au declarat ca având alte profesii, aceștia apreciind în proporție de 16,24% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind ridicată, urmați fiind de economiști (11,90%) și tehnicieni (11,76%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (5,34%) și informaticienii (0,00%).

- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu” (4,58%).

Tabelul nr. 28

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadru didactic	5,34%	43,51%	46,56%	4,58%
2	Economist	11,90%	24,60%	29,76%	33,73%
3	Jurist	7,69%	15,38%	30,77%	46,15%
4	Inginer	7,77%	23,32%	32,64%	36,27%
5	Informatician	0,00%	30,00%	30,00%	40,00%
6	Tehnician	11,76%	5,88%	35,29%	47,06%
7	Muncitor calificat	5,56%	20,37%	18,52%	55,56%
8	Altele	16,24%	21,92%	24,66%	37,18%

Raportându-ne la vârsta respondenților, din analiza rezultatelor anchetei cu privire la aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, putem remarca:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de vârsta acestora.

- Indiferent de vârsta acestora, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice ca fiind redusă, urmați de cei care o consideră de un nivel mediu, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.

- Există o corelație negativă între vârsta respondenților și opinia acestora cu privire la posibilitățile administrației centrale de a face față problemelor economico-sociale contemporane Astfel, cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții cu vârste cuprinse între 31 și 40 de ani, aceștia apreciind în proporție de 17,11% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind ridicată, urmați fiind cei având vârsta sub 30 de ani (15,56%) și cei cu vârste cuprinse între 41 și 50 de ani (12,65%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut respondenții cu vârsta cuprinsă între 51 și 60 de ani (10,95%) și peste 60 de ani (7,32%).

- Procentul respondenților care au declarat că „nu știu” scade odată cu vârsta acestora, de la 43,33% în cazul respondenților de sub 30 de ani la 26,83% pentru cei de peste 60 de ani.



Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Vârsta respondenților	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Sub 30 de ani	15,56%	12,22%	28,89%	43,33%
2	31 - 40 de ani	17,11%	20,13%	26,85%	35,91%
3	41 – 50 de ani	12,65%	23,15%	33,95%	30,25%
4	51 – 60 de ani	10,95%	27,86%	31,84%	29,35%
5	Peste 60 de ani	7,32%	32,93%	32,93%	26,83%

Deși există diferențe în ceea ce privește aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016, în România în funcție de sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*<sup>1</sup>, investigarea percepției managerilor / întreprinzători asupra capacității guvernului de a contribui la rezolvarea complexelor probleme economico-sociale post criză, relevă faptul că cea mai mare proporție dintre aceștia (41,89%) sunt de părere că guvernul are posibilități reduse de a contracara efectele negative ale crizei economice, 33,00% că această capacitate este de nivel mediu, iar 22,46% opinează că guvernului îi lipsește în totalitate capacitatea de a răspunde acestui tip de provocări. Numai 2,66% dintre persoanele investigate au declarat că organul central al administrației de stat posedă o capacitate ridicată de combatere a repercusiunilor crizei.

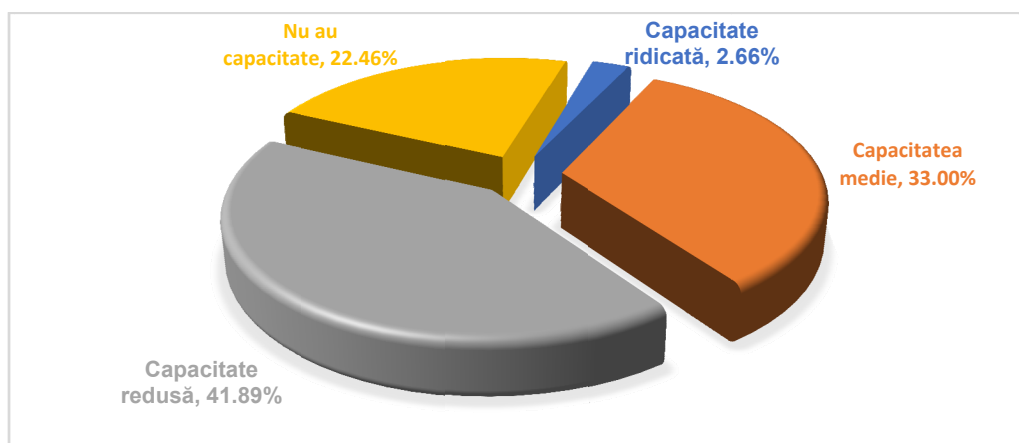


Figura nr. 44 – Percepțiile întreprinzătorilor cu privire la capacitatea guvernului de contracarare a consecințelor crizei economice

(Sursa: adaptat din *Carta Albă a IMM-urilor din 2016*, Nicolescu O. coord.)

#### 1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte ale managementului administrației publice centrale

##### A. Principalele puncte forte identificate

Cercetarea realizată la nivelul cadrelor didactice și cercetătorilor în management și al managerilor și specialiștilor din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte și slabe la nivelul managementului administrației publice centrale. Dintr-o listă predefinită de puncte forte, s-a solicitat celor două categorii de

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, pp. 82-83

respondenți (cadre didactice, cercetători și consultanți, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte, să identifice maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice centrale. Punctele forte astfel identificate vor fi analizate per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din analiza frecvenței cu care au fost indicate de către **ansamblul respondenților** principalele puncte forte, prezentată în figura nr. 45, putem remarca:

- Pe primul loc se situează elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (17,42%), punctul forte corespunzător celei mai importante dintre funcțiile managementului, previziunea.

- Pe pozițiile doi și cinci se remarcă: dezvoltarea unui sistem informatic performant (17,42%) și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (16,74%), punându-se astfel accent pe contribuția informației la dezvoltarea societății contemporane.

- Printre primele cinci puncte forte sunt menționate alte două corespunzătoare unor funcții ale managementului, și anume: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (17,19%), organizarea eficace a activităților (16,97%).

- Punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: Intense activități de training ale angajaților (11,43%), Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (11,20%), creativitate și inovare ridicate (10,75%), eficace acțiuni de marketing (9,62%) și inițiativă și spirit intreprenorial puternice (9,37%).

- Un alt punct forte al managementului administrației centrale din România în anul 2016, identificat de către respondenți, se referă la „management financiar în condițiile unor resurse financiare reduse și a presiunilor imixiunii politicului”.

- Există o relativă omogenitate a frecvenței cu care sunt menționate cele 21 de puncte forte, atestată de diferența de mai puțin de 10 p.p. între prima și ultima poziție pe care acestea le ocupă. Această situație demonstrează faptul că nici unul dintre punctele forte menționate în listă nu a fost remarcat de către respondenți ca fiind emblematic pentru administrația centrală din România.

- Toate cele 21 de puncte forte au ponderi de mai puțin de 20% dintre respondenți, justificat de faptul că fiecare dintre aceștia a identificat un număr scăzut de puncte forte specifice administrației centrale. De altfel, unii dintre respondenți au menționat că: „nu am identificat puncte forte în adm. centrală” și „celelalte nu se aplică, din păcate”.

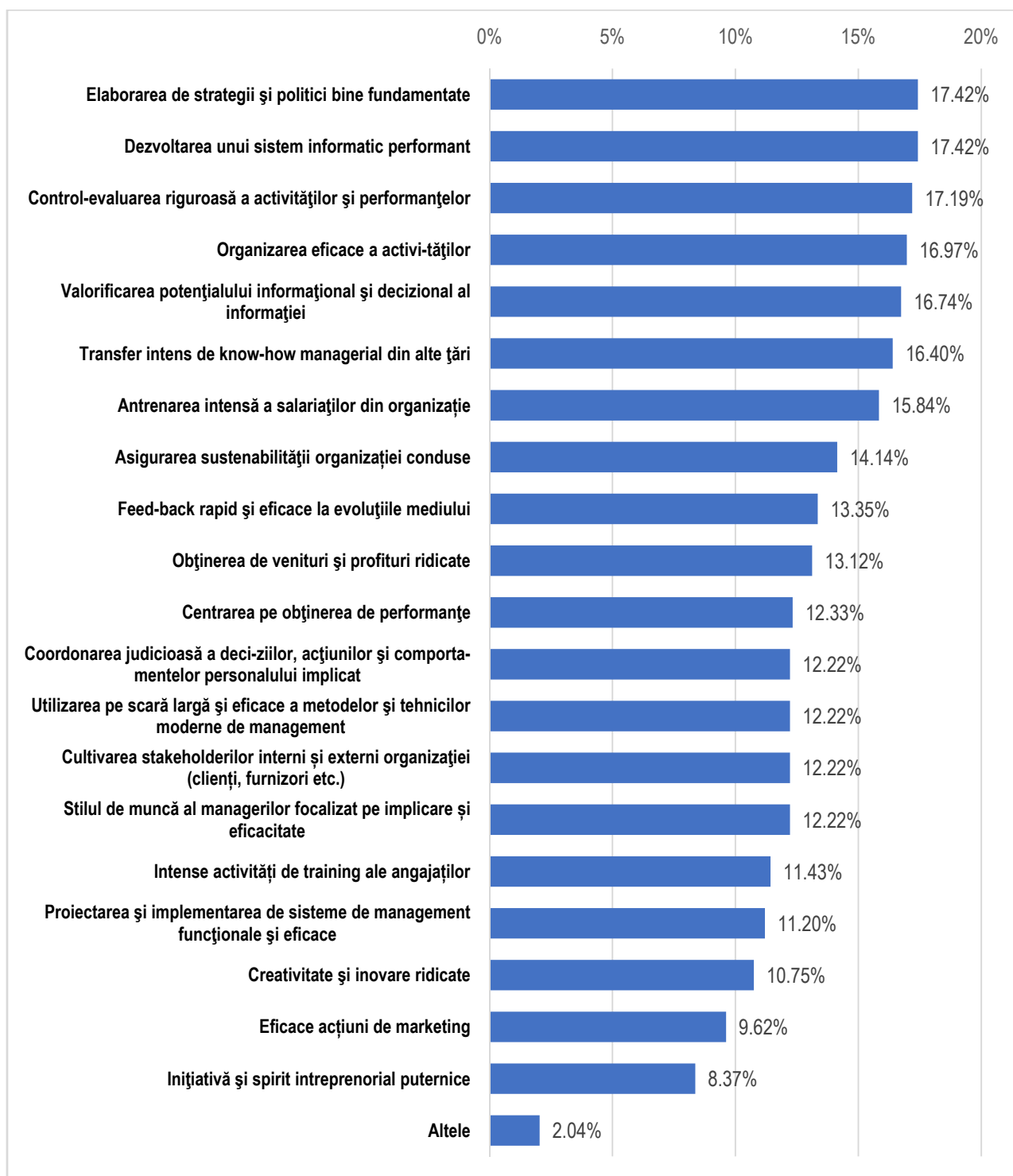


Figura nr. 45 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2016 – total respondenți

b. Evident, se constată diferențe între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cadrele didactice și cercetători, pe de o parte, și manageri și specialiști, pe de altă parte.

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, următoarele aspecte sunt semnificative:

- Principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale (prezentate în tabelul 30) se

referă la: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (menționat de 47,01% dintre respondenți), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (44,44%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (37,61%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (35,90%) și antrenarea intensă a salariaților din organizație (31,62%).

- Printre cele mai puțin frecvent menționate au fost: eficace acțiuni de marketing (17,09%), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (14,53%), utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (12,82%), creativitate și inovare ridicate (11,11%) și inițiativă și spirit intreprenorial puternice (5,98%).

Tabelul nr. 30

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2016 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	47,01%
2	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	44,44%
3	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	37,61%
4	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	35,90%
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	31,62%
6	Centrarea pe obținerea de performanțe	26,50%
7	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	25,64%
8	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	25,64%
9	Intense activități de training ale angajaților	25,64%
10	Organizarea eficace a activităților	23,93%

Conform **opiniilor managerilor și specialiștilor români**, putem remarca:

- Principalele puncte forte la nivelul administrației centrale vizează: organizarea eficace a activităților (15,91%), transfer intens de know-how managerial din alte țări (14,99%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (14,60%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (14,34%) și antrenarea intensă a salariaților din organizație (13,43%).

- Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (10,17%), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (9,91%), intense activități de training ale angajaților (9,26%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (8,74%) și eficace acțiuni de marketing (8,47%) sunt punctele forte menționate cel mai puțin frecvent.

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale  
din România în 2016 – manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Organizarea eficace a activităților	15,91%
2	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	14,99%
3	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	14,60%
4	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	14,34%
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	13,43%
6	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	13,30%
7	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	12,65%
8	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	12,52%
9	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	12,26%
10	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	12,13%

**c. Abordarea corelativă** a principalelor puncta forte la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme (prezentată în Tabelul 32), evidențiază câteva aspecte semnificative:

- Există diferențe majore între procentele cu care punctele forte au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice. Această situație poate fi justificată de faptul că, la nivelul firmelor, un număr mic dintre elementele analizate sunt percepute ca și puncte forte, iar pe de altă parte de interesul scăzut acordat de către această categorie de respondenți.

- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. Astfel, trei dintre punctele forte se regăsesc printre primele cinci la ambele nivele: (1) elaborarea de strategii și politici bine fundamentate cu 37,61% se situează pe locul 3 în opinia cadrelor didactice și cu 14,34% pe locul 4 în opinia managerilor și specialiștilor din firme, (2) dezvoltarea unui sistem informatic performant - pe locul 4, respective 3 și (3) antrenarea intensă a salariaților din organizație – pe locul 5 în ambele ierarhii.

- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta forte pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. Astfel, punctele forte situate pe primele două poziții în opinia cadrelor didactice: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor și Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației ocupă pozițiile 7 și respective 8 în ierarhia create de opțiunile managerilor de la nivelul firmelor; în timp ce principalele două puncta forte în opinia acestora: Organizarea eficace a activităților și Transfer intens de know-how managerial din alte țări, sunt situate mult mai jos în ierarhia cadrelor didactice (pozițiile 10 și respectiv 7).

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2016 pe ansamblu și categorii de respondenți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Total respondenți	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
1	Centrarea pe obținerea de performanțe	26,50%	6	10,17%	15	12,33%	11
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	37,61%	3	14,34%	4	17,42%	1
3	Organizarea eficace a activităților	23,93%	10	15,91%	1	16,97%	4
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	25,64%	8	10,17%	16	12,22%	12
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	31,62%	5	13,43%	5	15,84%	7
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	47,01%	1	12,65%	7	17,19%	3
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	19,66%	15	9,91%	17	11,20%	17
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	20,51%	13	12,26%	9	13,35%	9
9	Creativitate și inovare ridicate	11,11%	19	10,69%	13	10,75%	18
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	25,64%	7	14,99%	2	16,40%	6
11	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	12,82%	18	12,13%	10	12,22%	15
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	44,44%	2	12,52%	8	16,74%	5
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	23,08%	11	10,56%	14	12,22%	13
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	5,98%	20	8,74%	19	8,37%	20
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	35,90%	4	14,60%	3	17,42%	2
16	Intense activități de training ale angajaților	25,64%	9	9,26%	18	11,43%	16
17	Eficace acțiuni de marketing	17,09%	16	8,47%	20	9,62%	19
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	14,53%	17	11,86%	11	12,22%	14
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate	22,22%	12	11,73%	12	13,12%	10
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	19,66%	14	13,30%	6	14,14%	8
21	Altele	4,27%	21	1,69%	21	2,04%	21

### B. Analiza cauzală a principalelor puncte forte identificate la nivelul administrației publice centrale

În concluzie, utilizând ca și reper datele obținute pentru întreg eșantionul, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2016 sunt cele prezentate în tabelul nr. 33. Acestea au fost analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze și efectele generate.

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte manifestate  
la nivelul administrației publice centrale

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	<b>Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (17,42%)</b>	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației centrale</li> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile integrării României în Uniunea Europeană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea performanțelor economice la nivel național</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>• O mai bună integrare a României circuitul economic european și mondial</li> </ul>
2	<b>Dezvoltarea unui sistem informatic performant (17,42%)</b>	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei</li> <li>• Creșterea investițiilor în zona IT datorită progreselor tehnico-științifice și uzurii morale rapide în acest domeniu</li> <li>• Racordarea la evoluțiile pe plan mondial din zona IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea eficientă a bugetului de timp pentru manageri și executanți</li> <li>• Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>• Amplificarea eficienței activităților administrației centrale</li> </ul>
3	<b>Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (17,19%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase de management, ce facilitează exercitarea controlului</li> <li>• Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management</li> <li>• Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea funcționalității și performanțelor sistemului condus</li> <li>• Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe rezultate</li> </ul>
4	<b>Organizarea eficace a activităților (16,97%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației centrale</li> <li>• Corelarea organizării structurale și procesuale cu obiectivele asumate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea de condiții adecvate pentru amplificarea funcționalității instituțiilor conduse</li> <li>• Crearea premiselor pentru obținerea de performanțe economice la nivel național</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
5	<b>Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (16,74%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendințele pe plan mondial în ceea din zona IT și a sistemelor de comunicații</li> <li>• Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și informatic.</li> <li>• Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial a managerilor din domeniul administrației publice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor</li> <li>• Facilitarea exercitării procesului de management</li> <li>• Creșterea eficacității în rezolvarea unor situații decizionale complexe de către manageri</li> </ul>
6	<b>Transfer intens de know-how managerial din alte țări (16,40%)</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor de la nivelul instituțiilor administrației centrale</li> <li>• Integrarea României în Uniunea Europeană</li> <li>• Intensificarea contactelor la nivel european și internațional</li> <li>• Operaționalizarea a numeroase acorduri și proiecte bilaterale și multilaterale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea calității și funcționalității sistemelor manageriale</li> <li>• Profesionalizare managementului de la nivelul instituțiilor administrației publice</li> <li>• Efecte pozitive în ceea ce privește managementul resurselor financiare și umane</li> <li>• Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național</li> </ul>
7	<b>Antrenarea intensă a salariaților din organizație (15,84%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial în condițiile integrării României în Uniunea Europeană</li> <li>• Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația centrală</li> <li>• Creșterea constantă a salariilor personalului din administrația centrală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea la un nivel acceptabil a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor</li> <li>• Creșterea eficienței activităților</li> </ul>
8	<b>Asigurarea sustenabilității organizației conduse (14,14%)</b>	Performanțele managementului de la nivelul administrațiilor centrale ale țărilor membre ale UE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor de la nivelul instituțiilor administrației centrale</li> <li>• Integrarea României în Uniunea Europeană</li> <li>• Creșterea competenței managerilor de la nivelul administrației centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de încredere al managerilor</li> <li>• Amplificarea performanțelor economice la nivel micro și macroeconomic</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuarea crizei mondiale</li> </ul>	
9	<b>Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (13,35%)</b>	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea competenței managerilor</li> <li>• Comportament pro-activ al managerilor</li> <li>• Existența unor studii aprofundate ale mediului extern, cu precădere la nivel internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilitatea realizării unei previziuni riguroase</li> <li>• Valorificarea oportunităților</li> <li>• Amplificarea performanțelor economice la nivel micro și macroeconomic</li> <li>• Crearea și menținerea avantajului competitiv</li> </ul>
10	<b>Obținerea de venituri și profituri ridicate (13,12%)</b>	Veniturile obținute în perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punerea în valoare a elementelor manageriale profesioniste</li> <li>• Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor</li> <li>• Creșterea gradului de colectare a veniturilor bugetare</li> <li>• Creșterea economică din ultima perioadă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atenuarea și stoparea efectelor negative ale crizei economice internaționale</li> <li>• Sporirea surselor financiare disponibile pentru investiții</li> <li>• Crearea treptată a premiselor pentru relansarea economică</li> <li>• Sporirea nivelului de trai al populației</li> </ul>

#### 1.4.1.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice centrale

##### A. Principalele puncte slabe identificate

Pe lângă identificarea punctelor forte la nivelul managementului administrației publice centrale din România și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor slabe. Punctele forte și slabe reprezintă o premisă esențială a fundamentării unor măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare.

Dintr-o listă predefinită de puncte slabe, s-a solicitat celor două categorii de respondenți (cadre didactice, cercetători și consultanți, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte, să identifice maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice centrale. Punctele slabe astfel identificate, vor fi în continuare analizate per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilităților corelației dintre acestea.

a. Din perspectiva principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul administrației centrale, în opinia **majorității respondenților** (prezentate în figura nr. 46), putem remarca:

- Per ansamblu, punctele slabe sunt menționate de către eșantionul de respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte, demonstrând astfel faptul că disfuncționalitățile cu care se confruntă managementul la nivelul administrației centrale sunt mai vizibile, iar efectele acestora mai intens resimțite decât zonele de funcționalitate.

- Cel mai frecvent menționate puncte slabe sunt, în ordine: nefocalizarea pe priorități (28,80%), organizare defectuoasă a activităților (24,93%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (19,98%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (19,35%) și creativitate și inovare managerială reduse (18,72%).

- Dintre acestea, se diferențiază net primele două poziții: nefocalizarea pe priorități și organizare defectuoasă a activităților, la distanță de aproximativ 9 p.p. și respectiv 5 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice centrale din România.

- Faptul că organizarea activităților se situează concomitent pe cea de a patra poziție printre punctele forte și pe cea de a doua printre punctele slabe, demonstrează, pe de o parte, importanța acordată funcției de organizare în derularea proceselor de management la nivelul administrației centrale și, pe de altă parte, faptul că, în mod punctual, respondenții s-au confruntat atât cu exemple concrete de organizare eficiente a activităților, cât și cu situații în care persistă încă disfuncționalități majore în această privință.

- Toate celelalte 22 de puncte slabe au fost menționate de mai puțin de 20% dintre respondenți, iar „plaja” pe care acestea se desfășoară este de aproximativ 10 p.p.

- În mai mică măsură sunt amintite printre punctele slabe ale administrației centrale: insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (10,53%), insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (9,99%), inițiativă și spirit întreprenorial reduse (9,54%), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (9,54%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (8,73%).

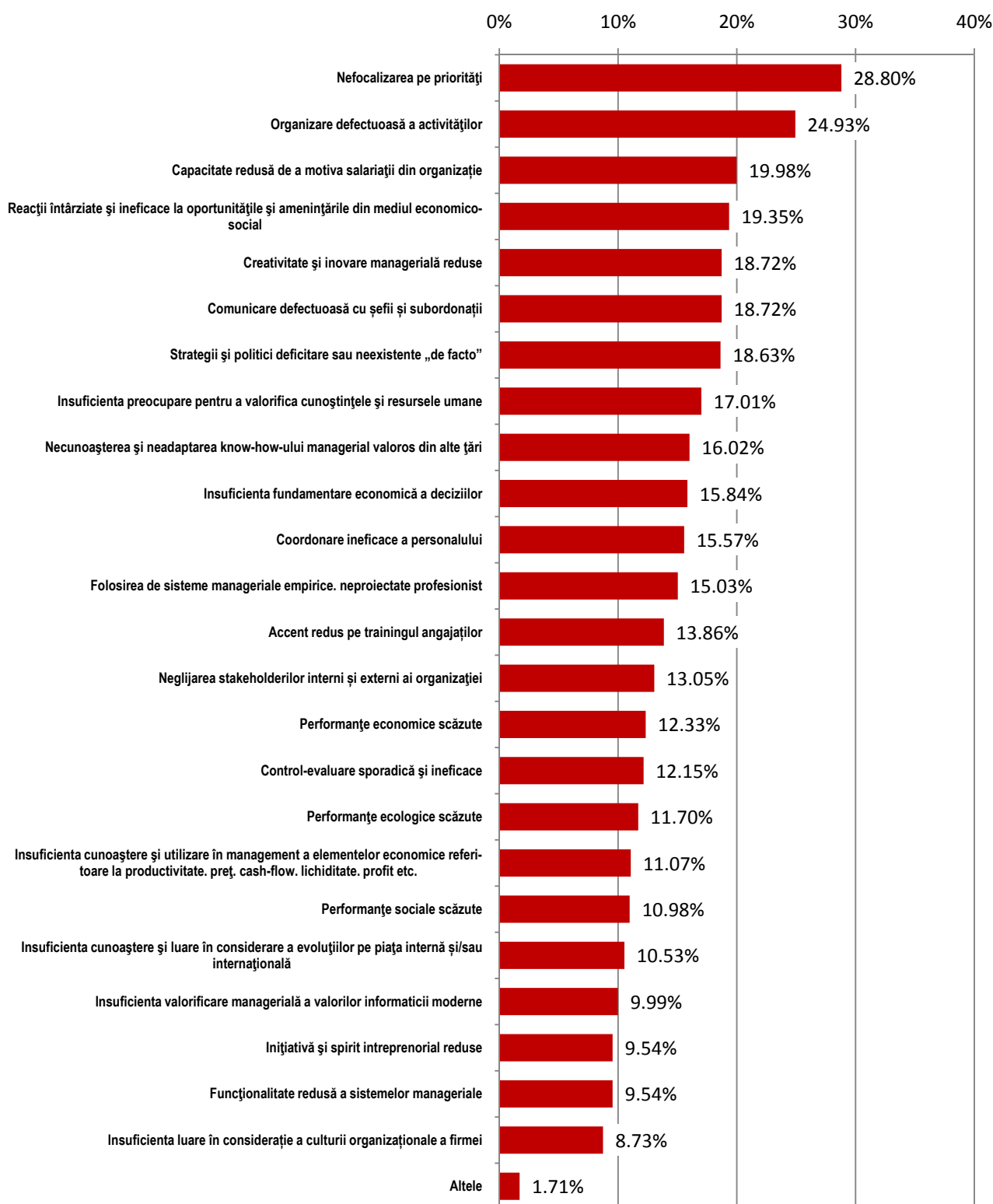


Figura nr. 46 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2016, pe ansamblu

b. Ca și în cazul punctelor forte, există unele diferențe între opiniile celor două categorii de respondenți.

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, următoarele aspecte sunt semnificative:

- Principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale se referă la: Nefocalizarea pe priorități (57,14%), Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (53,97%), Organizare defectuoasă a activităților (51,59%), Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (50,00) și Creativitate și inovare managerială reduse (45,24%).

- În mai mică măsură au fost identificate ca puncte slabe ale administrației centrale: Accent redus pe trainingul angajaților (21,43%), Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (19,84%), Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (19,05%), Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (17,46%) și Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc. (12,70%).

Tabelul nr. 34

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2016 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice, cercetători și consultanți
1	Nefocalizarea pe priorități	57,14%
2	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	53,97%
3	Organizare defectuoasă a activităților	51,59%
4	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	50,00%
5	Creativitate și inovare managerială reduse	45,24%
6	Coordonare ineficace a personalului	43,65%
7	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	38,89%
8	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	36,51%
9	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	34,92%
10	Control-evaluare sporadică și ineficace	33,33%
11	Performanțe sociale scăzute	33,33%

Conform **opiniilor managerilor și specialiștilor români**, putem remarca:

- Principalele puncte forte la nivelul administrației centrale vizează: Nefocalizarea pe priorități (25,20%), organizare defectuoasă a activităților (21,50%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (17,80%), Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (17,20%) și Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (15,60%).

- Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (8,70%), performanțe sociale scăzute (8,10%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (7,60%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (7,20%) și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (6,60%) sunt punctele forte menționate cel mai puțin frecvent de către eșantionul de manageri și specialiști.

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2016 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Nefocalizarea pe priorități	25,20%
2	Organizare defectuoasă a activităților	21,50%
3	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	17,80%
4	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	17,20%
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	15,60%
6	Creativitate și inovare managerială reduse	15,30%
7	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	14,70%
8	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	14,60%
9	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	13,90%
10	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	12,90%
11	Accent redus pe trainingul angajaților	12,90%

**c. Abordarea corelativă** a principalelor puncta slabe la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme (prezentată în Tabelul 36), evidențiază câteva aspect semnificative:

- Există diferențe majore între procente cu care punctele slabe au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procente obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice.

- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. astfel, trei dintre punctele slabe se regăsesc printre primele cinci la ambele nivele: (1) nefocalizarea pe priorități și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” se situează pe prima poziție în ambele ierarhii, (2) organizare defectuoasă a activităților - pe locul 3, respectiv 2 și (3) capacitate redusă de a motiva salariații din organizație – pe locul 2 respectiv 5.

- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta slabe pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. astfel, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” și creativitate și inovare managerială reduse se regăsesc printre primele cinci în opinia cadrelor didactice și pe locul 8 respectiv 6 în cea a managerilor din firme; în timp ce reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonați sunt considerate ca fiind printre primele 5 disfuncționalități la nivelul managementului administrației centrale de către managerii din firme și doar pe poziția a paisprezecea și a cincisprezecea de către eșantionul de cadre didactice.

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale  
din România în 2016, pe ansamblu și categorii de respondenți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Cadre didactice și cercetători	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
1	Nefocalizarea pe priorități	57,14%	1	25,2%	1	28,80%	1
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	50,00%	4	14,6%	8	18,63%	7
3	Organizare defectuoasă a activităților	51,59%	3	21,5%	2	24,93%	2
4	Coordonare ineficace a personalului	43,65%	6	12,0%	13	15,57%	11
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	53,97%	2	15,6%	5	19,98%	3
6	Control-evaluare sporadică și ineficace	33,33%	10	9,4%	18	12,15%	16
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	23,02%	19	11,8%	14	13,05%	14
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	38,89%	7	12,9%	10	15,84%	10
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	31,75%	14	17,8%	3	19,35%	4
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	32,54%	12	13,9%	9	16,02%	9
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	36,51%	8	12,3%	12	15,03%	12
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	34,92%	9	14,7%	7	17,01%	8
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	19,05%	22	9,4%	19	10,53%	20
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	19,84%	21	8,7%	20	9,99%	21
15	Creativitate și inovare managerială reduse	45,24%	5	15,3%	6	18,72%	5
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc.	12,70%	24	10,9%	15	11,07%	18
17	Accent redus pe trainingul angajaților	21,43%	20	12,9%	11	13,86%	13
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	17,46%	23	7,6%	22	8,73%	24
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	30,95%	15	17,2%	4	18,72%	6
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	27,78%	17	7,2%	23	9,54%	22
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	32,54%	13	6,6%	24	9,54%	23
22	Performanțe economice scăzute	30,16%	16	10,1%	16	12,33%	15
23	Performanțe sociale scăzute	33,33%	11	8,1%	21	10,98%	19
24	Performanțe ecologice scăzute	25,40%	18	9,9%	17	11,70%	17
25	Altele	8,73%	25	0,8%	25	1,71%	25

### B. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe identificate la nivelul administrației publice centrale

În concluzie, utilizând ca bază de reper situația pe ansamblu, apreciem că principalele 10 puncte slabe ale managementului la nivelul administrației publice centrale din anul 2016 sunt:

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manifestate  
la nivelul administrației publice centrale

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	<b>Nefocalizarea pe priorități (28,80%)</b>	Rolul esențial al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice</li> <li>• Nivelul redus de profesionalizare al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute</li> </ul>
2	<b>Organizare defectuoasă a activităților (24,93%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice</li> <li>• Instabilitatea politică și economică la nivel național și internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice</li> <li>• Scăderea performanțelor organizaționale</li> <li>• Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național</li> </ul>
3	<b>Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (19,98%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionarea inefficientă a resurselor, în special a celor financiare</li> <li>• Cadrul legislativ care nu permite de multe ori o motivare eficientă (în special materială)</li> <li>• Preocuparea scăzută pentru aspectele de natură umană ale managementului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productivitate și responsabilitate reduse</li> <li>• Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor</li> </ul>
4	<b>Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (19,35%)</b>	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritmul rapid al schimbărilor intervenite în mediului extern pe plan național și internațional</li> <li>• Comportament predominant reactiv al managerilor</li> <li>• Lipsa sau insuficienta studiere a mediului extern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase</li> <li>• Pierderea oportunităților</li> <li>• Scăderea performanțelor economiei naționale</li> <li>• Reducerea avantajului competitiv</li> </ul>
5	<b>Creativitate și inovare managerială reduse (18,72%)</b>	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul redus de pregătire profesională a multor manageri</li> <li>• Lipsa stimulentei pentru angajații creativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducerea potențialului uman și managerial</li> <li>• Scăderea performanțelor de ansamblu</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
6	<b>Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonați (18,72%)</b>	Exigentele unui management profesionist Principiile și funcțiile manageriale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudinea managerilor față de salariați</li> <li>• Pregătirea precară în domeniul comunicării a unora dintre managerii de la nivelul administrației centrale</li> <li>• Stilul de management, predominant autoritar, practicat în instituțiile publice din România</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact nefavorabil asupra motivării angajaților și performanțelor acestora</li> <li>• Disfuncționalități în derularea activităților</li> <li>• Imagine nefavorabilă a firmei în fața stakeholderilor</li> <li>• Aplicarea greoaie a managementului</li> </ul>
7	<b>Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (18,63%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa ori insuficiența unor analize diagnostic, SWOT, studii ecologice etc.</li> <li>• Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management</li> <li>• Orientarea predominant operațională a majorității managerilor români</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterul predominant empiric al managementului practicat</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Adâncirea crizei economico-financiare</li> <li>• Brand de țară necorespunzător pentru România</li> </ul>
8	<b>Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (17,01%)</b>	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele manageriale</li> <li>• Atitudinea managerilor față de salariați</li> <li>• Pregătirea precară în domeniul comunicării a unora dintre managerii de la nivelul administrației centrale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în motivarea resurselor umane</li> <li>• Fluctuația ridicată a resurselor umane</li> </ul>
9	<b>Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (16,02%)</b>	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grad redus de profesionalism a numeroși manageri</li> <li>• Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială</li> <li>• Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adâncirea decalajelor manageriale față de Țările UE</li> <li>• Greutăți în promovarea unui comportament pro activ față de mediul ambiant internațional</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			la „nou”	
10	<b>Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (15,84%)</b>	Cerințe ale unui proces decizional performant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiența cunoștințelor economice și manageriale</li> <li>• Cultură economică deficitară a unora dintre funcționarii din ministere și agenții</li> <li>• Accent ridicat pe scăderea cheltuielilor, în detrimentul stimulării activităților generatoare de venit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nejustificată a costurilor în sectorul public</li> <li>• Întârzieri în accesarea fondurilor europene</li> <li>• Disfuncționalități la nivel micro și macroeconomic</li> </ul>

Din analiza rezultatelor obținute în urma centralizării răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și cel de manageri și specialiști din firme, putem formula următoarele **concluzii** referitoare la evaluarea calității și performanțelor managementului administrației publice centrale din România:

- Cea mai mare parte dintre respondenți (36,52%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape două ori mai mare de respondenți apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (23,04%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (12,09%).

- Performanțele administrației publice centrale din România, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, sunt apreciate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management, manageri și specialiști din firme ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de șase ori mai mare decât a celor care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului este superior celui mediu la nivel european (46,24% - inferior, comparativ cu 7,27% - mai bun).

- În ceea ce privește, comparația cu țări din Europa Centrală, respondenții au considerat că acesta este de asemenea de un nivel inferior (36,68%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și doar 6,45% dintre respondenți îl consideră de un nivel superior.

- Anul 2016 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 29,58% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (24,35%) apreciază capacitate ca fiind medie, în timp ce doar 11,85% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată.

- Pe primul loc în ierarhia punctelor forte se situează elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (17,42%), punctul forte corespunzător celei mai importante dintre funcțiile managementului, previziunea. Pe pozițiile doi și cinci se remarcă: dezvoltarea unui sistem informatic performant (17,42%) și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (16,74%), punându-se astfel accent pe contribuția informației la dezvoltarea societății contemporane. Printre primele cinci puncte forte sunt menționate alte două corespunzătoare unor funcții ale managementului, și anume: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (17,19%), organizarea eficace a activităților (16,97%).

- Per ansamblu, punctele slabe sunt menționate de către eșantionul de respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte, demonstrând astfel faptul că disfuncționalitățile cu care se confruntă managementul la nivelul administrației centrale sunt mai vizibile, iar efectele acestora mai intens resimțite decât zonele de funcționalitate.

- Dintre acestea, se diferențiază net primele două poziții: nefocalizarea pe priorități și organizare

defectuoasă a activităților, la distanță de aproximativ 9 p.p. și respectiv 5 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice centrale din România.

#### 1.4.2. Managementul administrației publice locale

La nivelul administrației publice locale ne vom baza analiza pe evaluarea calității și performanțelor managementului exercitat, a capacității acestuia de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, dar și pe corelațiile dintre acestea.

##### 1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale

###### A. Analiza calității managementului comparativ cu anul precedent

Din analiza răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu (prezentate în figura de mai jos), putem afirma faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (40,85%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmași fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape trei ori mai mare dintre respondenți (22,88%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu cei doar 8,66% care sunt de părere că acesta este în creștere.

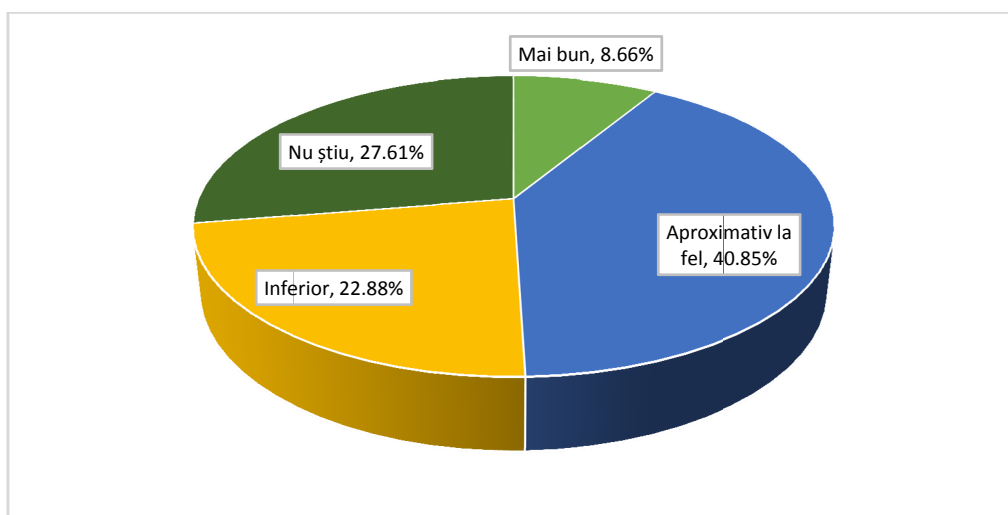


Figura nr. 47 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2016, comparativ cu 2015

Comparând opiniile respondenților cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale și locale în anul 2016 față de anul precedent (prezentate în figura de mai jos), putem constata că diferențele sunt de mică amploare. Astfel, atât procentul respondenților care constată evoluții pozitive (12,09%), cât și cel care este de părere că nivelul de calitate al procesului managerial de la nivelul administrației centrale este în declin (23,04%), sunt superioare celor referitoare la administrația locală (8,66% respectiv 22,08%).

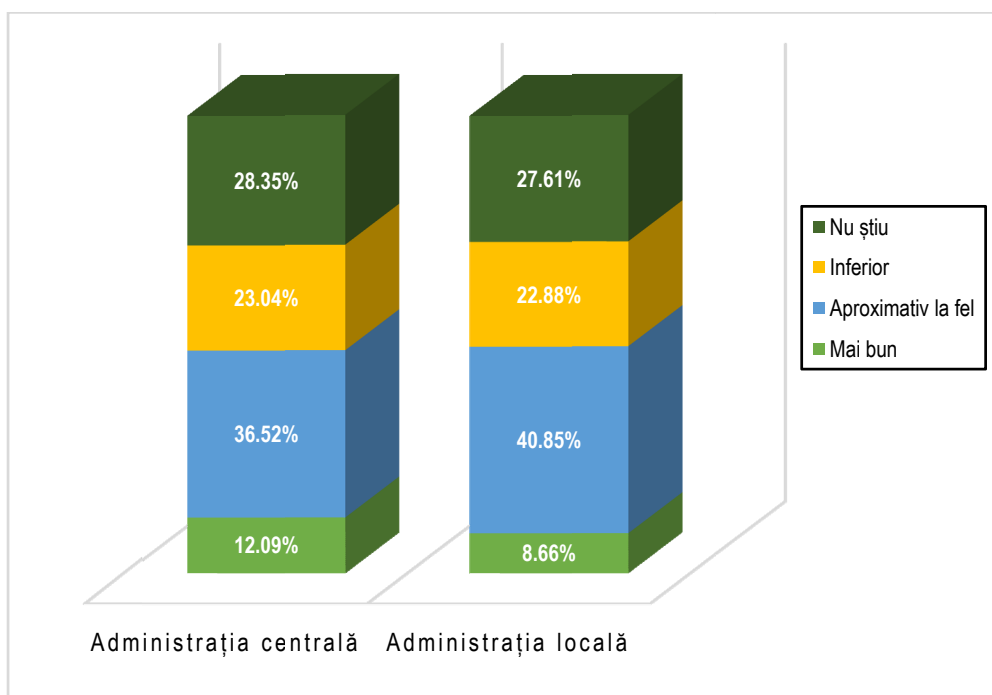


Figura nr. 48 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale și locale în 2016, comparativ cu 2015

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2016 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).

- Indiferent de categoria din care fac parte, cel mai mare parte a respondenților apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care o consider ca fiind de un nivel inferior, iar cel mai mic procent revine respondenților care o apreciază ca fiind în creștere.

- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil nivelul de calitate al managementului administrației publice locale în anul 2016 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (18,75% față de 7,48%), această diferență este însă mai mică decât cea constatată în cazul evaluării calității managementului la nivelul administrației centrale.

- Putem constata diferențe în sens invers și de amploare mai mică în cazul procentelor celor două categorii de respondenți care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România ca fiind în scădere față de anul precedent: 31,25% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 21,90% - managerii și specialiști din firme.

- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (2,34%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (30,57%).

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2016, comparativ cu 2015, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	18,75%	47,66%	31,25%	2,34%
2	Manageri și specialiști din firme	7,48%	40,05%	21,90%	30,57%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2016 comparativ cu 2015:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2016 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cu excepția tehnicienilor, informaticienilor și a muncitorilor calificați, cea mai mare proporție a respondenților evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel (48,85% dintre cadrele didactice, 43,25% dintre economiști, 43,52% dintre ingineri), urmați de cei care o consideră ca având un nivel inferior, în timp ce la polul opus se situează respondenții care o consideră de nivel superior.

- Cele mai mari procente ale opiniilor favorabile sunt de departe cele ale cadrelor didactice (18,32%) și muncitorilor calificați (14,81%), în timp ce celelalte categorii de respondenți și-au exprimat această opțiune în procente aproximativ egale: economiștii – 5,56%, juriștii – 5,13%, inginerii – 5,18%, 8,82% - tehnicienii și respondenții care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior - 8,81%.

- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce muncitorii calificați și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2016, comparativ cu 2015, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadru didactic	18,32%	48,85%	28,24%	4,58%
2	Economist	5,56%	43,25%	23,81%	27,38%
3	Jurist	5,13%	35,90%	30,77%	28,21%
4	Inginer	5,18%	43,52%	22,80%	28,50%
5	Informatician	0,00%	40,00%	40,00%	20,00%
3	Tehnician	8,82%	35,29%	41,18%	14,71%
4	Muncitor calificat	14,81%	16,67%	16,67%	51,85%
5	Altele	8,81%	39,92%	19,57%	31,70%

Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2016 comparativ cu 2015 în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

## B. Analiza calității și eficacității managementului practicat la nivelul administrației locale comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală

Performanțele administrației publice locale din România, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, sunt apreciate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management, manageri și specialiști din firme ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de șase ori mai mare decât a celor care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului este superior celui mediu la nivel european (45,26% - inferior, comparativ cu 6,78% - mai bun). Un procent de 23,20% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației locale din România este comparabil cu cel mediu practicat la nivel european, în timp ce 24,75% au declarat că „nu știu”.

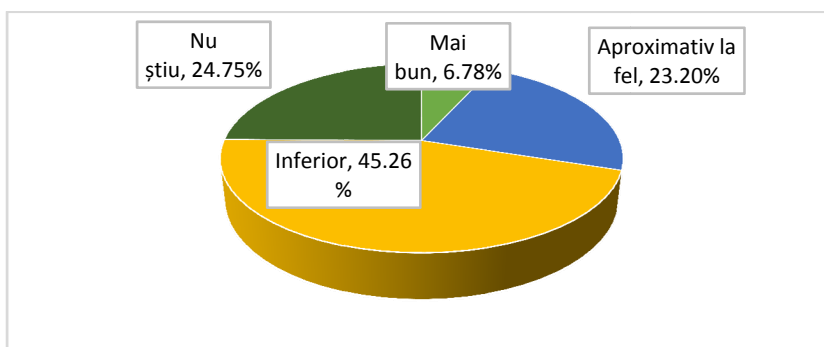


Figura nr. 49 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2016, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (35,13%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și doar 5,47% dintre respondenți le consideră de un nivel superior. Aproximativ un sfert dintre respondenți (25,65%) sunt de părere că eficacitatea și calitatea managementului practicat de către administrațiile locale din România și celelalte țări din Europa Centrală sunt aproximativ la același nivel, iar o treime dintre participanții la sondaj (33,74%) nu și-au exprimat nici o opinie.

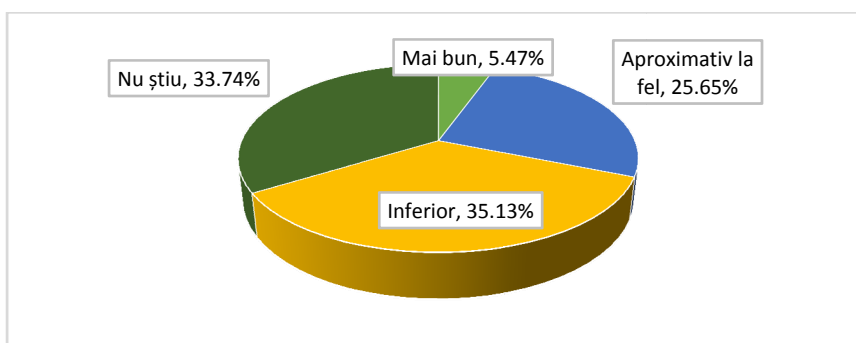


Figura nr. 50 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2016 comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Analizând figura de mai jos putem constata că, în opinia profesorilor și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2016 este în general percepută ca fiind de un nivel inferior atât mediei din țările Europei Centrale, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de categoria din care aceștia fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).

- Referindu-ne la comparația cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați, 75,78% dintre aceștia considerând ca fiind inferioare și doar în procent de 14,06% aproximativ la fel și 7,03% mai bune.

- O părere ceva mai moderată au avut managerii și specialiștii din firme, care au apreciat doar în procent de 41,70% calitatea și eficacitatea managementului practicat de administrația locală din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și într-un procent de 6,75% ca fiind de un nivel superior.

- Ca și în cazul comparației cu calitatea și eficacitatea managementului practicat în Uniunea Europeană, opinii sensibil mai critice vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management care le consideră de un nivel inferior comparativ cu țările Europei Centrale (54,69%) și doar în proporție de 5,38% ca fiind de un nivel superior.

- În același timp, managerii și specialiștii din firme au opinii mai puțin critice, doar 32,85% considerându-le de un nivel inferior, în timp ce 5,38% dintre aceștia sunt de părere că nivelul de calitate și eficacitate al managementului din România în anul 2016, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală este superior.

- Proporția respondenților nehotărâți este, și de această dată, sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (3,13% și respectiv 12,50%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (27,26% și respectiv 36,22%).

Tabelul nr. 40

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorii de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	7,03%	14,06%	75,78%	3,13%
2		Manageri și specialiști din firme	6,75%	24,27%	41,70%	27,28%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	6,25%	26,56%	54,69%	12,50%
4		Manageri și specialiști din firme	5,38%	25,55%	32,85%	36,22%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală ca fiind de un nivel inferior.

- În ceea ce privește comparația cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții care au declarat ca având alte profesii decât cele enumerate anterior, aceștia apreciind în proporție de 8,61% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de cadrele didactice (8,40%) și juriști (7,69%), în timp ce cele mai nefavorabile aprecieri le-au avut muncitorii calificați (3,70%) și informaticienii (0,00%).

- Dacă ne referim la comparația cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, nivelul de calitate este apreciat ca fiind superior de 7,25% dintre ingineri și 6,46% dintre respondenții de alte profesii, în timp ce la polul opus se regăsesc muncitorii calificați (1,85%) și informaticienii (0,00%).

- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce muncitorii calificați au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 41

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	8,40%	12,98%	74,81%	3,82%
2		Economist	4,76%	28,57%	40,08%	26,59%
3		Jurist	7,69%	15,38%	48,72%	28,21%
4		Inginer	4,66%	18,13%	51,81%	25,39%
5		Informatician	0,00%	0,00%	80,00%	20,00%
6		Tehnician	5,88%	14,71%	50,00%	29,41%
7		Muncitor calificat	3,70%	20,37%	40,74%	35,19%
8		Altele	8,61%	27,01%	36,99%	27,40%
9	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia)	Cadru didactic	6,11%	29,01%	53,44%	11,45%
10		Economist	3,57%	27,78%	30,16%	38,49%
11		Jurist	5,13%	15,38%	51,28%	28,21%
12		Inginer	7,25%	18,65%	38,34%	35,75%
13		Informatician	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%
14		Tehnician	0,00%	17,65%	41,18%	41,18%
15		Muncitor calificat	1,85%	16,67%	31,48%	50,00%
16		Altele	6,46%	29,16%	29,94%	34,44%

Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

#### 1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față crizei și continuărilor sale

Ca și în cazul administrației publice centrale, anul 2016 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, după cum afirmă 30,64% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (22,71%) apreciază capacitate managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind medie, în timp ce doar 13,24% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (33,42%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

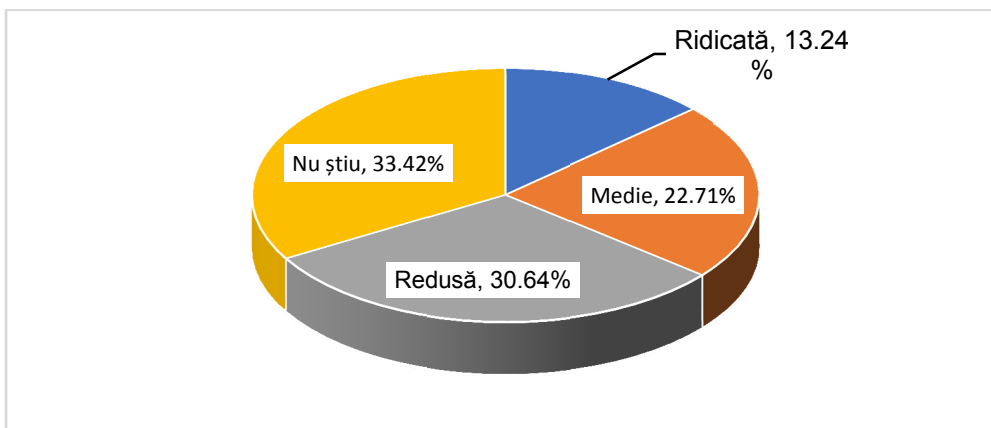


Figura nr. 51 – Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România

Comparând opiniile respondenților cu privire la capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2016 (prezentate în figura de mai jos), putem constata că diferențele sunt de mică amploare. Astfel, în cazul administrației publice centrale, atât proporția respondenților care o consideră ca fiind ridicată (11,85%) cât și a celor care sunt de părere că ar fi scăzută (29,58%) sunt mai mici comparativ cu administrația publică locală (13,24% și respectiv 30,64%).

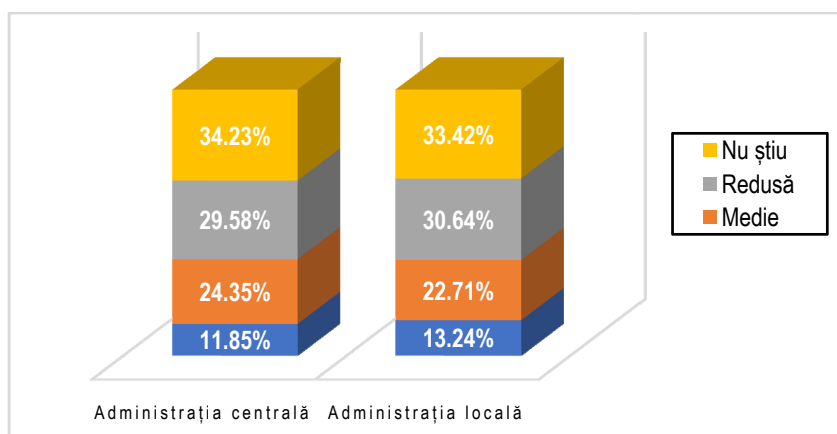


Figura nr. 52 – Capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2016, în România



Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).

- Indiferent de categoria din care fac parte, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind redusă, urmați de cei care sunt de părere că este de un nivel mediu, în timp ce cel mai mic procent este al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.

- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultantilor (aceștia apreciind capacitatea administrației publice locale de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2016 ca ridicată doar în proporție de 1,56%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (14,60%).

- Concomitent, există diferențe între cele două categorii de respondenți și în aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind redusă (56,25% - cadre didactice și cercetători în management comparativ cu 27,65% - manageri și specialiști din firme).

- Și de această dată putem remarca o diferență semnificativă între proporțiile celor două categorii de respondenți care declară că „nu știu”.

Tabelul nr. 42

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	1,56%	40,63%	56,25%	1,56%
2	Manageri și specialiști din firme	14,60%	20,62%	27,65%	37,14%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cu excepția muncitorilor calificați, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice ca fiind redusă, urmați de cei care o consideră de un nivel mediu, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.

- Cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții care au declarat ca având alte profesii, aceștia apreciind în proporție de 19,37% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind ridicată, urmați fiind de economiști (12,70%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (2,29%) și informaticienii (0,00%).

- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu” (3,05%), la polul opus situându-se tehnicienii și muncitorii necalificați,

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Ridică	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadru didactic	2,29%	37,40%	57,25%	3,05%
2	Economist	12,70%	20,63%	30,95%	35,71%
3	Jurist	7,69%	15,38%	33,33%	43,59%
4	Inginer	8,81%	25,39%	32,12%	33,68%
5	Informatician	0,00%	30,00%	30,00%	40,00%
6	Tehnician	8,82%	8,82%	35,29%	47,06%
7	Muncitor calificat	9,26%	22,22%	20,37%	48,15%
8	Altele	19,37%	20,35%	23,68%	36,59%

Raportându-ne la vârsta respondenților, din analiza rezultatelor anchetei cu privire la aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, putem remarca:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de vârsta acestora.

- Indiferent de categoria de vârstă, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice ca fiind redusă, urmați de cei care o consideră de un nivel mediu, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.

- Cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții cu vârste cuprinse între 31 și 40 de ani, aceștia apreciind în proporție de 21,48% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind ridicată, urmați fiind cei mai tineri de 30 de ani (15,56%) și cei cu vârste cuprinse între 41 și 50 de ani (14,20%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut respondenții cu vârsta cuprinsă între 51 și 60 de ani (10,95%) și peste 60 de ani (6,10%).

- Procentul respondenților care au declarat că „nu știu” scade odată cu vârsta acestora, de la 41,11% în cazul respondenților de sub 30 de ani la 21,95% pentru cei de peste 60 de ani.

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016, în România, în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Vârsta respondenților	Evaluare			
		Ridică	Medie	Redusă	Nu știu
1	Sub 30 de ani	15,56%	14,44%	28,89%	41,11%
2	31 - 40 de ani	21,48%	15,10%	27,85%	35,57%
3	41 – 50 de ani	14,20%	22,84%	32,10%	30,86%
4	51 – 60 de ani	10,95%	28,36%	34,33%	26,37%
5	Peste 60 de ani	6,10%	32,93%	39,02%	21,95%

Deși există diferențe în ceea ce privește aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România în funcție de sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

### 1.4.2.3. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului administrației publice locale

#### A. Principalele puncte forte identificate

Cercetarea realizată la nivelul cadrelor didactice și cercetătorilor în management și al managerilor și specialiștilor din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte și slabe la nivelul managementului administrației publice locale. Dintr-o listă predefinită de puncte forte, s-a solicitat celor două categorii de respondenți (cadre didactice, cercetători și consultanți, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte, să identifice maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice locale. Punctele forte astfel identificate vor fi analizate per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din analiza frecvenței cu care au fost indicate de către **ansamblul respondenților** principalele puncte forte, prezentată în figura nr. 53, putem remarca:

- Pe primele două poziții, la o distanță relativ mare de următoarele clasate, se remarcă două dintre punctele forte corespunzătoare funcțiilor de organizare și control-reglare ale managementului, respectiv: Organizarea eficientă a activităților (indicat de 19,61% dintre respondenți) și Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (18,92%). O astfel de abordare a procesului de management, în cadrul căruia se pune accent pe funcțiile de organizare și control-evaluare, denotă lipsa de racordare a managementului de la nivelul administrației publice locale la evoluțiile pe plan mondial și la schimbările survenite în societatea românească în ultimele două decenii.

- Pe următoarele trei poziții se situează, la egalitate, centrarea pe obținerea de performanțe, dezvoltarea unui sistem informatic performant și asigurarea sustenabilității organizației conduse, acestea fiind indicate ca și puncte forte de către 15,99% dintre respondenți).

- Punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: utilizarea pe scară largă și eficientă a metodelor și tehnicilor moderne de management (10,99%), eficiente acțiuni de marketing (10,43%), creativitate și inovare ridicate (9,46%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (9,32%) și intense activități de training ale angajaților (9,18%).

- Exceptând primele două poziții, există o relativă omogenitate a frecvenței cu care sunt menționate celelalte 18 puncte forte, atestată de diferența de mai puțin de 7 p.p. între prima și ultima poziție pe care acestea le ocupă. Această situație demonstrează faptul că niciunul dintre acestea nu a fost remarcat de către respondenți ca fiind emblematic pentru administrația locală din România.

- Exceptând, de asemenea, primele două poziții, celelalte 18 puncte forte au ponderi de mai puțin de 16% dintre respondenți, justificat de faptul că fiecare dintre aceștia a identificat un număr scăzut de puncte forte specifice administrației locale. Ca și în cazul administrației centrale, au existat respondenți care, la solicitarea de a identifica și alte puncte forte decât cele din lista predefinită, au menționat că: „nu am identificat puncte forte” și „celelalte nu se aplică, din păcate”.

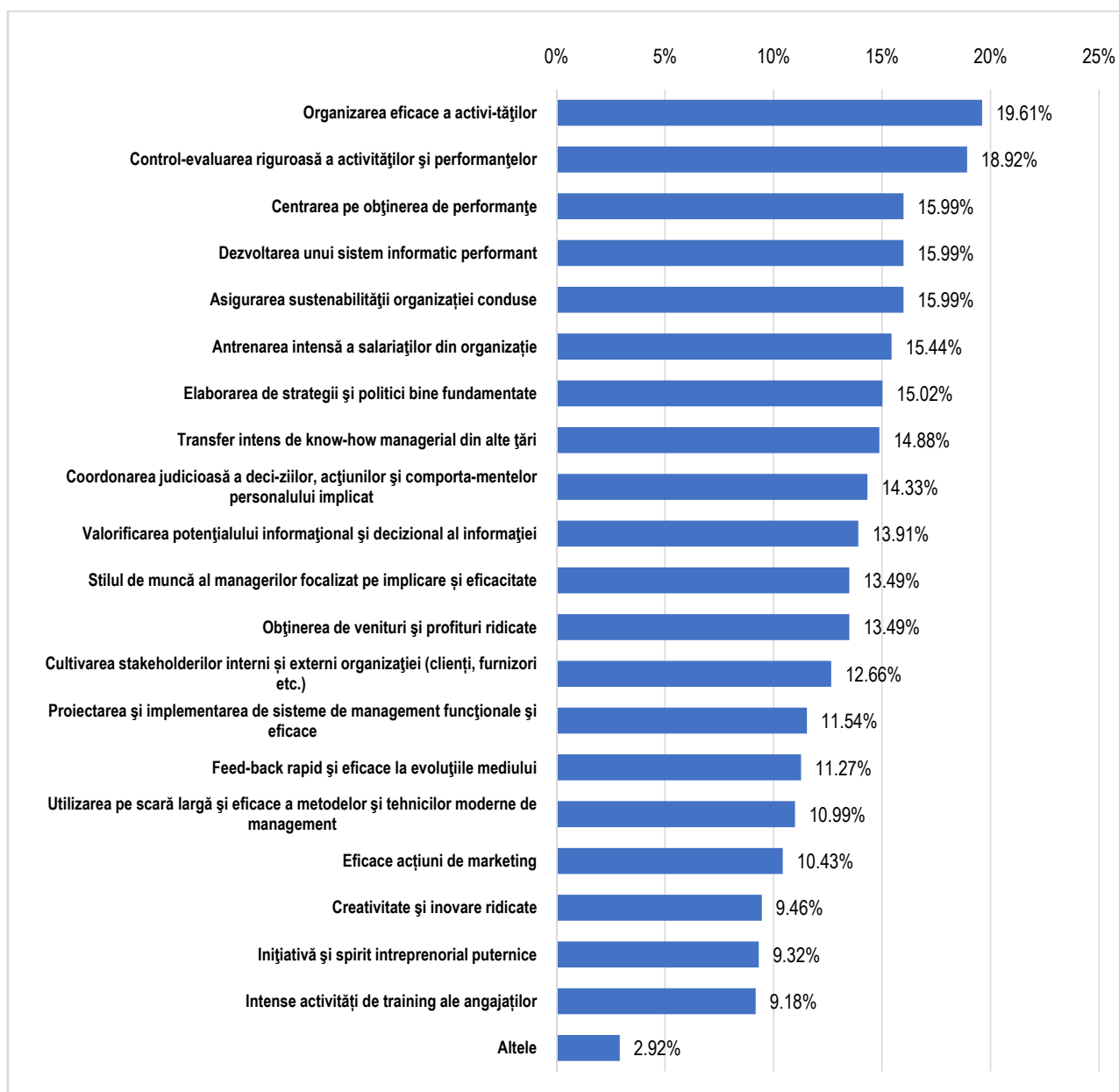


Figura nr. 53 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2016 – total respondenți

b. Se constată diferențe între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cadrele didactice și cercetători, pe de o parte, și manageri și specialiști, pe de altă parte.

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, următoarele aspecte sunt semnificative:

- Principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale se referă la: organizarea eficace a activităților (40,35%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (38,60%), coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (35,96%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (34,21%) și, la egalitate, dezvoltarea unui sistem informatic performant și antrenarea intensă a salariaților din organizație (33,33%).

- În mai mică măsură au fost identificate ca puncte forte ale administrației locale: utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (17,54%), eficace acțiuni de marketing (17,54%), transfer intens de know-how managerial din alte țări (14,91%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (14,91%) și creativitate și inovare ridicate (14,04%).

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale  
din România în 2016 - Cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători
1	Organizarea eficace a activităților	40,35%
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	38,60%
3	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	35,96%
4	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	34,21%
5	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	33,33%
6	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	33,33%
7	Centrarea pe obținerea de performanțe	31,58%
8	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	31,58%
9	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	26,32%
10	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	23,68%

Analiza răspunsurilor furnizate de eșantionul de **manageri și specialiști** relevă că:

- Organizarea eficace a activităților (15,70%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (15,21%), transfer intens de know-how managerial din alte țări (14,88%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (14,55%), centrarea pe obținerea de performanțe 13,06%).
- Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (9,42%), eficace acțiuni de marketing (9,09%), creativitate și inovare ridicate (8,60%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (8,26%), intense activități de training ale angajaților (6,45%).

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale  
din România în 2016 – manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Organizarea eficace a activităților	15,70%
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	15,21%
3	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	14,88%
4	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	14,55%
5	Centrarea pe obținerea de performanțe	13,06%
6	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	12,73%
7	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	12,07%
8	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	11,90%
9	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	11,90%
10	Obținerea de venituri și profituri ridicate	11,74%

**c. Abordarea corelativă** a principalelor puncta forte la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme (prezentată în Tabelul 47), evidențiază câteva aspect semnificative:

- Ca și în cazul analizei efectuate la nivelul administrației centrale, există diferențe majore între

procentele cu care punctele forte au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice. Ac

- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. astfel, primele două poziții sunt ocupate, în ambele ierarhii, de organizarea eficace a activităților și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, ceea ce face ca acestea să poată fi considerate ca principalele puncta forte ale managementului administrației publice locale din România.

- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta forte pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. astfel, punctul forte situat pe poziția 3 în opinia cadrelor didactice - coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat și 4 - valorificarea potențialului informațional și decizional al informației, ocupă pozițiile 11 și respective 12 în ierarhia creată de opțiunile managerilor de la nivelul firmelor; în timp ce punctul forte de pe poziția 4 a ierarhiei acestora din urmă - asigurarea sustenabilității organizației conduse este mult mai jos în ierarhia cadrelor didactice (poziția 12).

Tabelul nr. 47

Principalele puncte forte ale managementului Administrației publice centrale din România, pe ansamblu și categorii de respondenți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Total respondenți	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
1	Centrarea pe obținerea de performanțe	31,58%	7	13,06%	5	15,99%	3
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	31,58%	8	11,90%	8	15,02%	7
3	Organizarea eficace a activităților	40,35%	1	15,70%	1	19,61%	1
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	35,96%	3	10,25%	11	14,33%	9
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	33,33%	6	12,07%	7	15,44%	6
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	38,60%	2	15,21%	2	18,92%	2
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	22,81%	13	9,42%	16	11,54%	14
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	20,18%	15	9,59%	15	11,27%	15
9	Creativitate și inovare ridicate	14,04%	20	8,60%	18	9,46%	18
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	14,91%	18	14,88%	3	14,88%	8
11	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	17,54%	16	9,75%	14	10,99%	16
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	34,21%	4	10,08%	12	13,91%	10
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	26,32%	9	10,08%	13	12,66%	13
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	14,91%	19	8,26%	19	9,32%	19
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	33,33%	5	12,73%	6	15,99%	4

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Total respondenți	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
16	Intense activități de training ale angajaților	23,68%	11	6,45%	20	9,18%	20
17	Eficate acțiuni de marketing	17,54%	17	9,09%	17	10,43%	17
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	21,93%	14	11,90%	9	13,49%	11
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate	22,81%	12	11,74%	10	13,49%	12
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	23,68%	10	14,55%	4	15,99%	5
21	Altele	4,39%	21	2,64%	21	2,92%	21

#### A. Analiza cauzală a principalelor puncte forte ale managementului administrației publice locale

Luând în considerare datele obținute pentru întregul eșantion, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul administrației publice locale din România în anul 2016 sunt cele prezentate în tabelul nr. 48. Acestea au fost analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze și efectele generate.

Tabelul nr. 48

#### Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte manifestate la nivelul administrației publice locale

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	<b>Organizarea eficientă a activităților (19,61%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației locale</li> <li>Corelarea dintre obiectivele asumate și organizarea structurală și funcțională</li> <li>Transferul de bune practici în domeniul administrativ și managerial din uniunea europeană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crearea premiselor pentru creșterea funcționalității instituțiilor conduse</li> <li>Crearea premiselor pentru obținerea de performanțe la nivelul instituțiilor locale, dar și în teritoriul administrat</li> </ul>
2	<b>Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (18,92%)</b>	Cerința a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului</li> <li>Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor</li> <li>Creșterea funcționalității și performanțelor sistemelor conduse</li> <li>Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe performanțe</li> </ul>
3	<b>Centrarea pe obținerea de performanțe</b>	Rolul managementului în obținerea	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea nivelului general de pregătire al managerilor, în special în domeniul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obținerea de resurse suplimentare pentru satisfacerea nevoilor</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	(15,99%0	eficienței și eficacității la nivelul organizațiilor conduse	managerial și economic <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe</li> <li>• Nevoia de a satisface așteptările comunităților locale</li> <li>• Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate</li> <li>• Integrarea României în uniunea europeană</li> </ul>	comunităților locale <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea la un nivel rezonabil a veniturilor funcționarilor din administrația locală, precum și a stabilității acestora</li> <li>• Creșterea eficienței activităților administrației locale</li> <li>• Contracurarea efectelor nefavorabile ale crizei economice</li> </ul>
4	<b>Dezvoltarea unui sistem informatic performant (15,99%)</b>	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Racordarea la evoluțiile pe plan mondial din zona IT</li> <li>• Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei</li> <li>• Creșterea investițiilor în zona IT datorită progreselor tehnico-științifice și uzurii morale rapide în acest domeniu</li> <li>• Sporirea cunoștințelor din domeniul IT ale funcționarilor din administrația locală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea eficientă a bugetului de timp al managerilor</li> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>• Creșterea eficienței activităților administrației locale</li> <li>• Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor și relațiilor de management</li> </ul>
5	<b>Asigurarea sustenabilității organizației conduse (15,99%)</b>	Situatia economică și performanțele managementului din organizații similare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea competenței managerilor</li> <li>• Apelarea la cunoștințele managementului profesionist</li> <li>• Diminuarea crizei mondiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de încredere al managerilor</li> <li>• Creștere a gradului de funcționalitate a sistemelor conduse</li> <li>• Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonelor aflate în administrare</li> </ul>
6	<b>Antrenarea intensă a salariaților din organizație (15,44%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea constantă a salariilor personalului din administrația locală</li> <li>• Sporirea cunoștințelor și competențelor manageriale, ceea ce permite motivarea complexă a resurselor umane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor</li> <li>• Creșterea eficienței activităților administrației locale</li> </ul>
7	<b>Elaborarea de strategii și politici bine</b>	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementarea prevederilor și directivelor a recomandărilor UE și a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Îmbunătățirea performanțelor administrative la nivel local</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	<b>fundamentate (15,02%0</b>		<p>acordurilor României cu acestora</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației locale</li> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile integrării României în Uniunea Europeană</li> <li>• Intensificarea contactelor bilaterale și multilaterale pe plan european și internațional</li> <li>• Organizarea în ultima perioadă de traininguri în domeniul managementului</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>• O mai bună integrare a României circuitul economic european și mondial</li> </ul>
8	<b>Transfer intens de know-how managerial din alte țări (14,88%)</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea contactelor și a schimbului de bune practici la nivel european și internațional</li> <li>• Operaționalizarea a numeroase acorduri și proiecte bilaterale și multilaterale</li> <li>• Integrarea României în Uniunea Europeană</li> <li>• Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor de la nivelul instituțiilor administrației locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea calității și funcționalității sistemelor manageriale</li> <li>• Profesionalizarea managementului de la nivelul administrației locale</li> <li>• Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonelor aflate în administrare</li> </ul>
9	<b>Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (14,33%)</b>	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicare „de sus în jos”, mult mai intensă decât „de jos în sus”</li> <li>• Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor (în special a celor referitoare la coordonarea activităților) de la toate nivelele administrației locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonizarea mai bună a muncii salariaților</li> <li>• Creștere a gradului de funcționalitate a sistemelor conduse</li> <li>• Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonelor aflate în administrare</li> </ul>
10	<b>Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (13,91%)</b>	Cerință a managementului profesionist,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea transferului de know-how managerial și informatic.</li> <li>• Implementarea de sisteme informatice și de comunicații moderne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor, în special a celor cu implicații manageriale și economice</li> <li>• Creșterea eficacității în rezolvarea unor probleme</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului de instruire a managerilor și specialiștilor de la nivelul administrației locale</li> </ul>	complexe de către manageri <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitarea exercitării proceselor de management</li> </ul>

#### 1.4.2.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice locale

##### A. Principalele puncte slabe identificate

Pe lângă identificarea punctelor forte la nivelul managementului administrației publice locale din România și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor slabe. Punctele forte și slabe reprezintă o premisă esențială a fundamentării unor măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare.

Dintr-o listă predefinită de puncte slabe, s-a solicitat celor două categorii de respondenți (cadre didactice, cercetători și consultanți, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte, să identifice maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice locale. Punctele slabe astfel identificate, vor fi în continuare analizate per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din perspectiva principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul administrației locale, în opinia **majorității respondenților** (prezentate în figura nr. 54), putem remarca:

- Per ansamblu, punctele slabe sunt menționate de către eșantionul de respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte, demonstrând astfel faptul că disfuncționalitățile cu care se confruntă managementul la nivelul administrației centrale sunt mai vizibile, iar efectele acestora mai intens resimțite decât zonele de funcționalitate.

- Cel mai frecvent menționate puncte slabe sunt, în ordine: nefocalizarea pe priorități (31,67%), organizare defectuoasă a activităților (23,42%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (20,37%), Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (19,25%) și Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (18,43%).

- Dintre acestea, se diferențiază net primele două poziții: nefocalizarea pe priorități și organizare defectuoasă a activităților, la distanță de aproximativ 11 p.p. și respectiv 3 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice locale din România.

- Cu excepția primei poziții, toate celelalte 23 de puncte slabe au fost menționate de mai puțin de un sfert dintre respondenți, iar „plaja” pe care acestea se desfășoară este de aproximativ 15 p.p.

- În mai mică măsură sunt amintite printre punctele slabe ale administrației centrale: inițiativă și spirit intreprenorial reduse (10,08%), insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (9,98%), Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, Lichiditate (9,57%), insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (8,96%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (7,94%).

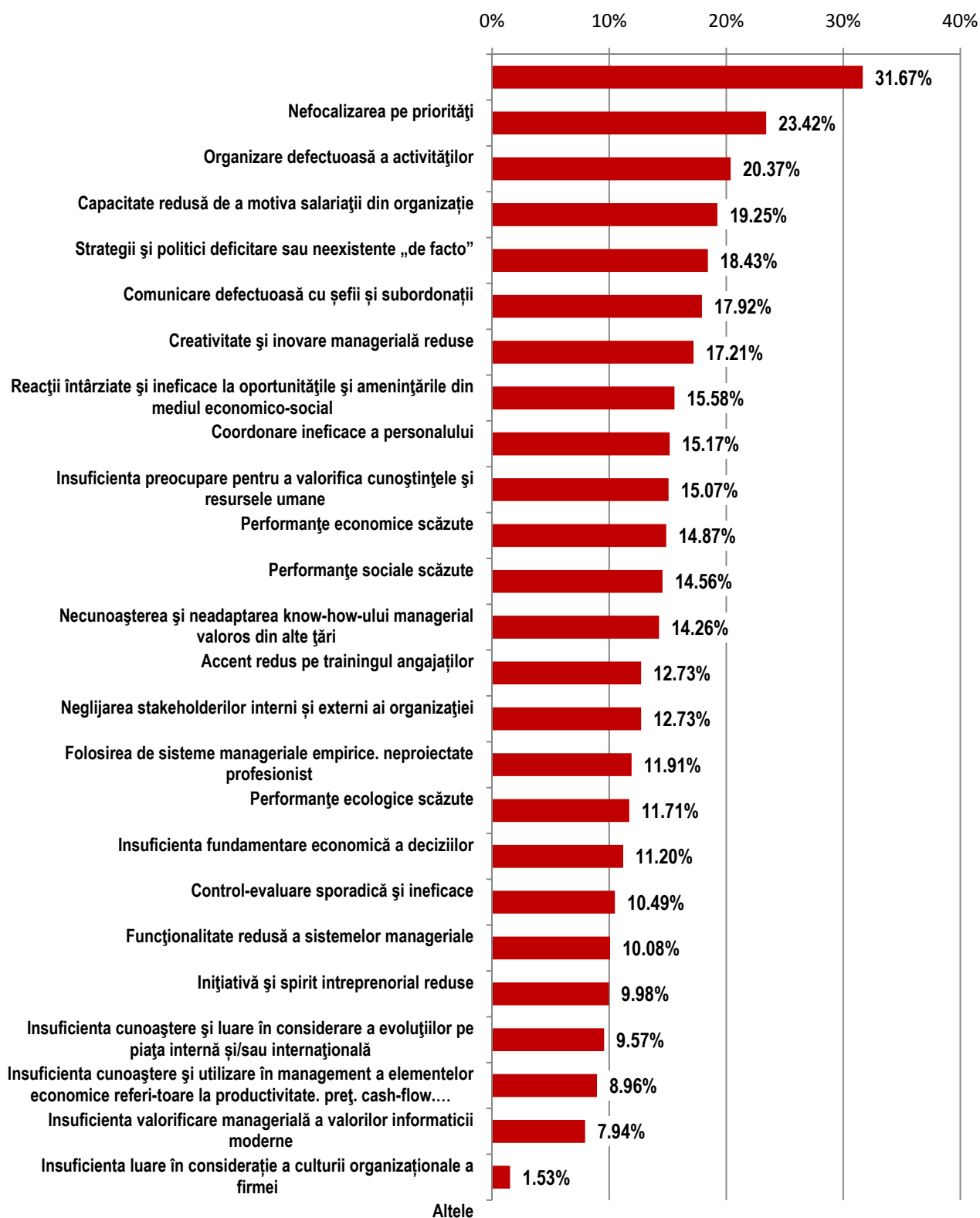


Figura nr. 54 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2016, pe ansamblu

b. Ca și în cazul punctelor forte, există unele diferențe între opiniile celor două categorii de respondenți.

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, următoarele aspecte sunt semnificative:

- Principale 10 puncte forte se referă la: nefocalizarea pe priorități (61,11%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (57,14%), organizare defectuoasă a activităților (51,59%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (46,83%) ;I, la egalitate, Creativitate și inovare managerială reduse ;I coordonare ineficace a personalului (42,86%).

- Pe ultimele 5 poziții se situează ca și frecvență: Inițiativă și spirit intreprenorial reduse (25,40%), Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii modern (24,60%), Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (21,43%), Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (15,87%), Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (8,73%).

Tabelul nr. 49

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2016 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice, cercetători și consultanți
1	Nefocalizarea pe priorități	61,11%
2	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	57,14%
3	Organizare defectuoasă a activităților	51,59%
4	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	46,83%
5	Creativitate și inovare managerială reduse	42,86%
6	Coordonare ineficace a personalului	42,86%
7	Performanțe sociale scăzute	39,68%
8	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	38,89%
9	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	38,10%
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	36,51%

Analiza opiniilor exprimate de către **managerii și specialiștii** intervievați relevă:

- Nefocalizarea pe priorități (27,34%), organizare defectuoasă a activităților (19,28%), comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (16,12%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (15,19%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (14,95%).

- Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (7,83%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (7,83%), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (7,48%), insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii modern (6,66%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (5,96%).

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2016 -  
manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Nefocalizarea pe priorități	27,34%
2	Organizare defectuoasă a activităților	19,28%
3	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	16,12%
4	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	15,19%
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	14,95%
6	Creativitate și inovare managerială reduse	14,25%
7	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	14,02%
8	Performanțe economice scăzute	12,27%
9	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	12,03%
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	12,03%

**c. Abordarea corelativă** a principalelor puncta slabe la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme (prezentată în Tabelul 51), evidențiază câteva aspect semnificative:

- Ca și în cazul analizei la nivelul administrației centrale, există diferențe majore între procentele cu care punctele slabe au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice.

- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. astfel, patru dintre punctele slabe se regăsesc printre primele cinci la ambele nivele: (1) nefocalizarea pe priorități și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” se situează pe locul prima și respective a patra poziție în ambele ierarhii, (2) organizare defectuoasă a activităților - pe locul 3, respective 2 și (3) capacitate redusă de a motiva salariații din organizație – pe locul 2 respectiv 5.

- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta slabe pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. Astfel, coordonare ineficace a personalului este în top 5 în opinia cadrelor didactice și doar pe locul 11 în cea a managerilor din firme; în timp ce comunicare defectuoasă cu șefii și subordonați este considerată ca fiind printre primele 5 disfuncționalități la nivelul managementului administrației centrale de către managerii din firme și doar pe poziția a douăsprezecea de către eșantionul de cadre didactice.

Tabelul nr. 51

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale  
din România în 2016, pe ansamblu și categorii de respondenți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Total respondenți	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
1	Nefocalizarea pe priorități	61,11%	1	27,34%	1	31,67%	1
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	46,83%	4	15,19%	4	19,25%	4
3	Organizare defectuoasă a activităților	51,59%	3	19,28%	2	23,42%	2
4	Coordonare ineficace a personalului	42,86%	5	11,57%	11	15,58%	8
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	57,14%	2	14,95%	5	20,37%	3

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Total respondenți	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
6	Control-evaluare sporadică și ineficace	27,78%	18	8,76%	19	11,20%	18
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	25,40%	19	10,86%	14	12,73%	14
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	38,10%	9	7,83%	20	11,71%	17
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	38,89%	8	14,02%	7	17,21%	7
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	31,75%	15	12,03%	10	14,56%	12
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	35,71%	11	9,35%	17	12,73%	15
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	36,51%	10	12,03%	9	15,17%	9
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	15,87%	23	9,11%	18	9,98%	21
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	24,60%	21	6,66%	23	8,96%	23
15	Creativitate și inovare managerială reduse	42,86%	6	14,25%	6	17,92%	6
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc.	8,73%	24	9,70%	15	9,57%	22
17	Accent redus pe trainingul angajaților	32,54%	14	11,57%	12	14,26%	13
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	21,43%	22	5,96%	24	7,94%	24
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	34,13%	12	16,12%	3	18,43%	5
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	25,40%	20	7,83%	21	10,08%	20
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	30,95%	16	7,48%	22	10,49%	19
22	Performanțe economice scăzute	34,13%	13	12,27%	8	15,07%	10
23	Performanțe sociale scăzute	39,68%	7	11,21%	13	14,87%	11
24	Performanțe ecologice scăzute	28,57%	17	9,46%	16	11,91%	16
25	Altele	4,76%	25	1,05%	25	1,53%	25

## B. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe ale managementului administrației publice locale

Ca și în cazul punctelor forte, pe baza opiniilor exprimate de ansamblul eșantionului, apreciem că principalele 10 puncte slabe ale managementului la nivelul administrației publice locale din România în anul 2016 sunt:

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manifestate  
la nivelul administrației publice locale

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	<b>Nefocalizarea pe priorități (31,67%)</b>	Rolul hotărâtor al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor economice ale firmelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice</li> <li>• Nivelul redus de profesionalizare al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>• Apariția unor disfuncționalități la nivelul instituțiilor administrației locale precum și în teritoriu</li> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice</li> </ul>
2	<b>Organizare defectuoasă a activităților (23,42%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice</li> <li>• Instabilitatea politică și economică la nivel național și internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice</li> <li>• Scăderea performanțelor organizaționale</li> <li>• Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local</li> </ul>
3	<b>Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (20,37%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa și (uneori) gestionarea ineficientă a resurselor, în special financiare</li> <li>• Mentalitatea managerilor români</li> <li>• Cadrul legislativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fluctuații ale resurselor umane din administrația locală</li> <li>• Productivitate și responsabilitate reduse</li> <li>• Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor</li> </ul>
4	<b>Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (19,25%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa ori insuficiența unor analize diagnostic, SWOT, studii ecologice etc.</li> <li>• Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Caracterul predominant empiric al managementului practicat</li> <li>• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientarea predominant operațională a majorității managerilor români</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local</li> </ul>
5	<p align="center"><b>Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonați (18,43%)</b></p>	<p align="center">Principiile și funcțiile manageriale Exigentele unui management profesionist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudinea managerilor față de salariați</li> <li>• Lipsa pregătirii în domeniul comunicării</li> <li>• Stilul de management, predominant autoritar, practicat în instituțiile publice din România</li> <li>• Cultura organizațională specifică instituțiilor publice, care nu încurajează comunicarea deschisă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact nefavorabil asupra motivării angajaților și performanțelor acestora</li> <li>• Disfuncționalități în derularea activităților</li> <li>• Imagine nefavorabilă în fața stakeholderilor</li> <li>• Exercitarea greoaie a procesului de management</li> <li>• Nevalorificarea în mod eficient a potențialului cunoștințelor și informațiilor din cadrul organizației</li> </ul>
6	<p align="center"><b>Creativitate și inovare managerială reduse (17,92%)</b></p>	<p align="center">Cerințele managementului științific</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul redus de pregătire profesională a multor manageri</li> <li>• Descurajarea și/sau lipsa stimulentei pentru angajații creativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducerea potențialului uman și managerial</li> <li>• Scăderea performanțelor de ansamblu</li> </ul>
7	<p align="center"><b>Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (17,21%)</b></p>	<p align="center">Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivelul redus de profesionalizare al managerilor</li> <li>• Comportament predominant reactiv al managerilor</li> <li>• Insuficienta studiere a mediului extern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase</li> <li>• Pierderea de oportunități de afaceri</li> <li>• Scăderea performanțelor</li> <li>• Reducerea avantajului competitiv</li> </ul>
8	<p align="center"><b>Coordonare ineficace a personalului (15,58%)</b></p>	<p align="center">Cerință a managementului profesionist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe manageriale</li> <li>• Lipsa pregătirii în domeniul comunicării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute</li> <li>• Scăderea funcționalității organizațiilor</li> <li>• Nivel scăzut al productivității</li> <li>• Diminuarea</li> </ul>



Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				performanțelor economice
9	<b>Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (15,17%)</b>	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele manageriale</li> <li>• Lipsa de motivație din partea unora dintre manageri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în motivarea resurselor umane</li> <li>• Fluctuația ridicată a resurselor umane</li> <li>• Diminuarea performanțelor profesionale ale funcționarilor publici, cu repercusiuni și asupra performanțelor instituțiilor publice</li> </ul>
10	<b>Performanțe economice scăzute (15,07%)</b>	Performanțele economice din perioadele anterioare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectele crizei economice internaționale</li> <li>• Conținutul deficitar al strategiilor și politicilor la nivel național</li> <li>• Insuficienta pregătire în domeniul economic și managerial a funcționarilor și managerilor din administrația locală</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurse insuficiente pentru investiții și motivarea salariaților</li> <li>• Performanțe sociale scăzute</li> <li>• Scăderea posibilităților de dezvoltare locală</li> </ul>

Din analiza rezultatelor obținute în urma centralizării răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și cel de manageri și specialiști din firme, putem formula următoarele **concluzii** referitoare la evaluarea calității și performanțelor managementului administrației publice locale din România:

- Cea mai mare parte dintre aceștia (40,85%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape trei ori mai mare dintre respondenți (22,88%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu cei doar 8,66% care sunt de părere că acesta este în creștere.

- Comparând opiniile respondenților raportate la cele două nivele de analiză (administrația centrală și cea locală), putem constata diferențe de mică amploare. Astfel, atât procentul respondenților care constată evoluții pozitive (12,09%), cât și cel care este de părere că nivelul de calitate al procesului managerial de la nivelul administrației centrale este în declin (23,04%), sunt superioare celor referitoare la administrația locală (8,66% respectiv 22,08%).

- Performanțele administrației publice locale din România, comparativ cu Uniunea Europeană, sunt apreciate ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de șase ori mai mare decât a celor care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului este superior celui mediu la nivel european (45,26% - inferior, comparativ cu 6,78% - mai bun).

- În ceea ce privește comparația cu țările din Europa Centrală, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (35,13%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și doar 5,47% dintre respondenți le

consideră de un nivel superior.

- La acest nivel, capacitatea managementului de a face față situației economice complexe din România este apreciată în general ca fiind redusă, după cum afirmă 30,64% dintre respondenți, în timp ce doar 13,24% sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată.

- Pe primele două poziții, la o distanță relativ mare de următoarele clasate, se remarcă două dintre punctele forte corespunzătoare funcțiilor de organizare și control-reglare ale managementului, respectiv: Organizarea eficientă a activităților (indicat de 19,61% dintre respondenți) și Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (18,92%). O astfel de abordare a procesului de management, în cadrul căruia se pune accent pe funcțiile de organizare și control-evaluare, denotă lipsa de racordare a managementului de la nivelul administrației publice locale la evoluțiile pe plan mondial și la schimbările survenite în societatea românească în ultimele două decenii.

- Ca și în cazul administrației centrale, punctele slabe sunt menționate de către eșantionul de respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte, demonstrând astfel faptul că disfuncționalitățile cu care se confruntă managementul la nivelul administrației centrale sunt mai vizibile, iar efectele acestora mai intens resimțite decât zonele de funcționalitate.

- Dintre acestea, se diferențiază net primele două poziții: nefocalizarea pe priorități și organizare defectuoasă a activităților, la distanță de aproximativ 11 p.p. și respectiv 3 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice locale din România.

#### 1.4.3. Impactul performanțelor manageriale ale administrației publice asupra activității firmelor

Este evident faptul că eficacitatea, calitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale exercită multiple influențe directe și indirecte asupra celorlalte instituții ale statului, mediului economic și de afaceri și agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România în ansamblul său.

1. În acest context, ne propunem să analizăm relația dintre nivelul de performanță a managementului de la nivelul administrației publice (centrale și locale) comparativ cu anul precedent și **capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.**<sup>1</sup>

Dacă ne referim la **administrația centrală**, analizând datele prezentate în tabelul de mai jos, putem desprinde următoarele elemente semnificative:

- Există o relație semnificativă între opiniile cu privire la nivelul de performanță al managementului administrației publice centrale față de anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.<sup>2</sup>

- 18,24% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind ridicată, iar 45,95% îl asociază cu o capacitate medie.

- În mod similar, 55,87% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în scădere față de anul precedent, evaluează și capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind redusă.

- După cum era de așteptat, 68,88% dintre respondenți, care nu au furnizat nici un răspuns la prima întrebare, au avut o atitudine similară și la cea de a doua.

---

<sup>1</sup> Popa, I., Ștefan, S.C., An Overview on Romanian Firms' Management. În *Proceedings of The 26th IBIMA conference "Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth"*. Madrid, Spania, 2015, p.787.

<sup>2</sup> *Ibidem.*, p.787.

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2016 la nivelul administrației centrale comparativ cu 2016 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	18,24%	14,77%	8,16%	8,36%
2	Medie	45,95%	37,14%	12,77%	8,07%
3	Redusă	22,30%	27,07%	55,67%	14,70%
4	Nu știu	13,51%	21,03%	23,40%	68,88%

Ca și în cazul **administrației publice centrale**, ne propunem să analizăm dacă, în opinia respondenților, există o relație semnificativă între nivelul de performanță a managementului de la nivelul administrației publice locale comparativ cu anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.<sup>1</sup> Analizând datele prezentate în tabelul de mai jos, putem desprinde următoarele elemente semnificative:

- Există o relație semnificativă între opiniile cu privire la nivelul de performanță al managementului administrației publice locale față de anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.<sup>2</sup>

- 52,83% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent și 37,14% dintre cei care sunt de părere că s-a menținut constat nivelul de calitate, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind de un nivel mediu.

- În mod similar, 59,64% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în scădere față de anul precedent, evaluează și capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind redusă.

- După cum era de așteptat, 68,57% dintre respondenți, care nu au furnizat nici un răspuns la prima întrebare, au avut o atitudine similară și la cea de a doua.

Tabelul nr. 54

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2016 la nivelul administrației locale comparativ cu 2016 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	11,32%	19,80%	5,36%	10,65%
2	Medie	52,83%	33,00%	11,43%	7,40%
3	Redusă	16,98%	27,60%	59,64%	15,38%
4	Nu știu	18,87%	19,60%	23,57%	66,57%

2. După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*<sup>3</sup>, rezultatele anchetei întreprinse în rândul managerilor / întreprinzători, relevă faptul că printre cele mai des menționate evoluții contextuale care se consideră că **influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor** în anul acesta

<sup>1</sup> *Ibidem.*, p.787.

<sup>2</sup> *Ibidem.*, p.787.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 57.

sunt cele în a căror evoluție administrația publică centrală și locală joacă un rol determinant: evoluția cadrului legislativ (în 45,80% din totalul firmelor investigate), alături de corupție (29,20%), birocrația excesivă (26,64%), insuficienta capacitate a Guvernului, Parlamentului etc. de a contracara efectele crizei (23,81%) și schimbările politice din conducerea țării (17,34%).

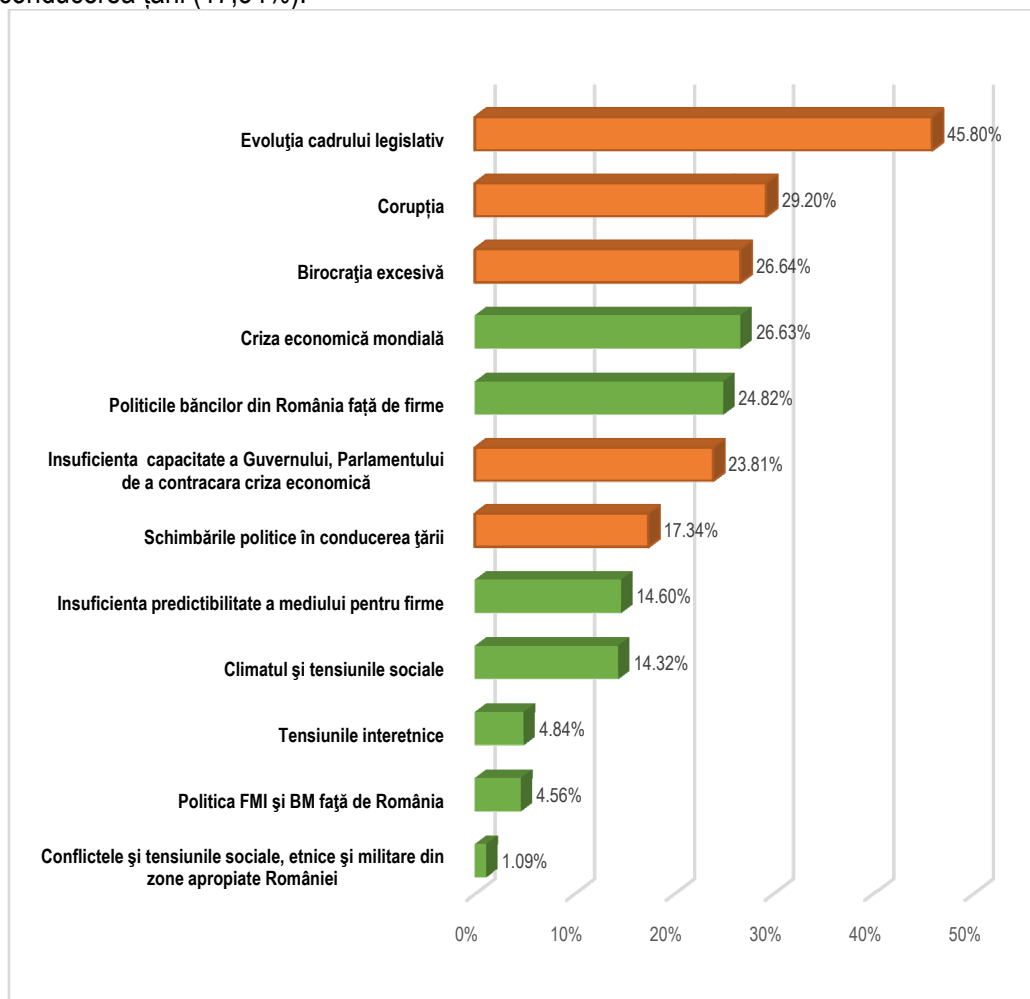


Figura nr. 55 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Dintre acestea, corupția este una dintre cele mai îngrijorătoare probleme ale societății contemporane, mai ales pentru țările în tranziție, printre care și România.<sup>1</sup> În ultimul raport al Transparency International<sup>2</sup> pe tema corupției, România, cu 47 de puncte din 100 posibile, se situează pe locul 25 dintre cele 28 de state ale Uniunii Europene, cu mult sub media de 64,61 a UE 28. Conform acestui index, cele mai puțin corupte state europene sunt Danemarca (90 de puncte), Finlanda (89 de puncte) și Suedia (88 de puncte), acestea apropiindu-se de scorul maxim de 100 de puncte, în timp ce la polul opus se regăsesc Italia (47 de puncte), Grecia (44 de puncte) și Bulgaria (41 de puncte).

<sup>1</sup> Radu L., *Corruption in the European Union and the Responsibility of European Institutions*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 50 E, 2017, pp. 164-176.

<sup>2</sup> Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2016*, [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016), accesat pe 04.04.2017.

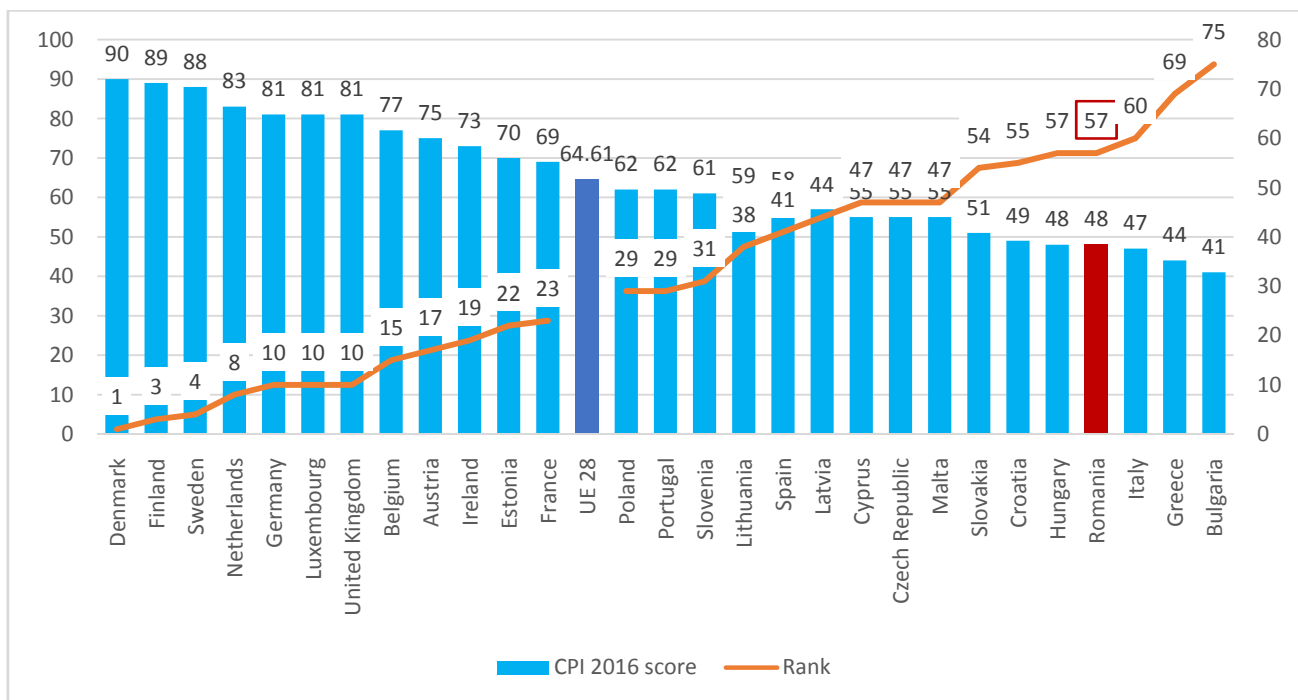


Figura nr. 56 – Corruption perceptions index 2016  
(Sursa: Transparency International, 2017)

O imagine a modului în care este perceput impactul pe care îl exercită instituțiile administrației publice asupra firmelor din România comparativ cu situația la nivel european ne-o oferă ancheta realizată pe un eșantion de 10.603 firme, sub egida Comisiei Europene.<sup>1</sup> Ancheta relevă faptul că 80% dintre firmele din România apreciază lipsa de predictibilitate și stabilitate a cadrului legislativ ca fiind **principalele obstacole în derularea afacerilor**, urmate de timpul necesar pentru obținerea autorizațiilor (67%), costul obținerii autorizațiilor și licențelor (63%), controalele din partea autorităților (60%), costurile conformității fiscale (53%) și în mult mai mică măsură controalele vamale și costurile aferente formalităților de import-export (24%). De remarcat este faptul că patru dintre aceste dificultăți sunt percepute de un procent mai mare dintre firmele din România comparativ cu media UE 28, diferențele variind între 2 și 4 p.p., în timp ce costurile conformității fiscale și mai ales controalele vamale și costurile aferente formalităților de import-export sunt considerate ca și dificultăți majore în mai mică măsură la nivelul României.

<sup>1</sup> European Commission, *Flash Eurobarometer 417 - European businesses and public administration*, 2015, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2089/p/2>.

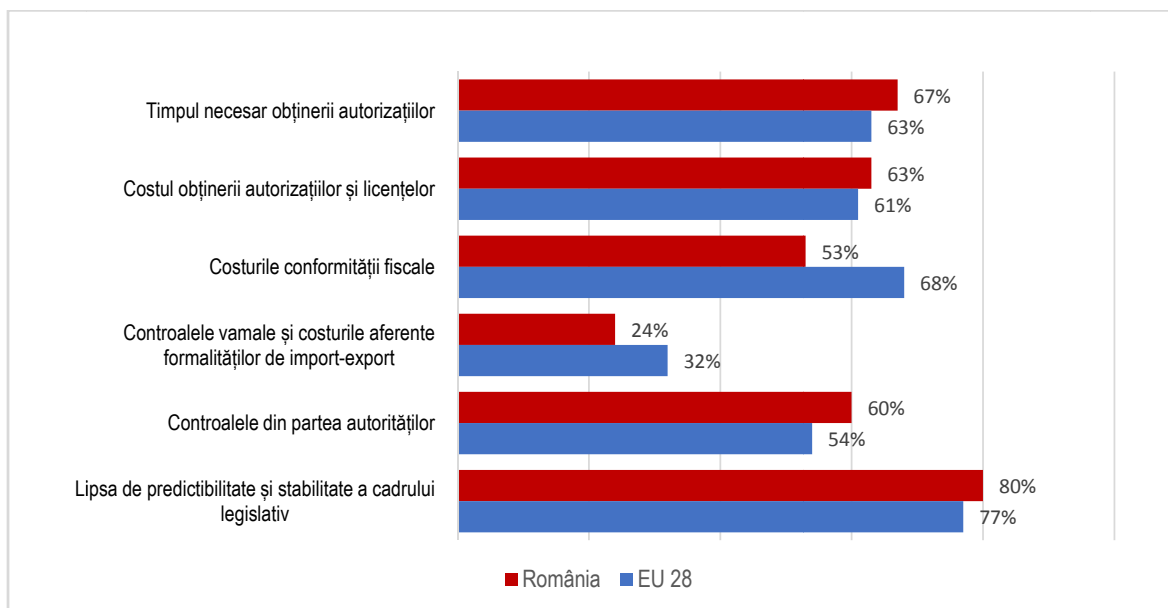


Figura nr. 57 - Principalele obstacole în derularea afacerilor  
(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

În ceea ce privește gradul de satisfacție față de **eficiența cu care administrația publică tratează problemele firmelor**<sup>1</sup>, aproape două treimi dintre respondenții din România (61%) sunt de părere că administrația publică este ineficientă în rezolvarea problemelor firmelor, dintre aceștia 17% considerând că nu este deloc eficientă. Procentul respondenților care și-au exprimat opinii pozitive este aproape de două ori mai mic (34%), dintre care doar 4% consideră că nivelul de eficiență este unul foarte ridicat. Aceste rezultate nu sunt însă decât în mică măsură diferite de media obținută la nivel european: 58% - foarte nemulțumit și nemulțumit, comparativ cu 35% - mulțumit și foarte nemulțumit. În Figura nr. 58 datele referitoare la România sunt prezentate pe cercul interior, iar media UE – pe cercul exterior.

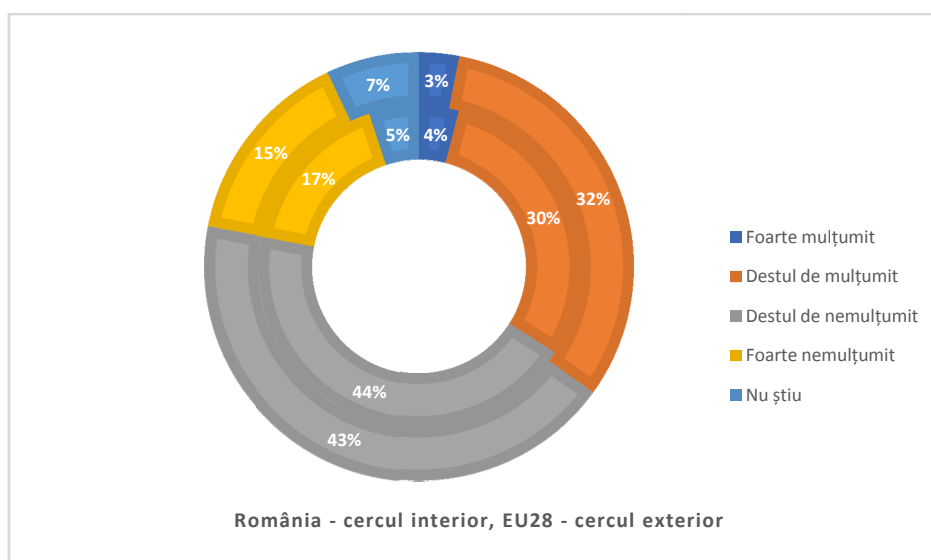


Figura nr. 58 – Gradul de satisfacție față de eficiența cu care sunt rezolvate problemele firmelor de către administrația publică  
(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

<sup>1</sup> Ibidem.

În ceea ce privește **ușurința cu care firmele pot obține informații din partea administrației publice**, aproape două treimi dintre respondenții din firmele din România (64%) și-au declarat nemulțumirea, în timp ce doar o treime (33%) se declară mulțumiți. Situația este relativ asemănătoare și cu privire la **modul în care sunt tratate în general problemele cu care se confruntă companiile românești**, în sensul că 61% dintre respondenți sunt mai degrabă nemulțumiți și doar 37% și-au exprimat mulțumirea. Comparând aceste date cu media obținută la nivel European, putem observa diferențe în sens negativ, procentul celor care sunt mai degrabă nemulțumiți în privința ușurința cu care companiile obțin informații din partea administrației publice fiind mai mare în România cu 9 p.p și cu 4 p.p. în privința modului în care administrația tratează în general problemele cu care se confruntă firmele<sup>1</sup>.

Tabelul nr. 55

Gradul de satisfacție al firmelor față de modul în care administrația publică tratează problemele firmelor și ușurința cu care acestea pot obține informații

Nr. crt.	Gradul de satisfacție față de:	Țara de referință	Evaluare		
			Total „mulțumit”	Total „nemulțumit”	Nu știu
1	Ușurința cu care companiile obțin informații din partea administrației publice	România	33%	64%	3%
2		UE 28	40%	55%	5%
3	Modul în care administrația publică tratează problemele firmelor	România	37%	61%	2%
4		UE 28	39%	57%	4%

(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

Având în vedere cele de mai sus, nu este de mirare faptul că aproximativ jumătate dintre respondenți (41% în România și 51% la nivel European) consideră că serviciile administrației publice din țara lor au avut un impact negativ asupra dezvoltării afacerilor și doar aproximativ o treime (34% în România și 31% la nivel European) că au avut o influență pozitivă<sup>2</sup>.

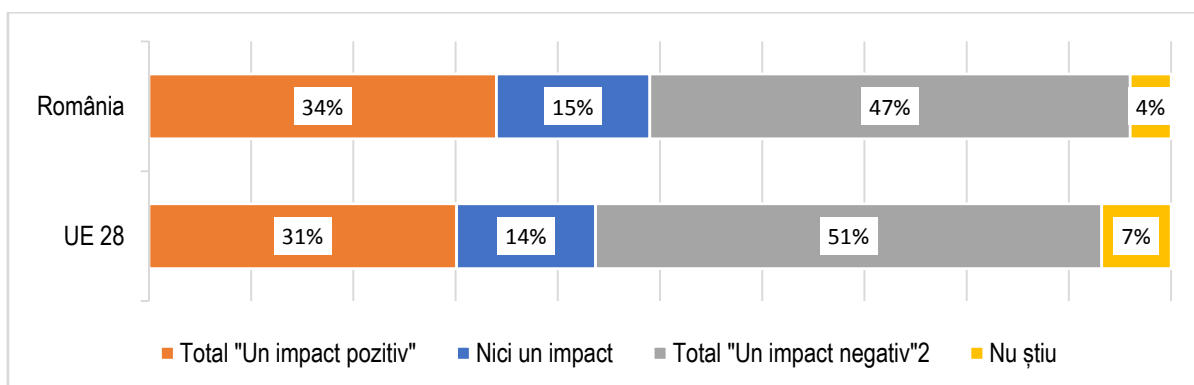


Figura nr. 59 – Impactul serviciilor administrației publice asupra activității firmelor din România și Uniunea Europeană

(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

<sup>1</sup> Ibidem.

<sup>2</sup> Ibidem.

Din analiza datelor prezentate anterior, putem formula următoarele **concluzii** referitoare la impactul performanțelor manageriale ale administrației publice asupra activității firmelor:

- Atât la nivelul administrației centrale cât și la al celei locale, există o relație semnificativă între opiniile cu privire la evoluția nivelului de performanță al managementului comparativ cu anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.<sup>1</sup>

- Cele mai des menționate evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în anul acesta, alături de corupție (29,20%), criza economică mondială (26,64%), birocrația excesivă (26,64%), politicile băncilor din România față de firme (24,82%) și insuficienta capacitate a Guvernului, Parlamentului etc. de a contracara efectele crizei (23,81%).<sup>2</sup>

- În ceea ce privește ușurința cu care firmele pot obține informații din partea administrației publice, aproape două treimi dintre respondenții din firmele din România (64%) și-au declarat nemulțumirea, în timp ce doar o treime (33%) se declară mulțumiți. Situația este relativ asemănătoare și cu privire la modul în care sunt tratate în general problemele cu care se confruntă companiile românești, în sensul că 61% dintre respondenți sunt mai degrabă nemulțumiți și doar 37% și-au exprimat mulțumirea.<sup>3</sup>

- Aproximativ jumătate dintre respondenți (41% în România și 51% la nivel European) consideră că serviciile administrației publice din țara lor au avut un impact negativ asupra dezvoltării afacerilor și doar aproximativ o treime (34% în România și 31% la nivel European) că au avut o influență pozitivă.<sup>4</sup>

## 1.5. Managementul la nivelul de agenți economici

Analiza la nivelul agenților economici este concentrată pe IMM-uri (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii) și întreprinderi mari și multinaționale din domenii de activitate diverse (servicii, industrie, comerț, etc.), nivel la care se condensează cea mai importantă pondere a activităților economice, totodată având un impact foarte mare asupra performanței economiei naționale. Rezultatul final al acestei anchete aprofundate permite formularea unor concluzii și recomandări ce pot fi folosite de către agenții economici pentru a-și îmbunătăți activitatea și pentru a-și putea crește performanțele, acest lucru ducând, în mod direct, la creșterea economică a țării. Informațiile și cunoștințele obținute reprezintă, totodată, un punct de plecare pentru descoperirea unor metode mai eficiente și eficace de utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale), ce va facilita transferul de know-how managerial și posibilitatea de pregătire mai profundă a specialiștilor din domeniu.

### 1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri

Pentru o mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale firmelor trebuie realizată mai întâi o analiză aprofundată a mediului economic și de afaceri din România. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și detalieri mai exactă a managementului agenților economici în perioada luată în considerare.

Analizând mediul economic din România **din perspectiva PIB-ului**, putem remarca faptul că în 2016, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 4,8% față de 2015 (3,9% în 2015 față de 2014, 3,1% în 2014 față de 2013, 3,5% în 2013 față de 2012 și 0,6% în 2012 față de 2011). Acest ritm de creștere este superior celui înregistrat în anul precedent, fiind printre cele mai mari înregistrate la nivelul Uniunii Europene în 2016, și cu mult peste media UE28 (1,9% în 2016 față de 2015).<sup>5</sup> Referitor la prețurile de consum și rata inflației din perioada 2009-2016, sunt indicate scăderi constante, după cum urmează: rata medie anuală a inflației din

<sup>1</sup> Popa, I., Ștefan, S.C., An Overview on Romanian Firms' Management. În Proceedings of The 26th IBIMA conference "Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth". Madrid, Spania, 2015, p.787.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016, p. 57.

<sup>3</sup> European Commission, Flash Eurobarometer 417 - European businesses and public administration, 2015, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2089/p/2>.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 martie 2017.



2009 a fost de 5,6%, cea din 2010 a fost de 6,1%, din 2011 a fost de 5,8%, în 2012 de 3,4%, în 2013 de 3,2%, în 2014 de 1,4, ajungând ca în 2015 și 2016 să înregistreze valori negative (-0,4 și respectiv -0,1).<sup>1</sup>

Cu toate acestea, conform lui Nicolescu O., et al., în cartea „Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, ”**situația de ansamblu a mediului economic din România** în perioada actuală (figura 60) a fost apreciată ca fiind neutră în 48,27% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării în 33,58% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 18,16% dintre organizații.”<sup>2</sup> Comparând aceste date cu estimările pentru anul 2017, se poate remarca un ușor pesimism, concretizat în scăderea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 18,16% în 2016 la 14,51% pentru 2017), concomitent cu o scădere (dar de mai mică anvergură) a celor care îl consideră favorabil (de la 33,58% la 32,57%). precum și o creștere a procentelor celor care îl consideră neutru (de la 48,27% la 52,92%).

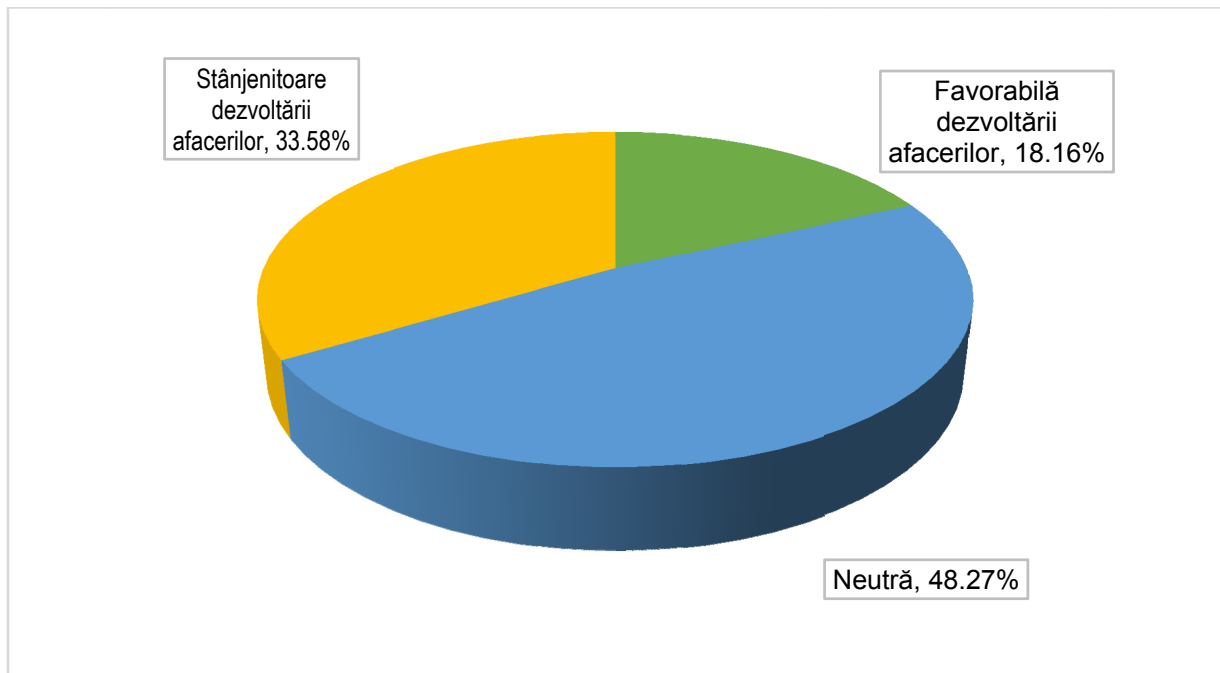


Figura nr. 60 - Situația de ansamblu a mediului economic din România

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Această situație poate fi pusă și pe seama **dificultăților** cu care aceștia se confruntă în perioada actuală, printre care sunt de remarcat (vezi figura 61)<sup>3</sup>: birocrația (semnalată în 61,41% din IMM-uri), fiscalitatea excesivă (54,74%), corupția (45,16%), controalele excesive (44,98%), concurență neloială (40,33%), scăderea cererii interne, (36,31%), angajarea, pregătirea și menținerea personalului (26,37%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (25,54%), inflația (21,90%), concurență produselor din import (19,71%), întâzierile la încasarea contravalorii facturilor de la firmele private (19,62%), calitatea slabă a infrastructurii (18,16%), costurile ridicate ale creditelor (15,24%), instabilitatea relativă a monedei naționale (13,14%), accesul dificil la credite (12,50%), neplata facturilor de către instituțiile statului (11,41%), diminuarea cererii la export (10,04%), obținerea consultanței și trainingului necesare firmei (8,58%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (4,65%).

<sup>1</sup> Eurostat, Rata anuală a inflației, [http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=te\\_c00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1](http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=te_c00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1), accesat la 13 martie 2017.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 31.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 47.

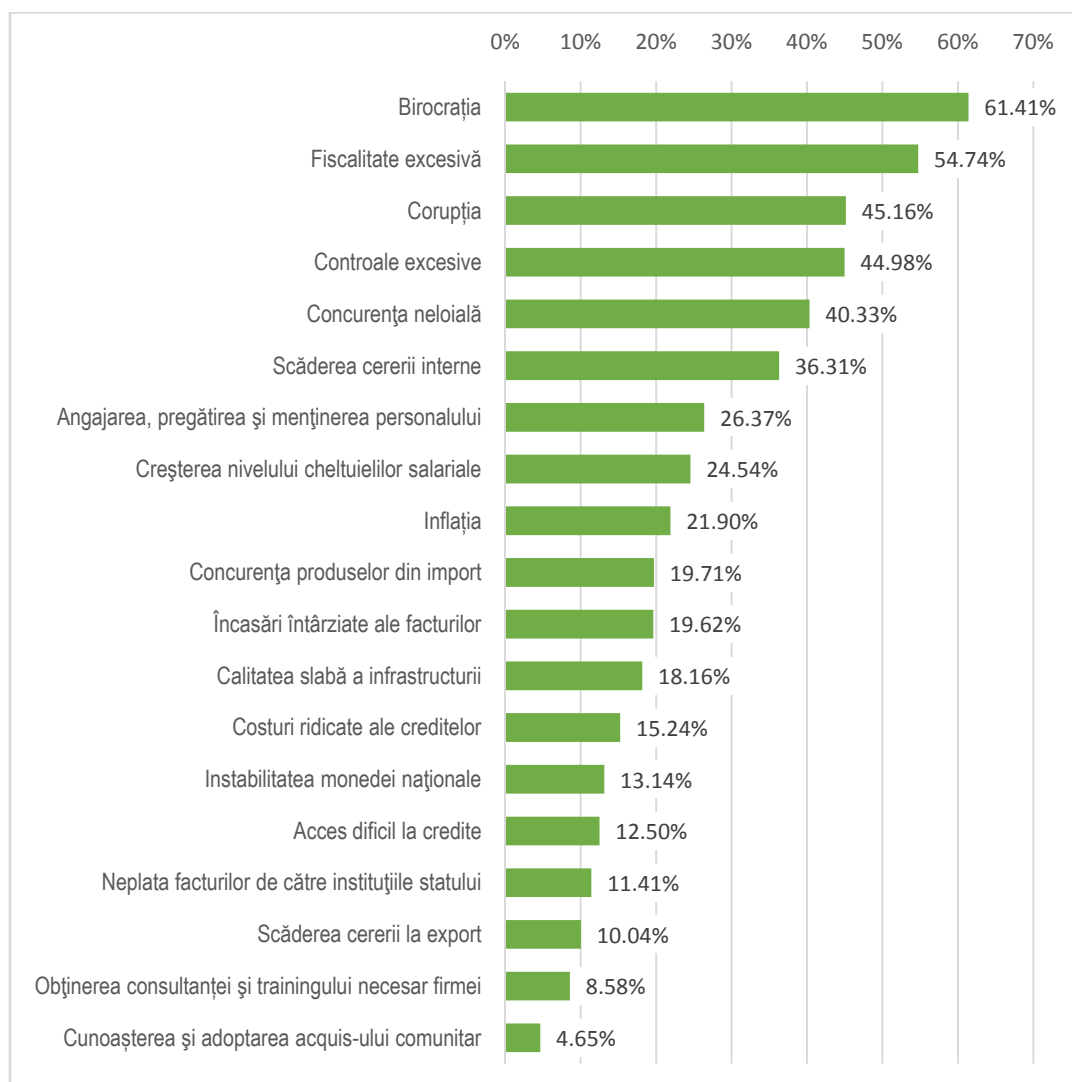


Figura nr. 61 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă agenții economici  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Aceste rezultate sunt concordante cu cele prezentate de *Eurobarometer Flash 428 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*<sup>1</sup> în ceea ce privește principalele dificultăți cu care se confruntă firmele în derularea afacerilor (figura nr. 62). Astfel, cele mai frecvent menționate dificultăți de către firmele din România sunt: schimbările frecvente ale legislației (85%), infrastructura inadecvată (82%), nivelul ridicat al impozitelor (80%), procedurile administrative complexe (79%), corupția (74%), lipsa de proceduri pentru recuperarea creanțelor (71%) și clientelismul și nepotismul (70%). Este de remarcat faptul că procentul firmelor care au întâmpinat aceste dificultăți este mult mai mare în România comparativ cu Uniunea Europeană, cele mai mari diferențe înregistrându-se în cazul corupției (34 p.p.), infrastructurii inadecvate (32 p.p.) și clientelismului (28 p.p.).

<sup>1</sup> European Commission, Eurobarometer Flash 428 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU, 2015, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/corruption/surveyKy/2084>.

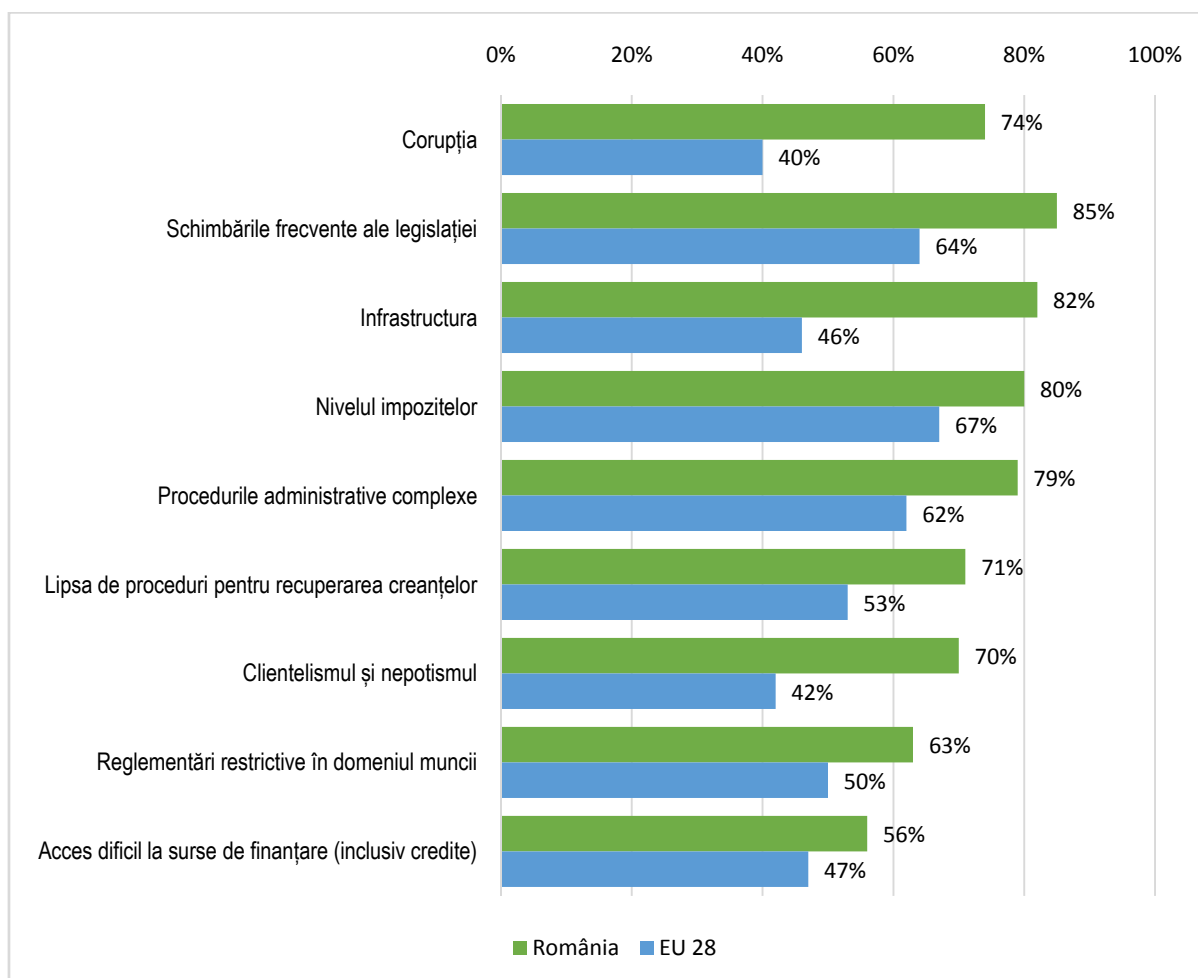


Figura nr. 62 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă firmele din România comparativ cu Uniunea Europeană

(Sursa: European Commission, Businesses' attitudes towards corruption in the EU 2015)

### 1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România

„Având în vedere performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din anul 2015, față de anul 2014, evidențiem faptul că rezultatele au fost: mult mai bune în 2,46% dintre firme, mai bune în 21,26% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 50,46% dintre companii, puțin mai slabe în 19,98% dintre agenții economici, și net inferioare în 5,84% dintre organizații, ceea ce reflectă o stabilitate relativă a performanțelor obținute de IMM-urile românești.”<sup>1</sup> O ilustrare elocventă a acestor rezultate este prezentată în figura 63.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p.91.

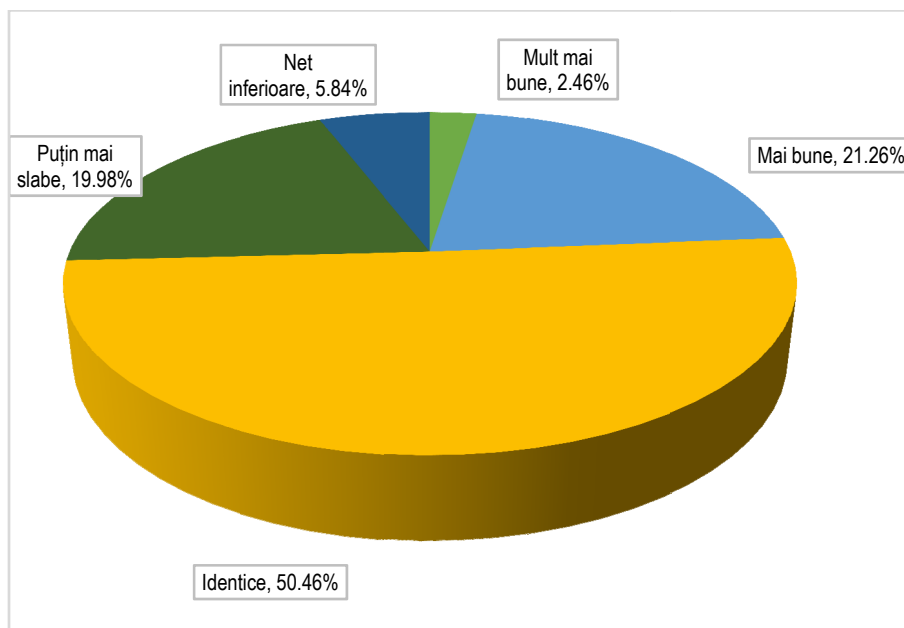


Figura nr. 63 - Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din anul 2015 față de anul 2014  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Grupând agenții economici **în funcție de vârstă**, putem remarca că ponderea IMM-urilor care au înregistrat performanțe superioare anului precedent se înregistrează în rândul celor cu vechime cuprinsă între 10 – 15 ani (2,11% - performanțe mult mai bune și 23,21% - performanțe mai bune), în timp ce cea mai mare pondere a întreprinderilor care înregistrează scăderi ale performanțelor de ansamblu se regăsesc printre cele cu vechime între 5 – 10 ani (7,17% - mult mai slabe și respectiv 20,43% - mai slabe). Analizând situația prezentată în figura 64, se poate afirma că firmele foarte tinere (cu vechime de sub 5 ani) înregistrează per ansamblu performanțe asemănătoare cu cele din anul precedent, în timp ce în rândul IMM-urilor cu vechime mai mare se înregistrează proporții mai mari ale celor cu performanțe mai slabe și mult mai slabe.

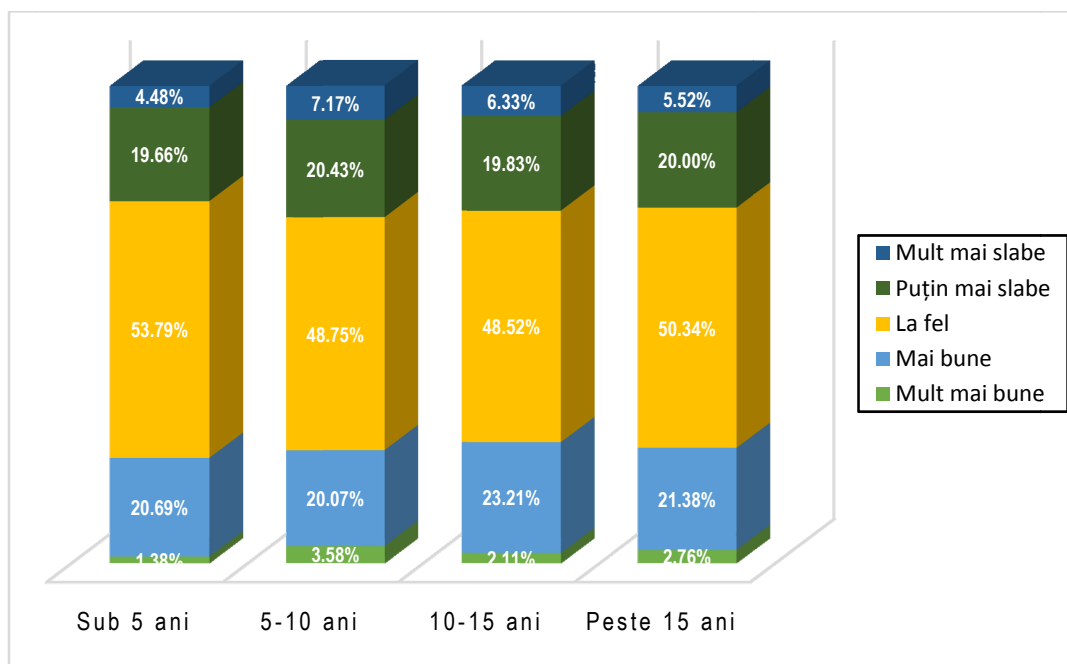


Figura nr. 64 - Performanțele de ansamblu din anul 2015 față de anul 2014, în funcție de vechime firmelor  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Încadrând **firmelor pe clase de mărime** (vezi figura 65) putem remarca o corelație directă între evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor și dimensiunea acestora. Astfel, microîntreprinderile sunt cele care

înregistrează în procente mai mari niveluri mai scăzute ale performanțelor economice comparativ cu anul precedent (22,09% - puțin mai slabe și 6,44% - mult mai slabe), în timp ce întreprinderile mici și cele mijlocii raportează în cele mai mari procente niveluri în creștere ale performanțelor lor economice (44,19% - mai bune și 2,33% - mult mai bune pentru întreprinderile mici și respectiv 36,36% și 4,55% pentru întreprinderile mijlocii).

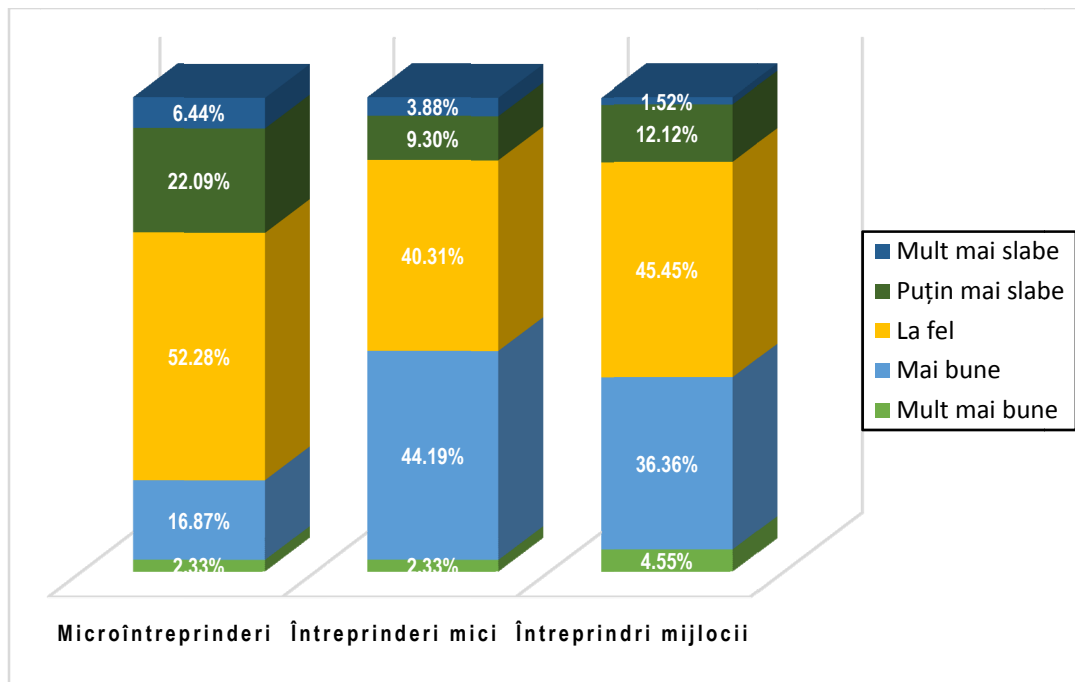


Figura nr. 65 - Performanțele de ansamblu din anul 2015 față de anul 2014, în funcție de dimensiune firmelor (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

„În ceea ce privește **performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru anul 2016 comparativ cu anul trecut**, constatăm că se preconizează rezultate mult mai bune în doar 1,55% dintre organizații, mai bune în 22,35% dintre organizații, identice în 64,79% dintre întreprinderi, inferioare în 6,02% dintre companii și mult mai slabe în doar 5,29% dintre firmele incluse.”<sup>1</sup> Aceste date denotă un ușor optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează performanțe aproximativ identice de la 50,46% în 2015 față de 2014 la 64,79% în 2016 comparativ cu 2015, concomitent cu o scădere a procentului estimărilor puțin mai slabe de la 19,98% la 6,02%).

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității IMM-urilor, este semnificativă evoluția în anul 2015 comparativ cu 2014 a unui număr de **indicatori** precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, numărul de clienți, volumul comenzilor, volumul exportului, mărirea profitului. În acest sens, sunt relevante următoarele elemente<sup>2</sup>:

- **volumul fizic al vânzărilor** s-a menținut la același nivel în 48,86% dintre unitățile economice, a crescut ușor în 24,10% dintre întreprinderi, a înregistrat scăderi ușoare în 14,80% dintre firmele din eșantion, a crescut intens în 7,12% firme și a scăzut semnificativ în doar 5,12% din entități;
- numărul de salariați a rămas la fel în 68,47% dintre organizații, a crescut moderat în 14,34% dintre firme, a scăzut ușor în 10,836% companii, s-a diminuat accentuat în 4,84% din întreprinderi și s-a amplificat semnificativ doar în 1,52% dintre IMM-uri;
- din punct de vedere al stocurilor de mărfuri din IMM-uri, 61,94% dintre întreprinderi au menținut la un nivel aproximativ constant stocurile de mărfuri, în 16,41% dintre firme s-au constatat creșteri ușoare, în 14,85% dintre companii s-au înregistrat creșteri moderate de stocuri, în 4,95% din entități au avut loc reduceri accentuate de stocuri, iar în 1,84% dintre agenții economici s-au consemnat amplificări semnificative ale stocurilor;
- volumul comenzilor a înregistrat următoarea dinamică: în 52,40% dintre IMM-uri s-a înregistrat

<sup>1</sup> *Ibidem.*, p. 96.

<sup>2</sup> *Ibidem.*, p. 122 - 123.

același nivel, în 22,17% din companii a avut loc creșterea ușoară a acestui indicator, în 15,55% din organizații a scăzut moderat, în 5,66% din firme a fost consemnată micșorarea substanțială a comenzilor, iar în 4,22% dintre unitățile economice a sporit în mare măsură;

- analizând numărul de clienți, se observă că 52,19% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, 23,43% dintre firme au înregistrat o diminuare ușoară, 14,96% dintre IMM-urilor chestionate și-au amplificat în mică măsură numărul de consumatori, 5,71% din organizații au semnalat o scădere substanțială, iar doar 3,81% dintre firme au înregistrat creșteri semnificative în această arie;

- volumul exportului s-a menținut la aproximativ același nivel în 52,79% dintre firmele incluse în cercetare, a scăzut ușor în 15,14% din întreprinderi, a sporit în mică măsură în 10,69% dintre organizații, s-a redus considerabil în 11,80% dintre firme și s-a amplificat semnificativ într-un procentaj de doar 2,90% IMM-uri;

- evoluția mărimii profitului se raliiază tendințelor înregistrate la nivelul indicatorilor analizați mai sus, presupunând ponderi ale IMM-urilor care au înregistrat aproximativ același nivel (52,79%), o scădere ușoară (15,80%), scădere accentuată (6,34%), creșterea ușoară (21,29%) și una semnificativă (3,78%).

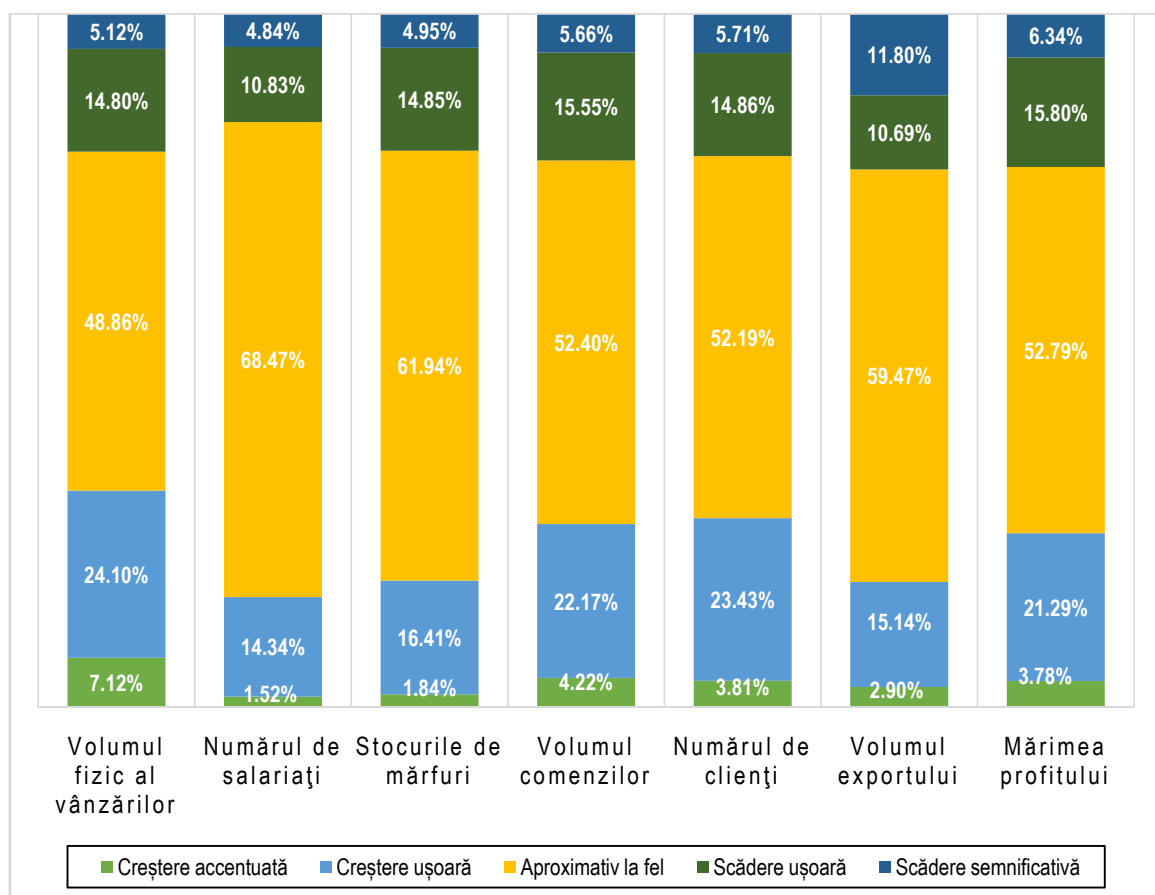


Figura nr. 66 - Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2015 față de 2014  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Referitor la **dinamica activității IMM-urilor**<sup>1</sup>, ancheta relevă faptul că în perioada 2011 - 2016 66,79% dintre întreprinderi activează la aceiași parametri, 19,43% din companii și-au diminuat activitatea, iar 13,78% dintre unitățile economice au avut o evoluție ascendentă.

<sup>1</sup> *Ibidem.*, p. 69.

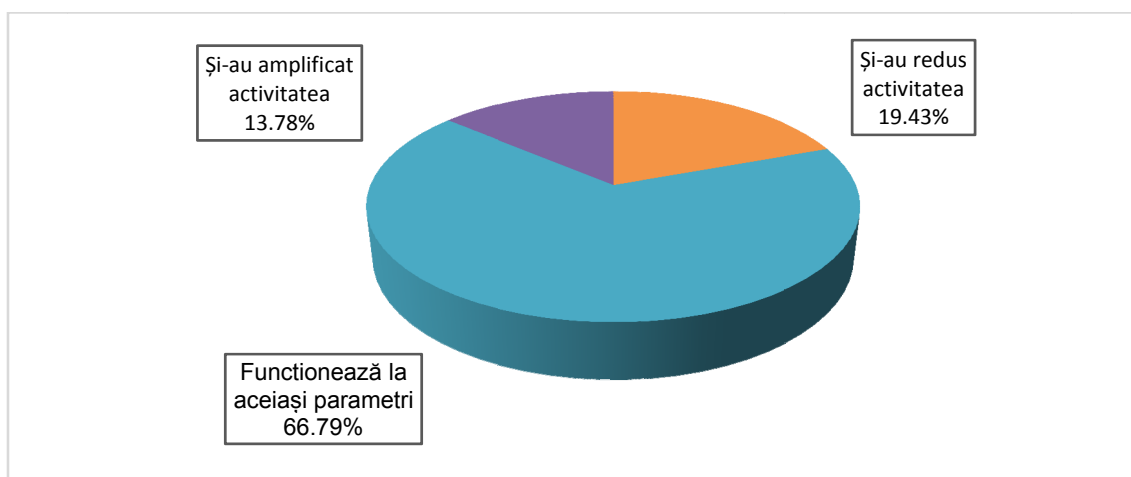


Figura nr. 67 - Dinamica activității agenților economici în perioada 2011 - 2015  
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. (coord.))

Analizând dinamica activității IMM-urilor, repartizate după vârsta firmelor (prezentată în figura 68), putem observa că ponderea cea mai mare a IMM-urilor care și-au amplificat activitatea în perioada investigată este reprezentată de întreprinderile cu o vechime de între 10 - 15 ani (15,61%), urmate de cele cu vechime de sub 5 ani (14,83%) și de cele cu vechime între 5 - 10 ani (12,54%), în timp ce ponderea cea mai mare de IMM-uri care și-au redus activitatea este reprezentată de firmele cu vârsta între 5 – 10 ani (22,58%). În concluzie, se poate afirma faptul că, per ansamblu, firmele mai tinere sunt cele care au și-au menținut activitatea aproximativ la aceiași parametri, în timp ce în rândul firmelor cu vechime mai mare se înregistrează cea mai mare proporție a celor care și-au redus activitatea.

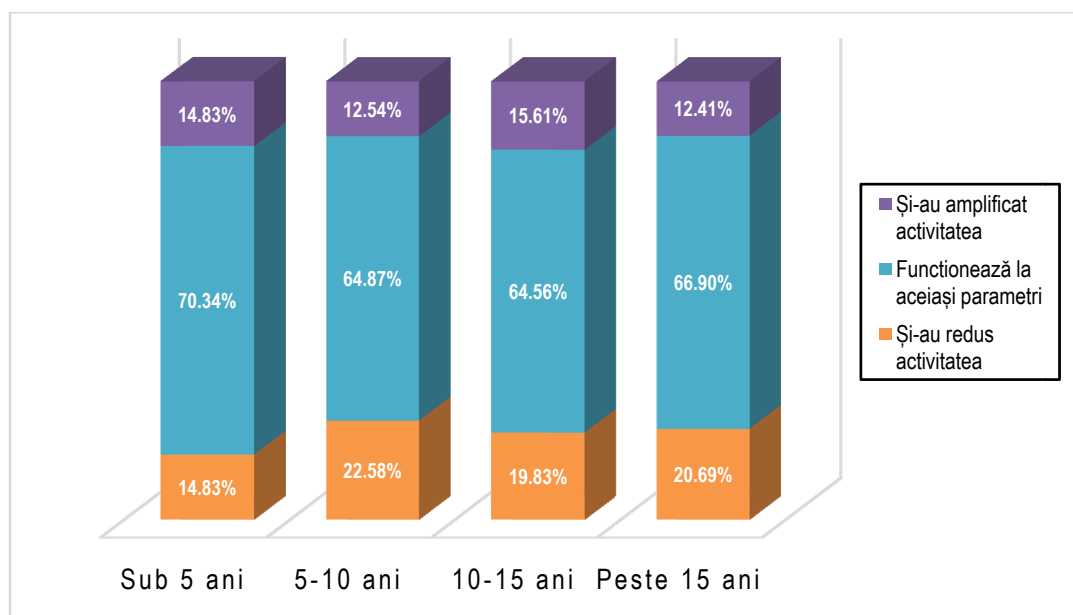


Figura nr. 68 - Dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011-2016, după vechimea firmelor investigate  
Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. (coord.)

În funcție de dimensiunea firmelor, dinamica activității firmelor investigate în perioada 2011 – 2016 (prezentată în figura 69) relevă faptul că odată cu creșterea dimensiunii firmelor, crește și posibilitatea de amplificarea a activității companiilor (11,76% microîntreprinderi, 20,16% întreprinderi mici și 28,79% întreprinderi mijlocii).

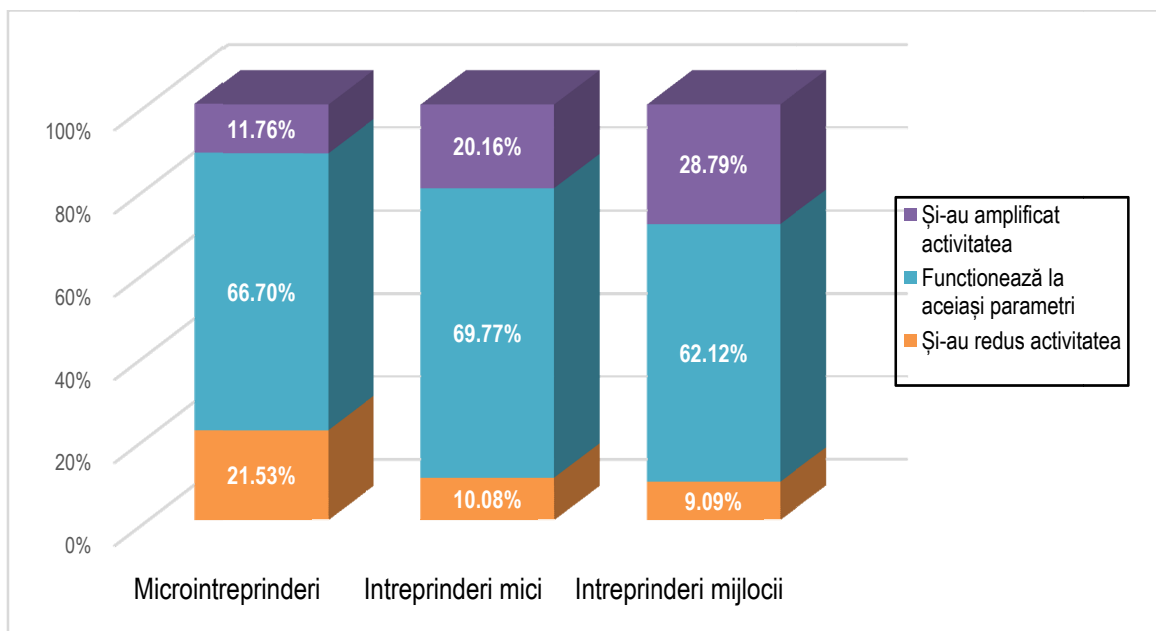


Figura nr. 69 - Dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011 - 2015, după mărimea firmelor investigate  
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. (coord.))

„În ceea ce privește **obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani**, rezultatele cercetării evidențiază proliferarea unei optici precaut-optimiste în rândul IMM-urilor. Astfel, 44,86% din organizații vizează menținerea afacerii la dimensiunile actuale, în timp ce 40,62% urmăresc o extindere moderată a afacerii. În ordine descrescătoare a frecvențelor înregistrate, urmează extinderea rapidă a afacerii (6,60%), închiderea afacerii (3,68%), reducerea dimensiunii afacerii (2,26%) și vânzarea afacerii (1,98%)”<sup>1</sup>. Această situație este redată grafic în figura 70.

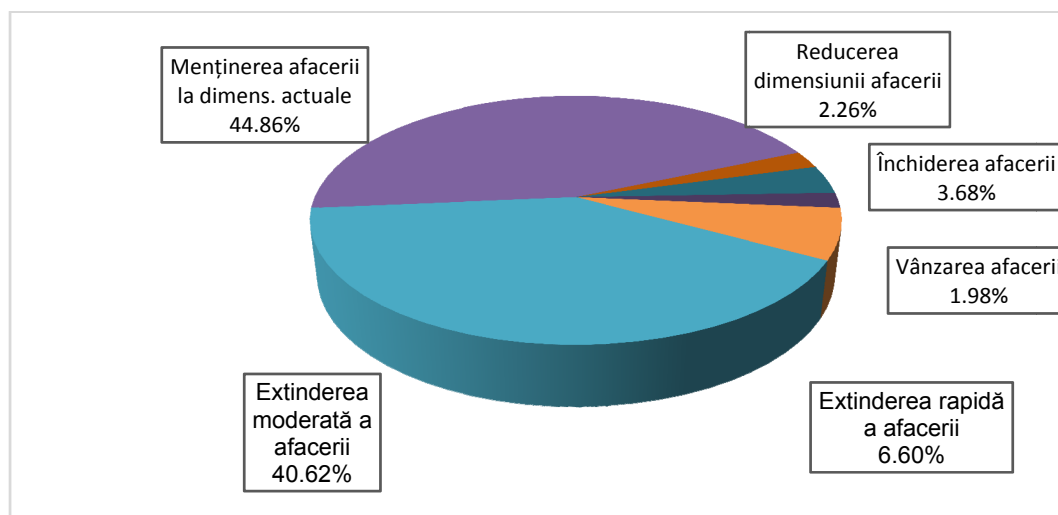


Figura nr. 70 - Obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani  
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. (coord.))

<sup>1</sup> Ibidem., p. 174.



### 1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici

#### 1.5.3.1. Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent

Analizând răspunsurile cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu, putem afirma faptul că există o relație invers proporțională între mărimea firmelor supuse analizei și evoluția calității managementului practicat în cadrul acestora comparativ cu anul precedent.

Astfel, dintre cele trei categorii de agenți economici, cele mai favorabile aprecieri primește evoluția calității managementului practicat în cadrul **IMM-urilor** comparativ cu anul precedent, procentul respondenților care o consideră ca fiind în creștere fiind de 26,80% și doar de 10,29% al celor care o apreciază ca fiind în scădere. Concomitent, se poate observa cel mai mare procent al respondenților care sunt de părere că a rămas la fel.

La întrebarea care vizează calitatea managementul practicat în România în 2016 comparativ cu 2015 în **firmele mari**, se observă de asemenea, o tendință crescătoare, aproape un sfert dintre respondenți considerând-o mai bună, în timp ce 41,01% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 10,87% că este în scădere.

La nivelul **multinaționalelor**, părerea celor intervievați este ușor mai nefavorabilă decât în cazul firmelor mari și a IMM-urilor, însă se menține echilibrată, în sensul că 23,94% dintre respondenți sunt de părere că evoluția față de anul precedent este una favorabilă, iar 10,70% că ar fi în declin.

Nivelul managementului practicat în România în 2016 comparativ cu 2015 este apreciat de cea mai mare parte dintre respondenți ca aproximativ la fel, atât pentru IMM-uri (42,81%), firmele mari (41,01%), cât și pentru multinaționale (39,13%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru IMM-uri.

De remarcat este și procentul mare al respondenților care au declarat că nu știu (20,10% în cazul IMM-urilor, 23,37% pentru firmele mari și 26,23% în cazul multinaționalelor).

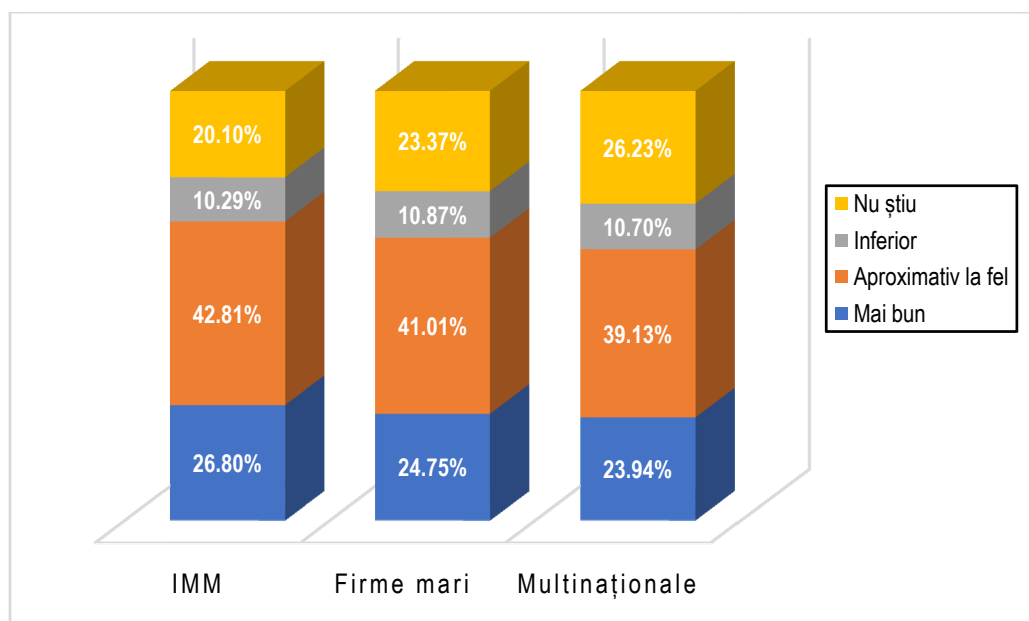


Figura nr. 71 - Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2016 comparativ cu 2015

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).
- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mult mai favorabil

nivelul de calitate al managementului agenților economici în anul 2016 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (39,84% față de 25,27% în cazul IMM-urilor și 36,72% față de 23,36% pentru firmele mari).

- În ceea ce privește multinaționalele, diferența este ceva mai mare, dar semnificativă (41,41% față de 21,90%).

- Putem constata diferențe similare, dar în sens invers și de amploare mai mică, și în cazul procentelor celor două categorii de respondenți care apreciază calitatea managementului practicat în firmele din România ca fiind în scădere față de anul precedent: 7,81% și respectiv 11,22% pentru firmele mari, 5,47% și 11,31% în cazul multinaționalelor. Cele două categorii de respondenți au considerat în aceeași proporție (10,16% și 10,31%) calitatea managementului de la nivelul IMM-urilor ca fiind în declin.

- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (7,03%, 10,16% și respectiv 13,28%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (21,62%, 24,91% și respectiv 27,74%).

Tabelul nr. 56

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2016 comparativ cu 2015, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Nivelul managementului practicat în România în 2015, comparativ cu 2014, la nivel de firmă			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	39,84%	42,97%	10,16%	7,03%
2		Manageri și specialiști din firme	25,27%	42,79%	10,31%	21,62%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	36,72%	45,31%	7,81%	10,16%
4		Manageri și specialiști din firme	23,36%	40,51%	11,22%	24,91%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	41,41%	39,84%	5,47%	13,28%
6		Manageri și specialiști din firme	21,90%	39,05%	11,31%	27,74%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2016 comparativ cu 2015:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Pentru toate cele trei categorii de agenți economici, cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel.

- În ceea ce privește IMM-urile cele mai favorabile opinii și le-au exprimat cadrele didactice, aceștia apreciind în proporție de 41,22% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de muncitorii calificați (37,04%), tehnicienii (29,41%) și persoanele care au declarat că au alte profesii (27,01%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut juriștii (7,69%).

- Nivelul calității managementului practicat în firmelor mari este apreciat ca fiind superior față de anul precedent de 38,46% dintre juriști, 35,11% dintre cadrele didactice, 32,35% dintre tehnicienii și doar 17,81% dintre respondenții care aparțin altor categorii profesionale.

- O situație asemănătoare putem constata și din analiza răspunsurilor cu referire la multinaționale.

Astfel, nivelul calității managementului este apreciat ca fiind superior față de anul precedent de 41,22% dintre cadrele didactice, 38,46% dintre juriști, 33,33% dintre muncitorii calificați și doar 17,61% dintre cei care aparțin altor categorii profesionale.

- Cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce muncitorii și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 57

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2016 comparativ cu 2015, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015, la nivel de firmă			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	41,22%	41,98%	10,69%	6,11%
2		Economist	26,59%	43,65%	10,71%	19,05%
3		Jurist	7,69%	64,10%	12,82%	15,38%
4		Inginer	18,13%	53,37%	8,29%	20,21%
5		Informatician	10,00%	70,00%	10,00%	10,00%
6		Tehnician	29,41%	44,12%	8,82%	17,65%
7		Muncitor calificat	37,04%	35,19%	7,41%	20,37%
8		Altele	27,01%	37,18%	10,96%	24,85%
9	Firmă mare	Cadru didactic	35,11%	45,04%	8,40%	11,45%
10		Economist	25,79%	43,25%	9,92%	21,03%
11		Jurist	38,46%	30,77%	15,38%	15,38%
12		Inginer	23,32%	43,01%	6,22%	27,46%
13		Informatician	30,00%	50,00%	10,00%	10,00%
14		Tehnician	32,35%	35,29%	17,65%	14,71%
15		Muncitor calificat	50,00%	14,81%	7,41%	27,78%
16		Altele	17,81%	41,88%	13,31%	27,01%
17	Multinațională	Cadru didactic	41,22%	36,64%	6,87%	15,27%
18		Economist	23,02%	43,25%	10,32%	23,41%
19		Jurist	38,46%	38,46%	5,13%	17,95%
20		Inginer	23,83%	37,31%	10,36%	28,50%
21		Informatician	20,00%	40,00%	0,00%	40,00%
22		Tehnician	29,41%	29,41%	23,53%	17,65%
23		Muncitor calificat	33,33%	27,78%	7,41%	31,48%
24		Altele	17,61%	40,31%	12,13%	29,94%

**1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală**

Evoluția performanțelor agenților economici din România, reliefează în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel de firmă, **comparativ cu managementul care predomină în**

**Uniunea Europeană**, o situație nefavorabilă (au fost percepute de respondenți ca fiind inferioare – 36,19%, în timp ce aproximativ un sfert – 25,16% îl consideră ca fiind de același nivel și doar 17,16% le consideră ca având un nivel superior), acest lucru datorându-se metodelor și tehnicilor de management învechite.

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în anul 2016, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, cel mai mare număr dintre respondenți au considerat că acestea sunt de aproximativ de același nivel (27,53%), urmați fiind de respondenții care sunt de părere că nivelul de calitate este unul inferior (25,82%) și de cei care îl consideră superior (14,79%).

Analizând figura de mai jos putem constata că, în opinia profesorilor și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România este în general percepută ca fiind de un nivel inferior celui din uniunea Europeană și aproximativ la fel cu managementul practicat în țările din Europa Centrală.

De remarcă, de asemenea, proporția mare a respondenților care au declarat că „nu știu” (21,49% și respectiv 31,86%).

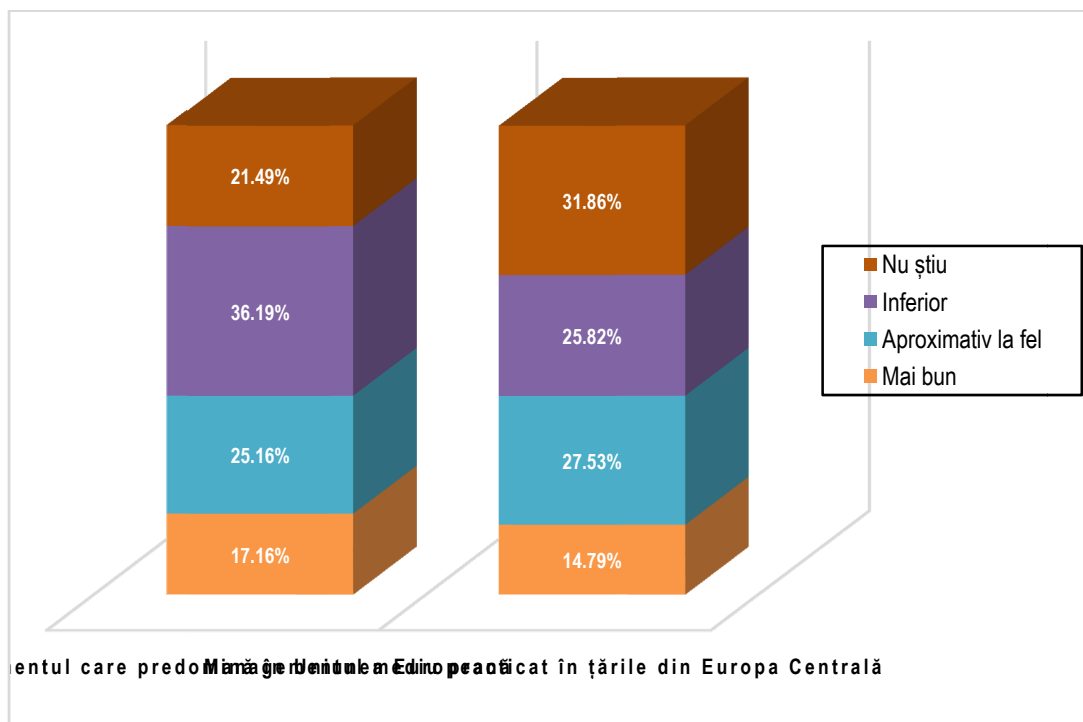


Figura nr. 72 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).
- O opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană, aceștia considerându-le în procent de 49,22% ca fiind inferioare și doar în procent de 37,50% aproximativ la fel și 7,81% mai bune.
- O părere ceva mai moderată au avut managerii și specialiștii din firme, care au apreciat doar în procent de 34,67% calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și într-un procent ceva mai mare

(18,25%) ca fiind de un nivel superior.

- Ca și în cazul comparației cu calitatea și eficacitatea managementului practicat în Uniunea Europeană, opiniile mai critice vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management, dar diferențele sunt de mai mică anvergură. Aceștia le consideră de un nivel inferior în proporție de 27,3% și doar în proporție de 12,50% ca fiind de un nivel superior comparativ cu managementul mediu practicat în țările Europei Centrale.

- În același timp, managerii și specialiștii din firme au opinii mai puțin critice, doar 25,64% considerându-le de un nivel inferior, în timp ce 15,05% dintre aceștia sunt de părere că nivelul de calitate și eficacitate al managementului din România în anul 2016, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală este superior.

- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (5,47% și respectiv 16,41%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (23,36% și respectiv 33,67%).

Tabelul nr. 58

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2015			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	7,81%	37,50%	49,22%	5,47%
2		Manageri și specialiști din firme	18,25%	23,72%	34,67%	23,36%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	12,50%	43,75%	27,34%	16,41%
4		Manageri și specialiști din firme	15,05%	25,64%	25,64%	33,67%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Pentru toate cele trei categorii de agenți economici, cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) evaluează calitatea managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind de un nivel inferior și aproximativ de același nivel comparativ cu țările din Europa centrală.

- În ceea ce privește comparația cu managementul care predomină în Uniunea Europeană cele mai favorabile opinii și le-au exprimat muncitorii calificați, aceștia apreciind în proporție de 29,63% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de economiști (21,83%) și respondenții care au declarat ca având alte profesii decât cele enumerate (17,81%), în timp ce cele mai nefavorabile aprecieri le-au avut tehnicienii (5,88%).

- Nivelul calității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul

mediu practicat în țările din Europa Centrală este apreciat ca fiind superior de 16,67% dintre economiști, 16,05% dintre respondenții de alte profesii, 12,44% dintre ingineri și 0,00% dintre informaticieni..

- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce tehnicienii și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat cel mai frecvent acest răspuns.

Tabelul nr.59

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2015			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	9,92%	37,40%	47,33%	5,34%
2		Economist	21,83%	25,79%	29,76%	22,62%
3		Jurist	15,38%	41,03%	35,90%	7,69%
4		Inginer	13,47%	28,50%	35,23%	22,80%
5		Informatician	10,00%	30,00%	60,00%	0,00%
6		Tehnician	5,88%	23,53%	50,00%	20,59%
7		Muncitor calificat	29,63%	24,07%	24,07%	22,22%
8		Altele	17,81%	19,37%	36,79%	26,03%
9	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	11,45%	46,56%	26,72%	15,27%
10		Economist	16,67%	28,97%	20,63%	33,73%
11		Jurist	10,26%	38,46%	38,46%	12,82%
12		Inginer	12,44%	31,61%	26,94%	29,02%
13		Informatician	0,00%	30,00%	60,00%	10,00%
14		Tehnician	11,76%	17,65%	32,35%	38,24%
15		Muncitor calificat	18,52%	22,22%	22,22%	37,04%
16		Altele	16,05%	20,74%	26,03%	37,18%

#### 1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2016

Managementul agenților economici a avut un rol important în redresarea economică din România, la nivel național, în anul 2016 înregistrându-se un oarecare progres luând în considerare situația cauzată de criza economică mondială ce a început încă din 2009 să își facă simțită prezența. Creșterea economică resimțită în 2013 (cea mai mare creștere economică din Uniunea Europeană) urmată de cea din 2014 a fost datorată, în cea mai mare măsură, agenților economici din sectorul privat și de capacitatea acestora de a implementa și utiliza cu succes un management al schimbării, capabil să răspundă rapid la modificările mediului, în condiții de adaptabilitate și flexibilitate.

Anul 2016 a fost caracterizat de o capacitate mai ridicată de a face față crizei în cadrul multinaționalelor, întrucât acestea beneficiază de resurse (materiale, umane, financiare și informaționale) superioare din punct de vedere cantitativ și calitativ, ce au fost și sunt necesare pentru realizarea procesului de schimbare într-un mod eficient și eficace. De asemenea, agenții economici cu experiență dispun și de angajați, atât în funcții de execuție cât și de conducere, foarte bine pregătiți, deschiși la schimbare și capabili să o controleze.

În ceea ce privește capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România, aceasta este considerată ridicată în rândul multinaționalelor (27,29%), urmate de firmele mari (24,26%) și IMM-uri (14,71%), acestea situându-se sub media pe țară (16,43%). Per ansamblu, multinaționalele sunt considerate de majoritatea respondenților ca având o capacitate net superioară de a trece peste actuala conjunctură economică, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în rândul micilor afaceri.

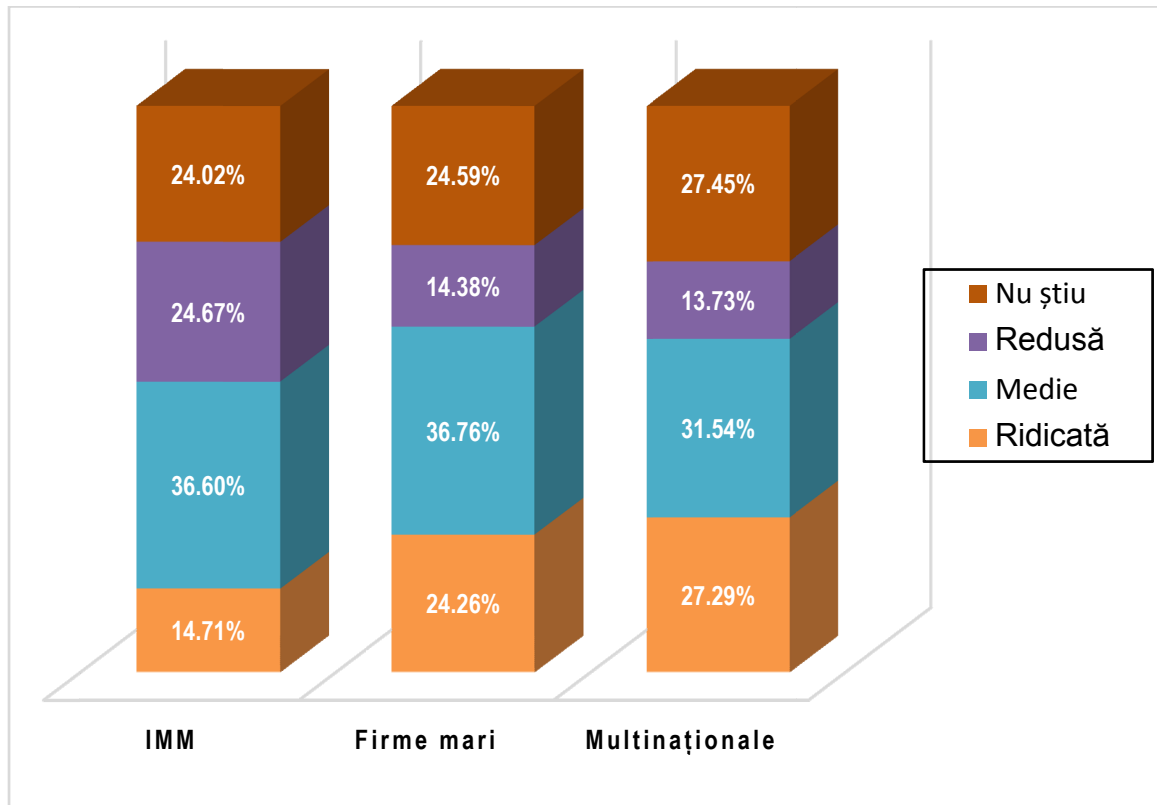


Figura nr. 73 - Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (prezentate în tabelul de mai jos) putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).
- Se constată un optimism mai scăzut în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români în ceea ce privește capacitatea IMM-urilor și firmelor mari de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2016, în timp ce, dimpotrivă, aceștia sunt mai încrezători în posibilitățile companiilor multinaționale.
- Astfel, această capacitate este considerată ridicată în cazul IMM de 7,03% dintre respondenții din prima categorie, respectiv de 15,60% dintre respondenții din a doua categorie, în cazul firmelor mari de 17,19%, respectiv 25,09%, iar în cazul multinaționalelor de 47,66%, respectiv 24,91% dintre cei investigați.
- În cazul IMM-urilor și firmelor mari, procentele cele mai mari privind capacitatea managementului din România de a face față crizei sunt reprezentate, în cazul ambelor categorii de respondenți, de cele care reflectă o capacitate medie, urmate de cei care consideră capacitatea ca fiind redusă.
- Situația este puțin diferită în cazul multinaționalelor, procentele cele mai mari privind capacitatea managementului din România de a face față crizei sunt reprezentate, în cazul ambelor categorii de respondenți, de cele care reflectă o capacitate ridicată, urmate de cei care sunt de părere că această capacitate este de nivel mediu.

- Și de această dată putem remarca o diferență semnificativă între proporțiile celor două categorii de respondenți care declară că „nu știu”.

Tabelul nr.60

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2016			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	7,03%	59,38%	30,47%	3,13%
2		Manageri și specialiști din firme	15,60%	33,94%	24,00%	26,46%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	17,19%	67,19%	11,72%	3,91%
4		Manageri și specialiști din firme	25,09%	33,21%	14,69%	27,01%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	47,66%	38,28%	6,25%	7,81%
6		Manageri și specialiști din firme	24,91%	30,75%	14,60%	29,74%

Din analiza răspunsurilor în funcție de profesia respondenților (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România variază semnificativ în funcție de profesia acestora.

- Cu excepția juriștilor și tehnicienilor, cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) apreciază capacitatea managementului de la nivelul IMM-urilor de a face față complexei situații economice din 2016, în România ca fiind de un nivel mediu, urmați de cei care o consideră de un nivel redus, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.

- Cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) apreciază capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexei situații economice din 2016, în România ca fiind de un nivel mediu, urmați de cei care o consideră de un nivel ridicat, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel redus.

- Cu excepția cadrelor didactice, muncitorilor și tehnicienilor, cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) apreciază capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față complexei situații economice din 2016, în România ca fiind de un nivel mediu.

- În ceea ce privește IMM-urile cele mai favorabile opinii și le-au exprimat juriștii, aceștia apreciind în proporție de 25,64% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind ridicată, urmați fiind de tehnicieni (20,59%), economiști (20,24%) și informaticieni (20,00%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut inginerii (13,47%).

- Capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexei situații economice din 2016 este apreciat ca fiind ridicată de 27,78% dintre economiști, 26,61% dintre respondenții care au declarat ca având alte profesii, 18,32% dintre cadrele didactice și de niciunul dintre informaticieni.

- O situație puțin diferită putem constata din analiza răspunsurilor cu referire la multinaționale. Astfel, capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față complexei situații economice din 2016 este apreciat ca fiind ridicată de 49,62% dintre cadrele didactice, 35,64% dintre respondenții având alte



profesii, 23,41% dintre economiști și doar 10,00% dintre informaticieni.

- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu”.

Tabelul nr. 61

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2016			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	10,69%	55,73%	31,30%	2,29%
2		Economist	20,24%	34,92%	19,05%	25,79%
3		Jurist	25,64%	25,64%	28,21%	20,51%
4		Inginer	13,47%	43,52%	21,76%	21,24%
5		Informatician	20,00%	30,00%	30,00%	20,00%
6		Tehnician	20,59%	17,65%	38,24%	23,53%
7		Muncitor calificat	25,93%	35,19%	22,22%	16,67%
8		Altele	10,96%	32,29%	25,83%	30,92%
9	Firme mari	Cadru didactic	18,32%	64,89%	12,21%	4,58%
10		Economist	27,78%	36,11%	9,92%	26,19%
11		Jurist	17,95%	46,15%	15,38%	20,51%
12		Inginer	17,10%	38,34%	15,54%	29,02%
13		Informatician	0,00%	60,00%	20,00%	20,00%
14		Tehnician	17,65%	29,41%	29,41%	23,53%
15		Muncitor calificat	38,89%	38,89%	7,41%	14,81%
16		Altele	26,61%	28,38%	16,24%	28,77%
17	Multinaționale	Cadru didactic	49,62%	35,11%	6,87%	8,40%
18		Economist	23,41%	34,13%	14,29%	28,17%
19		Jurist	23,08%	41,03%	12,82%	23,08%
20		Inginer	21,24%	34,72%	15,03%	29,02%
21		Informatician	10,00%	50,00%	20,00%	20,00%
22		Tehnician	20,59%	23,53%	32,35%	23,53%
23		Muncitor calificat	38,89%	33,33%	5,56%	22,22%
24		Altele	25,64%	27,40%	14,29%	32,68%

În continuare, ne propunem să analizăm dacă, în opinia respondenților, există o relație semnificativă între nivelul de performanță a managementului din fiecare dintre categoriile de firme și capacitatea lor de a face față situației economice complexe în România.<sup>1</sup>

Analizând datele prezentate în tabelul de mai jos, putem desprinde următoarele elemente semnificative:

- Există o relație semnificativă între opiniile cu privire la nivelul de performanță al managementului IMM-urilor, firmelor mari și multinaționalelor față de anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.<sup>2</sup>

- Dacă ne referim la IMM-uri, 45,43% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului IMM-urilor ca fiind în creștere și 45,23% dintre cei care sunt îl consideră de același nivel față de

<sup>1</sup>Popa, I., Ștefan, S.C., An Overview on Romanian Firms' Management. În *Proceedings of The 26th IBIMA "Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth"*. Madrid, Spania, 2015, p.787.

<sup>2</sup>Ibidem., p.787.

anul precedent, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind medie.

- 59,52% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului IMM-urilor ca fiind în scădere față de anul precedent, evaluează și capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind redusă.

- Situații similare putem observa, analizând datele prezentate în tabelul de mai jos, și în ceea ce privește nivelul de performanță a managementului firmelor mari și al multinaționalelor comparativ cu anul precedent și capacitatea acestora de a face față situației economice complexe în România.

Tabelul nr. 62

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2016 la nivel de firmă, comparativ cu 2015 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Ridicată	18,29%	20,61%	1,59%	4,07%
2		Medie	45,43%	45,23%	21,43%	14,23%
3		Redusă	21,34%	24,24%	59,52%	12,20%
4		Nu știu	14,94%	9,92%	17,46%	69,51%
5	Firme mari	Ridicată	30,36%	28,69%	25,56%	9,44%
6		Medie	57,10%	42,43%	15,79%	15,03%
7		Redusă	5,94%	15,34%	41,35%	9,09%
8		Nu știu	6,60%	13,55%	17,29%	66,43%
9	Multinaționale	Ridicată	38,57%	30,48%	22,90%	14,02%
10		Medie	47,78%	39,04%	19,85%	10,28%
11		Redusă	6,48%	13,57%	41,22%	9,35%
12		Nu știu	7,17%	16,91%	16,03%	66,36%

### 1.5.5. Previziunea și managementul strategic în firmele românești

În contextul curent în care ritmul schimbărilor este din ce în ce mai accentuat, capacitatea anticipativă a firmelor este, pe de o parte, o condiție esențială pentru asigurarea profitabilității și sustenabilității firmei, și pe de altă parte, o calitate deosebită importantă a agenților economici. Managementul strategic presupune elaborarea unor modele strategice realiste referitoare la viitorul întreprinderii. În realizarea managementului strategic, firmele românești trebuie să se asigure că acordă o atenție specială tuturor componentelor strategiei (misiune, obiective, opțiuni strategice, termene, resurse și avantaj competitiv), managerii, care sunt responsabili de realizarea strategiei, trebuind să verifice faptul că aceștia pregătesc firma pentru următoarea perioadă din ciclul de viață.

Fundamentarea și adoptarea de decizii, caracteristice managementului și proceselor de management aparțin celor cinci funcții ale managementului: previziune, organizare, coordonare, antrenare și control-evaluare. Dintre cele cinci funcții ale managementului, funcția de previziune are rolul cel mai important în asigurarea unei capacități anticipative a firmelor, aceasta fiind realizată prin intermediul unor instrumente, precum: strategii, politici, programe și prognoze. Totodată, funcționalitatea și sustenabilitatea firmei depind în mod direct de capacitatea managementului de a realiza funcția de previziune.

În ceea ce privește situația IMM-urilor din România, doar jumătate dintre acestea au strategii globale, cu toate acestea, ponderea majoritară este reprezentată de agenții economici care fundamentează, elaborează și implementează politici anuale. În cazul strategiilor și politicilor parțiale, mult mai multe IMM-uri le utilizează, dar în contextul inexistenței unor strategii globale la nivelul firmelor, care să permită abordarea firmei și în ansamblul ei, acestea își pierd din eficacitate.

În realizarea previziunii și a strategiilor globale/parțiale, esențial este rolul managementului, problemele apărând aici atât în fazele de fundamentare, elaborare și implementare, datorită mai multor factori printre care evidențiem: pregătirea precară a managerilor în acest domeniu, experiență insuficientă, lipsa de atenție, etc..

Pentru obținerea avantajului competitiv, componenta cea mai importantă a strategiei, firmele românești trebuie să acorde o atenție obiectivelor și opțiunilor strategice; acestea trebuie să fie bazate pe diagnosticare corespunzătoare, studii de piață precum să și subordoneze strategiilor naționale.

”De asemenea, trebuie menționat faptul că dezvoltarea componentei previzionale la nivelul întreprinderilor înregistrează atât o acutizare a necesității pentru strategii, politici și planuri: (1) din cauza crizei economice mediul de afaceri a devenit turbulent, (2) a crescut viteza și amploarea schimbărilor din mediul extern (competitori, clienți, furnizori, sistemul legislativ etc.), cât și o restricție de ordin cultural-educational, care se concretizează într-o „ofertă de cunoștințe, abilități și competențe” de care dispun întreprinzătorii, precum și într-o lipsă de viziune și pragmatism în cazul acelor care nu reușesc să atenueze acest deficit.”<sup>1</sup>

În perioada 2012-2016, agenții economici din România încă resimt reminiscențele crizei economice și sunt nevoite, astfel, să recurgă la diverse instrumente de previziune (reproiectări, restructurări, reorganizări, ș.a.m.d.) pentru a putea obține un avantaj competitiv, îndeplinind rolul primordial al managementului strategic.

În anul 2016<sup>2</sup> procentul IMM-urilor care elaborează strategii pe 3 – 5 ani este de doar 13,85% (creștere cu 7,89 p.p. față de anul 2015), cel al firmelor care elaborează planuri și politici anuale de 49,40% (în creștere cu 13,73 p.p. față de 2015), în timp ce, din păcate, mai mult de o treime (36,75%, în scădere cu 21,62 p.p. față de anul precedent) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării.

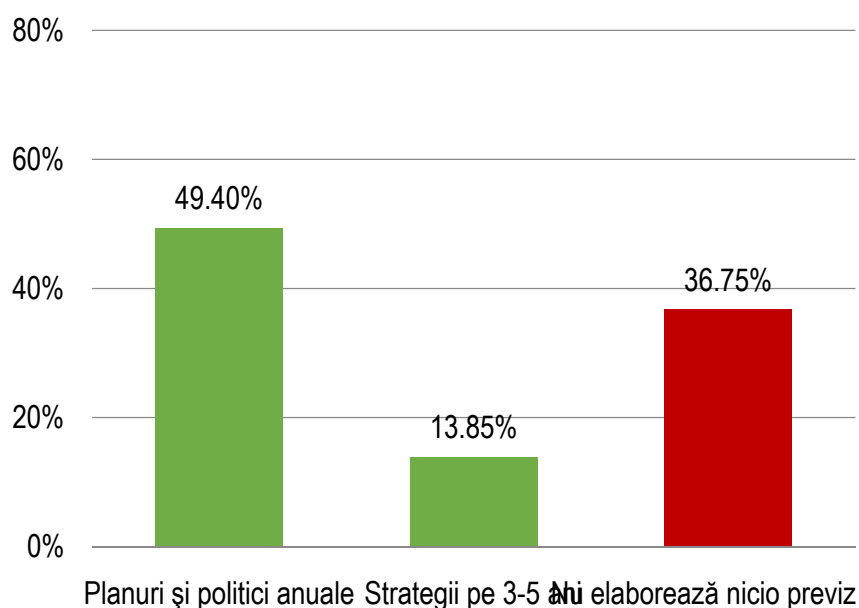


Figura nr. 74 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

Din punctul de vedere al **dimensiunii IMM-urilor**, focalizarea asupra funcției de previziune este din ce în ce mai mare odată cu creșterea mărimii organizației, în sensul că odată cu diversificarea activităților realizate,

<sup>1</sup> Nicolescu, O., Isaic-Maniu, A., Drăgan, I., Nicolescu, C., Bâra, O., Borcoș, M., Lavric, V. (2013). Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, București, Editura Sigma

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 169.

crește și necesitatea elaborării de strategii, politici și planuri, pentru a facilita utilizarea resurselor la un nivel cantitativ și calitativ superior.

În ceea ce privește elaborarea de strategii, politici și planuri de către IMM-uri, în funcție de **vârsta acestora**, realizarea de strategii pe 3-5 ani a înregistrat ponderea cea mai mică în cadrul întreprinderilor nou înființate, în timp ce companiile tinere sunt cele ce elaborează politici anuale în proporția cea mai mare.

### 1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici

Activitățile inovative desfășurate în cadrul IMM-urilor facilitează obținerea avantajului competitiv și o mai bună menținere a acestuia. Eforturile de inovare pot să fie concentrate fie pe dezvoltarea: de noi produse, de noi tehnologii, de noi abordări manageriale și de marketing, unui sistem informatic (și modernizarea acestuia) sau resurselor umane (și pregătirea acestora).

Deși capacitatea de inovare este o modalitate primordială de obținere a avantajului competitiv, firmele românești nu-i acordă o suficientă importanță, o mare parte dintre IMM-urile din România încă nu consideră inovarea ca pe o condiție esențială pentru supraviețuire și dezvoltare în contextul curent afectat de criza economică.

Pe lângă întreprinderile mici și mijlocii în care se poate observa lipsa abordărilor inovatoare, se observă și procentul scăzut de IMM-uri care pun accentul pe inovare. Acest lucru poate fi explicat prin pregătirea precară a managerilor, dar totodată și de volumul de resurse financiare mic ce cauzează insuficienta promovare a inovării organizaționale și tehnologice.

După cum se arată în Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, „eforturile de inovare din IMM-uri s-au concentrat cu precădere spre noile produse (33,30%), abordările manageriale și de marketing noi (24,73%), noile tehnologii (23,18%), modernizarea sistemului informatic (7,85%) și pregătirea resurselor umane (7,03%). De asemenea, evidențiem faptul că absența abordărilor inovatoare (23,18%) ocupă locul trei, ca procentaj, în natura activităților inovatoare în cadrul IMM-urilor.”<sup>1</sup>

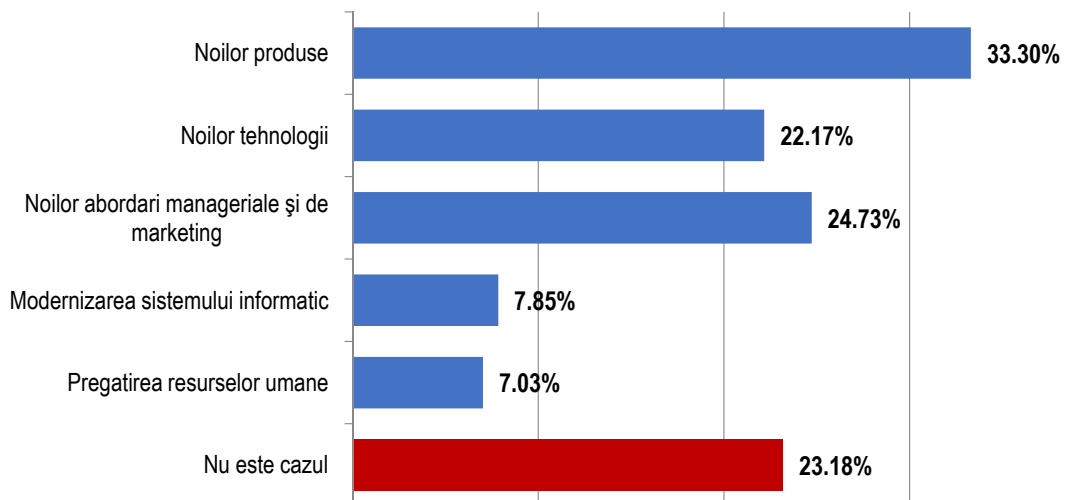


Figura nr. 75 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 325-331.

Considerăm că de un real interes poate fi și analiza asocierii dintre intensitatea și natura eforturilor de inovare și evoluția performanțelor IMM-urilor comparativ cu anul precedent. După cum se poate observa din graficul următor:

- IMM-urile cu performanțe mult mai bune în 2015 față de 2014 au realizat eforturi de inovare concentrate în principal pe dezvoltarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane.
- Cele care au înregistrat performanțe mai bune sunt cele care au pus accent pe dezvoltarea de noi produse și noi tehnologii.
- IMM-urile cu rezultate mult mai slabe au fost reprezentate în ponderea cea mai mare de către cele care nu au pus accentul pe inovare. Acest lucru se poate explica prin prisma resurselor deținute de firme, unele reușind să implementeze strategia dezvoltată, altele concepând strategii dezvoltate într-un mod nerealist raportat la volumul existent al resurselor.
- Din punct de vedere al vârstei firmelor analiza eforturilor de inovare ale IMM-urilor din România relevă următoarele:
  - Firmele care își concentrează eforturile de inovare pe noi produse se regăsesc cu precădere în categoria de vârstă 10-15 ani (37,13%) și mai puțin în cea cu vârsta cuprinsă între 5 și 10 ani (27,24%).
  - Noile tehnologii sunt apreciate în aproximativ aceeași măsură de firme indiferent de vârsta acestora,
  - Există o corelație negativă între frecvența cu care sunt menționate eforturi inovaționale în noi abordări manageriale și de marketing și vârsta IMM-urilor.
  - Modernizarea sistemelor informatice și pregătirea resurselor umane sunt mai des menționate cu referire la categoria de firme cu vârste cuprinse între 5 și 10 ani (10,39% și respectiv 7,89%).

Din punctul de vedere al **dimensiunii IMM-urilor**, întreprinderile mijlocii prezintă cele mai multe eforturi de inovare, în noi produse, noi tehnologii și pregătirea resurselor umane, urmate de întreprinderile mici, pe ultimul loc situându-se microîntreprinderile, acestea deținând cele mai mici ponderi în ceea ce privesc eforturile de inovare, acest lucru subliniind relația direct proporțională dintre mărimea firmei și potențialul de inovare al acesteia.

În ceea ce privește situația pe **ramuri de activitate**, IMM-urile din domeniul comerțului sunt cele care pun accentul, în proporția cea mai mare, pe inovarea prin noi produse. Spre deosebire de companiile din comerț, cele din turism se disting prin inovarea în noi tehnologii și noi abordări manageriale și de marketing, cele din industrie pe modernizarea sistemului informatic. Eforturile de inovare sunt cele mai reduse în IMM-urile din domeniul transporturilor.

Activitățile inovative ale agenților economici, constând în modernizarea proceselor industriale și a modelelor de afaceri, precum și comercializarea de produse și servicii inovatoare sunt considerate și **la nivel european** elemente cheie, capabile să determine creșterea nivelului de competitivitate și sporirea oportunităților de afaceri. O evaluare mai sugestivă a eforturilor de inovare ale agenților economici din România poate fi realizată prin compararea acestora cu cele realizate de către firmele din celelalte țări ale Uniunii Europene. Datele furnizate de Flash Innobarometer<sup>1</sup> relevă faptul că în anul 2016 aproape trei sferturi (72%) dintre firmele românești au depus eforturi de inovare, cu 5 p.p. mai mult decât media UE 28 de 67%.

Îmbucurător este și faptul că aceste date reprezintă o creștere de 6 p.p. față de 2015. După cum se poate observa în figura nr. 76, cele mai multe firme românești au declarat că desfășoară activități inovaționale concretizate în introducerea (în perioada 2013-2016) de servicii și produse noi sau semnificativ îmbunătățite (48% respectiv 44%), urmate de cele care au dezvoltat metode de management sau strategii de marketing noi sau sensibil îmbunătățite (41% respectiv 36%) și procese noi sau semnificativ îmbunătățite (33%). Și de această dată poate fi remarcat faptul că procentul agenților economici din România care desfășoară activități inovaționale este superior celui corespunzător Uniunii Europene cu 3 până la 8 p.p.

<sup>1</sup> European Commission, Innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/innovation/surveyKy/2064>

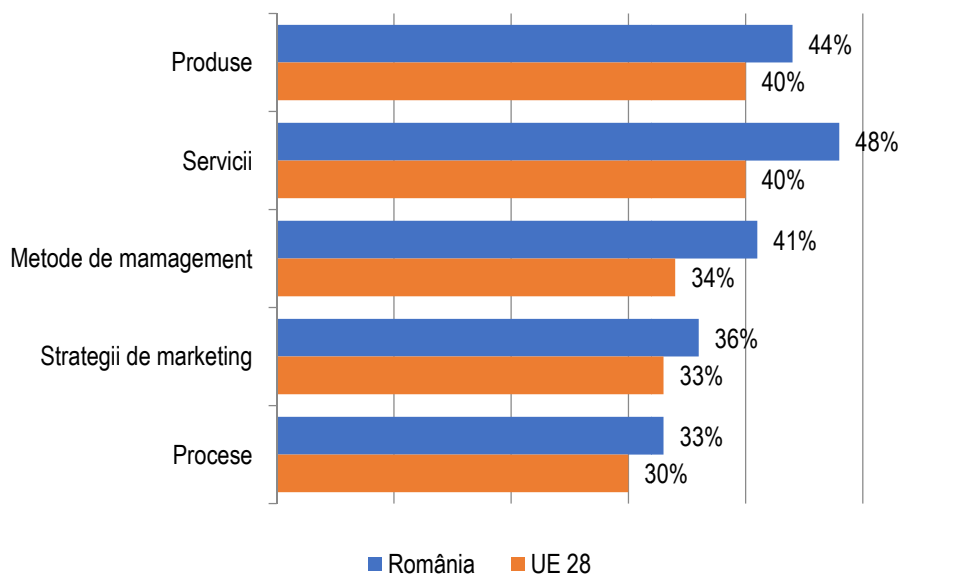


Figura nr. 76 - Eforturile de inovare ale firmelor din România și Uniunea Europeană  
(Sursa: adaptat din Innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016)

### 1.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe

Acest tip de management, cel bazat pe cunoștințe, reprezintă următoarea etapă a evoluției managementului agenților economici la nivel global. Una dintre condițiile ce stau la baza managementului bazat pe cunoștințe este valorificarea la potențial maxim a resurselor umane, bine și foarte bine specializate.

Pentru a putea fi mai productivi și implicit și mai competitivi, agenții economici din România trebuie să acorde o importanță sporită acestui tip de management, prin intermediul acestuia putând capitaliza cunoștințele la un nivel mult mai ridicat, acest lucru permițându-le să obțină performanțe crescute, precum și o flexibilitate sporită în fața schimbărilor mediului dinamic în care își desfășoară activitatea.

Focalizarea accentuată pe resursa umană, caracteristica principală a managementului bazat pe cunoștințe, permite întreprinderilor realizarea de performanțe sustenabile pe termen lung, iar tratarea și transferul de cunoștințe implicite și explicite permite o mai bună dezvoltare a agenților economici.

Rezultatele cercetării<sup>1</sup> (figura 77) relevă faptul că doar unui procent de 21,44% dintre întreprinzători le sunt cunoscute noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe, în timp ce 78,56% dintre aceștia nu cunosc aceste noțiuni.

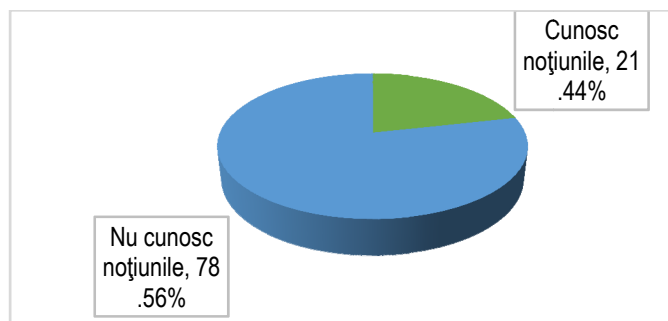


Figura nr. 77- Nivelul de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p.204-207.

În funcție de **vechimea agenților economici**, se observă că firmele ceva mai vechi sunt mai bine familiarizate cu managementul bazat pe cunoștințe, ponderea cea mai mare a întreprinderilor în care sunt cunoscute conceptele referitoare la managementul bazat pe cunoștințe regăsindu-se în proporție de 23,30% în rândul firmelor cu o vechime de 5 - 10 ani și 23,63% pentru firmele cu o vechime între 10 și 15 ani. Deși proporția firmelor tinere este ceva mai mică, trebuie remarcat faptul că diferențele sunt destul de mici între valorile maxime și cele minime, de doar 3,96 p.p.

Urmărind distribuția firmelor ce cunosc conceptul de economie bazată pe cunoștințe, în funcție de **mărimea acestora**, putem observa faptul că aceasta este într-o relație direct proporțională, firmele mijlocii sunt mai obișnuite cu conceptul de management bazat pe cunoștințe (28,79%), în timp ce microîntreprinderile într-o proporție mai scăzută 20,31%).

**Corelația dintre cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe și performanțele IMM-urilor din anul 2015 față de anul 2014** reflectă faptul că agenții economici care nu cunosc noțiunea de economie bazată pe cunoștințe au înregistrat performanțe identice, mai slabe, sau mult mai slabe în cea mai mare pondere (în jurul valorii de 80% și peste). Deși în rândul firmelor ce au afirmat că au cunoștințe în legătura cu noțiunea de economie bazată pe cunoștințe procentele sunt mai mici din punct de vedere valoric, ponderile majoritare indică faptul că acestea au avut performanțe mai bune (35,19%) sau chiar mult mai bune (33,33%).

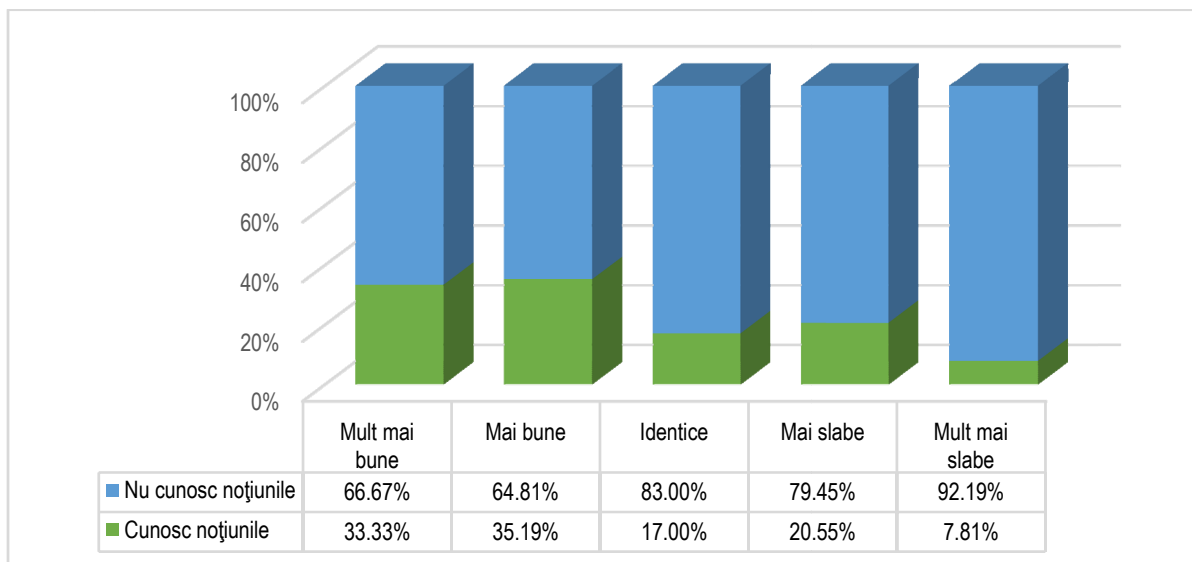


Figura nr. 78 - Corelația dintre nivelul performanțelor și nivelul cunoașterii conceptului de economie bazată pe cunoștințe

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2016, Nicolescu O. coord.)

### 1.5.8. Managementul resurselor umane

Resursa umană este componenta esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe. Managementul bazat pe cunoștințe, preia toate funcțiile managementului clasic, și pune un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume funcția de antrenare. Aceasta este foarte importantă din simplul motiv că resursele umane foarte bine calificate și specializate pot produce performanțe mult mai bune dar și inovații. Antrenarea nu se referă doar la training și perfecționarea cunoștințelor, ci și la motivarea corespunzătoare a angajaților, realizată prin corelarea performanțelor acestora cu recompensele oferite. Antrenarea are o importanță majoră în cadrul managementului resurselor umane, acesta din urmă fiind esențial pentru crearea și menținerea unei echipe formate din salariați și specialiști capabili să îndeplinească obiectivele organizației.

În cadrul firmelor din România, motivarea (fie că este morală sau financiară) înaltă a angajaților este mai degrabă o excepție decât o regulă. Șocurile generate de criza economică, precum și lipsa unor măsuri adecvate de redresare și relansare economică în perioada 2010 - 2016, au generat anumite tensiuni între diferitele categorii de stakeholderi, dar în special între management și angajați. În esență, la nivelul pieței muncii a avut loc

o inversare rapidă și dură a raportului de forțe – de la o „piață a cererii” (un raport de putere favorabil salariaților), la o „piață a ofertei” (dominată de angajatori) – generându-se astfel presiuni de scădere a salariilor oferite la intrarea într-un contract de muncă și de stagnare a salariilor implicate de corpul de salariați deja existent, dar și de creștere a cerințelor cerute de angajatori. În acest context, date fiind restricțiile de natură economică, ar fi oportun să se implementeze scheme de motivare a angajaților mai flexibile și mai complexe.

Stilul de management predominant, la nivelul agenților economici din România, este unul de tip autoritar, treptat, tendința acestuia fiind de trecere la un stil de tip autoritar-participativ. Esențială în dezvoltarea unui stil de management performant este comunicarea între nivelurile ierarhice ale stakeholder-ilor interni (acest lucru ajută și la crearea unei culturi organizaționale puternice și acceptată de către toți membri), prin intermediul acesteia facilitându-se îmbunătățirea managementului resurselor umane. Un alt identificat defect la nivelul managementului resurselor umane din IMM-urile din România este acela că, motivarea nu se realizează în funcție de gradul de completitudine a obiectivelor. Un alt exemplu de rele practici în firmele românești, este reprezentat de lipsa planurilor de carieră, în majoritatea firmelor – excepții de la regulă făcând multinaționalele.

Situația managementului resurselor umane din România, poate fi prezentată și prin **analizarea ratei anuale a șomajului** care în anul 2016 a fost de 6,8% <sup>1</sup>, valori situate sub media Uniunii Europene, lucru ce indică faptul că nu sunt probleme în asigurarea resursei umane. Totuși, rata șomajului este determinată conform unei metodologii unice europene, și nu surprinde anumite caracteristici ale economiei României.

În 2015, în firmele din România, la angajarea unor noi salariați, accentul cel mai mare a fost pus pe experiența acestora (58,49%), cunoștințele și abilitățile de specialitate (50,91%) și competența în domeniul de activitate (49,73%), indiferent de mărimea organizației sau de vechimea acesteia. Deși agenții economici din România, au avut dificultăți mari din cauza crizei economice globale, aceștia încearcă să îmbunătățească și să perfecționeze resursele umane, prin investirea în training-uri, dar studiile efectuate relevă faptul că doar o treime dintre firme investesc în antrenarea resurselor umane prin intermediul training-urilor, în timp ce 66,54% nu s-au implicat în pregătirea resurselor umane în acest mod.

„Rezultatele anchetei relevă că sectorul întreprinderilor mici și mijlocii din România își aduce în continuare aportul la crearea de noi locuri de muncă în economie. La nivelul întregului eșantion au fost angajate pe firmă 1,87 persoane și au părăsit organizația 1,28 persoane, rezultând un spor mediu de 0,59 persoane pe IMM. Majoritatea companiilor (92,39%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 4,13% dintre întreprinderi au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 2,02% dintre agenții economici au înregistrat 11-20 de noi salariați, iar 1,47% din entități au crescut personalul cu mai mult de 20 de persoane.”<sup>2</sup>

În ceea ce privește evoluția salariului mediu în anul 2015 față de anul 2014, în cadrul IMM-urilor din România, putem observa faptul că într-o proporție foarte mare (aproximativ 70,85% dintre cazuri) salariile au rămas la același nivel, în timp ce în aproximativ 12,37% dintre situații salariile au crescut (procentul de creștere al salariilor nu a fost foarte mare, acesta fiind mai mic de 5%). Totodată, s-au înregistrat și scăderi ale salariilor, dintre acestea cea mai mare scădere fiind de 2,93% dintre firmele investigate, cu procente de până în 5% din valoarea salariului.

Din centralizarea răspunsurilor oferite de către eșantionul de manageri, cadre didactice, cercetători, consultanți și specialiști în management și din eșantionul de manageri întreprinzători și din analiza rezultatelor obținute putem formula următoarele **concluzii**:

- În ceea ce privește fundamentarea, elaborarea și implementarea de strategii, politici și programe, în anul 2016 procentul IMM-urilor care elaborează strategii pe 3 – 5 ani este de doar 13,85% (creștere cu 7,89 p.p. față de anul 2015), cel al firmelor care elaborează planuri și politici anuale de 49,40% (în creștere cu 13,73 p.p. față de 2015), în timp ce, din păcate, mai mult de o treime (36,75%, în scădere cu 21,62 p.p. față de anul precedent) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării. Această evoluție pozitivă survine după cea mai puțin îmbucurătoare din anul 2015.

- IMM-urile cu performanțe mult mai bune în 2015 față de 2014 au realizat eforturi de inovare concentrate în principal pe dezvoltarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane, în timp ce cele care

<sup>1</sup> Eurostat, Total unemployment rate, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec450&plugin=1>, accesat la 13 martie 2017.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 261.



au înregistrat performanțe mai bune sunt cele care au pus accent pe dezvoltarea de noi produse și noi tehnologii.

- Corelația dintre cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe și performanțele IMM-urilor din anul 2015 față de anul 2014 reflectă faptul că agenții economici care nu cunosc noțiunea de economie bazată pe cunoștințe au înregistrat performanțe identice, mai slabe, sau mult mai slabe în cea mai mare pondere.

- Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii din România își aduce în continuare aportul la crearea de noi locuri de muncă în economie. La nivelul întregului eșantion au fost angajate pe firmă 1,87 persoane și au părăsit organizația 1,28 persoane, rezultând un spor mediu de 0,59 persoane pe IMM. Majoritatea companiilor (92,39%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 4,13% dintre întreprinderi au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 2,02% dintre agenții economici au înregistrat 11-20 de noi salariați, iar 1,47% din entități au crescut personalul cu mai mult de 20 de persoane.

- În ceea ce privește evoluția salariului mediu în anul 2015 față de anul 2014, putem observa faptul că într-o proporție foarte mare (aproximativ 70,85% dintre cazuri) salariile au rămas la același nivel.

### **1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România**

#### **1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici**

Cercetarea realizată la nivelul cadrelor didactice și cercetătorilor în management și al managerilor și specialiștilor din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte și slabe la nivelul managementului agenților economici.

În ceea ce privește **principalele puncte forte, pe ansamblu**, se constată că pe primele locuri se situează: centrarea pe obținerea de performanțe (33,36%), organizarea eficace a activităților (31,27%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (23,69%), creativitate și inovare ridicate (23,34%) și obținerea de venituri și profituri ridicate (23,34%), iar pe ultimele poziții se situează: feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (13,85), utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (13,85%), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (13,59%), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (12,72%) și asigurarea sustenabilității organizației conduse (11,50%).

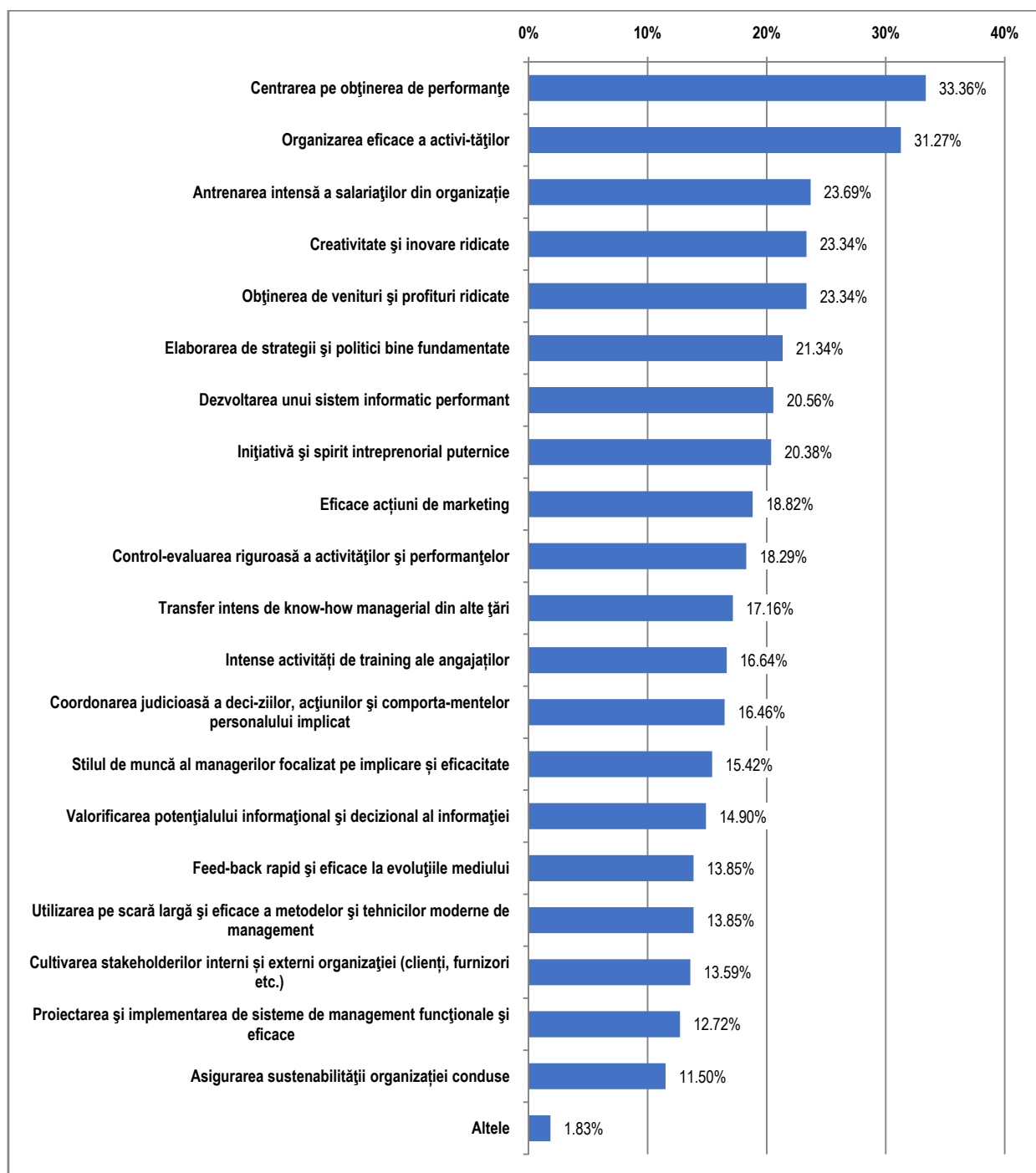


Figura nr. 79 - Principalele puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2016, per ansamblu

Evident, se constată diferențe între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cadrele didactice și cercetători, pe de o parte, și manageri și specialiști, pe de altă parte.

Din punct de vedere al **cadrelor didactice și cercetătorilor în management, principalele puncte forte** la nivelul agenților economici sunt centrarea pe obținerea de performanțe (62,50%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (46,88%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (45,31%), organizarea eficace a activităților (44,53%) și obținerea de venituri și profituri ridicate (42,97%), iar pe ultimele poziții se situează asigurarea feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (22,66%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (20,31%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (19,53%), proiectarea și

implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (17,19%) și utilizarea pe scară largă și eficiente a metodelor și tehnicilor moderne de management (14,06%).

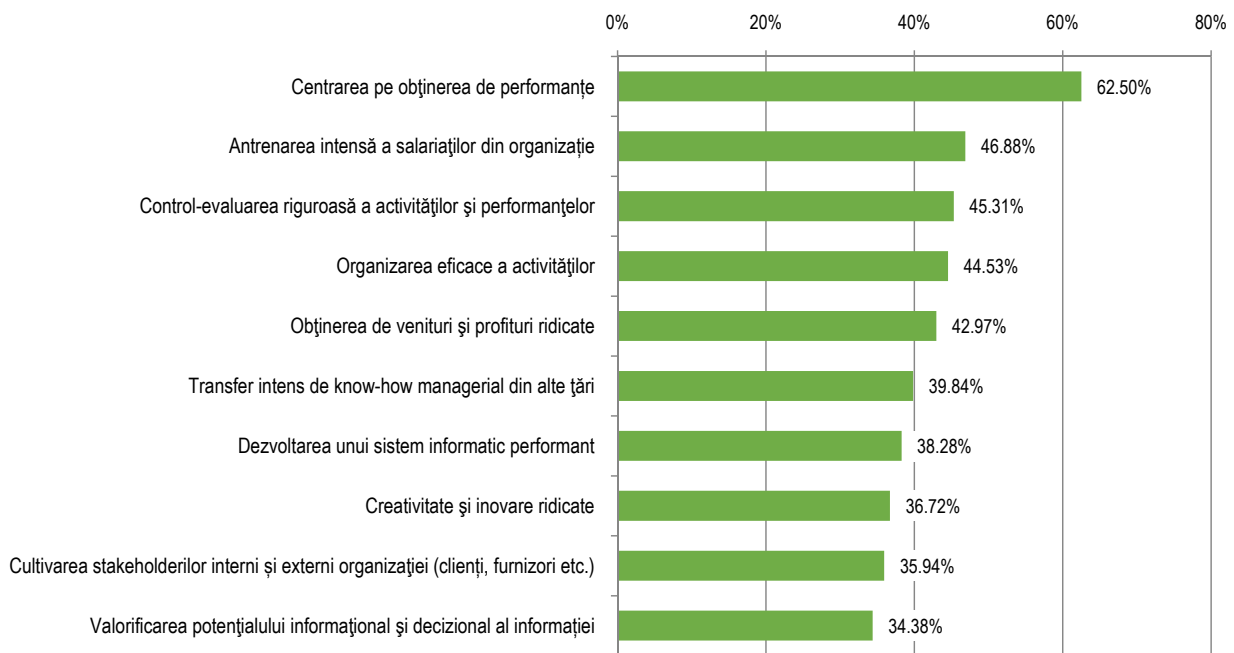


Figura nr. 80 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2016 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Conform **opiniilor managerilor și specialiștilor români**, principalul puncte forte la nivelul companiilor în anul 2016 vizează centrarea pe obținerea de performanțe (29,71%), organizarea eficientă a activităților (29,61%), creativitate și inovare ridicate (21,67%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (21,47%) și obținerea de venituri și profituri ridicate (20,88%). mai rar precizate sunt feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului (12,75%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (2,45%), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (12,16%), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (10,78%) și asigurarea sustenabilității organizației conduse (10,49%).

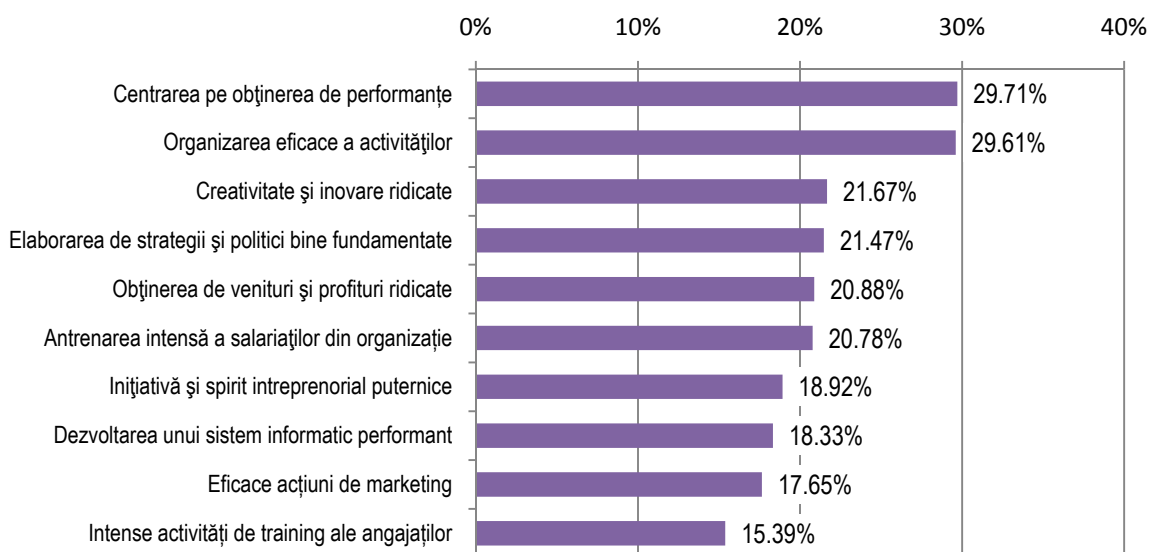


Figura nr. 81 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2016 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

### 1.5.9.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România

În concluzie, utilizând ca bază de reper situația pe ansamblu, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul firmei în anul 2016 sunt cele prezentate în tabelul nr. 63. Acestea au fost analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze ce le determină și efectele generate:

Tabelul nr. 63

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte manifestate la nivelul agenților economici

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	<b>Centrarea pe obținerea de performanțe (33,36%)</b>	Rolul managementului în obținerea eficienței și eficacității la nivel organizațional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientarea predilectă a managementului firmelor românești spre generarea de performanțe</li> <li>• Condițiile impuse de proprietari</li> <li>• Necesitatea supraviețuirii firmelor în condiții de criza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obținerea de resurse suplimentare pentru dezvoltarea firmelor</li> <li>• Supraviețuirea firmelor conduse</li> <li>• Satisfacerea intereselor stakeholderilor interni și externi</li> <li>• Menținerea la un nivel rezonabil a stabilității resursei umane și a veniturilor acesteia</li> </ul>
2	<b>Organizarea eficace a activităților (31,27%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența majorității activităților necesare funcționării unei firme</li> <li>• Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor și administratorilor din firme</li> <li>• Dimensionarea procesuală și structural-organizatorică a obiectivelor asumate la nivel de firmă</li> <li>• Experiența dobândită în derularea afacerii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea de condiții adecvate pentru atingerea funcționalității și pentru obținerea de performanțe</li> <li>• Satisfacerea superioară a cerințelor clienților</li> </ul>
3	<b>Antrenarea intensă a salariaților din organizație (23,69%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea constantă a salariilor în ultimul deceniu</li> <li>• Acordarea unor stimulente motivaționale</li> <li>• Intrarea pe piață românească a companiilor și investitorilor străini, ceea ce a dus la o amplificare a veniturilor la nivel de industrie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșteri relativ rapide ale productivității muncii</li> <li>• Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor</li> </ul>
4	<b>Creativitate și inovare ridicate (23,24%)</b>	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificarea concurenței pe piața internă și externă, în condițiile crizei prelungite</li> <li>• Creșterea transferului internațional de know-how managerial</li> <li>• Realizarea de traininguri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate</li> <li>• Generarea de posibilități sporite de rezolvare a unor probleme complexe și diverse</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			manageriale a numeroși manageri și specialiști	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea de premise superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizației</li> </ul>
5	<b>Obținerea de venituri și profituri ridicate (23,34%)</b>	Veniturile și profiturile obținute în perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor</li> <li>Creșterea gradului de pregătire (în special în domeniul economic) al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dezvoltarea din punct de vedere economic a firmelor</li> <li>Crearea premiselor pentru relansarea economică</li> </ul>
6	<b>Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (21,34%)</b>	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea nivelului de pregătire al managerilor și întreprinzătorilor</li> <li>Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile internaționalizării activităților și integrării României în Uniunea Europeană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor</li> <li>Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> <li>O mai bună integrare a firmelor în economia națională</li> </ul>
7	<b>Dezvoltarea unui sistem informatic performant (20,56%)</b>	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei</li> <li>Orientarea prioritara a investițiilor în zona IT datorită progreselor tehnico-științifice și uzurii morale rapide a echipamentelor</li> <li>Existența unei oferte informatice vaste pe piața autohtonă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizarea eficienta a bugetului de timp pentru manageri și executanți</li> <li>Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant</li> </ul>
8	<b>Inițiativă și spirit intreprenorial puternice (20,38%)</b>	Cerințele economiei de piață Alte țări din Uniunea Europeană	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracteristicile culturale românești</li> <li>Creativitatea întreprinzătorilor români</li> <li>Apariția unei noi generații de întreprinzători</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crește capacitatea de rezolvare a problemelor de către întreprinzători și manageri</li> <li>Anticiparea oportunităților și amenințărilor din piață</li> </ul>
9	<b>Eficace acțiuni de marketing (18,82%)</b>	Nivelul înregistrat în perioadele anterioare	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea concurenței pe piața internă și externă</li> <li>Creșterea nivelului de pregătire al managerilor și întreprinzătorilor</li> <li>Diversificarea și creșterea calității ofertei firmelor furnizoare de servicii de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacerea superioară a cerințelor clienților</li> <li>Creșterea cotei de piață și a veniturilor</li> <li>Îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
10	<b>Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (18,29%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase, ce facilitează exercitarea controlului</li> <li>• Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigurarea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor</li> <li>• Creșterea funcționalității și performanțelor firmei</li> <li>• Sunt create premisele unei motivări realiste și bazate pe rezultate</li> </ul>

În concluzie, constatăm că managementul firmelor românești este orientat spre obținerea de performanțe, fapt ce reflectă o situație îmbucurătoare dacă luăm în considerare evoluțiile recente ale economiei românești. Această idee mai este susținută și de rezultatul conform căruia managerii sunt totodată interesați și de organizarea eficace a activităților și de control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, fapt ce la rândul său denotă un accent pus pe eficiență și eficacitate.

În același timp printre principalele puncte forte constatate se regăsește și antrenarea intensă a salariaților din organizație, acest lucru atestând importanța în creștere a resurselor umane și a cunoștințelor în contextul tranziției către un management bazat pe cunoștințe. De asemenea, printre principalele puncte forte se mai numără și creativitate și inovare ridicate, obținerea de venituri și profituri ridicate, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, dezvoltarea unui sistem informatic performant, inițiativă și spirit intreprenorial puternice, și eficace acțiuni de marketing.

#### **1.5.10. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România**

##### **1.5.10.1. Principalele puncte slabe identificate la nivelul managementului agenților economici**

Pe lângă identificarea punctelor forte la nivelul managementului agenților economici din România și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor slabe. Punctele forte și slabe reprezintă o premisă esențială a fundamentării unor măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare.

Din perspectiva **principalelor disfuncționalități** înregistrate la nivelul agenților economici, în opinia majorității respondenților acestea sunt, în ordine, capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (24,93%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (23,26%), nefocalizarea pe priorități (21,79%), comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații 20,02%) și accent redus pe trainingul angajaților (19,82%), iar cele mai rar întâlnite sunt insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (10,50%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (10,30%), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (9,72%), performante sociale scăzute (9,52%) și inițiativă și spirit intreprenorial reduse (9,03%).

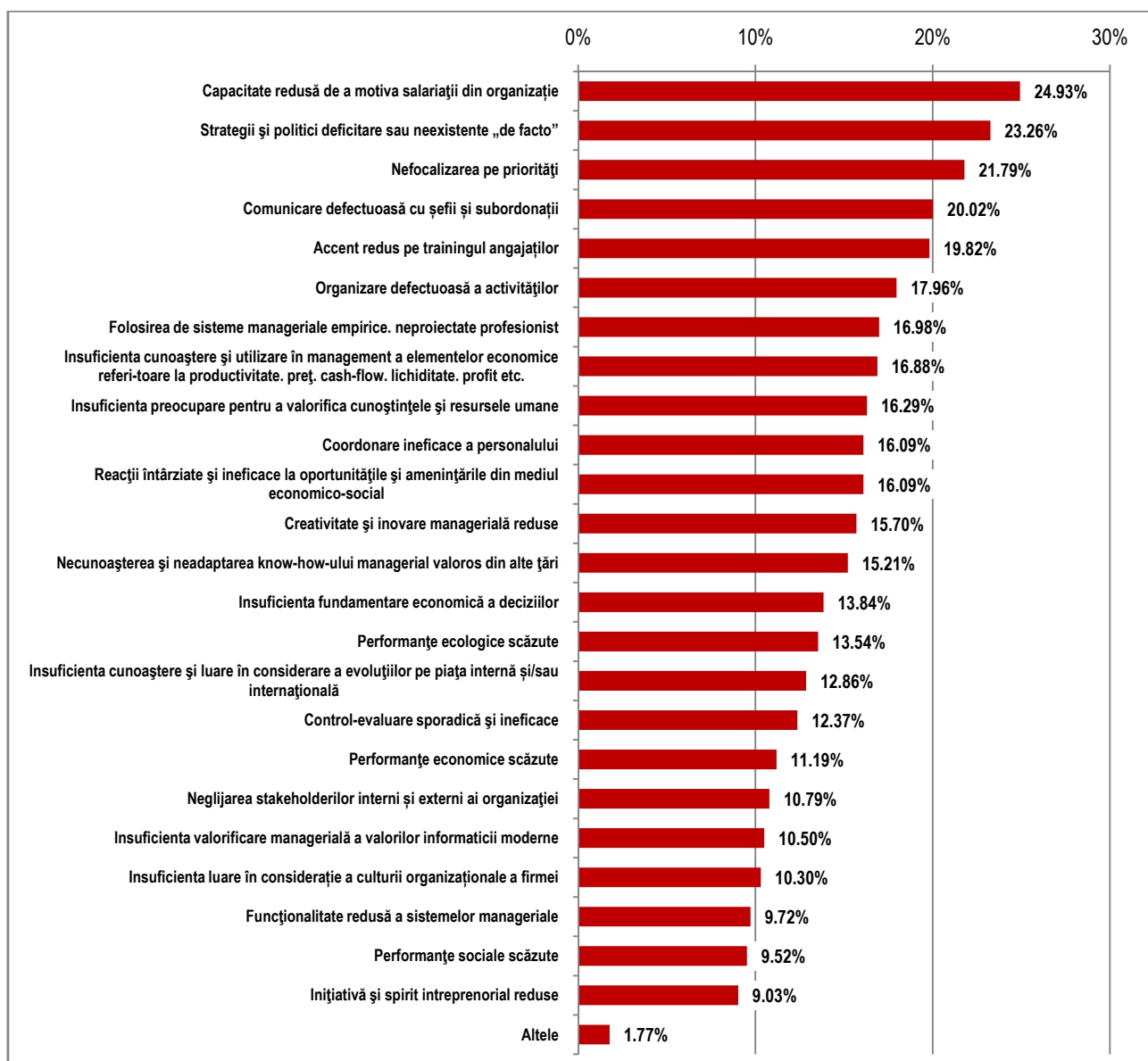


Figura nr. 82 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2016, pe ansamblu

Pe categorii de respondenți, în **opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management** cele mai des întâlnite puncte slabe sunt capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (51,97%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (41,73%), creativitate și inovare managerială reduse (41,73%), folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (37,80%) și necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (36,22%), în timp ce cele mai rar întâlnite sunt control-evaluare sporadică și ineficace (24,41%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (23,62%), neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (22,05%), insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (20,47%) și insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (14,96%).

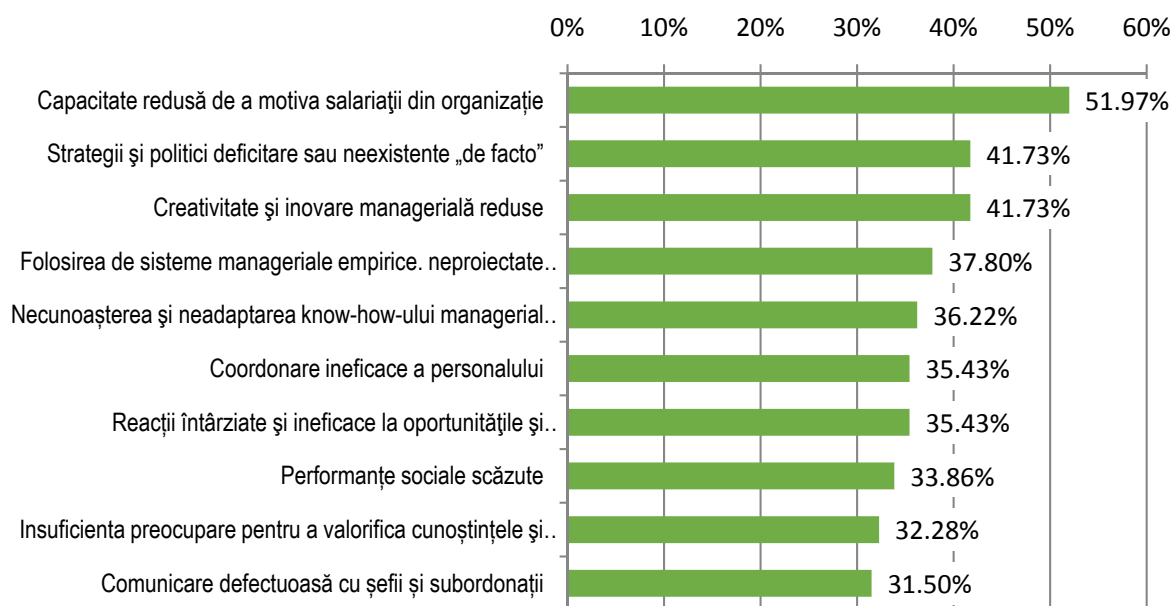


Figura nr. 83 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

În opinia **managerilor și specialiștilor în management** români, disfuncționalități importante se manifesta prin capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (21,08%), nefocalizarea pe priorități (20,85%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (20,63%), accent redus pe trainingul angajaților (18,83%) și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (18,39%) și mai puțin prin performanțe economice scăzute (9,08%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (8,07%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (6,95%), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (6,73%) și performanțe sociale scăzute (6,05%).



Figura nr. 84 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2016 în opinia managerilor și specialiștilor români



### 1.5.10.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România

În ceea ce privește analiza cauzală a principalelor puncte slabe, aceasta a fost realizată pentru primele 10 elemente.

Tabelul nr. 64

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manifestate la nivelul agenților economici

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	<b>Capacitate redusă de a motiva salariații din organizații (24,93%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa resurselor, în special financiare, în perioada de criza</li> <li>Mentalitatea managerilor și întreprinzătorilor români</li> <li>Scăderea performanțelor economice ale firmelor românești</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productivitate și responsabilitate reduse</li> <li>Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor</li> </ul>
2	<b>Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (23,26%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa ori insuficiența unor analize diagnostic, SWOT, studii ecologice etc.</li> <li>Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management</li> <li>Orientarea predominant operațională a majorității managerilor români</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caracterul predominant empiric al managementului practicat</li> <li>Nefocalizarea pe priorități</li> <li>Adâncirea crizei economico-financiare</li> <li>Brand de țară necorespunzător pentru România</li> </ul>
3	<b>Nefocalizarea pe priorități (21,79%)</b>	Rolul hotărâtor al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor economice ale firmelor	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice</li> <li>Nivelul redus de profesionalizare al managerilor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe</li> <li>Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute</li> </ul>
4	<b>Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (20,02%)</b>	Principiile și funcțiile manageriale Exigentele unui management profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atitudinea managerilor față de salariați</li> <li>Lipsa pregătirii în domeniul comunicării</li> <li>Stilul managerial predominant autoritar în numeroase firme românești</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact nefavorabil asupra competitivității organizaționale</li> <li>Imagine nefavorabilă a firmei în fața stakeholderilor</li> <li>Aplicarea greoaie a managementului</li> </ul>
5	<b>Accent redus pe trainingul angajaților (19,82%)</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa resurselor financiare</li> <li>Manifestarea crizei</li> <li>Motivare deficitară pentru manageri și executanți</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amplificarea fluctuației resurselor umane</li> <li>Demotivarea angajaților</li> <li>Scăderea productivității muncii</li> </ul>

<b>Nr. crt.</b>	<b>Puncte slabe</b>	<b>Termen de comparație</b>	<b>Cauze</b>	<b>Efecte (implicații)</b>
6	<b>Organizare defectuoasă a activităților (17,96%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategii defectuoase sau inexistente</li> <li>• Nefocalizarea pe priorități</li> <li>• Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice</li> <li>• Instabilitatea politică și economică la nivel național și internațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice</li> <li>• Scăderea performanțelor organizaționale</li> </ul>
7	<b>Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (16,98%)</b>	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apelarea timidă la consultanța managerială</li> <li>• Necunoașterea principalelor instrumente manageriale și impactului acestora la nivel organizațional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influențe negative asupra performanțelor economice</li> <li>• Pierderea unor piețe de desfacere și/sau clienți</li> <li>• Aplicarea defectuoasă a unor instrumente manageriale simple, cum ar fi ședința și delegarea</li> </ul>
8	<b>Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (16,88%)</b>	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficienta pregătire a managerilor în special în domeniul economic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuarea performanțelor economice ale organizației</li> <li>• Impact nefavorabil asupra competitivității organizației</li> </ul>
9	<b>Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (16,29%)</b>	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele manageriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disfuncționalități în motivarea resurselor umane</li> <li>• Fluctuația ridicată a resurselor umane</li> </ul>
10	<b>Coordonare ineficace a personalului (16,09%)</b>	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente cunoștințe manageriale</li> <li>• Lipsa pregătirii în domeniul comunicării</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute</li> <li>• Scăderea funcționalității organizațiilor</li> <li>• Nivel scăzut al productivității</li> <li>• Diminuarea performanțelor economice</li> </ul>
10	<b>Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și</b>	Cerințele și exigențele principiilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportament predominant reactiv al managerilor firmelor românești</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase</li> <li>• Pierderea de oportunități</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	<b>amenințările din mediul economico-social (16,09%)</b>	generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa sau insuficiența studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial</li> <li>Caracteristicile mediului de afaceri autohton, de multe ori imprevizibil.</li> </ul>	de afaceri <ul style="list-style-type: none"> <li>Scăderea performanțelor organizaționale</li> <li>Reducerea avantajului competitiv</li> </ul>

În concluzie, putem observa faptul că printre principalele disfuncționalități pe care managementul agenților economici le înregistrează sunt capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, acestea reprezentând și unele dintre principalele premise ale managementului bazat pe cunoștințe, fapt ce denotă că tranziția către o economie modernă și performantă nu a fost realizată cu succes. Acest lucru este susținut și de ce-a de-a patra și a cincea disfuncționalitate referitoare la comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații și accent redus pe trainingul angajaților.

Celelalte disfuncționalități identificate fac referire la strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, nefocalizarea pe priorități, organizarea defectuoasă a activităților, folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist, insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, toate acestea având, în mod evident, drept rezultat înregistrarea de performanțe economice scăzute.

## 1.6. Trainingul și consultanța managerială

### 1.6.1 Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România

**Formarea și perfecționarea managerilor în țara noastră** este asigurată în principal de următoarele **categorii de organizații**:

- Instituțiile universitare, marea lor majoritate entități cu tradiție în România, iar în cadrul acestora evidențiem facultățile de profil, care se implică în formarea inițială și continuă (ciclul de licență, programele de masterat, școlile doctorale/ postdoctorale și organizarea cursuri postuniversitare de perfecționare și specializare);
- Centrele de formare subordonate unor ministere sau organizații de mari dimensiuni;
- Școlile postacademice de afaceri, atât românești, cât și și reprezentanțe ale unor organizații educaționale din afara țării;
- Centrele/ firmele private de training, care se implică de regulă în operaționalizarea unor programe de pregătire/perfecționare de scurtă durată, focalizate asupra problemelor specifice cu care se confruntă managerii/organizațiile;
- Asociațiile și fundațiile și alte ONG-uri, înființate frecvent cu finanțare internațională, care oferă servicii situate din punct de vedere calitativ, de regulă, sub nivelul celorlalți furnizori de training.

Furnizorii de training din orașele mari, cu potențial științific, educațional și economic mai amplu, oferă în marea majoritate a cazurilor, servicii superioare din toate punctele de vedere, comparativ cu organizațiile care își desfășoară activitatea în alte zone României.

**Învățământul superior economic este cel mai important furnizor de educație/ formare managerială în România**, având un rol determinant în derularea programelor naționale de cercetare științifică și training, care au ca scop modernizarea teoriei și practicii manageriale.

Consultanța managerială în țara noastră este asigurată în principal de următoarele **categorii de furnizori**:

- Companiile și centrele de consultanță autohtone și străine, private, publice, sau mixte. În România cele mai numeroase astfel de organizații sunt profilate pe problematica managerială, însă sunt și companii/ centre care sunt specializate pe mai multe domenii - management, informatică, financiar, marketing

etc. Acestea asigură, de regulă, un nivel mediu al calității serviciilor și al prețurilor solicitate. Cele mai bune firme și centre de consultanță se află în marile orașe care sunt importante centre universitare și științifice. În orașele mai mici, astfel de centre se regăsesc rar și, cel mai adesea cu un nivel mediu al serviciilor.

- Universitățile, în primul rând cele cu profil economic, care pe lângă instruire/ training pentru persoane fizice/ firme furnizează și unele servicii de consultanță. Tradițional, universitățile românești conlucrează cu firmele mari, însă în ultimul deceniu s-a conturat o accentuare a orientării spre sectorul economic mic și mijlociu. Frecvent, cei mai buni profesori își desfășoară activitatea de consultanță în cadrul altor organizații unde câștigă sensibil mai mult.

- Organizațiile patronale, asociațiile de IMM-uri și camerele de comerț și industrie, în cadrul cărora funcționează o varietate de subdiviziuni organizatorice care oferă consultanță managerială pentru firme. Avantajul comparativ al asociațiilor de IMM-uri și al camerelor de comerț și industrie este cunoașterea mai bună a specificului operatorilor economici mici, ceea ce se reflectă într-o adaptabilitate superioară a serviciilor oferite la necesitățile acestora.

- Consultanții independenți/ PFA-urile există într-un număr relativ redus. Calitatea serviciilor și prețurilor acestora este foarte eterogenă. Persoanele fizice autorizate oferă frecvent consultanță managerială pe bază informală, fără contracte. Apelarea la serviciile lor trebuie făcută cu multă precauție. Tarifele relativ reduse solicitate de o mare parte a acestora își găsesc corespondent în nivelul scăzut al serviciilor furnizate.

- Institutele și centrele de cercetare afiliate unor organizații autohtone sau mixte, care pot fi publice, private sau public-private.

- Fundațiile și alte tipuri de organizații non-guvernamentale ONG-uri. Fondațiile au apărut în România într-un număr foarte mare, ocupându-se de numeroase probleme. O proporție apreciabilă au preocupări în domeniul consultanței manageriale pentru agenții economici. Cea mai mare parte a acestora s-au înființat cu finanțare externă (UNIDO, UNDP, Banca Mondială, Know-How Fund, guvernele francez, german, italian, austriac, american, canadian, etc.). Eterogenitatea naturii, calității și prețurilor serviciilor practicate este extrem de mare. Calitatea serviciilor furnizate este frecvent mediocră. La încetarea sau diminuarea finanțării externe, majoritatea fundațiilor funcționează la nivelul de supraviețuire. În abordarea acestor organizații, se recomandă precauție.

- Centrele de afaceri, care au început să fie înființate mai frecvent după anul 2000, o bună parte cu finanțări externe. Acestea oferă o gamă variată de servicii, printre care și consultanța în domeniul managementului. În general, se constată că pe perioada finanțării externe sau publice, oferă servicii de consultanță apropiate de nivelul mediu al calității pe piața românească. Ulterior, cu foarte mici excepții, centrele fie se închid, fie își restrâng foarte mult activitatea.

Un rol important în profesionalizarea consultanței îl au asociațiile profesionale din domeniu. În prezent există mai multe astfel de asociații, dintre care cea mai importantă este Asociația Consultanților în Management din România (AMCOR), singura organizație din România care este afiliată la structuri europene sau globale din domeniu.

Menționăm faptul că la începutul anilor 2000 a fost introdus titlul de CMC (Certified Management Consultant), conform uzanțelor ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), iar în țara noastră nu există nici în prezent bariere pentru exercitarea profesiei de consultant. Potrivit AMCOR, sub 0,5% dintre cei peste 8000 de consultanți în management dețin titlul CMC.

Cu toate că în România activează mulți furnizori de consultanță managerială, îndeosebi în orașele mari, care sunt și centre universitare, țara noastră deține mai puțin de 1% din volumul pieței de consultanță a Uniunii Europene, în cadrul căreia domină Germania, Franța, Anglia și Spania.

Conform estimărilor AMCOR, piața românească de consultanță are o valoare de circa 0,3% din PIB. Dacă avem în vedere că piețele de consultanță din țările Uniunii Europene dețin în medie 1% din PIB, rezultă că piața din România are un nivel redus de dezvoltare, dar în același timp și potențial ridicat de creștere.

### 1.6.2 Intensitatea trainingului în firmele românești

Deoarece IMM-urile reprezintă cel mai important și numeros eșalon al întreprinderilor din România, având cea mai mare contribuție la crearea PIB, asigurarea de locuri de muncă, generarea de venituri la bugetul statului etc., este deosebit de relevantă **evidențierea unor aspecte semnificative cu privire la trainingul**

derulat în cadrul firmelor mici și mijlocii. În acest sens facem referire la **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului, suportul financiar al pregătirii personalului și ponderea angajaților care au beneficiat de instruire**, având în vedere rezultatele unei ample investigații pe bază de chestionar derulate în anul 2016 pe un eșantion de 1096 de întreprinderi mici și mijlocii;

Luând în considerare **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat destinate trainingului pe parcursul ultimului an** (vezi figura nr. 85), s-au constatat următoarele:

- 66,54% dintre firme nu s-au preocupat pregătirea resurselor umane;
- 22,82% din organizații au alocat personalului între 1 și 5 zile de instruire;
- 8,52% dintre companii au dedicat în medie 6 - 10 zile/ salariat;
- 2,11% din întreprinderi au indicat peste 10 zile de training pe angajat.

Remarcăm faptul că aproximativ 1/3 dintre IMM-uri au avut în vedere trainingul angajaților, proporție mai ridicată față de ultimii 4 ani, situație care denotă că întreprinzătorii și managerii români fac eforturi mai mari pentru pregătirea personalului, chiar dacă majoritatea firmelor au trecut printr-o perioadă dificilă în anii subsecvenți crizei economice.

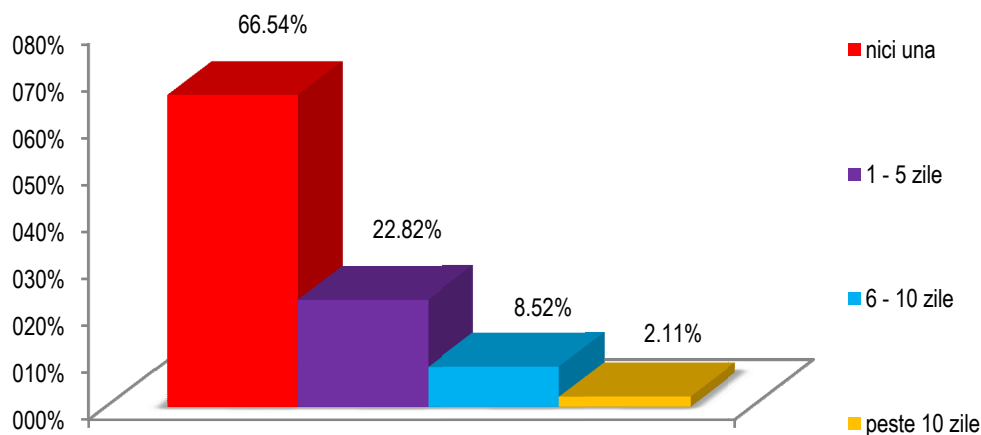


Figura nr. 85 - Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii

Abordarea organizațiilor **pe grupe de vârstă** (tabelul nr. 65) reliefează următoarele:

- ponderile firmelor în care nu s-a prevăzut nicio zi pentru pregătirea salariaților se reduc odată cu mărirea vechimii întreprinderilor;
- frecvențele în care companiile au alocat instruirii 1-5 și 6-10 zile pe angajat cresc proporțional cu amplificarea vârstei organizațiilor;
- în ceea ce privește IMM-urile care au dedicat trainingului peste 10 zile/ salariat, unitățile economice care au sub 5 ani consemnează un procentaj mai redus (1,73%), iar entitățile de peste 15 ani vechime înregistrează un procent mai ridicat (3,10%);

Corelația dintre vârsta firmelor și numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat alocate trainingului

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Vârsta IMM-urilor			
		Sub 5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
1.	Nici una	75,43%	69,68%	63,40%	57,24%
2.	1-5 zile	18,69%	20,22%	26,38%	26,55%
3.	6-10 zile	4,15%	7,94%	8,94%	13,10%
4.	Peste 10 zile	1,73%	2,17%	1,28%	3,10%

Încadrarea IMM-urilor în funcție de mărime (tabelul nr. 66), evidențiază că procentajele companiilor care nu investesc în training se amplifică odată cu reducerea dimensiunii întreprinderilor, iar frecvențele în care organizațiile au alocat pregătirii 1-5, 6-10 și peste 10 zile pe salariat cresc proporțional cu anvergura firmelor. Această situație evidențiază impactul considerabil pe care îl au resursele agenților economici asupra derulării programelor de perfecționare a angajaților.

Corelația dintre dimensiunea firmelor și numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Nici una	72,21%	46,51%	28,79%
2.	1-5 zile	20,54%	31,78%	36,36%
3.	6-10 zile	5,92%	18,60%	24,24%
4.	Peste 10 zile	1,34%	3,10%	10,61%

Având în vedere **suportul financiar al pregătirii salariaților în cadrul IMM-urilor**, rezultatele sondajului reliefează că **procentul mediu alocat trainingului din cifra de afaceri este de 1,96% pe firmă\***, denotând faptul că întreprinzătorii/ managerii români conștientizează într-o măsură relativ redusă importanța instruirii personalului, deși aceasta a devenit condiționantă pentru menținerea și creșterea competitivității organizațiilor.

Dacă grupăm angajatorii în funcție de **vârstă, distribuție regională, dimensiune, formă de organizare, domeniu de activitate și rezultate obținute în 2015 față de 2014**, se observă că **procentul mediu din cifra de afaceri** dedicat trainingului personalului înregistrează mărimi mai ridicate în rândul organizațiilor care au sub 5 ani vechime (2,30%), firmelor din Sud Est (3,64%), întreprinderilor mici (2,91%), entităților cu alte forme juridice (2,05%), companiilor din transporturi (2,79%) și IMM-urilor care au înregistrat performanțe mult mai bune în anul 2015 comparativ cu 2014 (2,96%). Informații suplimentare în figurile nr. 86 -91.

\* Procentul se referă doar la firmele care au finanțat training pentru salariații lor.

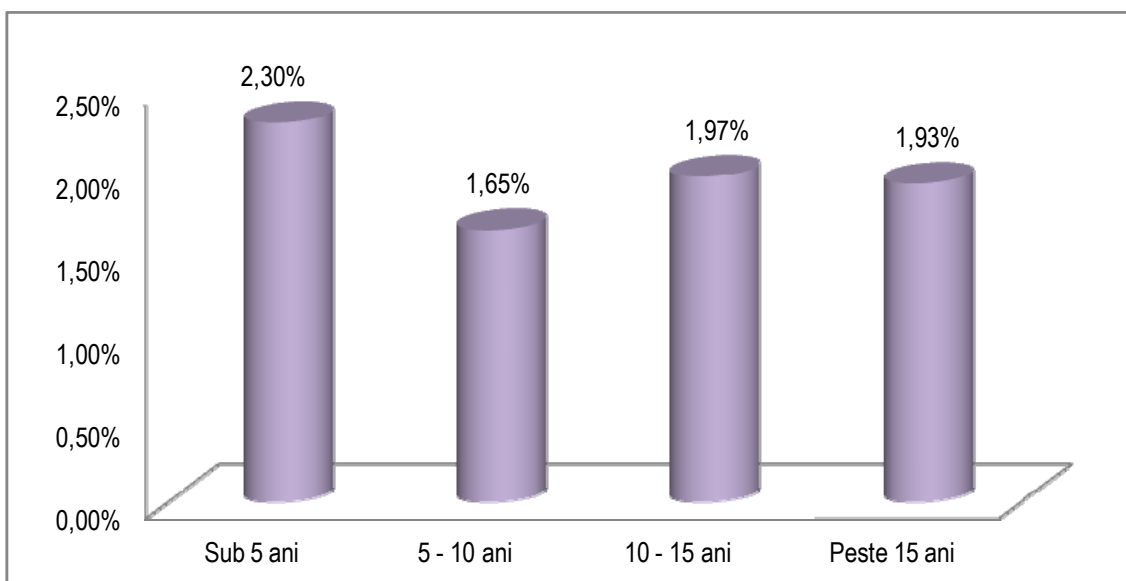


Figura nr. 86 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de vârsta IMM-urilor

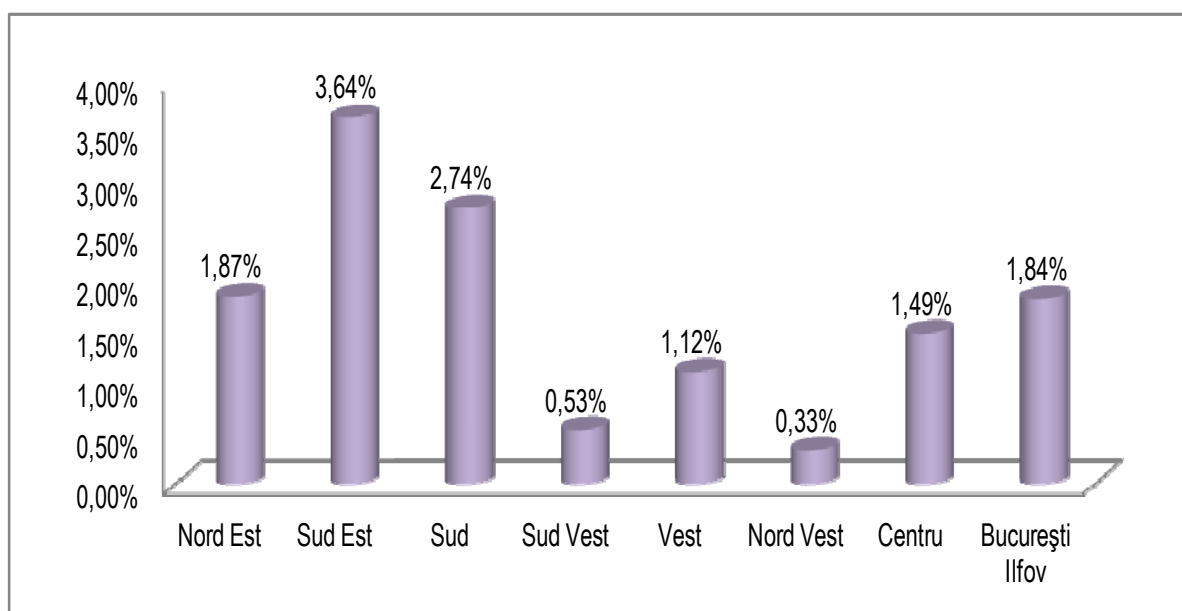


Figura nr. 87 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte organizațiile

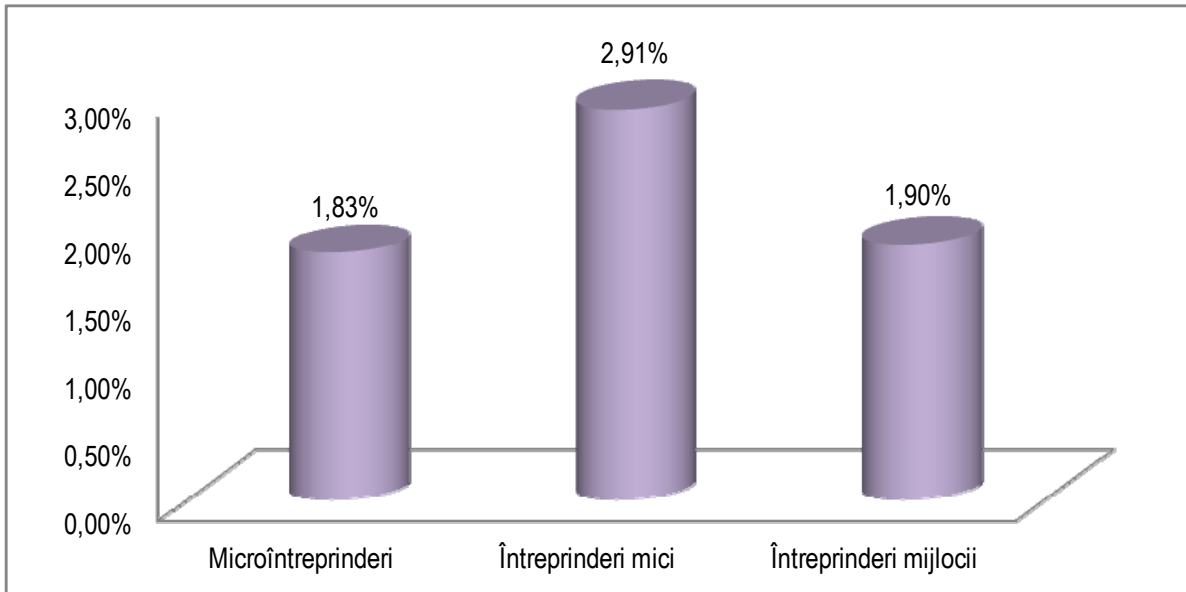


Figura nr. 88 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de dimensiunea companiilor

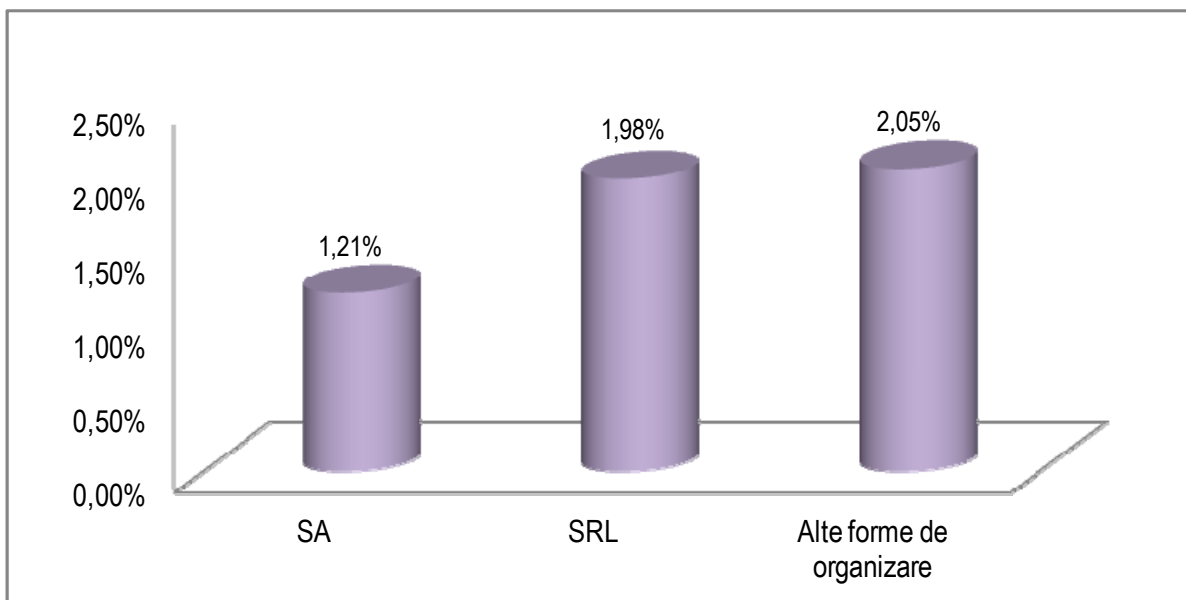


Figura nr. 89 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de forma de organizare a IMM-urilor



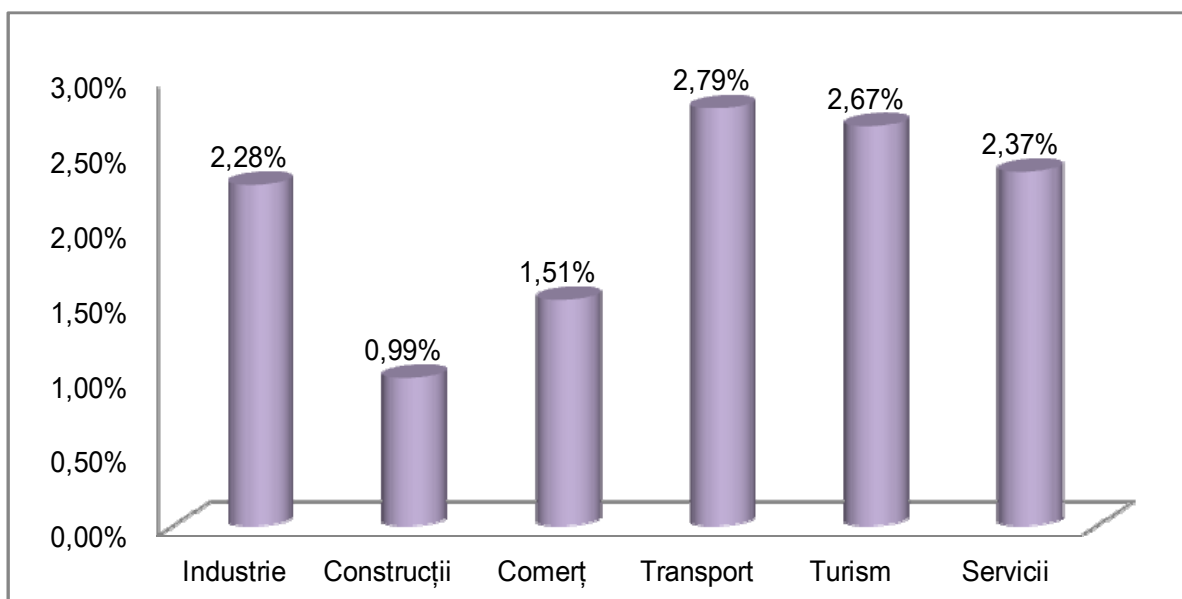


Figura nr. 90 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de domeniul de activitate al firmelor

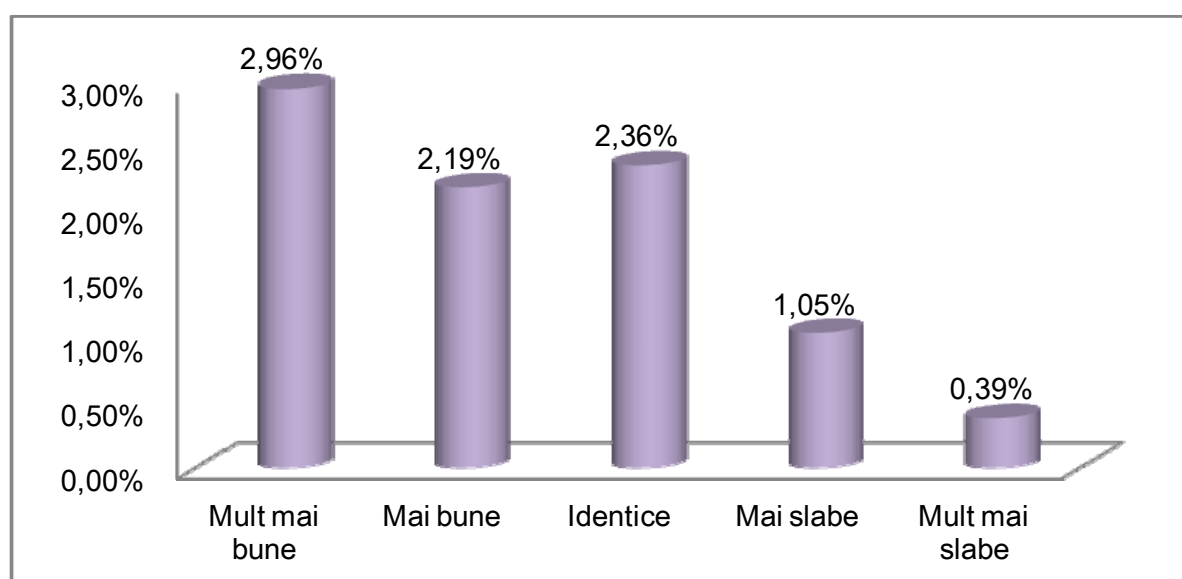


Figura nr. 91 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de performanțele IMM-urilor în 2015 comparativ cu 2014

Un alt indicator deosebit de relevant al intensității activităților de formare/ perfecționare a personalului în întreprinderile mici și mijlocii românești îl constituie ponderea angajaților care au participat la programe de instruire. **Procentul mediu al salariaților care au beneficiat de training este de 15,37%**, reliefând că preocupările pentru astfel de activități sunt relativ reduse, având în vedere ritmul general alert în care trebuie de înnoite cunoștințele, în condițiile trecerii la knowledge economy și a internaționalizării activităților.

Încadrarea IMM-urilor în funcție de **vechime, apartenență regională, mărime, formă juridică, ramură de activitate și performanțe în 2015 față de 2014**, evidențiază că cele mai ridicate niveluri ale **procentului mediu de angajați instruiți** se consemnează în rândul întreprinderilor cu vârsta de 10-15 ani (17,14%), companiilor din regiunea Vest (30,08%), firmelor mijlocii (18,33%), SRL-urilor (16,13%), entităților din turism (28,33%) și angajatorilor care au înregistrat rezultate mult mai bune în anul 2015 comparativ cu 2014 (28,19%). Vezi figurile nr. 92 – 97.

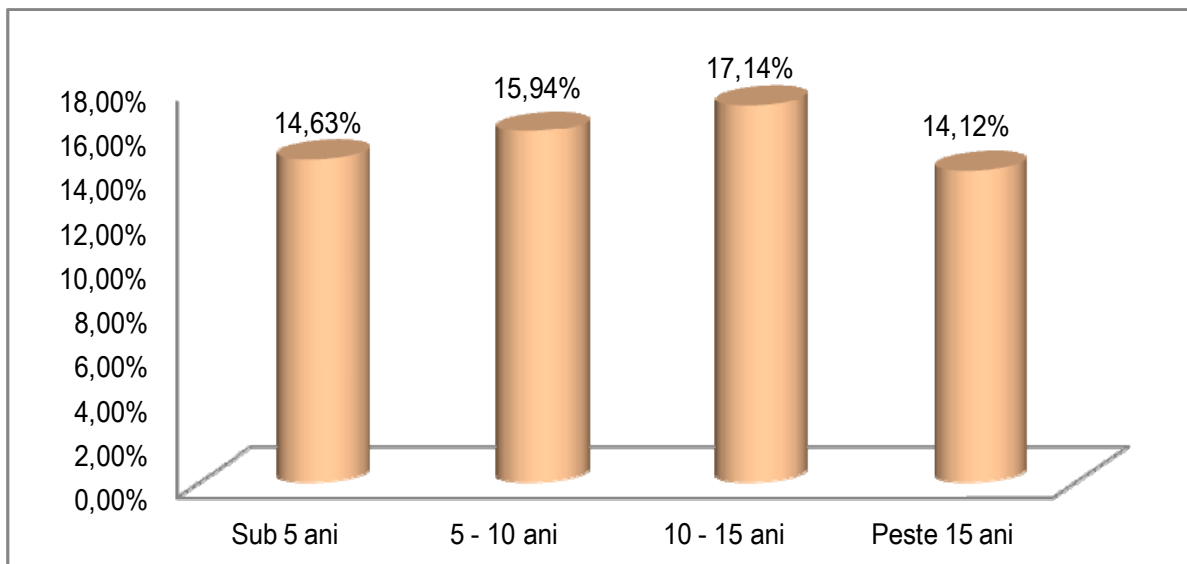


Figura nr. 92 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de vârsta firmelor

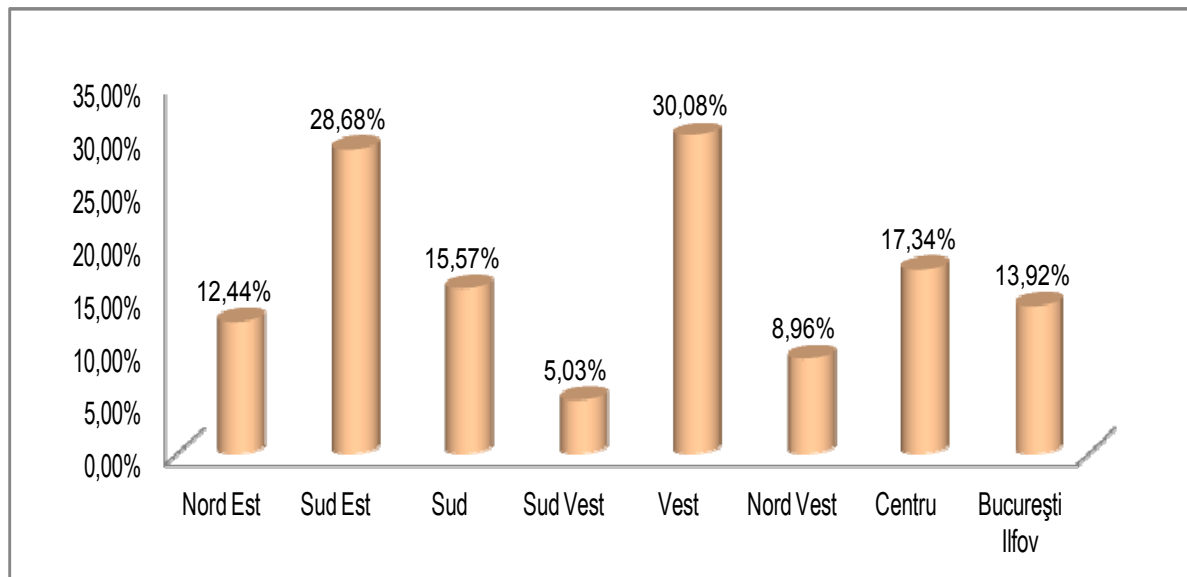


Figura nr. 93 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte companiile

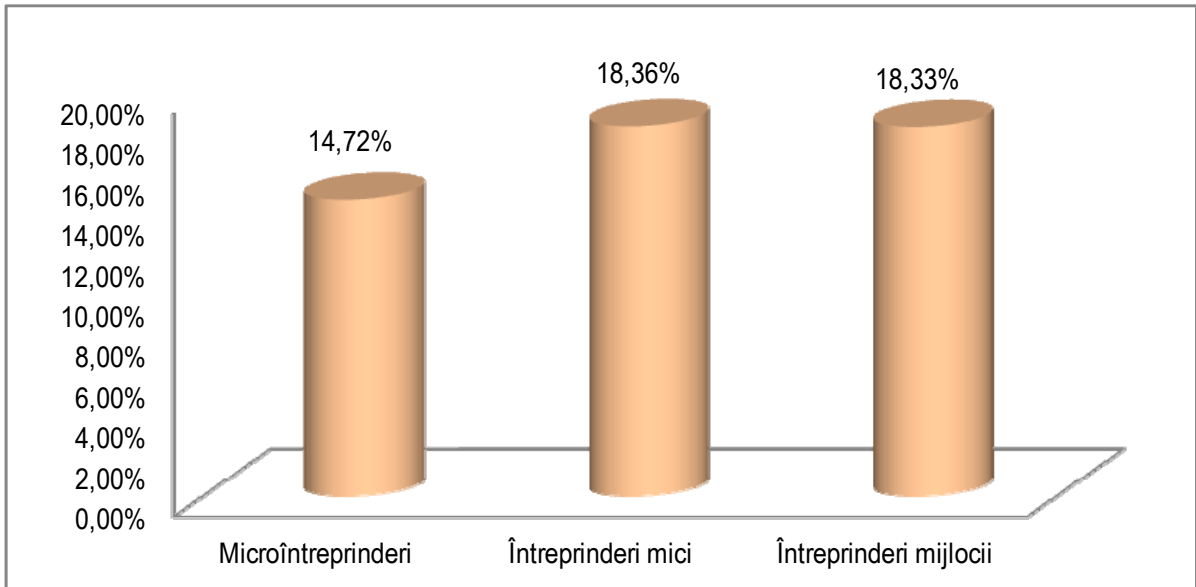


Figura nr. 94 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de dimensiunea organizațiilor

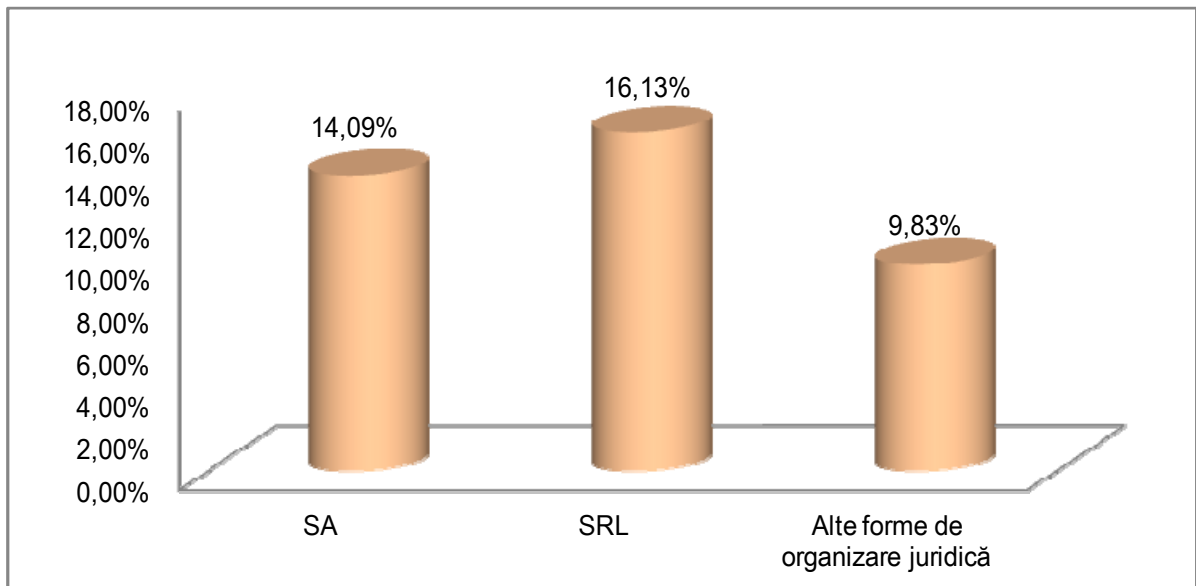


Figura nr. 95 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

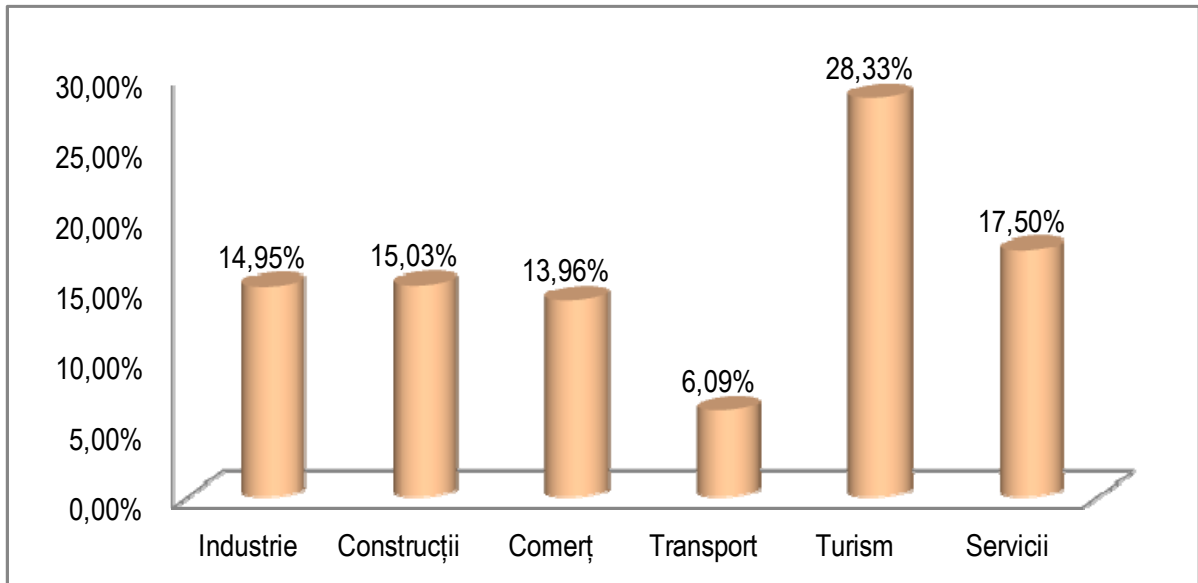


Figura nr. 96 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de ramura în care activează IMM-urile

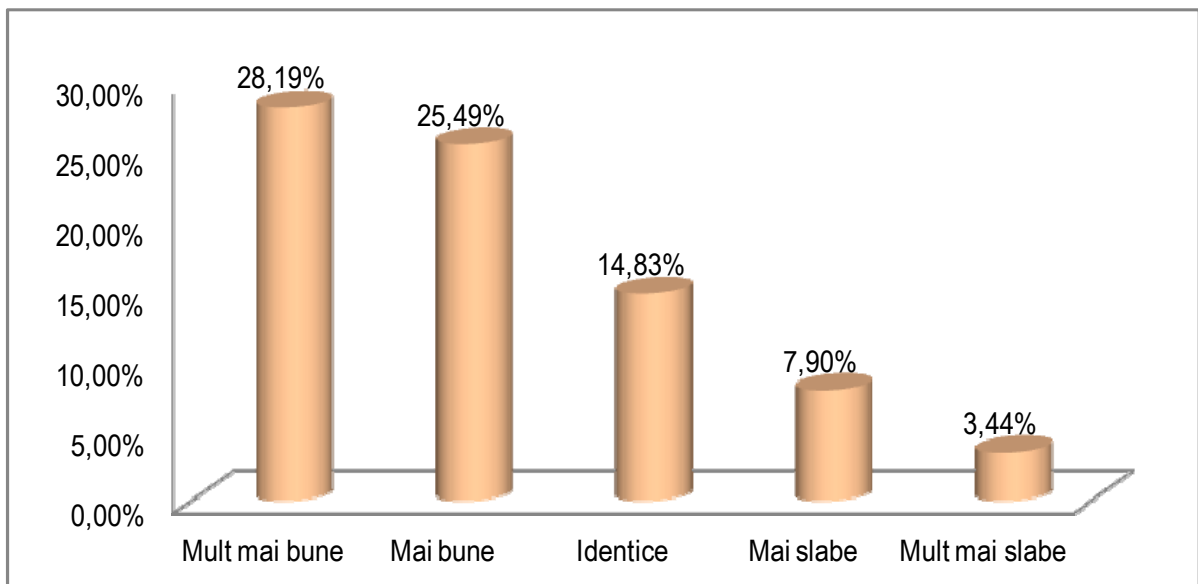


Figura nr. 97 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de performanțele firmelor în 2015 comparativ cu 2014

Considerăm că interesul mai redus acordat activităților de training managerial în România se datorează, nu numai potențialului economic precar al multor agenți economici, împovărați de recesiune, credite, taxe, impozite, contribuții, etc. și problemelor „extraeconomice” cu care aceștia se confruntă - birocrăție, instabilitate/incoerență legislativă, controale excesive, etc. - ci și **atitudinii unor întreprinzători - manageri**, care nu conștientizează importanța perfecționării profesionale și consideră că nu sunt necesare cunoștințe și abilități manageriale noi. Sunt frecvente situațiile în care evoluțiile favorabile ale propriilor business-uri, mai ales la debut,

inoculează întreprinzătorilor ideea că pot avea succes fără investiții în educația managerială, și implicit, în absența sau „timiditatea” încercărilor de profesionalizare a managementului.

### 1.6.3 Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană

Datorită faptului că învățământul superior este principalul furnizor de training din România, prezintă o importanță deosebită **evaluarea calității activităților de formare și perfecționare managerială prestate de instituțiile universitare din țara noastră, comparativ cu trainingul practicat la nivelul Uniunii Europene.** Rezultatele anchetei pe bază de chestionar realizată pe parcursul anului 2016 au scos în evidență o serie de **aspecte semnificative, pe care le prezentăm în continuare.**

La nivelul întregului eșantion (figura nr. 98), s-au constatat următoarele:

- pregătirea în domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc în general, a fost percepută de cea mai mare parte a respondenților (41,13%), ca fiind de aproximativ același nivel calitativ cu serviciile similare prestate în U.E.;
- doar 10,47% dintre persoanele investigate au apreciat că trainingul managerial oferit de învățământul superior din România în general, este mai bun decât cel practicat în Uniunea Europeană.;
- instruirea managerială oferită de universitățile de stat cu profil economic a fost cel mai bine cotate în raport cu trainingul din domeniul managementului prestat în cadrul U.E.;
- instituțiile universitare particulare cu profil tehnic și economic românești au consemnat de departe cele mai defavorabile aprecieri;
- nu au formulat răspunsuri concrete între aproximativ un sfert și 36,03% dintre respondenți.

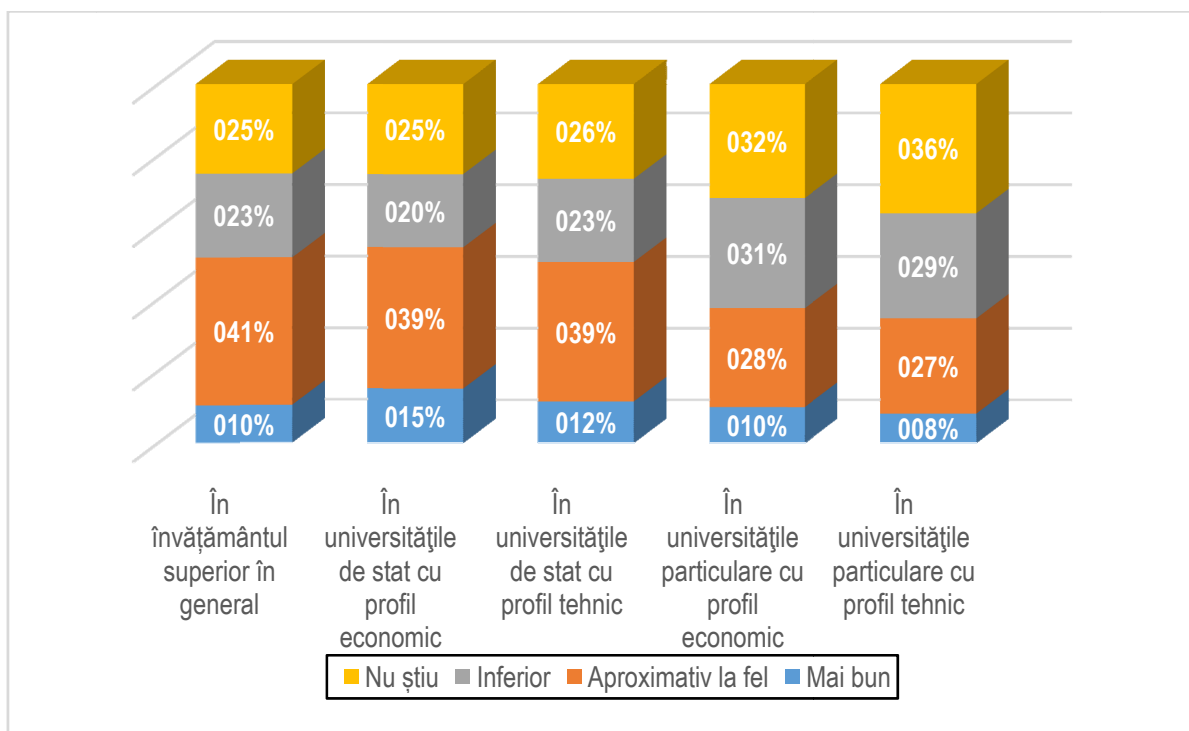


Figura nr. 98 - Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană

Având în vedere că proporțiile respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea trainingului managerial sunt destul de ridicate la nivelul eșantionului, în tabelul 67 sunt prezentate rezultatele anchetei **fără incorporarea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	În învățământul superior în general	13,94%	54,79%	31,26%
2.	În universitățile de stat cu profil economic	20,17%	52,56%	27,26%
3.	În universitățile de stat cu profil tehnic	15,65%	52,83%	31,52%
4.	În universitățile particulare cu profil economic	14,61%	40,36%	45,03%
5.	În universitățile particulare cu profil tehnic	12,64%	41,51%	45,85%

Analiza aprecierilor pe cele **două sub-eșantioane (1- cadre didactice, cercetători și consultanți în management, 2- manageri și specialiști din firme)** a relevat că:

- profesorii, cercetătorii și consultanții au estimat în proporții mai mari că instruirea din domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc în general (13,39%) și universitățile de stat cu profil economic (16,41%) este mai bună decât trainingul managerial european;
- specialiștii și managerii din firme au opinat mai frecvent că pregătirea managerială asigurată de învățământul superior din țara noastră, de universitățile particulare cu profil economic și de instituțiile universitare tehnice private este la fel comparativ cu cea din U.E. (41,51%, 29,11% și 28,19%);
- respondenții din cadrul întreprinderilor înregistrează procentaje mai ridicate ale persoanelor care au considerat că instituțiile universitare în general și universitățile de stat și private cu profil economic și tehnic din România oferă pregătire de calitate inferioară față de trainingul managerial prestat la nivelul Uniunii Europene;
- în rândul specialiștilor și directorilor din firme se consemnează ponderi mai ample de respondenți (între 27,10% și 36,04%) care nu au formulat aprecieri cu privire la calitatea acestor servicii în învățământul superior românesc față de U.E.. Vezi tabelul nr. 68.

Diferențierea evaluărilor comparative referitoare la trainingul managerial din universitățile românești și cel practicat în Uniunea Europeană pe cadre didactice, cercetători și consultanți în management, manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Respondenți	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În învățământul superior în general	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	13,39%	37,80%	42,52%	6,30%
2		Manageri și specialiști din firme	10,13%	41,51%	21,26%	27,10%

3	În universitățile de stat cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	16,41%	47,66%	28,91%	7,03%
4		Manageri și specialiști din firme	14,96%	38,41%	19,43%	27,19%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	10,94%	42,97%	25,78%	20,31%
6		Manageri și specialiști din firme	11,59%	38,41%	22,90%	27,10%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	6,25%	14,84%	58,59%	20,31%
8		Manageri și specialiști din firme	10,40%	29,01%	27,46%	33,12%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	3,91%	12,50%	47,66%	35,94%
10		Manageri și specialiști din firme	8,58%	28,19%	27,19%	36,04%

Gruparea percepțiilor referitoare la calitatea trainingului managerial în funcție de **vârsta persoanelor investigate** (tabelul nr. 69), evidențiază o serie de diferențieri:

- respondenții care au mai mult de 60 de ani dețin ponderi mai ridicate ale persoanelor care au indicat că învățământul universitar în general și universitățile particulare cu profil tehnic din România, asigură training managerial superior din punct de vedere calitativ serviciilor similare din Uniunea Europeană;
- persoanele mai tinere de 30 de ani înregistrează cele mai mari procentaje ale investigațiilor care au considerat că pregătirea managerială derulată în instituțiile universitare în general și universitățile tehnice de stat din țara noastră, se situează la aproximativ același nivel cu trainingul din U.E.;
- intervievații de 31-40 de ani au estimat mai rar că universitățile economice și tehnice de stat și instituțiile universitare private cu profil tehnic din România furnizează training de o calitate inferioară comparativ cu cel furnizat în cadrul Uniunii Europene;
- proporțiile celor care nu au făcut estimări variază între 15,95%, dacă luăm în considerare evaluările cu privire la învățământul superior românesc ale respondenților care au peste 60 de ani, și 37,31%, dacă avem în vedere aprecierile referitoare la universitățile particulare tehnice ale persoanelor de 51-60 de ani.

Tabelul nr. 69

Evaluarea comparativă a trainingului managerial furnizat de universitățile din România și cel practicat în Uniunea Europeană în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Calitatea training-ului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Vârsta respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În învățământul superior în general	Sub 30 de ani	10,00%	43,33%	21,11%	25,56%
2		31 - 40 de ani	10,10%	41,41%	22,56%	25,93%
3		41 – 50 de ani	10,49%	42,59%	22,22%	24,69%
4		51 – 60 de ani	11,44%	38,81%	24,88%	24,88%

5		Peste 60 de ani	15,85%	39,02%	29,27%	15,85%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Sub 30 de ani	16,67%	40,00%	22,22%	21,11%
7		31 - 40 de ani	16,11%	38,93%	17,79%	27,18%
8		41 – 50 de ani	17,59%	38,89%	18,21%	25,31%
9		51 – 60 de ani	15,92%	35,32%	22,89%	25,87%
10		Peste 60 de ani	13,41%	48,78%	20,73%	17,07%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Sub 30 de ani	8,89%	44,44%	24,44%	22,22%
12		31 - 40 de ani	11,74%	40,60%	21,14%	26,51%
13		41 – 50 de ani	12,35%	37,65%	24,07%	25,93%
14		51 – 60 de ani	12,44%	35,82%	23,38%	28,36%
15		Peste 60 de ani	15,85%	39,02%	21,95%	23,17%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Sub 30 de ani	10,00%	25,56%	35,56%	28,89%
17		31 - 40 de ani	7,72%	28,86%	31,88%	31,54%
18		41 – 50 de ani	12,04%	24,38%	31,48%	32,10%
19		51 – 60 de ani	13,43%	26,37%	28,86%	31,34%
20		Peste 60 de ani	9,76%	21,95%	42,68%	25,61%
21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Sub 30 de ani	4,44%	24,44%	37,78%	33,33%
22		31 - 40 de ani	8,72%	25,84%	30,20%	35,23%
23		41 – 50 de ani	9,57%	21,60%	31,79%	37,04%
24		51 – 60 de ani	7,96%	30,85%	23,88%	37,31%
25		Peste 60 de ani	4,88%	20,73%	37,80%	36,59%

Dacă ne referim la **profesia respondenților**, observăm că:

- economiștii consemnează ponderi mai ridicate ale persoanelor intervievate care au considerat că învățământul superior din țara noastră, per ansamblu, și la nivelul entităților particulare cu profil economic și tehnic, oferă servicii de instruire managerială mai bune decât cele existente în U.E.;

- cadrele didactice au indicat mai frecvent că instituțiile universitare românești în general, universitățile de stat cu profil economic și cele private economice și tehnice din România, prestează activități de training managerial sub nivelul calitativ din U.E.

- juriștii dețin cele mai ample proporții ale respondenților care au opinat că învățământul din țara noastră, instituțiile universitare de stat cu profil economic și tehnic și universitățile particulare economice, furnizează pregătire în domeniul managementului de aproximativ aceeași calitate ca în Uniunea Europeană;

- respondenții care au alte profesii înregistrează procente mai ridicate ale persoanelor investigate care nu au realizat evaluări comparative cu privire la serviciile de instruire practicate în România și U.E.

Detalii în tabelul nr. 70.



Evaluarea comparativă a trainingului managerial furnizat de universitățile din România și cel practicat în Uniunea Europeană în funcție de apartenența profesională a respondenților

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În învățământul superior în general	Cadru didactic	13,08%	38,46%	41,54%	6,92%
2		Economist	14,68%	35,32%	23,81%	26,19%
3		Jurist	7,69%	53,85%	33,33%	5,13%
4		Inginer	9,33%	45,60%	24,35%	20,73%
5		Altele	8,70%	41,87%	18,56%	30,87%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Cadru didactic	16,79%	47,33%	29,01%	6,87%
7		Economist	16,67%	37,70%	20,63%	25,00%
8		Jurist	7,69%	56,41%	25,64%	10,26%
9		Inginer	12,44%	43,52%	23,83%	20,21%
10		Altele	15,44%	35,96%	17,08%	31,53%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadru didactic	12,21%	41,98%	25,19%	20,61%
12		Economist	13,49%	34,92%	24,60%	26,98%
13		Jurist	15,38%	43,59%	30,77%	10,26%
14		Inginer	12,44%	40,41%	25,39%	21,76%
15		Altele	10,02%	39,08%	21,02%	29,89%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Cadru didactic	7,63%	16,79%	54,20%	21,37%
17		Economist	13,49%	26,59%	26,19%	33,73%
18		Jurist	7,69%	25,64%	43,59%	23,08%
19		Inginer	8,81%	22,28%	37,31%	31,61%
20		Altele	9,52%	32,02%	24,63%	33,83%
21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadru didactic	3,82%	15,27%	43,51%	37,40%
22		Economist	9,92%	27,38%	26,98%	35,71%
23		Jurist	5,13%	28,21%	41,03%	25,64%
24		Inginer	8,81%	21,76%	35,23%	34,20%
25		Altele	8,21%	30,05%	24,63%	37,11%

Încadrarea evaluărilor serviciilor prestate de universitățile românești în funcție de **genul persoanelor intervievate** (tabelul nr. 71), reliefează în principal următoarele:

- estimările respondenților de gen masculin și feminin sunt relativ apropiate;
- femeile înregistrează procentaje mai ridicate ale persoanelor care apreciază că pregătirea din domeniul managementului oferită de învățământul superior în general, instituțiile universitare de stat cu profil

economic și universitățile private tehnice din România este mai bună decât instruirea din Uniunea Europeană;

- bărbații consideră mai frecvent că trainingul managerial derulat de învățământul românesc per ansamblu și universitățile de stat și private cu profil economic și tehnic din țara noastră este aproximativ la fel și inferior din punct de vedere calitativ cu cel prestat în U.E;
- persoanele de sex feminin consemnează proporții mai ridicate ale respondenților care nu au făcut evaluări comparative cu privire la instruirea managerială asigurată în România și Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 71

Evaluarea comparativă a trainingului managerial furnizat de universitățile din România și cel practicat în Uniunea Europeană în funcție de sexul respondenților

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În învățământul superior în general	Feminin	10,55%	38,26%	22,69%	28,50%
2		Masculin	10,43%	42,42%	23,82%	23,34%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Feminin	17,11%	37,63%	17,37%	27,89%
4		Masculin	14,22%	40,17%	21,80%	23,82%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Feminin	10,5%	37,6%	21,6%	30,3%
6		Masculin	12,0%	39,5%	23,9%	24,6%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Feminin	8,95%	27,11%	27,63%	36,32%
8		Masculin	10,43%	27,73%	32,11%	29,74%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Feminin	8,95%	23,68%	26,84%	40,53%
10		Masculin	7,70%	27,84%	30,45%	34,00%

În urma trecerii în revistă a informațiilor trebuie tras un semnal de alarmă în legătură cu activitățile prestate de universitățile din țara noastră. Cele mai frecvente **disfuncționalități** ale învățământului managerial din România se referă la:

- ponderea prea mare a elementelor teoretice în cadrul unor programe de training;
- dimensiunea pragmatică redusă a pregătirii, insuficienta apelare la aplicații, studii de caz, simulări etc. care să reflecte situații reale din managementul practicat în țara noastră și străinătate;
- adaptarea doar parțială a ofertelor educaționale aferente unor universități/ facultăți la cerințele pieței muncii. În acest sens, evidențiem că trecerea la sistemul educațional impus de „procesul Bologna” și implicit reducerea ciclului de licență, a diminuat fondul de timp alocat unor discipline de specialitate și activități practice;
- existența unei neconcordanțe între nivelul relativ ridicat al tarifelor de școlarizare percepute de furnizorii de training managerial și puterea economică scăzută a populației;
- motivarea insuficientă a personalului didactic și auxiliar din universitățile de stat, care a avut și va avea un impact nefast asupra calității pregătirii manageriale a viitorilor specialiști;
- derularea unor programe de training în cadrul cărora persoanele instruite se focalizează asupra obținerii unui document de studiu, pentru menținerea pe post sau promovarea într-o funcție de conducere, și nu asupra pregătirii și perfecționării profesionale.

Contracararea acestor aspecte negative ar putea genera pe termen mediu și lung diminuarea/ eliminarea discrepanțelor de natură calitativă dintre pregătirea managerială oferită de învățământul universitar românesc și trainingul din domeniul managementului furnizat în Uniunea Europeană.

### 1.6.4 Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România

Ancheta pe bază de chestionar realizată în anul 2016 relevă că **procentul IMM-urilor în care au fost utilizați consultanți externi în anul 2015 este de 10,49%** (figura nr. 99), în creștere față de ultimii doi ani, dar relativ redus dacă avem în vedere situația din companiile țărilor Uniunii Europene și influența pozitivă majoră pe care o are consultanța asupra intensității, conținutului și eficacității proceselor inovaționale din cadrul organizațiilor.

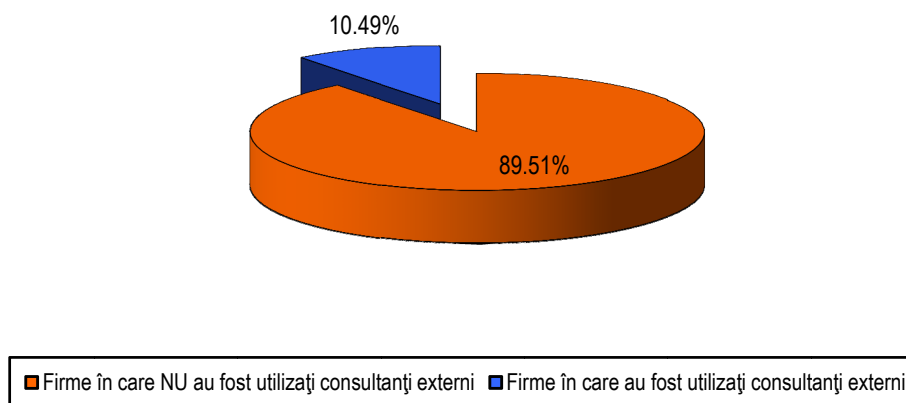


Figura 99 - Frecvența utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri

Luând în considerare **vârsta companiilor** (tabelul nr. 72), se observă că IMM-urile înființate în ultimii 5 ani au înregistrat procentaje mai ridicate ale organizațiilor care au apelat la consultanță, datorită incipienței activităților, care impun mai frecvent asistență de specialitate.

Tabelul nr. 72

Frecvența apelării la consultanță în funcție de vârsta IMM-urilor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Vârsta IMM-urilor			
		Sub 5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	7,59%	10,39%	13,92%	10,69%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	92,41%	89,61%	86,08%	89,31%

În funcție de **mărimea întreprinderilor mici și mijlocii**, constatăm că frecvența în care agenții economici au folosit consultanți externi crește proporțional cu dimensiunea organizațiilor (7,99% - microfirmele, 12,40% - unitățile economice mici și 40,91% - entitățile de dimensiune medie), situație explicabilă prin faptul că odată cu mărirea „taliei” IMM-urilor se amplifică, de regulă, atât potențialul financiar, cât și necesitatea apelării la servicii de consultanță. Remarcăm că frecvența utilizării consultanților este de peste 5 ori mai mare la companiile mijlocii față de microfirme. Vezi tabelul nr. 73.

Tabelul nr. 73

Frecvența utilizării consultanței în funcție de dimensiunea firmelor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	7,99%	12,40%	40,91%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	92,01%	87,60%	59,09%

Examinarea entităților după **forma de organizare juridică** (tabelul 74), relevă că societățile pe acțiuni au utilizat consultanți în proporția cea mai mare (16,67%), fiind urmate de SRL-uri (10,86%) și alte tipuri agenții economici (5,79%).

Tabelul nr. 74

Frecvența apelării la consultanță în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	IMM-urile după forma de organizare juridică		
		SA	SRL	Alte forme de organizare juridică
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	16,67%	10,86%	5,79%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	83,33%	89,14%	94,21%

Repartiția companiilor pe **ramuri de activitate** relevă că organizațiile din transporturi și industrie au apelat mai frecvent la acest gen de servicii, iar entitățile din sectorul turismului au recurs mai rar la consultanți externi în 2015. Detalii în tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 75

Frecvența utilizării consultanței în funcție de ramura în care își desfășoară activitatea IMM-urile

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Turism	Transporturi	Servicii
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	14,11%	9,89%	9,31%	4,65%	16,67%	9,52%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	85,89%	90,11%	90,69%	95,35%	83,33%	90,48%

Gruparea IMM-urilor după **performanțele obținute în anul 2015 față de anul 2014** (tabelul nr. 76), scoate în evidență faptul că întreprinderile cu performanțe net superioare și mai bune au apelat mai frecvent la servicii de consultanță decât companiile cu realizări identice, inferioare și mult mai slabe, relevând impactul pozitiv considerabil al consultanței asupra funcționalității și rezultatelor organizațiilor.

Tabelul nr. 76

Corelația dintre frecvența utilizării consultanței și performanțele IMM-urilor din anul 2015 față de anul 2014

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Performanțele firmei în 2015 comparativ cu 2014				
		Mult mai bune	Mai bune	La fel	Mai slabe	Mult mai slabe
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	33,33%	15,02%	10,31%	5,02%	4,69%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	66,67%	84,98%	89,69%	94,98%	95,31%

Deși apelarea la consultanți din afara companiei pentru a soluționa probleme manageriale specializate reprezintă o componentă indispensabilă a managementului IMM-urilor, ce condiționează adesea însăși existența firmelor, cererea de consultanță în anul 2015 s-a manifestat doar la circa 1/ 10 dintre entitățile mici și mijlocii din România.

### 1.6.5 Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E

Investigația realizată pe parcursul anului 2016 în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor, a **relevat multiple aspecte concludente cu privire la evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană.**

Analiza percepțiilor la **nivelul eșantionului**, reliefează următoarele:

- cei mai mulți dintre respondenți (între 36,68% și 41,34%) au apreciat că, pe ansamblu, consultanța managerială furnizată în țara noastră este aproximativ la fel cu cea furnizată în Uniunea Europeană;
- 27,21% dintre persoanele intervievate au opinat că nivelul calitativ al consultanței românești este în general inferior celui din cadrul U.E.;
- consultanța acordată în România de firmele autohtone este evaluată de 25,98% dintre persoanele intervievate ca fiind inferioară comparativ cu standardele întâlnite în Uniunea Europeană;
- doar 6,45% din componenții eșantionului au considerat că în general, la nivel național, serviciile din România sunt mai bune decât în U.E.;
- companiile de consultanță străine care activează în țara noastră sunt cel mai bine cotate;
- proporțiile celor care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea acestor servicii sunt relativ ridicate (între 25% și 30,39% la nivelul întregului eșantion), mai ales în ceea ce privește firmele de consultanță străine din țara noastră, situație explicabilă în primul rând prin faptul că o bună parte dintre respondenți nu posedă suficiente informații despre situația existentă.

Vezi informațiile din figura nr. 100.

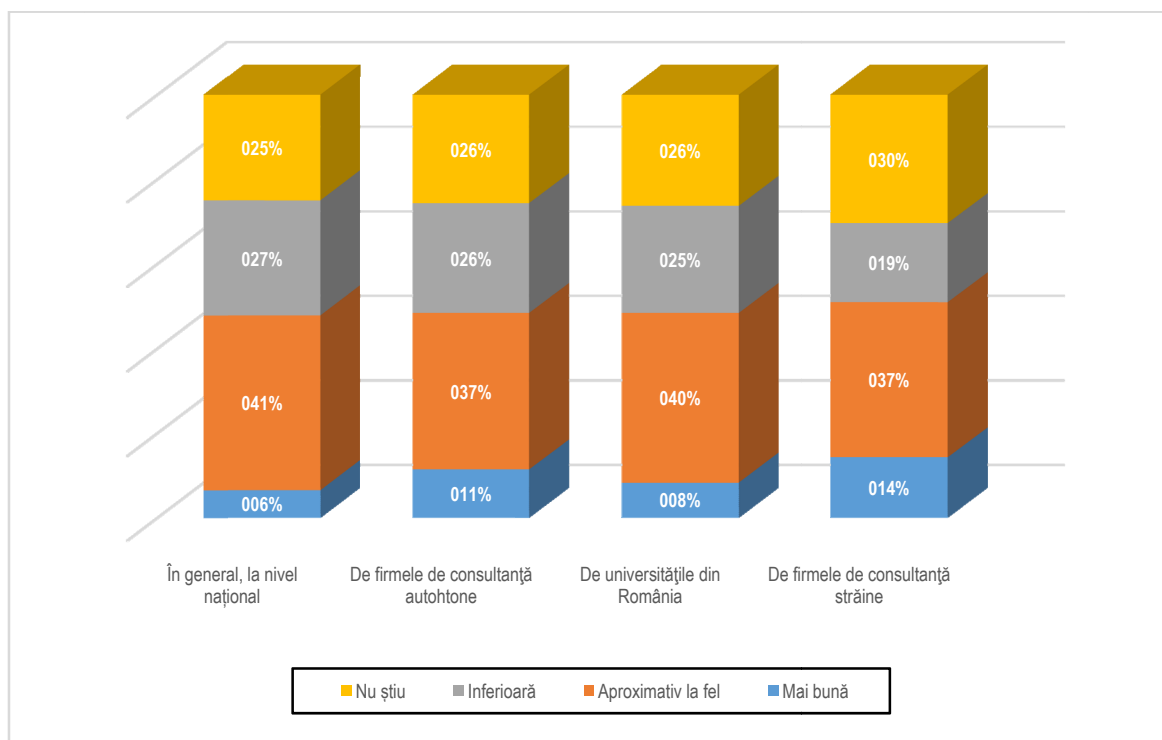


Figura nr. 100 - Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană

Având în vedere procentajele mari ale respondenților care nu au formulat estimări concrete cu privire la calitatea consultanței din România în comparație cu cea Uniunea Europeană, în tabelul de mai jos prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor „nu știu”.**

Evaluarea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	În general, la nivel național	8,61%	55,12%	36,27%
2.	De firmele de consultanță autohtone	15,27%	49,78%	34,95%
3.	De universitățile din România	11,20%	54,43%	34,37%
4.	De firmele de consultanță străine	20,42%	52,70%	26,88%

Distribuția aprecierilor cu privire la calitatea consultanței manageriale **pe cele două sub-eșantioane (cadre didactice, cercetători și consultanți în management, respectiv manageri și specialiști din firme)**, evidențiază următoarele

- profesorii, cercetătorii și consultanții au apreciat mai frecvent că serviciile de consultanță din România, atât în general la nivel național, cât și cele oferite de organizațiile autohtone, instituțiile universitare românești și firmele străine, sunt superioare prestațiilor similare din U.E.;

- cadrele didactice și specialiștii din domeniul cercetării și consultanței manageriale consemnează procentaje mai ridicate ale persoanelor care au considerat că activitățile de consultanță din țara noastră furnizate de organizațiile autohtone, instituțiile universitare și companiile străine, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu cele din Uniunea Europeană;

- în rândul managerilor și specialiștilor din cadrul companiilor se înregistrează cele mai ample proporții ale respondenților care nu au formulat răspunsuri edificatoare referitoare la calitatea consultanței din România față de U.E. (între 26,64% și 32,03%).

Detalii în tabelul nr. 78.

Evaluarea de către cadre didactice, cercetători și consultanți în management, manageri și specialiști din firme a calității consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Respondenți	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În general, la nivel național	Cadre didactice și cercetători în management	8,59%	39,06%	41,41%	10,94%
2		Manageri și specialiști din firme	6,20%	41,61%	25,55%	26,64%
3	De firmele de consultanță autohtone	Cadre didactice și cercetători în management	12,50%	45,31%	34,38%	7,81%
4		Manageri și specialiști din firme	11,22%	36,04%	25,00%	27,74%
5	De universitățile din România	Cadre didactice și cercetători în management	12,50%	42,97%	37,50%	7,03%
6		Manageri și specialiști din firme	7,76%	39,78%	23,91%	28,56%

7	De firmele de consultanță străine	Cadre didactice și cercetători în management	18,75%	47,66%	17,19%	16,41%
8		Manageri și specialiști din firme	13,69%	35,40%	18,89%	32,03%

Abordarea percepțiilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **vârsta respondenților** (tabelul nr. 79), relevă câteva aspecte mai importante :

- consultanța furnizată de firmele autohtone a fost percepută mai des ca fiind superioară comparativ cu serviciile din U.E., de către persoanele investigate mai tinere de 30 de ani (15,56%);
- respondenții care au peste 60 ani de ani consemnează proporții mai ridicate ale celor care au apreciat că prestațiile în domeniul consultanței manageriale din România sunt inferioare celor din U.E., atât în general, cât și la nivelul entităților autohtone și instituțiilor universitare;
- intervievații de 31-40 de ani au considerat mai frecvent că serviciile de consultanță managerială furnizate în general, la nivel național, de organizațiile autohtone, universitățile românești și companiile din străinătate care activează în țara noastră, sunt aproximativ la fel de competitive cu cele oferite în Uniunea Europeană;
- proporțiile persoanelor care nu au făcut evaluări comparative referitoare la consultanța în domeniul managementului din România și U.E., sunt mai mari în rândul respondenților de 51-60 de ani.

Tabelul nr. 79

Încadrarea evaluărilor calității consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Vârsta respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În general, la nivel național	Sub 30 de ani	8,89%	46,67%	27,78%	16,67%
2		31 - 40 de ani	6,71%	51,34%	24,16%	17,79%
3		41 – 50 de ani	7,10%	41,98%	26,85%	24,07%
4		51 – 60 de ani	8,46%	34,33%	28,86%	28,36%
5		Peste 60 de ani	9,76%	35,37%	37,80%	17,07%
6	De firmele de consultanță autohtone	Sub 30 de ani	15,56%	42,22%	25,56%	16,67%
7		31 - 40 de ani	12,75%	43,96%	24,83%	18,46%
8		41 – 50 de ani	14,51%	37,04%	23,15%	25,31%
9		51 – 60 de ani	12,94%	29,35%	29,85%	27,86%
10		Peste 60 de ani	12,20%	37,80%	31,71%	18,29%
11	De universitățile din România	Sub 30 de ani	10,00%	46,67%	24,44%	18,89%
12		31 - 40 de ani	10,07%	48,32%	22,15%	19,46%
13		41 – 50 de ani	9,57%	40,74%	24,69%	25,00%

14		51 – 60 de ani	9,45%	34,33%	29,35%	26,87%
15		Peste 60 de ani	12,20%	37,80%	30,49%	19,51%
16	De firmele de consultanță străine	Sub 30 de ani	15,56%	40,00%	23,33%	21,11%
17		31 - 40 de ani	16,78%	43,96%	17,45%	21,81%
18		41 – 50 de ani	19,14%	37,35%	14,81%	28,70%
19		51 – 60 de ani	14,93%	30,35%	19,40%	35,32%
20		Peste 60 de ani	15,85%	32,93%	19,51%	31,71%

Gruparea percepțiilor în funcție de **apartenența profesională a respondenților**, scoate în evidență în principal următoarele:

- cadrele didactice înregistrează procentaje mai ample ale intervievaților care au apreciat că serviciile de consultanță managerială din România, atât per ansamblu, cât și cele asigurate de entități autohtone, universități și firmele străine, sunt superioare celor din U.E.
- inginerii au opinat mai rar că activitățile de consultanță în domeniul managementului din țara noastră sunt la toate nivelurile - național, organizații autohtone, instituții de învățământ superior și companii din străinătate - aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu serviciile similare din Uniunea Europeană;
- persoanele cu alte profesii și inginerii consemnează proporții mai ridicate ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței din România comparativ cu cea U.E..

Vezi tabelul nr. 80.

Tabelul nr. 80

Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană în funcție de apartenența profesională a respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În general, la nivel național	Cadru didactic	9,92%	38,93%	40,46%	10,69%
2		Economist	7,54%	43,25%	25,40%	23,81%
3		Jurist	5,13%	41,03%	38,46%	15,38%
4		Inginer	4,66%	34,20%	32,12%	29,02%
5		Altele	5,91%	43,35%	22,82%	27,91%
6	De firmele de consultanță autohtone	Cadru didactic	13,74%	44,27%	33,59%	8,40%
7		Economist	12,30%	36,11%	23,02%	28,57%
8		Jurist	7,69%	41,03%	33,33%	17,95%
9		Inginer	9,84%	33,68%	27,98%	28,50%
10		Altele	11,17%	36,62%	24,47%	27,75%
11	De universitățile din România	Cadru didactic	12,21%	45,04%	35,11%	7,63%
12		Economist	7,14%	41,27%	24,21%	27,38%
13		Jurist	5,13%	43,59%	33,33%	17,95%
14		Inginer	9,84%	32,12%	28,50%	29,53%



15		Altele	7,55%	40,89%	22,17%	29,39%
16	De firmele de consultanță străine	Cadru didactic	18,32%	46,56%	16,79%	18,32%
17		Economist	16,27%	35,71%	16,67%	31,35%
18		Jurist	17,95%	33,33%	23,08%	25,64%
19		Inginer	15,03%	31,61%	22,28%	31,09%
20		Altele	11,99%	36,78%	18,56%	32,68%

Luând în considerare **genul respondenților** (tabelul nr 81), se constată că:

- bărbații dețin proporții mai ridicate ale intervievaților care au considerat că nivelul calitativ al consultanței manageriale furnizate în România, este mai slab ca în U.E. la toate nivelurile analizate, și aproximativ la fel ca în țările europene, dacă sunt avute în vedere organizațiile autohtone, firmele străine și instituțiile universitare;
- femeile au apreciat mai frecvent că serviciile de consultanță în domeniul managementului în țara noastră sunt superioare comparativ cu cele din Uniunea Europeană, atât în general, la nivel național, cât și în ceea ce privește prestațiile companiilor autohtone, universităților românești și entităților din străinătate;
- respondenții de gen masculin înregistrează procentaje mai mari ale persoanelor care nu făcuseră evaluări comparative referitoare la consultanța din România și U.E.

Tabelul nr. 81

Evaluarea calității consultanței în funcție de sexul respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În general, la nivel național	Feminin	7,11%	43,42%	22,63%	26,84%
2		Masculin	6,16%	40,40%	29,27%	24,17%
3	De firmele de consultanță autohtone	Feminin	11,58%	35,26%	24,47%	28,68%
4		Masculin	11,26%	37,80%	26,66%	24,29%
5	De universitățile din România	Feminin	9,74%	39,74%	21,84%	28,68%
6		Masculin	7,58%	40,28%	26,90%	25,24%
7	De firmele de consultanță străine	Feminin	15,00%	33,42%	17,11%	34,47%
8		Masculin	13,86%	38,15%	19,43%	28,55%

Rezultatele investigației relevă că nu există diferențe de percepții mari în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de instituțiile de învățământ superior și companiile de consultanță românești, pe de o parte, și organizațiile străine pe de altă parte, deși trebuie menționat faptul că universitățile de prestigiu din țara noastră și multe dintre firmele de consultanță autohtone nu și-au construit un brand în materie de consultanță, și din acest motiv sunt preferate (sau impuse de către multinaționale) entitățile din afara României, care sunt foarte cunoscute și au o experiență îndelungată în acest domeniu.

### 1.6.6 Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești

Diferențele de competitivitate dintre firmele românești și cele care activează în țările dezvoltate de pe mapamond sunt generate de o multitudine de factori, în cadrul cărora, apelarea la training și consultanță prezintă

o importanță deosebită. Întrucât, agenții economici nu dispun, de regulă, decât parțial de cunoștințele, competențele, abilitățile, etc. necesare derulării business-urilor într-un mediu concurențial, supraviețuirea și menținerea/ amplificarea competitivității acestora este condiționată considerabil de nivelul de pregătire/perfecționare al resurselor umane și gradul de accesare a serviciilor de consultanță.

Potrivit unui clasament publicat în Global Competitiveness Report 2016-2017, care vizează competitivitatea economiilor naționale, România ocupă locul 23 în cadrul Uniunii Europene, cu două poziții mai jos față de 2015-2016 (figura nr. 101). Cu toate că, țara noastră devansează 5 state din U.E. (Slovacia, Ungaria, Croația, Cipru și Grecia), această situație relevă în principal capacitatea relativ redusă a mediului de afaceri din România de a încuraja dezvoltarea întreprinderilor și insuficiența activităților de training și consultanță care se manifestă la nivelul firmelor românești, cu efecte negative asupra performanțelor micro, mezo și macroeconomice.

Fără a diminua rolul aspectelor financiare, juridice, informatice, tehnice, marketing, etc., precizăm că **trainingul și consultanța în domeniul managementului are o însemnătate majoră**, impactând direct și substanțial funcționalitatea și competitivitatea organizațiilor.

În condițiile în care România urmărește recuperarea decalajelor economico-sociale față de țările dezvoltate din lume, datorită influenței profund pozitive a pregătirii și consultanței manageriale asupra activităților operatorilor economici, și implicit a performanțelor economiei naționale, se impune cu stringență intervenția statului în această „zonă” și crearea unor programe și fonduri speciale alimentate/ cofinanțate din fonduri europene, pentru creșterea competitivității firmelor prin training și consultanță în domeniul managementului.

Țara	Poziție în clasamentul competitivității economiilor naționale din U.E. în 2016-2017	Poziție în clasamentul competitivității economiilor naționale din U.E. în 2015-2016	Evoluție în clasament în perioada 2016-2017 față de 2015-2016
Olanda	1	2	↑
Germania	2	1	↓
Suedia	3	4	↑
Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord	4	5	↑
Finlanda	5	3	↓
Danemarca	6	6	→
Belgia	7	7	→
Austria	8	10	↑
Luxemburg	9	8	↓
Franța	10	9	↓
Irlanda	11	11	→
Estonia	12	12	→
Cehia	13	13	→
Spania	14	14	→
Lituania	15	15	→
Polonia	16	17	↑
Malta	17	20	↑
Italia	18	18	→
Portugalia	19	16	↓
Letonia	20	19	↓
Bulgaria	21	22	↑
Slovenia	22	23	↑
<b>România</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>↓</b>
Slovacia	24	26	↑
Ungaria	25	24	↓
Croația	26	27	↑
Cipru	27	25	↓
Grecia	28	28	→

Figura nr. 101 - Clasamentul economiilor naționale din cadrul Uniunii Europene în funcție de indicele global de competitivitate

(adaptat după informațiile din Global Competitiveness Report 2016-2017, Word Economic Forum)

### 1.6.7 Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România

Reliefarea **punctelor forte** ale instituțiilor universitare și celorlalte entități care furnizează servicii de pregătire și consultanță în domeniul managementului prezintă o importanță deosebită, deoarece poate contribui la:

- amplificarea potențialul formatorilor și consultanților prin acționarea asupra intensificării cauzelor generatoare de puncte forte;
- susținerea eforturilor de elaborare și aplicare a programelor de dezvoltare ale universităților, institutelor, centrelor, companiilor, etc. specializate în training și/ sau consultanță managerială;
- adoptarea unor decizii curente, tactice și strategice eficiente în cadrul organizațiilor care activează în acest domeniu.

Cu sprijinul informațiilor furnizate de ancheta realizată în anul 2016 și pe baza experienței autorilor au fost identificate **principalele puncte forte** ale entităților care oferă servicii de training și consultanță managerială, pe care le prezentăm în tabelul de mai jos.

## Principalele puncte forte ale organizațiilor care oferă servicii de training și consultanță în domeniul managementului

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	<b>Universități</b>			
1	<b>Densitatea echilibrată în toate regiunile României a facultăților specializate integral sau parțial în domeniul managementului</b>	Situția din perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformarea/ descentralizarea sistemului universitar în țara noastră</li> <li>• Amploarea și diversitatea cererii pentru pregătire managerială pe piața autohtonă a muncii</li> <li>• Existența unor specialiști români în domeniul managementului, care au competențele necesare asigurării funcționalității acestor entități</li> <li>• Manifestarea unui real interes din partea instituțiilor universitare pentru dezvoltarea pregătirii manageriale, datorită amplificării prestigiului și obținerii unor venituri apreciabile</li> <li>• Transferul internațional de know-how managerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existența unor oferte apreciabile și variate a universităților în domeniul formării și pregătirii manageriale</li> <li>• Formarea și pregătirea unui număr considerabil de manageri și specialiști în domeniul managementului</li> <li>• Satisfacerea unor necesități/ cerințe ale mediului de afaceri în ceea ce privește resursele umane cu pregătire managerială</li> </ul>
2	<b>Amplificarea și diversificarea formării continue prin intermediul programelor post-universitare, masterale, doctorale, etc. centrate pe management sau care încorporează importante elemente manageriale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perioada anterioară</li> <li>• Instituțiile universitare din țările dezvoltate</li> <li>• Cerințele existente în urma aderării României la Uniunea Europeană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitățile existente pe piața muncii din țara noastră</li> <li>• Potențialul managerial, uman, logistic și financiar ridicat al unor universități românești</li> <li>• Axarea instituțiilor universitare pe obținerea de venituri din surse proprii</li> <li>• Amplificarea concurenței între universități, care a generat creșteri calitative în domeniul pregătirii manageriale</li> <li>• Diversificarea ofertei de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menținerea și creșterea prestigiului universităților cu profil economic și managerial în domeniul formării continue</li> <li>• Adaptarea învățământului superior cu componente manageriale la cerințele procesului de la Bologna</li> <li>• Integrarea mai frecventă a specialiștilor cu pregătire universitară noneconomică în programele de formare continuă care includ componente manageriale-cursuri masterale, doctorale postuniversitare</li> <li>• Mărirea veniturilor instituțiilor de</li> </ul>

3	<p><b>Consolidarea rolului de lideri în domeniul formării manageriale continue al instituțiilor de învățământ superior</b></p>	<p>Cererea și oferta de formare/ pregătire managerială pe piața românească după anul 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificarea și adaptarea ofertei educaționale la cerințele pieței muncii</li> <li>• Calitatea serviciilor furnizate cursanților</li> <li>• Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în proiectarea, derularea și dezvoltarea programelor de formare și perfecționare postuniversitară cu conținut managerial</li> </ul>	<p>formare/perfecționare în domeniul managementului din țara noastră</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplificarea aportului instituțiilor universitare la pregătirea de manageri și specialiști în domeniul managementului</li> <li>• Proliferarea formării/ trainingului managerial pentru tinerii din țara noastră</li> <li>• Creșterea prestigiului și veniturilor universităților care au poziția de lider în acest domeniu</li> </ul>	<p>învățământ superior</p>
4	<p><b>Adaptabilitate și flexibilitate ridicată în formarea continuă prin derularea programelor postuniversitare, de masterat profesional și cursurilor/ seminarilor speciale de scurtă durată</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritmul de înnoire al ofertei universitare de pregătire managerială (circa 10-15% anual)</li> <li>• Necesitățile în continuă schimbare ale pieței muncii din țara noastră</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schimbările relativ frecvente care se produc în cadrul mediului de afaceri, organizațiilor private și de stat, instituțiilor publice etc.</li> <li>• Potențialul ridicat al unor instituții universitare</li> <li>• Interesul persoanelor cu studii superioare pentru pregătirea managerial - economică, îndeosebi cea postuniversitară</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea nivelului calitativ al pregătirii manageriale a participanților</li> <li>• Amplificarea cererii de pregătire în domeniul managementului</li> <li>• Consolidarea poziției de lideri în acest domeniu a unor instituții de învățământ superior</li> </ul>	
5	<p><b>Calitatea ridicată al pregătirii postuniversitare realizate de universitățile de prestigiu din România prin derularea cursurilor post-universitare, masteratelor, doctoratelor, școlilor academice</b></p>	<p>Calitatea pregătirii manageriale asigurate de celelalte organizații de training din țara noastră</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în pregătirea postuniversitară</li> <li>• Calitatea apreciabilă a curriculumelor programelor de pregătire managerială</li> <li>• Condițiile îmbunătățite de organizare și derulare a pregătirii</li> <li>• Motivarea superioară a persoanelor care sunt instruite în cadrul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea de manageri și specialiști competitivi în management</li> <li>• Sporirea gradului de satisfacție a persoanelor instruite</li> <li>• Consolidarea poziției acestor universități pe piața formatorilor de personal</li> </ul>	

6	postuniversitare, școlilor de cercetare post-doctorale etc. Operaționalizarea în condiții de eficacitate de către unele universități a programelor de formare managerială continuă la distanță prin intermediul comunicațiilor online	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situația din România din perioada anterioară</li> <li>Programele postuniversitare și de masterat din alte țări</li> <li>Instituțiile universitare din România care au promovat învățământul online în diverse domenii</li> </ul>	<p>învățământului postuniversitar comparativ cu cea a studenților</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asigurarea de către managementul academic și administrativ din universitățile respective a condițiilor informatice, materiale, financiare și umane necesare implementării învățământului online</li> <li>Implicarea nemijlocită a unui număr mare de cadre didactice universitare în derularea activităților de pregătire la distanță prin intermediul tehnologiei informatice online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crearea unor premise favorabile pentru îmbunătățirea formării continue la nivel național, prin satisfacerea unor solicitări de pregătire managerială în zone unde nu există furnizori de training managerial și amplificarea disciplinei și rigurozității din partea cadrelor didactice și persoanelor instruite</li> <li>Amplificarea prestigiuului instituțiilor universitare implicate în derularea acestor programe, atât pe piața muncii, cât și în mediul de afaceri</li> </ul>
II.	<b>Organizații de training și consultanță managerială</b>			
7	Existența unui număr semnificativ de entități care furnizează servicii de training și consultanță în domeniul managementului pe lângă universitățile românești: centre de training/consultanță publice, firme/centre private de formare și/ sau consultanță autohtone și străine, ONG-uri, centrele de afaceri, persoane fizice autorizate etc.	Situația existentă în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emiterea unui număr mare de autorizații de funcționare în domeniul trainingului și consultanței, indiferent de capacitățile umane, materiale, financiare etc. ale solicitanților</li> <li>Frecvența ridicată a mobilităților internaționale aferente cadrelor didactice universitare, cercetătorilor și studenților</li> <li>Pătrunderea pe piața românească a unor firme de training și consultanță managerială din Uniunea Europeană și alte țări</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificarea ofertei de servicii în domeniul pregătirii și consultanței</li> <li>Dezvoltarea pieței de training și consultanță managerială</li> <li>Creșterea concurenței pe piața acestor servicii</li> </ul>

8	<b>Diversificarea considerabilă a ofertei pe piața formării și consultanței manageriale</b>	Situația din perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificarea cererii de instruire și consultanță în domeniul managementului din România</li> <li>Necesitatea însușirii de către întreprinzători/ manageri a unor cunoștințe profesionale de management în vederea soluționării numeroaselor problemele cu care se confruntă organizațiile private și publice</li> <li>Numărul rezonabil de organizații care au avut la dispoziție resursele financiare necesare pentru pregătire și consultanță managerială</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactul pozitiv asupra funcționalității și eficacității organizațiilor beneficiare</li> <li>Creșterea potențialului beneficiarilor - persoane fizice și juridice - de training/ consultanță de a rezolva o diversitate apreciabilă de probleme</li> <li>Îmbunătățirea imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în acest domeniu</li> </ul>
9	<b>Stimularea inovărilor de natură managerială în cadrul organizațiilor la nivel metodologic, decizional, informațional, procesual organizatoric etc.</b>	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizarea managerială reprezentată o condiție esențială a dezvoltării</li> <li>Existența unor organizații care investesc în acțiuni cu caracter inovațional, inclusiv de natură managerială</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sporirea capacității organizațiilor de a obține performanțe economice</li> <li>Amplificarea gradului de profesionalizare a managementului românesc</li> <li>Potențarea transferului de know-how și bune practici</li> </ul>
10	<b>Potențarea învățării organizaționale în cadrul entităților private și publice din România</b>	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gradul ridicat de utilitate a produselor oferite de unii formatori și consultanți</li> <li>Impactul internaționalizării activităților și integrării europene a României</li> <li>Dezvoltarea culturii organizaționale în cadrul unor entități</li> <li>Dinamica și presiunea variabilelor endogene și exogene organizațiilor și multiplicarea oportunităților și amenințărilor aferente mediului economic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sporirea gradului de profesionalizare a managementului/ managerilor</li> <li>Dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor</li> <li>Stimularea inovărilor de natură managerială</li> </ul>

11	<b>Sporirea cantitativă și calitativă a ofertei de pregătire și consultanță în domeniul economic și al managementului pentru întreprinzători, manageri și specialiști</b>	Perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementarea pe parcursul ultimilor ani a unui număr apreciabil de proiecte finanțate din FSE prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane</li> <li>Profesionalizarea activităților unor furnizori de consultanță și training români și străini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea numărului de persoane și organizații care au beneficiat de pregătire și consultanță managerială</li> <li>Calitatea superioară a soluțiilor manageriale din cadrul organizațiilor în care activează beneficiarii de training și consultanță</li> </ul>
12	<b>Creșterea profesionalismului unei părți a trainerilor și consultanților români specializați în management</b>	Perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manifestarea unui interes crescut al întreprinzătorilor și managerilor pentru însușirea/perfecționarea cunoștințelor, abilităților, deprinderilor și comportamentelor întreprinșorilor manageriale în condițiile evoluțiilor contextuale nefavorabile pe plan național și internațional din ultimii ani</li> <li>Operaționalizarea prin POCU a unor proiecte axate pe trainingul și consultanța întreprinșorilor manageriale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Îmbunătățirea deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor/întreprinzătorilor din țara noastră</li> <li>Amplificarea funcționalității și performanțelor organizațiilor în care activează managerii și întreprinzătorii beneficiari ai programelor de training și consultanță</li> </ul>



### 1.6.8 Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră

Identificarea cauzală a punctelor slabe aferente organizațiilor care derulează activități de training și consultanță managerială este foarte utilă, întrucât luarea lor în considerare și adoptarea unor măsuri adecvate pot preîntâmpina apariția/ perpetuarea disfuncționalităților și genera amplificări ale performanțelor și competitivității în rândul prestatorilor din domeniu. **Principalele puncte slabe** ale entităților care furnizează servicii de formare și consultanță în domeniul managementului sunt prezentate în tabelul nr. 83.

Tabelul nr. 83

Principalele puncte slabe ale organizațiilor care furnizează servicii de training și consultanță managerială

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
<b>I. Universități</b>				
1	<b>Eterogenitatea ridicată și dinamica excesivă a programelor postuniversitare, masteratelor, cursurilor și seminariilor cu profil managerial</b>	Practicile universitățile din țările dezvoltate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lipsa unei abordări coerente a structurării proceselor de formare continuă la nivelul instituțiilor universitare</li> <li>Insuficienta experiență a universităților în operaționalizarea anumitor programe de formare continuă (de ex. programele de masterat)</li> <li>Comunicarea defectuoasă între facultăți și catedre în ceea ce privește conceperea unor programe postuniversitare</li> <li>Autonomia universitară</li> <li>Cererea foarte diversă pe piața muncii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementarea unui număr apreciabil de programe și cursuri deficitare din punct de vedere calitativ</li> <li>Potențialii solicitanți/ beneficiari întâmpină dificultăți în legătură cu alegerea unuia dintre programele ofertate</li> <li>Apariția unor probleme majore în ceea ce privește organizarea, desfășurarea și monitorizarea activităților implicate de operaționalizarea programelor de formare continuă</li> <li>Existența unor necorelări între cerințele din domeniul managementului în economia românească și cunoștințele dobândite de cursanți</li> <li>Amplificarea gradului de ocupare al cadrelor didactice</li> </ul>
2	<b>Operaționalizarea „formală” a unor programe postuniversitare și masterate profesionale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cerințele și exigențele proceselor educaționale universitare</li> <li>Practicile universităților de prestigiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficienta implicare a unor formatori în derularea activităților de predare</li> <li>Coordonarea/ monitorizarea deficitară a programelor de către managementul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creșterea numărului de beneficiari ai unor astfel programe care nu posedă suficiente cunoștințe manageriale</li> <li>Diminuarea prestigiului universităților</li> <li>Sporirea frecvenței</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
		din țările dezvoltate	instituțiilor universitare/facultăților <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecvența foarte ridicată a situațiilor în care admiterea la astfel de programe are loc fără concurs</li> <li>• Diversitatea cursanților</li> <li>• Gradul redus de participare a cursanților la cursuri și seminarii</li> <li>• Suprapunerea frecventă a tematicilor abordate în cadrul acestor programe cu elemente care au fost deja predate la cursurile aferente ciclului de licență</li> <li>• Evaluarea formală a cursanților de către cadrele didactice</li> </ul>	cazurilor în care nu există corespondență între diploma de studiu conferită și cunoștințele dobândite de absolvent
3	<b>Insuficienta dimensiune pragmatică a multor programe de pregătire postuniversitară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitățile existente pe piața muncii</li> <li>• Practicile didactice din cadrul universităților de prestigiu de pe mapamond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea sumară a unor cadre didactice în pregătirea și derularea programelor de învățământ și activităților de instruire aferente acestora</li> <li>• Deficiențe în procesele de selecție a formatorilor pentru derularea activităților de predare</li> <li>• Utilizarea în măsură redusă a aplicațiilor, studiilor de caz, jocurilor de management, workshop-urilor etc.</li> <li>• Derularea în continuare a unor sisteme de predare-învățare bazate în exclusivitate pe memorare</li> <li>• Insuficienta adaptare a managementului instituțiilor de învățământ superior la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponderea relativ ridicată a beneficiarilor de programe postuniversitare care nu dobândesc cunoștințele pragmatice necesare managerilor / specialiștilor în management</li> <li>• Manifestarea unor programe postuniversitare și de masterat ca modalități de obținere a diplomelor contra cost</li> <li>• Creșterea numărului de participanți la astfel de programe care nu sunt mulțumiți/ satisfăcuți de calitatea activităților de instruire</li> <li>• Influența nefastă asupra imaginii/prestigiului instituțiilor universitare care furnizează training managerial</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			specificul formării continue <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eterogenitatea cursanților</li> </ul>	
<b>II.</b>	<b>Formarea și consultanța managerială</b>			
4	<b>Cererea relativ redusă în ceea ce privește serviciile de training și consultanță în domeniul managementului</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele economiei de piață</li> <li>• Exigențele managementului științific</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conștientizarea importanței trainingului doar de către o proporție redusă a populației</li> <li>• Orientarea insuficientă spre training și consultanță a multor întreprinzători și manageri, inclusiv a factorilor de decizie politică</li> <li>• Resursele financiare mai modeste de care dispun de regulă microîntreprinderile</li> <li>• Potențialul economico-financiar diminuat al firmelor și instituțiilor publice datorită recesiunii economice</li> <li>• Nivelul redus de absorbție a fondurilor europene</li> <li>• Neimplicarea sau implicarea inconsistentă a guvernului/ organizațiilor guvernamentale în facilitarea accesului IMM-urilor și instituțiilor publice la instruire și consultanță</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creșterea discrepanțelor la nivel micro, mezo și macroeconomic dintre România și țările Uniunii Europene</li> <li>• Încetinirea sau absența schimbărilor manageriale de amploare</li> <li>• Amplificarea gradului de uzură morală a sistemelor de management din țara noastră</li> <li>• Evoluțiile nefaste ale unor organizații care furnizează servicii de instruire și consultanță managerială</li> </ul>
5	<b>Prevalența elementelor teoretico - descriptive în cadrul multor programe de pregătire managerială derulate de organizațiile specializate în training</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele economiei de piață</li> <li>• Necesitățile solicitanților de training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preponderența trainerilor care nu au experiență practică în calitate de manageri și/sau consultanți</li> <li>• Frecvența redusă a programelor de training în care practicienii cu rezultate manageriale de excepție sunt implicați/ atrași în derularea proceselor de instruire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pregătirea deficitară a participanților datorită faptului că aceștia asimilează cu precădere informații teoretice și nu dobândesc cunoștințe, abilități, atitudini, comportamente, etc. manageriale care vizează elementele esențiale ale managementului</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derularea unor programe de pregătire în care nu sunt utilizate metode active de predare</li> <li>• Grad redus de utilizare a studiilor de caz, aplicațiilor, simulărilor, scenariilor etc. care încorporează elemente de actualitate din economia românească</li> <li>• Funcționarea unor firme de training managerial în cadrul cărora activitățile de pregătire, derulare, monitorizare și finalizare a trainingului sunt realizate o singură persoană</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactul pozitiv redus al programelor de pregătire asupra performanțelor organizațiilor în care activează beneficiarii trainingului</li> <li>• Amplificarea frecvenței situațiilor în care sunt preferate firme de training străine, deși acestea practică tarife ridicate</li> <li>• Micșorarea gradului de atractivitate al programelor de instruire</li> </ul>
6	<b>Dezvoltarea relativ lentă a consultanței manageriale în România</b>	Situția existentă în țările dezvoltate din Uniunea Europeană	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritmul redus de creștere a cererii pentru serviciile de consultanță managerială</li> <li>• Existența multor consultanți care nu au pregătirea teoretică, know-how-ul, abilitățile, comportamentele și calitățile native necesare derulării de activități în acest domeniu</li> <li>• Experiența insuficientă a multor furnizori de consultanță autohtoni</li> <li>• Frecvența mare a situațiilor în care prestatorii de consultanță nu își adaptează serviciile la realitățile din România</li> <li>• Incoerența legislativă, instabilitatea fiscală și birocrăția în gestionarea banilor publici, care se repercutează negativ, atât asupra solicitanților, cât și ofertanților de consultanță</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea într-un ritm nesatisfăcător a cunoștințelor valoroase de management în economia românească</li> <li>• Nivelul ridicat de uzură morală a sistemelor manageriale din organizațiile românești</li> <li>• Nesoluționarea sau rezolvarea doar parțială a problemelor manageriale complexe cu care se confruntă firmele și instituțiile publice</li> <li>• Vizibilitatea redusă a consultanților din România, atât la nivel național, cât și internațional</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absența unei abordări unitare la nivel național a monitorizării calității și promovării serviciilor de consultanță</li> <li>• Gradul redus de acceptare a serviciilor intelectuale în cadrul instituțiilor publice</li> <li>• Problemele economico-financiare cu care se confruntă potențialii beneficiari ai serviciilor de consultanță managerială</li> </ul>	
7	<b>Disponibilizarea insuficienta sau nealocarea de resurse financiare pentru training și consultanță în cadrul organizațiilor private și publice</b>	Situția existentă în alte țări din U.E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemele financiare cu care se confruntă majoritatea organizațiilor care au nevoie de training și consultanță</li> <li>• Existența unui număr apreciabil de manageri și întreprinzători români cu pregătire și cunoștințe deficitare, care nu conștientizează decât în mică măsură necesitatea și utilitatea investițiilor în training și consultanță</li> <li>• Lipsa unor prevederi legale - ca în unele țări dezvoltate - care să stipuleze obligativitatea tuturor companiilor de a aloca un procent minim din cifra de afaceri pentru trainingul angajaților</li> <li>• Perpetuarea situațiilor în care promovările nu se fac pe criterii de competență, îndeosebi în entitățile publice și de stat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul ridicat de empirism/ amatorism al managementului practicat în țara noastră</li> <li>• Diminuarea capacității firmelor de a face față turbulențelor economice</li> <li>• Scăderea potențialului organizațiilor private și publice de a accesa și gestiona fondurile U.E.</li> </ul>
8	<b>Proporția relativ ridicată a furnizorilor de training și consultanță</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerințele și exigențele managementului profesionist</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliberarea autorizației de funcționare pentru prestatorii din domeniul trainingului și</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apelarea la unii dintre furnizorii de pregătire și consultanță în management nu își</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	<b>managerială care oferă servicii de un nivel calitativ redus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situația din alte țări europene</li> </ul>	<p>consultanței fără o verificare prealabilă a capacităților umane, logistice etc. de care dispun</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Numărul mare de formatori și consultanți în management din țara noastră nu sunt atestați sau acreditați pe plan național/ internațional</li> <li>Manifestarea unui interes nejustificat de mare al unor manageri sau potențiali manageri din diverse organizații pentru obținerea de diplome</li> <li>Orientarea unor organizații spre furnizori de training și consultanță care percep tarife reduse, deosebit de atractive comparativ cu cele solicitate de alți prestatori de servicii din domeniu</li> </ul>	<p>aduce contribuția sau are un aport redus la rezolvarea problemelor manageriale cu care se confruntă organizațiile</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Influența nefastă asupra imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în domeniul instruirii și consultanței manageriale</li> <li>Gradul redus de satisfacție în rândul unor beneficiari ai pregătirii/ consultanței manageriale și manifestarea atitudinii de respingere în viitor a serviciilor din domeniul managementului datorită experiențelor nefaste</li> </ul>
9	<b>Promovarea/ mediatizarea insuficientă a serviciilor de calitate ridicată furnizate de unele organizații de training și consultanță românești</b>	Practicile din alte țări ale Uniunii Europene	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivelul relativ redus de dezvoltare și competitivitate al pieței de consultanță și training din țara noastră</li> <li>Numărul prea restrâns de organizații cu performanțe deosebite în domeniul consultanței și pregătirii manageriale</li> <li>Capacitatea redusă de promovare și influență la nivel național pe care îl au asociațiile profesionale din domeniul consultanței</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gradul redus de cunoaștere pe plan național și internațional a prestațiilor de calitate superioară ale firmelor autohtone de top din domeniul pregătirii și consultanței manageriale</li> <li>Apelarea insuficientă la serviciile foarte bune de instruire și consultanță managerială</li> <li>Anonimitatea unor personalități cu rezultate de excepție în formarea și consultanța managerială</li> </ul>
10	<b>Caracterul adesea formal al unor programe de training din România</b>	Modul de desfășurare a programelor de instruire în U.E	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obligativitatea dobândirii de către unele categorii de manageri din sectorul public a documentelor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nevalorificarea/ valorificarea insuficientă de către participanții la astfel de programe și</li> </ul>

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>care atestă absolvirea acestor cursuri, în vederea menținerii pe posturi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicarea redusă a organizațiilor de training performante în mediatizarea serviciilor oferite, întrucât nu duc lipsă de clienți</li> <li>• Existența unor deficiențe în procesele de selecție a managerilor și specialiștilor care urmează să fie instruiți</li> <li>• Insuficienta adaptarea a acestor programe de pregătire la necesitățile reale ale participanților și organizațiilor din care provin</li> </ul>	<p>organizațiile din care aceștia fac parte a oportunităților de îmbunătățire a cunoștințelor și performanțelor manageriale</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiterea imaginii organizațiilor care furnizează asemenea programe de training</li> </ul>
11	<p><b>Apelarea insuficientă în România la unele forme moderne și performante de transfer al know-how-ului managerial: mentoring, coaching, tutoring, metoda celor mai bune practici, benchmarking, etc.</b></p>	<p>Practicile din țările dezvoltate de pe mapamond</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gradul redus de cunoaștere de către consultanții, trainerii și cadrele didactice din țara noastră a mentoring-ului, coaching-ului, benchmarking-ului etc.</li> <li>• Cererea limitată a organizațiilor autohtone pentru aceste forme de consultanță și training, datorită necunoașterii/ cunoașterii insuficiente a avantajelor pe care le conferă</li> <li>• Implicarea insuficientă a firmelor de consultanță foarte bune în promovarea serviciilor pe care le oferă</li> <li>• Ritmul scăzut de internaționalizare a economiei României</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorificarea în mică măsură a potențialului de creștere a performanțelor conferit de utilizarea formelor moderne de pregătire și consultanță managerială</li> <li>• Încetinirea proceselor de perfecționare managerială din cadrul organizațiilor românești și, implicit, diminuarea ritmului de dezvoltare și modernizare economică a țării noastre</li> </ul>

### 1.6.9 Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România

Dinamismul și resiliența furnizorilor de pregătire și consultanță managerială, ca de altfel al tuturor agenților economici, sunt impactate considerabil de contextul în care acționează. Identificarea oportunităților și amenințărilor contextuale aferente trainingului și consultanței din România, au rolul de a determina recalibrări ale activităților operatorilor din branșă, cu efecte pozitive în planul funcționalității și competitivității acestora.

**Principalele oportunități** care se manifestă în sfera pregătirii și consultanței manageriale din țara noastră și pot genera o evoluție ascendentă în acest domeniu sunt:

- Înregistrarea unor progrese apreciabile în domeniul teoriei manageriale, care îmbracă forma unor elemente teoretico-metodologice bine conturate și adaptate la specificul național:

- definitivarea unui set de metodologii generale și specifice, de proiectare, reproiectare și întreținere funcțională a sistemelor de management
- perfecționarea din punct de vedere metodologic a unor instrumente manageriale recomandabil a fi utilizate de organizațiile din România - managementul pe baza centrelor de profit, managementul prin obiective, managementul prin proiecte, tabloul de bord, diagnosticarea etc.
- operarea unor clarificări conceptuale în domeniul managementului, în vederea susținerii demersurilor pragmatice ale organizațiilor private și publice
- conturarea unor concepte, principii, modele, metode, tehnici etc. specifice economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe adaptate la contextul din țara noastră
- punerea la punct a unor studii de caz, simulări, standarde și alte elemente metodologice cu grad ridicat de utilitate pentru manageri

- Funcționarea unui număr apreciabil de entități private, de stat, mixte și publice nemanageriate profesionist, care au nevoie de modernizări/ perfecționări manageriale la nivel organizațional/ de indivizi și constituie potențiali consumatori ai serviciilor de training și consultanță

- Diversificarea și adaptarea ofertei celor mai performanți furnizori de training și/ sau consultanță managerială la varietatea contextelor sectoriale, culturale, organizaționale etc., cu impact direct asupra îmbunătățirii imaginii referitoare la aceste servicii și stimulării extinderii abordărilor profesionale și în rândul celorlalți prestatori din domeniu

- Proliferarea relativ rapidă a numărului de formatori care utilizează concomitent metode clasice, active și mixte de pregătire, care asigură îmbinarea transmiterii de cunoștințe către persoanele instruite cu dezvoltarea capacității acestora de a le aplica și pe modelarea de comportamente, situație de natură să conducă la mărirea gradului de satisfacție a beneficiarilor și implicit, creșterea cererii de training în țara noastră

- Intensificarea revoluției cunoștințelor și accelerarea procesului de trecere de la economia clasică la cea bazată pe cunoștințe impun reconfigurări ale activităților organizațiilor la toate nivelurile, începând cu managementul, care necesită intervenții profesionale ale furnizorilor de training și consultanță managerială

- Alocarea unor fonduri substanțiale de către Uniunea Europeană în scopul implementării unor programe de training și consultanță intreprenorial-managerială în statele membre

- Existența cadrului legal necesar realizării unor parteneriate între entitățile din sectorul public și organizațiile private, care pot asigura un suport uman, material, financiar etc. superior pentru amplificarea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială

- Definitivarea în cursul anului 2012 a „Metodologiei-cadru de organizare și desfășurare a programelor postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă” în baza căreia pot fi operaționalizate programe de pregătire managerială

- Evaluarea universităților din România după criteriile europene și clasificarea acestora în cele trei categorii de instituții (cercetare avansată și educație, educație și cercetare științifică și centrate pe educație), care are efecte benefice din multiple puncte de vedere

- Amplificarea frecvenței mobilităților internaționale ale formatorilor și consultanților români și implicit, intensificarea schimburilor de know-how managerial și amplificarea ritmului de actualizare a informațiilor/



cunoștințelor cu privire la evoluțiile în domeniul managementului, trainingului, mediului de afaceri etc. din U.E. și alte țări

Principalele **amenințări** cu care se confruntă domeniul trainingului și consultanței manageriale din România sunt:

- Existența unor firme nonprofesioniste, care oferă training/ consultanță de calitate îndoielnică, afectând negativ prestigiul/ imaginea de ansamblu a acestui sector de activitate și încrederea potențialilor consumatori ai unor astfel de servicii
- Diminuarea potențialului financiar al unui număr apreciabil de firme și instituții publice, datorită recesiunii economice din anii trecuți, care își va pune amprenta negativ asupra cererii de formare și consultanță managerială și în perioada următoare
- Implicarea insuficientă a statului în (co)finanțarea unor programe de training și activități de consultanță în domeniul managementului pentru sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii, deși multe dintre ele resimt lipsa acestor servicii
- Conștientizarea într-o mică măsură de către unii întreprinzători a impactului pozitiv pe care îl au pregătirea și consultanța managerială asupra obținerii de performanțe
- Posibilitatea scăderii gradului de atractivitate al programelor postuniversitare, datorită reglementărilor care prevăd eliberarea la absolvire a unui certificat de atestare a competențelor profesionale, indiferent de tipul/ durata programului și numărului de puncte credit transferabile obținute
- Gradul relativ redus de motivare financiară și morală spirituală a personalului de predare și cercetare din cadrul instituțiilor de învățământ superior generează, nu rareori, plecări ale unor specialiștilor din sistem, în special a persoanelor mai tinere, situație care impactează negativ activitățile de formare și cercetare științifică, îndeosebi pe termen mediu și lung
- Preocuparea insuficientă a organizațiilor autohtone care oferă training și consultanță managerială pentru crearea unui brand în domeniul lor de activitate, ceea ce le influențează nefavorabil potențialul de dezvoltare pe termen lung, datorită faptului că mulți agenți economici, mai ales companiile multinaționale, preferă să apeleze la organizații specializate străine care se bucură de notorietate

Trebuie menționat că, numai prin eforturile de adaptare ale furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la evoluțiile contextuale, respectiv încercările lor de valorificare ale oportunităților existente și de contracarare a amenințărilor care se manifestă în domeniu, pot fi asigurate amplificări calitative și cantitative consistente ale serviciilor oferite de către aceștia, și implicit dezvoltări pe multiple planuri ale trainingului și consultanței din domeniul managementului în țara noastră, care au potențialul de a impacta direct și substanțial performanțele obținabile la nivel micro, mezo și macroeconomic.

## 2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2016

### 2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România

#### 2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală

Teoria și practica economico-socială au demonstrat că în orice domeniu al științei sau practicii, analizele în funcție de factorul timp, analizele dinamice, sunt deosebit de necesare și utile. Întotdeauna abordările dinamice, bine concepute și realizate au adus un plus de informații și de cunoștințe, au contribuit direct și indirect la obținerea de performanțe superioare. În ultimele decenii, în condițiile accelerării ritmului dezvoltării în toate domeniile de activitate, frecvența și utilitatea abordărilor dinamice s-a amplificat continuu. Afirmările de mai sus sunt valabile întrutotul și pentru știința și practica managerială.

Paradoxal, cu toate că abordările dinamice sunt deosebit de utilizate în epoca contemporană în cvasitotalitatea domeniilor de activitate, o teorie și/sau o metodologie generală a abordărilor dinamice nu există. În dicționarele internaționale consacrate, ca și în cele autohtone, explicațiile pentru dinamic, dinamism, abordare, teorie sau metodologie dinamică sunt foarte lapidare, reducându-se adesea la a menționa sumar semnificația acestor elemente în anumite domenii sau subdomenii ale ingineriei. Pe fondul acestei situații generale, nu este de mirare că nici domeniul managementului – mult mai nou în știință decât multe altele, cu istorii multimilenare sau multicentenare – nu face excepție.

Având în vedere această situație, în continuare creionăm **elementele de esență asociate abordării dinamice a managementului**. Considerăm că astfel se creează premise superioare gnoseologice, metodologice și acționale pentru a concepe și derula abordări dinamice eficace ale managementului sub multiplele sale forme.

Un prim aspect se referă la faptul că, în perioada actuală, **abordările dinamice ale managementului au devenit și mai necesare comparativ cu perioada anterioară**. Principalele argumente pe care ne bazăm această afirmație sunt următoarele:

a) **Accelerarea puternică a ritmului dezvoltării tehnice, științifice, economice, sociale etc.**, care determină schimbări rapide, unele deosebit de profunde. Ca urmare, este necesară investigarea permanentă a fenomenelor și proceselor, nu static, ci în dinamica lor, în vederea surprinderii și valorificării atât a elementelor de continuitate, cât și a celor de discontinuitate. Analiza trebuie să fie multidimensională, să nu omită nici o componentă și nici o zonă semnificativă a realității, managementul ocupând o poziție centrală în cadrul acestora. Întrucât obiectivul major al managementului este obținerea de performanțe, procesele, relațiile, mecanismele și performanțele manageriale trebuie să fie cu prioritate abordate în dinamica lor și în strânsă corelație cu elementele tehnice, economice, umane, ecologice, etc. din cadrul fiecărui sistem – mondo, macro, mezo, sectorial și micro.

b) **Sesizarea, încă de acum 3-4 decenii a dependenței calității și performanțelor managementului de capacitatea managerilor și a echipelor manageriale de a analiza și înțelege dinamica evoluțiilor manageriale și dinamica sistemelor asupra cărora se exercită managementul**. Ca urmare, din ce în ce mai frecvent și mai aprofundat, se realizează analize ale proceselor, relațiilor și mecanismelor manageriale în dinamica lor. Procedând astfel se sesizează mai ușor și rapid mutațiile de esență intervenite și se operaționalizează corecțiile și îmbunătățirile necesare, se anticipează și se pregătesc noi sisteme și mecanisme, de natură să asigure obținerea de performanțe ridicate. O expresie elocventă a acestor necesități și evoluții o reprezintă dezvoltarea puternică din ultimele decenii a managementului schimbării și inovării și a managementului strategic.

c) **Acumularea unui mare volum de informații și cunoștințe privind caracteristicile și funcționarea tuturor sistemelor economice și sociale, inclusiv a sistemelor de management**. Contribuția principală pe acest plan a avut-o dezvoltarea puternică a informaticii. Bazele și băncile de informații și cunoștințe create la nivel de întreprinderi, localități, ramuri de activitate, domenii de specialitate, țări, grupe de țări, mapamond, reprezintă adevărate „tezaur” informaționale din punct de vedere managerial - și nu numai. Acestea fac atât necesară, cât și posibilă, realizarea de cuprinzătoare și aprofundate analize manageriale dinamice.

d) **Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe**, care are ca ingrediente principale construirea organizației bazate pe cunoștințe și a managementului bazat pe cunoștințe, face necesară

amplificarea studierii tuturor fenomenelor și proceselor manageriale relevante în dinamica lor. Analizele dinamice efectuate din perspectiva economiei bazate pe cunoștințe trebuie să surprindă:

- Elementele de noutate managerială și din alte domenii, caracteristice noii economii, încă din faza lor incipientă, pentru a fi mai eficace și mai accelerat dezvoltate;
- Elementele care țin de sistemul economico-social actual ce obturează sau încetinesc dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe, pentru a fi eliminate și pentru a accelera progresul.

Managementul, la toate nivelele activităților economico-sociale, are un rol esențial în trecerea la economia și organizația bazate pe cunoștințe, iar exercitarea acestuia implică abordări dinamice centrate pe viitor, care să valorifice cunoștințele strategice obținute.

Utilizarea abordărilor dinamice în domeniul managementului trebuie să aibă în vedere mai multe **trăsături specifice** ale acestuia:

- Natura predominant calitativă a managementului, determinată de conținutul său principal - procesele și relațiile manageriale - care se exercită prin intermediul oamenilor și asupra oamenilor. Puternica dependență a managementului de factorul uman, adesea în forme care nu sunt cuantificabile, se reflectă în necesitatea unor abordări specifice, în care pe primul plan se situează elementele calitative;
- Puternicele interdependențe la nivelul tuturor sistemelor (mapamond, țară, ramură de activitate, localitate, firmă etc.) dintre elementele manageriale și cele umane, financiare, comerciale, tehnice, sociale, științifice, culturale etc. Ca urmare, managementul este deosebit de complex, iar acțiunile și efectele sale se întrepătrund cu cele de altă natură;
- Performanțele managementului se pot măsura direct, dar mai ales, indirect, prin performanțele sistemului condus. În aceste condiții intervin și numeroși alți factori care nu sunt deloc sau numai parțial controlabili de către management.

Abordările în dinamică ale managementului trebuie să aibă în vedere aceste aspecte, pornind de la faptul că obiectivele esențiale ale managementului în orice sistem sunt creșterea funcționalității, performanțelor și sustenabilității sistemului condus.

### 2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale

Pe baza consultării și examinării a numeroase studii și analize manageriale prezentate în literatura de specialitate internațională în ultimele trei decenii, am conturat în premieră mondială prezenta tipologie (vezi tabelul nr. 1) a abordărilor dinamice comparative care are la bază patru criterii.

Tabelul nr. 1

Tipologia abordărilor dinamice ale managementului

Nr. crt.	Criteriu	Tipuri de abordări
1.	Natura problematicii abordate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordări dinamice specializate pe management</li> <li>• abordări dinamice multidimensionale</li> </ul>
2.	Gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordări dinamice globale</li> <li>• abordări dinamice parțiale</li> </ul>
3.	Perspectiva temporală considerată	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordări istorice</li> <li>• abordări prospective</li> <li>• abordări mixte</li> </ul>
4.	Caracteristicile elementelor manageriale implicate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abordări dinamice factoriale</li> <li>• abordări dinamice procesuale</li> <li>• abordări dinamice de performanțe</li> <li>• abordări dinamice mixte</li> </ul>

În continuare caracterizăm succint categoriile de abordări manageriale dinamice cuprinse în tipologia prezentată în tabel.

a) În funcție de **natura problematicei tratate** determinăm:

- **abordări dinamice specializate pe management**, atunci când problematica se rezumă strict la procese, relații, sisteme, metode etc. manageriale. Acestea prezintă, de regulă, un plus de rigurozitate și de valoare managerială, comparativ cu celelalte. Ele<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10</sup> nu sunt însă foarte frecvente în literatura de specialitate;

---

<sup>1</sup>D'Aveni, R.A. and Gunther, R. (1994), *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY.

<sup>2</sup>Dickson, P.R., Farris, P.W. and Verbeke, W.J.M.I. (2001), "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 No. 3, pp. 216-237.

<sup>3</sup>Hong, Y. and Mallorie, L.M. (2004), "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, Vol. 38 No. 1, pp. 59-67.

<sup>4</sup>Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC.

<sup>5</sup>Doz, Y. and Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 95-118

<sup>6</sup>McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

<sup>7</sup>Seiler, S. and Pfister, A.C. (2009), "'Why did I do this?' - Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-factor Model of Leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 No. 3, pp. 41-52.

<sup>8</sup>Vaughn, K.J., Eerikens, J.W. and Kantner, J. (2009). *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press, Santa Fe, NM.

<sup>9</sup>Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>10</sup>DeRue, D.S. and Workman, K.M. (2012), "Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development", Cameron, K. and Spreitzer, G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY.

• **abordări dinamice multidimensionale**, care conțin elemente manageriale dar tratate în strânsă corelație cu anumite aspecte tehnice, economice, umane, juridice, culturale, ecologice, ș.a. Tipul acesta de abordări este cel mai frecvent în literatura de specialitate și în managementul organizațiilor mondo, macro, mezo și microsociale, fiind determinat de caracterul sistemic al organizațiilor asupra cărora se exercită managementul și de faptul că funcționalitatea și performanțele lor au o determinare multidimensională<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17</sup>. Limitele principale rezidă adesea în insuficienta delimitare și analizare a analizare a elementelor manageriale și, în „palida” punctare a specificității și contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale în cadrul organizațiilor.

---

<sup>1</sup>Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perenniar, New York, NY.

<sup>2</sup>Nicolescu, O. and Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

<sup>3</sup>Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC.

<sup>4</sup>de Neufville, R. (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19 No. 3/4/5, pp. 225-245.

<sup>5</sup>Nonaka, I., Toyama, R. And Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.

<sup>6</sup>Foster, R.N. and Kaplan, S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Build to Last Underperform the Market – and how to successfully transform them*, Currency, New York, NY.

<sup>7</sup>Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: a Synthesis of Modeling Methods", *Western Economics Forum*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.

<sup>8</sup>Kirby, J. (2005), "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7, pp. 30-38.

<sup>9</sup>Heller, R. (2006), *Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World*, available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

<sup>10</sup>Nicolescu, O. and Mereuță, C. (2007), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București.

<sup>11</sup>Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2009), "Experiential Learning Theory", in Armstrong, S. J. and Fukami, C. V. (Eds.), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

<sup>12</sup>McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

<sup>13</sup>Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, pp. 87-93.

<sup>14</sup>Zigurds, K., Mutule, A., Merkuryev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

<sup>15</sup>Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

<sup>16</sup>Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>17</sup>Alonderiene, R. (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

b) În funcție de **gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor**:

- **abordări dinamice globale**, care au în vedere toate elementele de esență ale managementului organizațiilor – strategia și politicile, sistemul de management cu cele cinci subsisteme ale sale, managerii, leadershipul, cultura organizațională, eficiența și performanțele managementului<sup>1,2,3,4,5,6,7,8</sup>. Abordările dinamice globale sunt foarte rare și cel mai adesea au ca obiect organizații de dimensiuni mici – întreprinderi, instituții – la care și sfera de cuprindere și complexitatea elementelor manageriale este mai redusă;

- **abordări dinamice parțiale**, care sunt axate pe anumite componente ale managementului organizațiilor. Practic, orice element managerial poate fi obiectul abordărilor dinamice parțiale. Desigur, cel mai frecvent asemenea tipuri de studii și analize dinamice au în vedere cele mai importante componente manageriale: managerii, strategiile, structurile organizatorice, sistemele informaționale, managementul resurselor umane, cultura organizațională, performanțele managementului<sup>9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23</sup>. Asupra aspectelor menționate există mii de studii realizate, în special în ultimii cincizeci de ani, odată cu trecerea la profesionalizarea managementului pe plan mondial.

---

<sup>1</sup>Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București.

<sup>2</sup>Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

<sup>3</sup>Greiner, L.E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50 No. 4.

<sup>4</sup>Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA

<sup>5</sup>Leitch, M. (2004), "A Simulated Experience of Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html> (accessed 20 October 2012)

<sup>6</sup>Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.

<sup>7</sup>Parker, S.C., Storey, D.J., Witteeloostuijn, A. van (2010), What Happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy, *Small Business Economics*, Vol. 35 No. 2, pp. 203-226.

<sup>8</sup>McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

<sup>9</sup>Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, The Booking Institution, Washington.

<sup>10</sup>Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

<sup>11</sup>Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

<sup>12</sup>Kurtz, C.F., Snowden, D.J. (2003), "The New Dynamics of Strategy- Sense-making in a Complex-complicated World", *IBM Systems Journal*, Vol. 42 No 3, pp. 462.

<sup>13</sup>Macnamara, D. (2004), "Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, Issue 19, available at: <http://www.banffexlead.com/AcumenPDF/Leadership%20Articles/Leadership%20Acumen%2019%20V10%205%20Dynamics%20of%20Network%20Leadership.pdf> (accessed at 20 October 2012).

<sup>14</sup>Wu, L-Y. (2007), "Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 549-555.

<sup>15</sup>Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

<sup>16</sup>Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>17</sup>Alonderiene, R. (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

<sup>18</sup>Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>19</sup>Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561

<sup>20</sup>Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

<sup>21</sup>O'Reilly, C.A. III, Tushman, M.L. (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 5-22.

<sup>22</sup>Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

<sup>23</sup>Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104

c) În funcție de **perspectiva temporală considerată:**

- **abordări istorice**, care au în vedere evoluția anumitor elemente manageriale din zona investigată, pe parcursul unei perioade trecute. Aceste perioade pot varia între limite foarte largi. Cele mai frecvente sunt abordările care compară evoluțiile manageriale pe un număr redus de ani (2-3), acestea având cel mai adesea un caracter pragmatic<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14</sup>. De cele mai multe ori, managerii care le realizează au drept scop scop evidențierea progreselor manageriale, a performanțelor obținute de ei, frecvent prin contrapunere cu obligațiile pe care ei și le-au asumat prin contractele de management sau raportate la strategiile și politicile organizațiilor. În ultimele decenii se constată și abordări pe perioade mai lungi, nu rareori pe eșantioane mai mult sau mai puțin reprezentative de organizații, care își propun să deceleze schimbările de esență, tendințele care se cristalizează<sup>15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25</sup>. Tipul acesta de cercetări, efectuate cel mai adesea de profesori, cercetători sau consultanți din marile firme, contribuie notabil la dezvoltarea științei managementului și la profesionalizarea practicii manageriale. Cu titlu exemplificativ menționăm faptul că a fost elaborată în premieră mondială și o lucrare care abordează evoluția istorică a managementului, din comuna primitivă până în prezent, punctându-se progresele de esență ale managementului, odată cu trecerea de la o fază a dezvoltării la alta – comuna primitivă, sclavagism, feudalism și capitalism. Cercetarea științifică bazată pe abordare managerială istorică, demonstrează că evoluția societății omenești în general și a economiei în special, s-a datorat într-o măsură

<sup>1</sup>Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

<sup>2</sup>Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

<sup>3</sup>Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Build to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

<sup>4</sup>Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.

<sup>5</sup>Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

<sup>6</sup>Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.

<sup>7</sup>Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371. 371.

<sup>8</sup>Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>

<sup>9</sup>King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.

<sup>10</sup>Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28

<sup>11</sup>Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.

<sup>12</sup>Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

<sup>13</sup>Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

<sup>14</sup>Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

<sup>15</sup>Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

<sup>16</sup>Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.

<sup>17</sup>Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.

<sup>18</sup>Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

<sup>19</sup>Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>

<sup>20</sup>King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.

<sup>21</sup>Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28

<sup>22</sup>Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.

<sup>23</sup>Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337

<sup>24</sup>Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010

<sup>25</sup>Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12

apreciabilă mutațiilor calitative.

- **abordări prospective**, se caracterizează prin aceea că pornind de la o diagnoză, de la o analiză aprofundată a realităților manageriale din anumite zone sau domenii, prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11</sup>. Cel mai adesea, la baza previziunilor se află identificarea, analiza și anticiparea evoluțiilor principalelor variabile manageriale, economice, comerciale, tehnice etc. - endogene și exogene - sistemului implicat, care îi determină semnificativ funcționalitatea și performanțele. În organizații, abordările prospective se finalizează cel mai adesea în prognoze, strategii și politici manageriale. Abordările prospective în cercetările manageriale cu caracter teoretico-metodologic se finalizează frecvent în identificarea de tendințe pe termen mediu și lung, referitoare, de regulă, în componente majore ale managementului – structura organizatorică, sistemul informațional, procesele decizionale strategice, cultura organizațională etc.

---

<sup>1</sup>O. Nicolescu, I. Verboncu, Management și eficiență, Editura Nora, București, 1994.

<sup>2</sup>Nohria, N., Berkley, J.D. (1994), "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 70-92.

<sup>3</sup>Taxén L (1999): A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy.

<sup>4</sup>Fowler, A. (2003), Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 135–144

<sup>5</sup>Devitt, R.T. (2004), "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, Vol. 1 No. 2, pp. 14-36.

<sup>6</sup>Johnson, H. (2004), "The Next Management Revolution", available at: <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html> (accessed 20 October 2012).

<sup>7</sup>Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

<sup>8</sup>Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September.

<sup>9</sup>Reeder III, H.L., Gragg, W.R (2008), *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books.

<sup>10</sup>Munteanu, S.M., Grosu, M-A (2011), "A Practical Perspective on Human Capital Post Merger Integration in Central and Eastern Europe", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 586-601.

<sup>11</sup>Cairncross, F. (2002), *The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management*, Harvard Business Press Books.



- **abordări mixte**, care cuprind analize de tip istoric, urmată de abordări prospective. Mare parte a acestui tip de analize au menire pragmatică, fiind folosite pentru a proiecta prognoze și/sau strategii pentru anumite organizații. Ele prezintă o mare complexitate, implică resurse și eforturi de cercetare considerabile, generatoare de calitate ridicată. În ultimul deceniu, abordările manageriale dinamice mixte proliferază și la nivelul unor țări sau organizații interstatale - de exemplu Uniunea Europeană - care apelează la managementul profesionist<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17</sup>. Abordările dinamice mixte cumulează toate avantajele abordărilor istorice și prospective, eliminând și multe din dezavantajele lor.

---

<sup>1</sup>McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68

<sup>2</sup>Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

<sup>3</sup>Chonko, L.B., Hunt, S.D. (2000), "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, Vol. 50, pp. 235-244.

<sup>4</sup>Macnamara, D. (2004), "5 Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, Issue 19, available at: <http://www.banffexeclead.com/AcumenPDF/Leadership%20Articles/Leadership%20Acumen%2019%20V10%205%20Dynamics%20of%20Network%20Leadership.pdf> (accessed at 20 october 2012).

<sup>5</sup>Nicolescu, C. (2005), *Strategii intreprenoriale*, Olimp, București.

<sup>6</sup>Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>7</sup>Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

<sup>8</sup>Strikwerda, J., Stoelhorst, J.W. (2009), "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, Vol. 51, No. 4, pp. 11-31.

<sup>9</sup>Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 - 287.

<sup>10</sup>Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

<sup>11</sup>Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

<sup>12</sup>Roberts, B. (2010), "Management 2.0: Inciting the Revolution", *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, spring 2010 issue, pp. 9-11.

<sup>13</sup>Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93

<sup>14</sup>Wang, C., Wang, N., Yang, J. (2010), "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011

<sup>15</sup>Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

<sup>16</sup>Phondej, W., Kittisam, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

<sup>17</sup>McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

d) În funcție de **caracteristicile elementelor manageriale** implicate

- **abordări dinamice factoriale**, care au în vedere factori sau variabile semnificative care determină și/sau influențează derularea și performanțele proceselor și relațiilor manageriale<sup>1,2,3</sup>. Odată cu dezvoltarea economiei, cu amplificarea utilizării matematicii, statisticii și informaticii în management, acest tip de analize a proliferat. O mare parte a revistelor reputeate de management pe plan mondial\* s-au specializat pe astfel de studii. În ansamblu, ele au contribuit semnificativ la „scientizarea” managementului, la cunoașterea mai aprofundată a fenomenelor și proceselor manageriale. În ultimul deceniu se manifestă însă tendința de a realiza analize factoriale asupra unor elemente manageriale, de detaliu, fără impact major asupra teoriei și practicii manageriale. Studiile de acest fel, prin aparatul științific utilizat și ilustrarea grafică sunt spectaculoase și impresionează pe cititorii lor, dar având o utilitate mai redusă.

- **abordări dinamice procesuale**, care se axează asupra evoluției unor procese manageriale importante din organizații<sup>4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20</sup>. Specific lor este analizarea dinamicii caracteristicilor caracteristicilor principalelor categorii de procese, de activități manageriale din organizație. Frecvent, acest tip de

<sup>1</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București

<sup>2</sup> Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.

<sup>3</sup> Seiler, S., Pfister, A.C. (2009), "Why did I Do This?" - Understanding Leadership Behavior Based On The Dynamic Five-Factor Model Of Leadership, *Journal of Leadership Studies*, No.4.

\*Vezi, de exemplu, *Organisation Science*, *Journal of Small Business Management*, *International Small Business Journal* ș.a.

<sup>4</sup> Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85 No. 1, pp. 31–41.

\*Vezi, de exemplu, *Organisation Science*, *Journal of Small Business Management*, *International Small Business Journal* ș.a.

<sup>5</sup> Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA.

<sup>6</sup> Neufville, R. de (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19, pp. 225-245.

<sup>7</sup> Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

<sup>8</sup> Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

<sup>9</sup> Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September

<sup>10</sup> Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

<sup>11</sup> Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

<sup>12</sup> Schreyoogg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 9, pp. 913–933.

<sup>13</sup> Kolb, A.Y., Kolb, D.A. (2009), *Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*, in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

<sup>14</sup> Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

<sup>15</sup> Kozlovski, S.W.J., Watola, D.J., Nowakowski, J.M., Kim, B.H., Botero, I.C. (2009), "Developing Adaptive Teams: A Theory Of Dynamic Team Leadership", in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (Eds.): *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, pp. 113-156.

<sup>16</sup> Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

<sup>17</sup> Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

<sup>18</sup> Bold, O. (2011), "A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 871-882.

<sup>19</sup> Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

<sup>20</sup> Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

abordări au ca obiect procesele organizaționale, procesele informaționale, procesele decizionale, relațiile șefi-subordonați, relațiile manageri–stakeholderi, cultura organizațională, leadershipul ș.a.

• **abordări dinamice de performanțe manageriale.** Întrucât obiectivul esențial al managementului este obținerea și amplificarea performanțelor sistemelor implicate, nu puține studii sunt consacrate analizei în dinamică a performanțelor sistemelor de management<sup>1,2,3,4,5,6,7</sup>. Conținutul acestui tip de analize este deosebit de deosebit de variat. Unele studii se axează pe rezultate cantitative ale managementului, frecvent abordate fără a fi delimitate de rezultatele de ansamblu ale sistemului condus. Alte analize au în vedere evoluția în dinamică a performanțelor calitative ale managementului, mai puțin spectaculoase, dar care adesea acoperă zone unde cuantificarea nu este – sau încă nu este – posibilă. În mod normal, abordările dinamice de performanțe se bucură de o foarte mare atenție din partea specialiștilor în management, consacându-li-se numeroase lucrări. Mai mult decât atât, neozeelanda Carolyn Stringer a stabilit o **subtipologie** consacrată lor. Având în vedere criteriile timpul alocat și sfera de cuprindere, ea delimitează **patru subcategorii de studii manageriale de performanță**.

- longitudinale, caracterizate prin faptul că cercetătorii investesc 2-3 sau mai mulți ani pentru investigații în domeniul respectiv;

- de profunzime („some depth”), pentru a căror realizare cercetătorii alocă mai mult decât trei luni pentru a analiza o anumită organizație și/sau realizează peste 18 interviuri în cadrul ei;

- încrucișate pe domenii („cross-sectional”) derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;

- alte studii, din care fac parte celelalte demersuri științifice cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de cuprindere și abordări metodologice diferite de precedentele trei categorii.

În anexa nr. 2 a studiului menționat, autoarea clasifică în aceste patru categorii peste 90 de studii publicate în două reviste - *Accounting, Organisations and Society* și, respectiv, *Management Accounting Research* - într-o perioadă de 14 ani.

---

<sup>1</sup>Farhoomad, A., Woo, C.H.L. (2012), „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

<sup>2</sup>Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and performance*, Free Press, USA.

<sup>3</sup>Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

<sup>4</sup>Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

<sup>5</sup>Acs, Y.J., Amorós, J.E. (2008), „Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America”, *Small Business Economics*, Vol. 31 No. 3, pp. 305-322.

<sup>6</sup>Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

<sup>7</sup>Cosenz, F. (2010), „A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy”, *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

- **abordări dinamice mixte**, în care regăsim în diferite proporții elemente ale precedentelor tipuri de abordări dinamice<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16</sup>. Precizăm că abordările dinamice mixte în care se analizează concomitent elemente factoriale și/sau procesuale și/sau de rezultat sunt cele mai frecvente. Din păcate, rigurozitatea lor lasă de dorit nu rareori, întrucât este relativ dificil să combini în dinamică, în mod corect și eficiente, trei tipuri de abordări care vizează paliere diferite ale managementului, care, fără nici o îndoială, sunt complementare. Prin acest tip de abordări dinamice se stabilesc foarte adesea obiective, parametri și alte elemente manageriale de dezvoltat în perioada următoare. Asemenea analize sunt frecvente în proiectarea politicilor și strategiilor organizaționale.

### 2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice

Diversitatea și complexitatea abordărilor manageriale dinamice se reflectă și în **marea eterogenitate a instrumentarului metodologic** folosit. Se utilizează, de regulă preluate din alte domenii ale științei, numeroase tehnici, metode, abordări, care au capacitatea să surprindă și să redea elemente semnificative ale dinamicii manageriale. Până în prezent, nu există - și noi nici nu considerăm că va fi posibilă - o metodologie unitară, integrată pentru analizele manageriale în dinamică.

Pornind de la aceste constatări, în continuare realizăm o succintă trecere în revistă a elementelor metodologice utilizate cel mai frecvent în literatura și practica managerială în cadrul abordărilor dinamice. Precizăm că nu ne propunem o tratare aprofundată a acestora – nu ar cadra cu obiectivele și sfera de cuprindere a prezentei cercetări științifice -, ci ne rezumăm la o inventariere a lor. Considerăm oportună această operațiune întrucât ne ajută în realizarea prezentului studiu și – sperăm – pentru că poate fi utilă tinerilor cercetători în realizarea, folosind un instrumentar adecvat, de analize manageriale cu dimensiune dinamică.

Potrivit cercetărilor pe care le-am efectuat asupra studiilor și analizelor manageriale publicate în

<sup>1</sup>Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

<sup>2</sup>Carolyn Stringer, *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.

<sup>3</sup>Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

<sup>4</sup>Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

<sup>5</sup>Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

<sup>6</sup>Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Built to last Underperform the Market and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

<sup>7</sup>Leitch, M. (2002), "A new approach to management control: Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic/> (accessed 20 October 2012).

<sup>8</sup>Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 917-955.

<sup>9</sup>Munier, F. (2007), "Organizational Structure and Innovative Performances of the Firm: A Dynamic Model", DIME Workshop on Organisational Innovation: the Dynamics of Organisational Capabilities and Design, 15-16 November 2007, GREDEG-DEMOS, NICE, France, available at: [http://www.gredeg.cnrs.fr/colloques/organisation/files/f\\_munier.pdf](http://www.gredeg.cnrs.fr/colloques/organisation/files/f_munier.pdf) (accessed 22 October 2012).

<sup>10</sup>Nordlund, T. (2007), "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki.

<sup>11</sup>Hartman, F. (2008), "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 258-267.

<sup>12</sup>Alonderiene, R. (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 - 287.

<sup>13</sup>Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

<sup>14</sup>Sharpanskykh, A., Spisak, B. (2011), "An Agent-based Evolutionary Model of Leadership", in Zhan, J., et al. (eds.), *Proceedings of the Third International Conference on Social Computing, SocialCom'11*. IEEE Computer Society Press, 2011, pp.848-855.

<sup>15</sup>Năstase, M., Giuclea, M., Bold, O. (2012), "The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change", *Review of International Comparative Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 5-16.

<sup>16</sup>Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București

literatura de specialitate internațională și autohtonă, a informațiilor rezultate atât din consultanța proprie în organizații, cât și a analizelor și relatărilor altor consultanți din România și din afara sa, **cele mai frecvente metode, tehnici și modalități specifice utilizate în analizele manageriale dinamice** sunt următoarele:

a) **Indicatorii**, ce reprezintă expresii numerice a unor fenomene și procese economice, manageriale sau de altă natură. În cadrul analizelor manageriale, cele mai frecvente sunt următoarele două categorii:

- indicatorii economici, folosiți pentru evaluarea performanțelor economice ale managementului și organizațiilor – cifra de afaceri, profitul, productivitatea, producția fizică, valoarea adăugată, cota parte de piață deținută, salariul mediu, fondul de salarii etc. Acești indicatori sunt folosiți cel mai adesea pentru analizele dinamice de performanță și în analizele dinamice globale;

- indicatorii specifici manageriali, în care includem numărul de manageri, numărul de posturi, numărul de funcții, numărul de nivele ierarhice, numărul de executanți, numărul de metode și tehnici manageriale utilizate într-o organizație, numărul și tipologia deciziilor manageriale aferente unui manager etc.

b) **Indicii**, care la fel ca și indicatorii se divid în două grupe:

- indicii economici, utilizați pentru a exprima performanțele și evoluția performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor în timp. Între acestea menționăm indicele agregat de inovare, indicele productivității muncii, indicele profitabilității etc.

- indicii manageriali, între care menționăm: indicele de centralitate, indicele ponderilor ierarhice, indicele managerilor etc. În prezent acești indici se utilizează în analizele manageriale dinamice pe o scară relativ redusă.

c) **Tehnica diferențelor manageriale**, ce constă în stabilirea majorărilor sau micșorărilor în timp, în cifre absolute, a mărimii ce exprimă anumite procese, relații etc. manageriale sau de altă natură, dar cu semnificații manageriale. Tehnica diferențelor se aplică la toți indicatorii economici și manageriali menționați. Spre deosebire de tehnica indicilor, ea măsoară doar creșteri sau diminuări în cifre absolute, fără a indica și ce reprezintă acestea relativ, în raport cu indicatorul din perioada de bază. De aceea, tehnica diferențelor este mai puțin utilizată decât tehnica indicilor.

d) **Coeficientul de corelație**, prin care se stabilește raportul de covariație a două variabile aleatoare și produsul abaterilor pătratice respective. Coeficientul de corelație se utilizează în special când se au în vedere deciziile multicriteriale, relațiile dintre variabilele organizaționale și componentele structurii organizatorice, evoluția numărului managerilor și executanților în raport cu volumul activităților realizate și/sau cu valoarea economică produsă etc.

e) **Analiza factorială**, care constă în descompunerea variației globale a fenomenului studiat – managerial, economic, organizațional ș.a. – în elemente componente, în scopul stabilirii mecanismului prin care se determină producerea fenomenului și – atunci când este posibilă – a contribuției fiecărei părți, a fiecărei variabile, la obținerea performanțelor globale aferente fenomenului avut în vedere. Analiza factorială se poate utiliza mai ales în analizele dinamice globale ce vizează comportamentul în timp a unor elemente manageriale majore – strategia organizației, cultura organizațională, sistemul organizatoric, sistemul decizional, leadership-ul etc.. Firește, analiza factorială se poate aplica pentru a reliefa aspecte de dinamism în mai multe perioade succesive pentru respectivul element managerial

f) **Tabelul dinamic**, ce constă în reunirea, pentru elementele manageriale considerate, a valorilor înregistrate de fiecare dintre acestea de-a lungul unei perioade relativ îndelungate. Pentru a putea genera prin prelucrare caracteristici, tendințe etc. semnificative, se recomandă ca tabelul să încorporeze valori pentru cel puțin cinci perioade (ani, luni, săptămâni etc.). Cu cât perioada este mai lungă, cu atât analiza managerială poate depista elementele care prezintă un plus de certitudine și de utilitate. Tabelele dinamice se utilizează pentru analiza evoluției componentelor structurii organizatorice (posturi, compartimente, ponderi ierarhice), structurii resurselor umane (manageri, executanți, economiști, ingineri etc.), măririi performanțelor manageriale (profit, rata profitului, cota de piață deținută) ș.a.

g) **Diagramele**, care sunt grafice de prezentare expresivă cu ajutorul liniilor, punctelor, figurilor etc. a manifestării în timp și/sau spațiu a fenomenelor – în cazul analizelor manageriale – organizaționale, decizionale, informaționale, strategice etc. În analizele manageriale dinamice se utilizează diagramele care au în vedere manifestarea în timp a respectivelor fenomene, eventual combinate și cu manifestarea în spațiu. Dintre diagramele care se utilizează frecvent în abordările manageriale dinamice menționăm cronograma sau

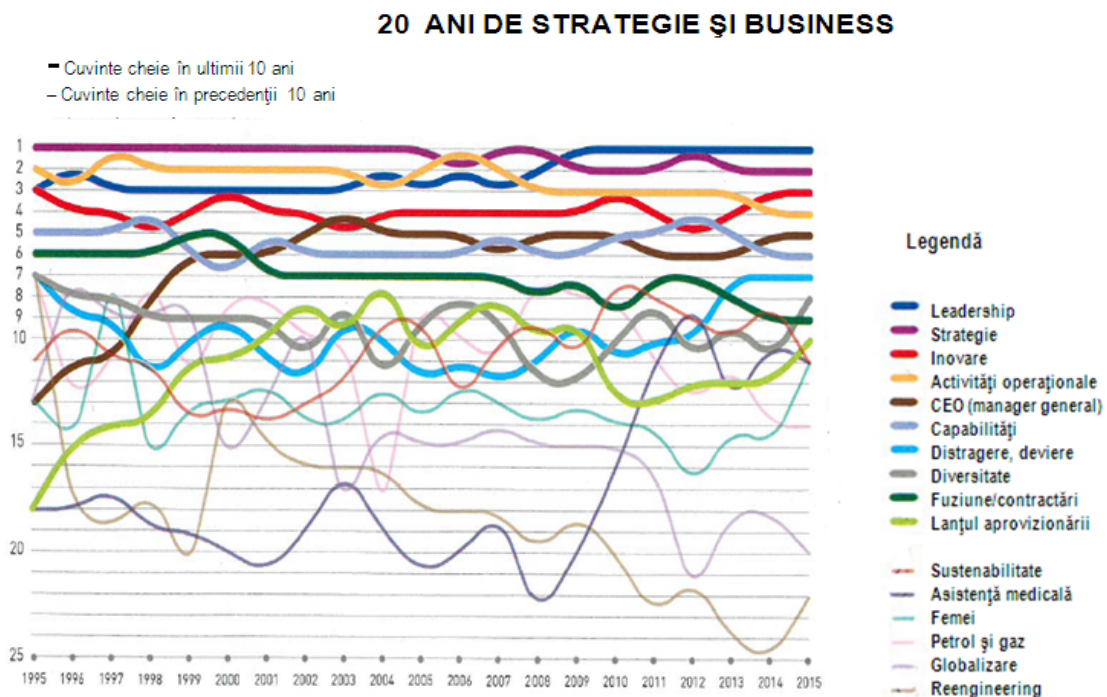
histograma, diagrama prin benzi, diagrama prin puncte, diagrama polară, diagrama prin linii, diagrama cauză-efect. Diagramele se pretează cu foarte bune rezultate la facilitarea analizelor dinamice pentru orice element managerial a cărei evoluție în timp a fost cuantificată și înregistrată o perioadă suficient de îndelungată.

h) **Studiile de caz**, prin care se prezintă situații manageriale semnificative dintr-un anumit punct de vedere. Studiul de caz se poate utiliza pentru analizele manageriale care au în vedere orice element managerial. În analizele manageriale dinamice, studiul de caz se folosește sub două forme:

- studiul de caz care prezintă fenomenul managerial considerat în decursul evoluției sale temporale, în cadrul respectivei organizații sau domeniu de activitate, cu accent pe reliefarea schimbărilor intervenite în timp;
- studii de caz perechi, pentru aceeași organizație sau fenomen managerial. Studiul de caz inițial prezintă și caracterizează fenomenul managerial respectiv în primul an al perioadei considerate. Studiul de caz pereche (final) analizează starea și evoluția respectivului element managerial în anul ultim al perioadei considerate. Prin contrapunerea elementelor de esență din cele două studii de caz se evidențiază dinamica schimbărilor manageriale, semnificația și perspectivele acestora.

i) **Metoda evoluției frecvenței cuvintelor cheie care exprimă concepte manageriale esențiale**, este una dintre metodele relativ recente care se utilizează de către specialiști în analizele manageriale dinamice. În esență metoda constă în determinarea frecvenței cu care respectivele cuvinte cheie se utilizează într-un eșantion reprezentativ de publicații periodice și cărți publicate de edituri consacrate. Această frecvență reflectă intensitatea utilizării respectivelor concepte în literatura managerială și, într-o măsură apreciabilă și prioritățile din managementul pragmatic. În figura nr. 1<sup>1</sup> prezentăm cu titlu exemplificativ rezultatele utilizării sale pentru o perioadă de 20 de ani.

Din examinarea informațiilor cuprinse în grafic rezultă că **cele mai intens utilizate concepte în ultimii ani sunt leadership, strategie, inovare, activitate operațională, manager și capabilitate.**



(Sursa: Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015, pg. 19)

Figura nr. 1 – Evoluția frecvenței abordării conceptelor managerial și economice de importanță strategică în perioada 1995-2015

<sup>1</sup>xxxS+b Trend Watch, in Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015.

În ultimele decenii au luat amploare **studiile econometrice care au ca obiect anumite zone ale managementului**. Firește, acestea tratează managementul în strânsă corelare cu elementele economice aferente organizațiilor sau subdomeniilor avute în vedere. Potrivit specialiștilor Casey Ichnianski și Kathryn Shaw<sup>1</sup>, aceste studii econometrice prezintă **cinci caracteristici esențiale**:

- Analizează productivitatea folosind o funcție de regresie, în care productivitatea este rezultatul anumitor practici manageriale;
- Identifică de ce practicile manageriale cresc productivitatea și zonele unde aceste practici au efecte mai mari și, respectiv, efecte mai mici asupra productivității;
- Elaborează și folosește un model de utilizare a practicilor manageriale;
- Analizează datele de la micronivelele referitoare la unitățile de producție, cum ar fi salariații individuali, echipele de salariați sau grupurile de muncă mai mari care partajează procese de producție.
- Folosesc cercetările de teren și interviurile referitoare la componentele ramurilor industriale pentru a formula ipoteze testabile și a interpreta rezultatele.

Pe lângă instrumentele metodologice prezentate dorim să reamintim că alte două tehnici – **chestionarul și interviul** – sunt esențiale pentru analizele manageriale dinamice. Cu toate că acestea se folosesc de regulă pentru culegerea informațiilor relevante pentru analizele manageriale și, mai nou, pentru obținerea de informații suplimentare de verificare și completare a informațiilor inițiale, contribuția lor este majoră în analizele dinamice. În fapt, sursele unei părți apreciabile dintre informațiile cheie în orice studiu managerial se obțin prin intermediul lor. În nu puține analize, prin interviuri și chestionare se obțin cea mai mare parte a informațiilor referitoare la parametri, comportamentul și performanțele în timp ale elementelor manageriale considerate.

Cunoașterea și folosirea modalităților, metodelor și tehnicilor prezentate în analizele dinamice le conferă un plus de profunzime și calitate, reflectate în concluzii, tendințe, recomandări sau variante de soluții de o calitate superioară.

#### 2.1.4. Avantaje și limite

Practicile manageriale internaționale și naționale demonstrează că utilizarea abordărilor manageriale dinamice este recomandată de multiplele lor avantaje. În continuare prezentăm **cele mai importante avantaje ale acestor abordări manageriale**.

a) Facilitează cunoașterea aprofundată a **evoluțiilor istorice** ale proceselor, relațiilor sistemelor, strategiilor etc. manageriale. Aceste elemente sunt utile pentru înțelegerea realităților manageriale și organizaționale, pentru fundamentarea unor decizii, acțiuni și comportamente raționale și eficiente la nivelul organizațiilor.

b) Permit desprinderea **tendințelor** care se manifestă în managementul organizațiilor, atât a celor globale, sistemice, cât și a celor specifice anumitor componente ale managementului. Tendințele care au la bază eșantioane semnificative sunt utile în știința managementului sau în fundamentarea unor direcții strategice de dezvoltare, aferente anumitor ramuri, subramuri, domenii sau zone teritoriale. Tendințele care rezultă din studierea „istorică” a managementului în cadrul organizațiilor sunt deosebit de folositoare pentru prefigurarea evoluțiilor viitoare și, în special, pentru fundamentarea unor strategii competitive.

c) Fundamentează **prognoze și alte previziuni manageriale și de altă natură, cu orizonturi mai reduse**. De regulă, „viitorii” posibili își au sorgintea în acumulările din perioadele precedente, în structurile de valori și în conturările de forțe motrice ale dezvoltărilor manageriale și de altă natură. Pe baza acestor elemente, care vizează „endogenul” organizațiilor, dar și contextul acestora, se pot prefigura, cu o probabilitate mai mare de succes, factorii, evoluțiile și performanțele manageriale și organizaționale.

d) Reliefează **îmbunătățirile manageriale calitative** din perioadele precedente, mai ales în cazul abordărilor dinamice procesuale și factoriale. Importanța acestora decurge din realitatea că esența

<sup>1</sup> C. Ichnianski, Kathryn Shaw, Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters, NBER Working paper 15618, 2009.

managementului – cel puțin în această fază a dezvoltării economico-sociale – este predominant calitativă.

e) Scoate la iveală **câștigurile cantitative** ale managementului organizațiilor la nivel global și de componente. Acest lucru este generat în special de abordările dinamice centrate pe performanță.

f) Amplifică **acuratețea și semnificația evaluărilor** activităților, sistemelor și performanțelor manageriale. Evaluarea reprezintă o componentă cheie a managementului profesionist. Evaluările pot fi statice, care au în vedere o stare, o situație, o performanță, la un moment dat și dinamice, când se bazează pe analiza aspectelor respective în evoluție, pe parcursul mai multor ani. Evident că ultimele au o fundamentare mai temeinică, sunt mai nuanțate și pot fi utilizate cu mai mult succes în prefigurarea soluțiilor decizionale și acționale.

g) Fundamentează mai aprofundat și într-o viziune preponderent prospectivă **deciziile, acțiunile și comportamentele managerilor**. Atunci când managerii de nivel superior, mediu sau inferior dispun de informații esențiale privind evoluțiile și starea managementului în perioadele anterioare, ei au posibilitatea de a fundamenta mai eficace decizii, acțiuni și comportamente, cu efecte benefice în plan managerial și organizațional.

h) Determină creșterea **funcționalității și performanțelor organizației**. Cunoașterea aprofundată a managementului din perioada anterioară, sub multiplele sale forme, asigură un fundament informațional, uman și un fond apercetiv sensibil superior pentru a genera funcționalitate mai ridicată și – implicit și concomitent – performanțe mai bune. Din această perspectivă, o utilitate aparte prezintă analizele istorice referitoare la cultura organizațională, motivarea resurselor umane, leadershipul și procesele organizatorice.

i) Contribuie substanțial la **sustenabilitatea organizațiilor**. Toate atuurile menționate anterior au efecte pe acest plan. Dintre tipurile de abordări dinamice manageriale decelate în paragraful anterior, cele mai eficace din acest punct de vedere sunt cele prospective, care sunt focalizate pe anticiparea și pregătirea viitorului managerial și organizațional.

Pe un plan mai general, avantajele certe și decelabile enumerate la punctele a-i reprezintă concomitent expresii și contribuții la profesionalizarea managementului.

Utilizarea, abordărilor manageriale dinamice indică în mod firesc și existența anumite **limite**.

- **Consum mare de resurse** de toate categoriile – umane, informaționale și cunoștințe, tehnice, materiale și financiare. Pe lângă acestea trebuie menționată și resursa timp, singura care nu poate fi stocată, amplificată sau refolosită;

- **Dificultatea obținerii unor rezultate foarte exacte**, ca urmare a analizelor dinamice manageriale. Cauzele care determină această dificultate sunt asociate:

- Multitudinii și varietății variabilelor implicate în acest tip de abordare – manageriale, umane, tehnico-materiale, economice, informaționale, juridice, psihologice etc.;

- Influențelor foarte diversificate și complexe ale mediului ambiant prin cele opt categorii de factori – manageriali, economici, tehnici, demografici, socio-culturali, ecologici, juridici și politici, care - la rândul lor, includ numeroase variabile;

- **„criza” cvasipermanentă de timp** la care sunt, în general, supuși, managerii organizațiilor și care în perioadele de criză economică și post criză se acutizează. Analizele dinamice manageriale sunt foarte mari consumatoare de timp, atât pentru realizarea lor, cât și pentru interpretarea și valorificarea rezultatelor generate;

- **Revoluția cunoștințelor, trecerea la economia bazată pe cunoștințe**, care se derulează cu intensitate în prezent, induc în inputurile, procesele, mecanismele și outputurile manageriale, elemente noi, în continuă schimbare. Managerii, specialiștii în diverse zone ale managementului și consultanții în management cunosc insuficient elementele asociate economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe datorită noutății lor, permanenței reînnoiri și a insuficiențelor metode și metodologii de analiză a acestora. Ca atare, surprinderea elementelor specifice managementului și organizației bazate pe cunoștințe este, nu arareori, incompletă și insuficient de aprofundată și nuanțată, cu efecte negative în planul deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor și ale executanților.

În concluzie, putem afirma că analizele manageriale dinamice prezintă avantaje net superioare limitelor, ceea ce și explică tendința de amplificare a utilizării lor atât în planul științei managementului, cât și în cel al praxisului managerial din organizații, sisteme economico-sociale de toate nivelurile – macro, mezo și micro.



## 2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii opt ani

### 2.2.1. Dinamica economiei

Întrucât managementul național are ca menire asigurarea dezvoltării susținute a societății și economiei țării și creșterea performanțelor sale economico-sociale, este firesc să începem examinarea evoluțiilor managementului României cu prezentarea, fie și succintă, a performanțelor economice în perioada analizată (2009 – 2016).

Sintetic, evoluția principalilor indicatori economico-sociali ai României este prezentată în tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2

Dinamica principalilor indicatori economici în perioada 2009 - 2016

Nr. crt.	Indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1,	Produsul intern brut (PIB) (prețuri curente, mld euro)	118,2	124,4	131,3	131,6	142,8	150,8	155,0	168,55
2,	Ritmul de creștere al PIB-ului (%)	-6,6	-1,1	+2,3	+0,7	+3,5	+2,9	+3,7	+4,8
3,	Rata anuală a inflației (%)	5,59	6,09	5,79	3,33	3,98	1,07	-0,6	-1,5
4,	Exportul (prețuri curente, mld euro)	29,0	37,3	45,2	45,07	52,4	52,5	54,6	57,3
5,	Investiții nete realizate în economia națională (mil lei)	62,506,6	55,688,0	64,592,2	75,574,5	67,863,8	65,598,9	71,335,3	46,584,3 (1,I, – 30, IX, 2016)

(Sursa: MFP, INS)

Din examinarea informațiilor cuprinse în acest tabel, rezultă în principal, următoarele constatări relevante:

a) **Situația economică a României a fost puternic marcată de criza mondială din 2008 – 2010**, care s-a reflectat într-o criză economică națională, ce a determinat un recul considerabil al PIB-ului și a altor indicatori majori. Resimțirea mai puternică a crizei în România - deși nu a avut probleme majore în sistemul bancar, nici datoriile statale excesive și nici deficite ale bugetului de stat peste media Uniunii Europene – se explică prin structura deficitară a economiei, nivelul său scăzut de dezvoltare economică și prin întârzierea reformelor administrației publice.

b) **Vârful crizei în România a fost decalat față de cel al Uniunii Europene**, reflectare în principal a gradului redus de internaționalizare a economiei și de integrarea în Uniunea Europeană, concomitent cu întârzierea adoptării de măsuri de contracarare a „importării” efectelor crizei economice internaționale. În figura nr. 2 prezentăm gradul de internaționalizare a IMM-urilor din România comparativ cu Uniunea Europeană, care indică pentru cei șapte indicatori considerați performanțe sensibil mai reduse decât media Uniunii Europene, la unii indicatori de câteva ori mai mici. Spre exemplu, ponderea IMM-urilor din România care exportă și a celor care importă este de două ori mai mică decât media Uniunii Europene. Desigur, la nivelul firmelor mari situația din România este mai bună, dar 99% dintre companiile din România sunt IMM-uri. Remarcăm însă că față de anul 2015 s-a înregistrat un progres semnificativ. Patru indicatori care erau sub media UE au trecut peste medie. Aceștia indicatori sunt: timpul necesar pentru întocmirea documentației de export, costul întocmirii documentației la export, timpul necesar întocmirii documentației de import și, respectiv, costul întocmirii documentației de import.

**IMM-uri cu exporturi de mărfuri din afara UE (procentul de IMM-uri din industrie); 2013; România: 4.67; Media UE: 9.95**

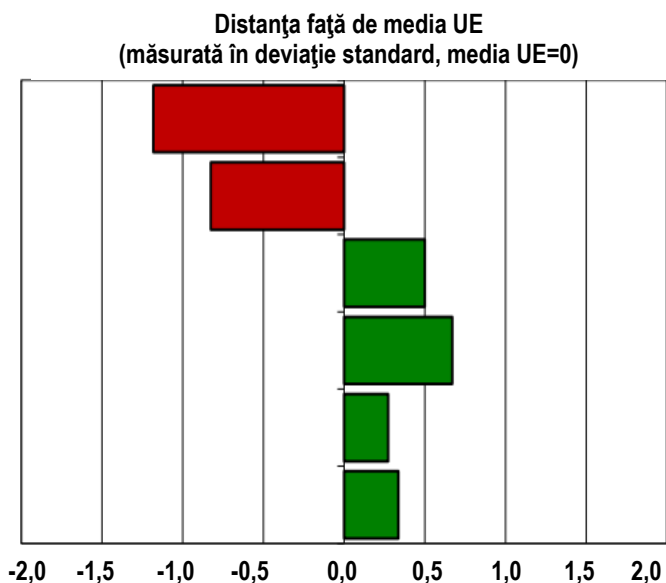
**IMM-uri cu importuri de mărfuri din afara UE (procentul de IMM-uri din industrie); 2013; România: 6.66; Media UE: 11.08**

**Timpul necesar pentru întocmirea documentației la export (în ore); 2016; România: 1; Media UE: 1.39**

**Costul necesar pentru întocmirea documentației la export (în USD); 2016; România: 0; Media UE: 16.43**

**Timpul necesar pentru întocmirea documentației la import (în ore); 2016; România: 1; Media UE: 1.07**

**Costul necesar pentru întocmirea documentației la export (în USD); 2016; România: 0; Media UE: 6.61**

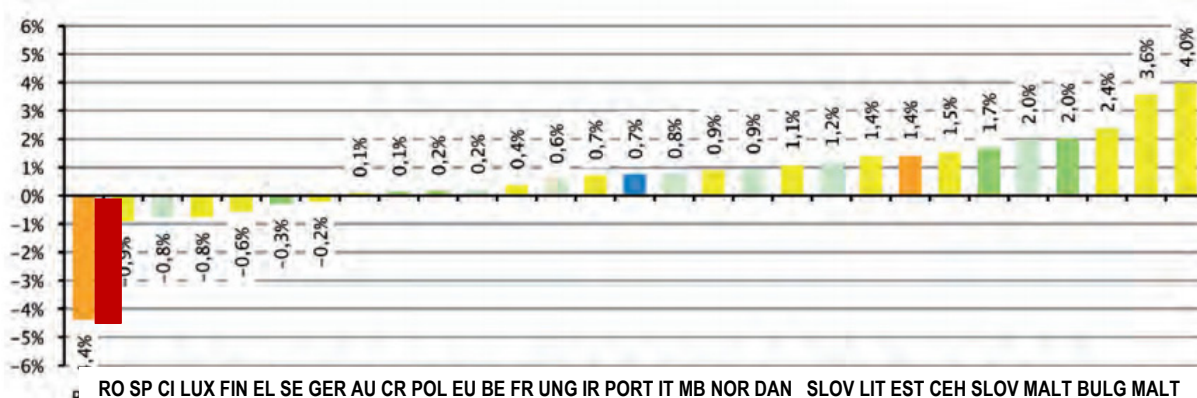


**Notă:** Diagramele orientate spre dreapta indică rezultate superioare mediei UE, iar cele orientate spre stânga indică rezultatele inferioare mediei UE

Figura nr. 2 - Internaționalizarea activității IMM-urilor din România<sup>1</sup>

c) **În ultimii trei ani indicatorii macroeconomici au o revenire notabilă a performanțelor de ansamblu ale economiei României**, mai ales dacă îi comparăm cu evoluțiile din majoritatea țărilor Uniunii Europene. Din păcate, aceste performanțe - și în primul rând amplificarea PIB-ului - se datorează nu unui reviriment la nivelul majorității agenților economici, ci în special performanțelor unor sectoare înguste ale economiei naționale, care sunt puternic exportatoare.

d) Evoluțiile de ansamblu ale performanțelor economiei României, cu toată ameliorarea din ultimii ani, nu **au determinat decât o reducere minoră a decalajelor față de media Uniunii Europene**. Reamintim că România, pentru a diminua decalajele imense care ne despart de Uniunea Europeană, trebuie să realizeze permanent ritmuri anuale de creștere a PIB-ului<sup>2</sup> de peste 4%. În figura nr. 3 (potrivit ultimelor surse publicate la data realizării prezentei lucrări) prezentăm schimbarea relativă a performanțelor României pentru perioada 2009 - 2015 comparativ cu evoluțiile Uniunii Europene în perioada 2007 - 2012, potrivit specialiștilor de la Bruxelles.



(European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2016, pg. 15)

Figura nr. 3 - Schimbările în performanțele economice a țărilor membre

<sup>1</sup>2016 SBA Fact Sheet România, European Commission, 2016, pg.14.

<sup>2</sup>European Commission, Industrial Performance Scoreboard - Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2016, pag. 16.

Precizăm că în figura nr. 3 nu sunt cuprinse performanțele din ultimii doi ani, când România a avut printre cele mai ridicate creșteri ale PIB-ului.

Dacă avem în vedere evoluțiile de ansamblu ale economiei României în ultimii zece ani de integrare în UE, se pot constata – potrivit cunoscutului specialist – profesorul Vasile Pușcaș<sup>1</sup> - anumite performanțe notabile cum ar fi:

- PIB-ul României a sporit cu 26%;
- Exporturile României aproape s-au dublat;
- Investițiile străine s-au amplificat de la 34 miliarde euro la aproape 60 miliarde euro (în 2014);
- Salariul mediu net s-a dublat;
- Emigranții României din străinătate au adus trezoreriei remitențe de 61 miliarde euro (2014).

Este evident progresul economiei României, care a valorificat parțial apropierea și apoi integrarea sa în UE, realizându-se pași semnificativi în convergența cu UE.

## 2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore

În continuare ne referim la câteva aspecte privind conținutul și semnificația unor **processe economice majore** din economie, care ne ajută la înțelegerea mai aprofundată și nuanțată a evoluțiilor managementului național în ultimii cinci ani.

a) **Producția industrială a României a avut o creștere apreciabilă, mult peste media PIB-ului național.** Așa cum se poate vedea în figura nr. 4, în perioada ianuarie 2010 – decembrie 2016, cifra de afaceri în industrie a crescut cu peste 50%, o amplificare superioară înregistrând industria prelucrătoare. Precizăm că vârful creșterii a fost în luna noiembrie 2016. Amplificarea substanțială a producției industriale a României în această perioadă este o mutație pozitivă, reprezentând fundamentul creșterii exportului și al PIB-ului autohton în ultimii șase ani și a îmbunătățirii gradului de acoperire a importului din exporturi, care a fost de aproape 95% în 2016 față de 83,10% în 2010.

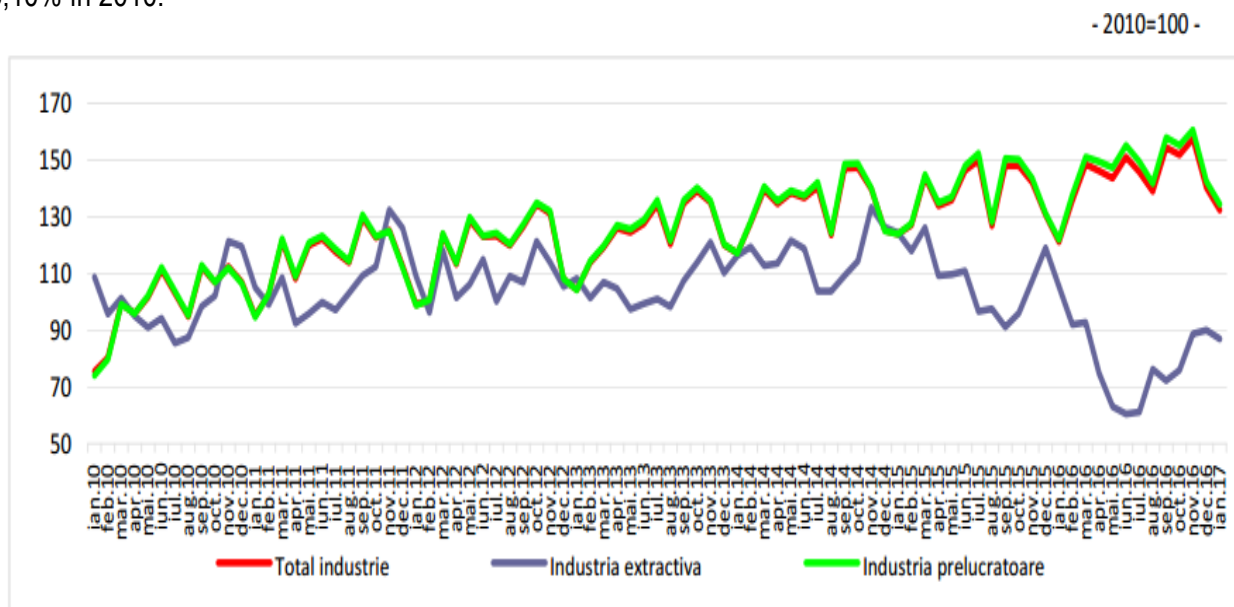
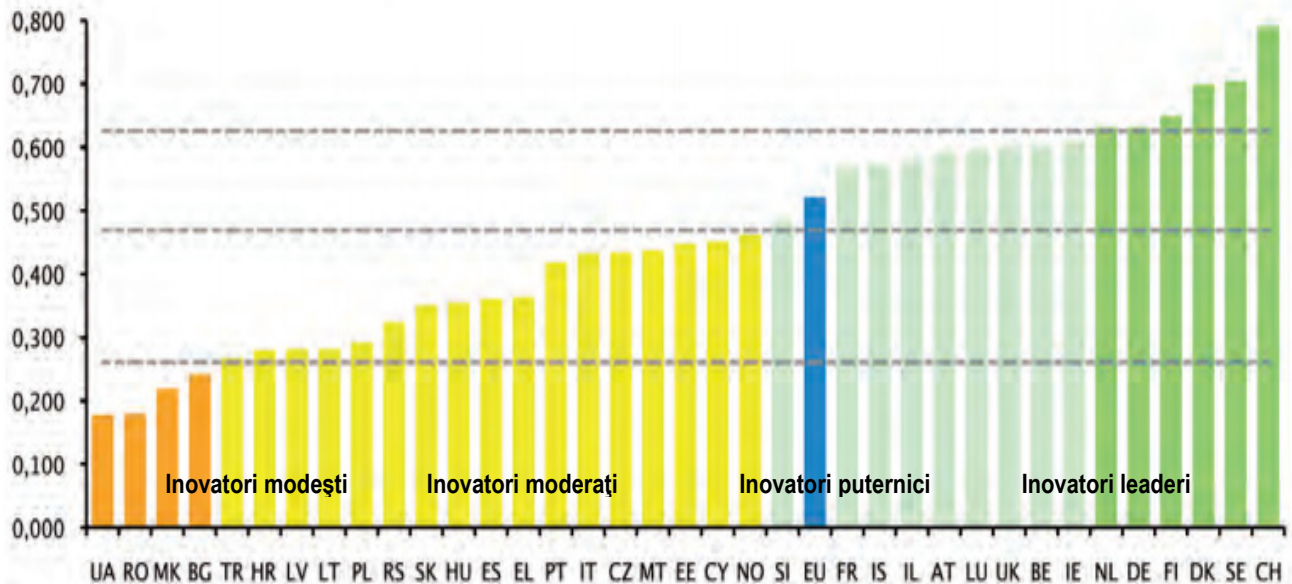


Figura nr. 4 – Evoluția lunară a cifrei de afaceri din industrie, pe secțiuni CAEN Rev. 2 – ianuarie 2010 – ianuarie 2017

<sup>1</sup> Pușcaș, România – 10 ani în Uniunea Europeană, în Economistul, decembrie, 2016, pag. 58-60.

b) Inovarea, element esențial pentru calitatea și sustenabilitatea dezvoltării economice și pentru trecerea la economia bazată pe cunoștințe nu a realizat progresele așteptate și necesare. Potrivit comunicatelor INS, **inovația în întreprinderile din România a înregistrat un regres comparativ cu 2008 – 2010**. Totalul firmelor fără nici o inovație a crescut în intervalul considerat cu circa 10 puncte procentuale, concomitent - și firesc - cu ponderea inovațiilor la toate categoriile considerate. Această involuție s-a reflectat și în deteriorarea poziției României în situarea inovării în Europa, prezentată în figura nr. 5.



(Sursa: European Innovation Scoreboard, 2016, pag. 29)

Figura nr. 5 – Performanțele inovării în Europa

c) **Absorbția fondurilor europene** - Analizele efectuate de Comisia Națională de Prognost la cererea Ministerului Fondurilor Europene cuprinde foarte multe elemente interesante și utile, atât în ceea ce privește absorbția propriu-zisă a fondurilor, cât și semnificațiile și impactul lor economic și managerial. În tabelul nr. 3 se prezintă situația efectivă a fondurilor primite de la UE în perioada 2009-2015.

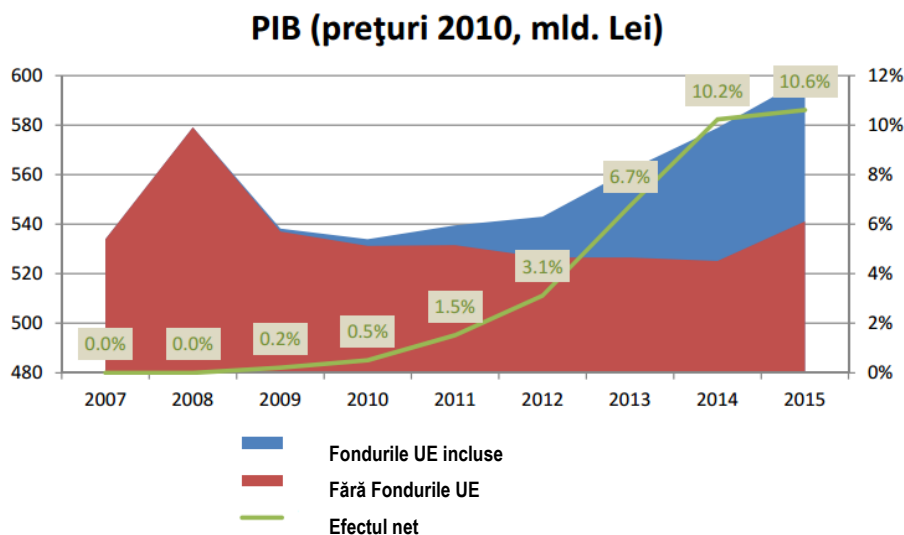
Fonduri primite de la Uniunea Europeană în perioada 2007-2013

milioane euro

Denumire	Realizat 2007	Realizat 2008	Realizat 2009	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013	Realizat 2014	Realizat 2015	Realizat 2016	Realizat 2017 (execuția la 31.01.2017)	Realizat 2007-2017 (execuția la 31.01.2017)
<b>I. SUME PRIMITE DE LA BUGETUL UE</b>	<b>1.59971</b>	<b>2.64234</b>	<b>2.93024</b>	<b>2.29363</b>	<b>2.62159</b>	<b>3.44213</b>	<b>5.55721</b>	<b>5.93251</b>	<b>5.49330</b>	<b>4.54014</b>	<b>329</b>	<b>37.05610</b>
A. Fonduri de pre-aderare	81,226	74,768	61,874	27,317	13,261	4,390	3,102	1,925	2,933	151	000	2.70947
B. Fonduri post-aderare, din care:	78,745	1.89467	2.31150	2.02046	2.48898	3.39824	5.52619	5.91326	5.46398	4.53863	329	34.34663
B1. Fonduri structurale și de coeziune (FSC)	42,138	64,845	91,784	50,554	70,836	1.17092	2.96312	3.58761	2.63556	3.69339	75	17.25292
B2. Fonduri pentru dezvoltare rurală și pescuit (FEADR+FEF)	1,513	57,875	56,593	76,048	88,305	1.09005	1.22999	84,102	1.24735	52,229	000	7.73402
B3. Fondul European pentru Garantare Agricolă (FEGA)	689	46,187	57,593	66,378	76,895	99,127	1.17470	1.32584	1.42024	26,934	000	7.65882
B4. Altele (post-aderare)	34,405	20,560	25,180	9,065	12,862	14,600	15,838	15,879	16,083	5,362	253	1.70087

Informațiile cuprinse în tabel indică o amplificare (firească) accelerată a absorbției fondurilor UE până în 2014, urmată îndeaproape de 2015. Suma totală primită de România în intervalul 2009-2015 este de 11,2 miliarde euro, ceva mai mult de jumătate din fondurile alocate. Cele mai substanțiale absorbții au fost în infrastructură cu 68,7% din totalul fondurilor, urmată de resurse umane și ajutoare directe de la UE.

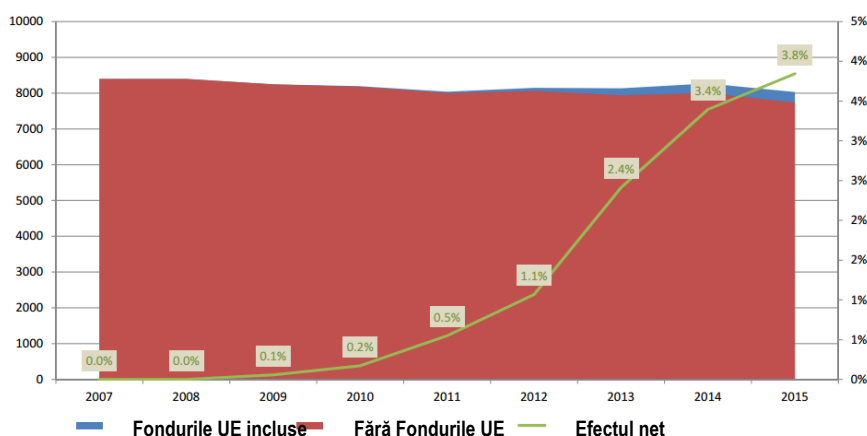
Absorbția fondurilor UE a avut multiple efecte pozitive\*. Astfel, datorită lor, creșterea anuală cumulată a PIB-ului în perioada 2009-2015 a fost de 10,6% (vezi figura nr. 6).



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 6 – Efectul absorbției fondurilor UE asupra PIB-ului, în perioada 2007-2015

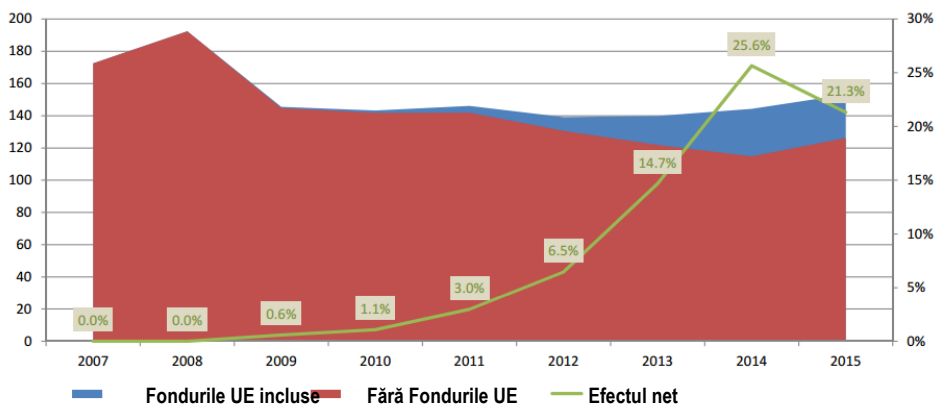
În ceea ce privește ocuparea resurselor umane, procentul de creștere a fost de 3,8% (figura nr. 7) iar asupra investițiilor de 25,6% în 2014 și, respectiv, 21,3% în 2015 (figura nr. 8).



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 7 – Efectul absorbției fondurilor UE asupra ocupării forței de muncă în perioada 2007-2015

\*Rezultatele prezentate sunt preluate dintr-o analiză efectuată de Comisia Națională de Prognoză pentru Ministerul Fondurilor Europene.



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 8 – Creșterea cumulată a investițiilor, determinată de finanțarea europeană în perioada 2009-2015

Aceste informații selective indică substanțialul impact pozitiv al **finanțării UE** asupra României.

Faptul – însă că până la finele anului 2015 gradul de absorbție efectivă a fondurilor alocate a fost **de sub 60%** iar până în decembrie 2016 de aproape 79% din sumele repartizate – **este relevant negativ din cel puțin două perspective:**

- Pierderile de creșteri de PIB, de investiții și locuri de muncă, care ar fi fost posibile și ar fi trebuit să le înregistreze România (cu circa 40% mai mari față de cele obținute);
- Capacitatea managerială deficitară la nivel național, teritorial și microeconomic, care a determinat neabsorbirea unor sume uriașe pentru România.

Punctăm aceste aspecte pentru a argumenta și pe aceste planuri – economic și managerial – necesitatea unei schimbări fundamentale în managementul și operaționalizarea fondurilor UE pentru intervalul 2014-2020.

d) **Accesul dificil la finanțare a companiilor, în special al IMM-urilor** - îmbunătățirea accesului la finanțare este aria de acțiune care ar avea un mare impact în dezvoltarea afacerilor întreprinzătoriale, conform întreprinzătorilor care au răspuns EY G20 Entrepreneurship Barometer<sup>1</sup>. Potrivit ultimei anchete efectuate de cunoscuta companie de consultanță Ernst&Young, aproape 50% dintre întreprinzătorii respondenți considerau că accesul la finanțare s-a deteriorat. În 2015, răspunsurile întreprinzătorilor s-au echilibrat, iar în 2016 s-a obținut o ușoară îmbunătățire. Din perspectiva întreprinzătorilor, creditele bancare și fondurile europene sunt sursele de finanțare care vor avea cel mai mare impact în dezvoltarea afacerilor întreprinzătoriale românești, urmate de surse și instrumente precum microfinanțare, capital de risc, parteneriat public-privat, bursa de valori și sisteme alternative de tranzacționare și fonduri de tip private equity.

Efectele crizei economice și financiare și-au pus amprenta asupra procesului de creditare, înregistrându-se o creștere substanțială a componentei guvernamentale în totalul creditelor acordate de sectorul bancar din România (Figura nr. 9). Potrivit ultimelor informații disponibile, ponderea creditului guvernamental a crescut de 3,67 ori (19,81 p.p.) în perioada ianuarie 2007 (7,41%) – iunie 2014 (27,22%), în timp ce ponderea creditului neguvernamental a scăzut cu 19,81 puncte procentuale.

<sup>1</sup> Ernst & Young Romania, Antreprenorii vorbesc, Barometrul antreprenoriatului românesc 2015, editia a 3-a, București, 2015, pg 15-18.

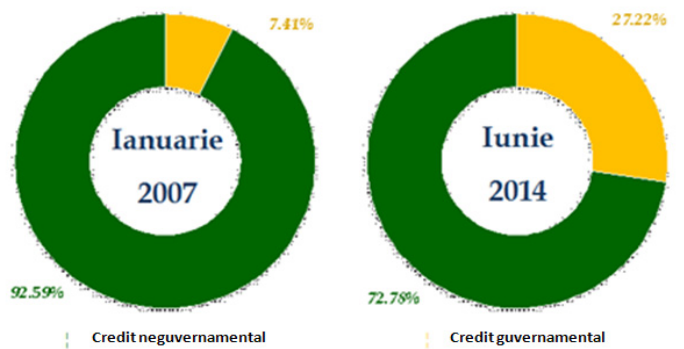


Figura nr. 9 – Evoluția raportului dintre creditul guvernamental și neguvernamental

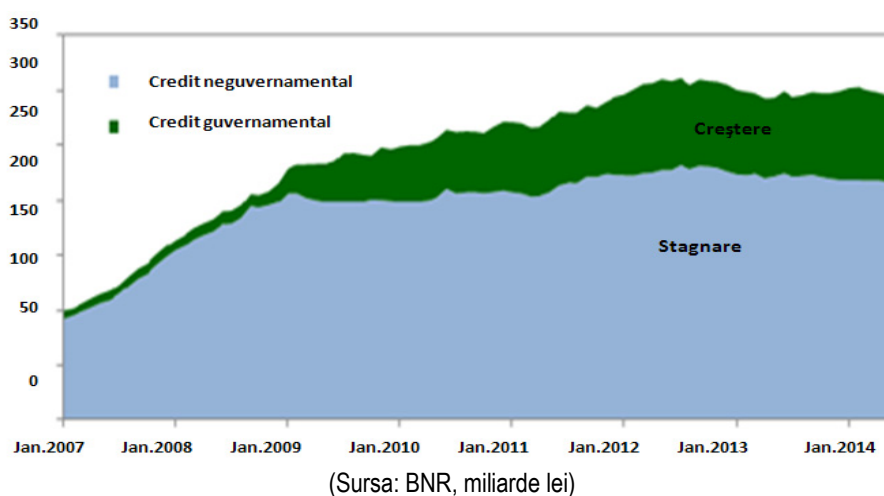


Figura nr. 10 – Evoluția creditului guvernamental și neguvernamental (nominal)

e) Existența unor mari arierate în România, cea mai mare parte generate de statul român. Faptul că statul român are mari datoriile neplătite către numeroase firme din România și către cetățenii – deși s-au înregistrat diminuări considerabile în 2014 - 2016 - afectează negativ, pe multiple planuri, economia reală și managementul său.

Desigur, s-ar putea prezenta și alte aspecte semnificative privind evoluția economiei României în ultimii șapte ani. Ne oprim la elementele prezentate considerând că pentru a înțelege contextul economic al evoluțiilor manageriale din 2009 – 2016, elementele prezentate sunt suficiente.

### 2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2016

După cum se știe evoluțiile mediului de afaceri reprezintă una dintre dinamicile contextuale cele mai importante care influențează performanțele economice ale unei țări și calitatea managementului din carul său.

Starea mediului de afaceri se evaluează frecvent prin percepțiile oamenilor de afaceri, ale întreprinzătorilor. În figura nr. 11 prezentăm evoluțiile mediului de afaceri din România pentru perioada 2010-2016 privind percepțiile întreprinzătorilor din IMM-uri<sup>153</sup>.\*.

\*Tabelul a fost realizat pe baza informațiilor din ultimele ediții ale Cartei Albe a IMM-urilor din România perioada 2010-2016 – realizată de specialiști din CNIPMMR și SAMRO.



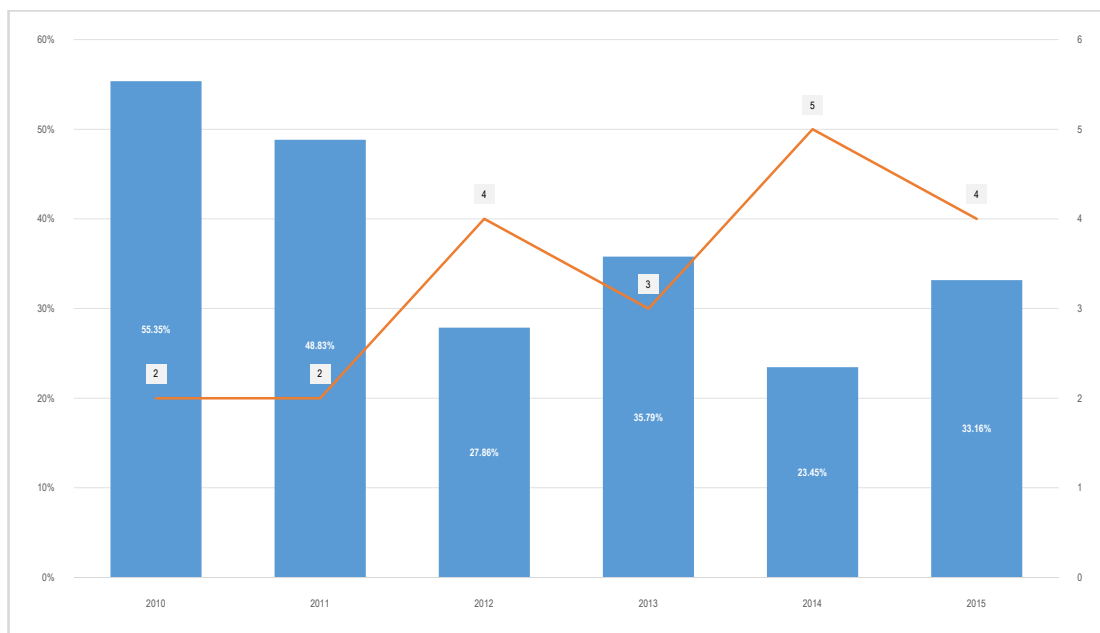
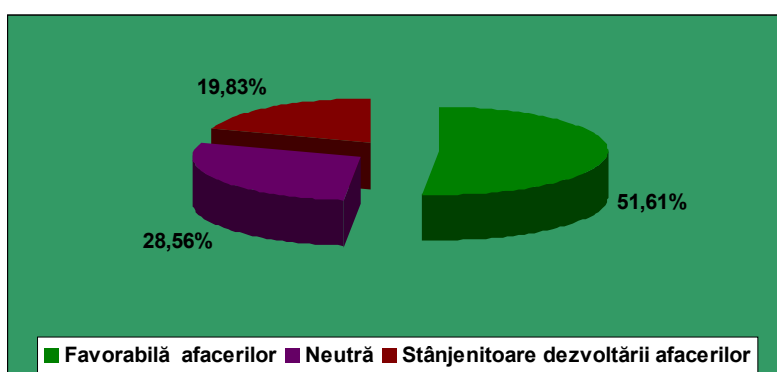


Figura nr. 11 – Evoluția percepției întreprinzătorilor asupra mediului economic din România 2010 – 2016

Din analiza dinamicilor cuprinse în figura menționată se pot desprinde următoarele **elemente relevante**:

- Evoluția de ansamblu a mediului de afaceri pentru cei șapte ani considerați poate fi apreciată ca **ușor ascendentă** deoarece în finalul perioadei se amplifică ponderea percepțiilor care apreciază mediul de afaceri ca favorizant sau neutru, concomitent cu scăderea procentelor celor care apreciază că mediul de afaceri este stânjenitor.
- Starea generală a mediului de afaceri din România este însă mediocră** de-a lungul întregii perioade întrucât, ca regulă mai puțin de patru din cinci întreprinzători consideră mediul de afaceri favorizant, și mai mult de trei din zece că este stânjenitor.
- Evoluțiile mediului de afaceri nu sunt liniare, mai ales în ultimii trei ani, ceea ce reflectă impactul major al situațiilor tensionate politice, sociale și economice, naționale, mai ales la nivelul IMM-urilor.
- Percepțiile privind starea mediului de afaceri din 2016 sunt net inferioare celor din perioada precedentă crizei economice**, așa cum rezultă din compararea informațiilor cuprinse în figura nr. 11 cu cele din figura nr. 12.



(Sursa: O. Nicolescu, ș.a., Carta Albă a IMM-urilor din România în 2008, Editura Olimp, 2008, pag. 186)

Figura nr. 12 – Evaluarea mediului de afaceri în 2008

Astfel în 2008, procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind favorizant era de 3,7 ori mai mare, iar procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind stânjenitor ea de 1,75 ori mai mic.

Concluzia finală este una singură – mediul de afaceri din România, deși a înregistrat anumite ameliorări în perioada post criză economică (2009-2010) este perceput ca fiind net inferior mediului din anu 2008, anterior declanșării crizei economice. **Această dinamică a mediului de afaceri autohton a influențat intens și pe multiple paliere în sens negativ conținutul și performanțele manageriale la nivel național și al componentelor sale.**

### 2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009–2016 în context internațional

Studiile și cercetările noastre sub egida SAMRO se derulează de șapte ani consecutiv, bazându-se pe chestionări anuale a unor eșantioane reprezentative de manageri și specialiști din România, creându-se astfel posibilitatea unor analize dinamice ale evoluției managementului autohton. Prin efectuarea acestor analize obținem informații privind evoluția managementului în perioada respectivă și, eventual, tendințe care se prefigurează. În această viziune efectuăm analize pe mai multe **paliere**:

- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la nivelul celui practicat în anii anteriori;
- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la cel ce predomină în Uniunea Europeană;
- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la cel practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia);
- Dinamica percepției capacității managementului din România de a face față crizei și urmărilor sale;
- Dinamica punctelor forte și punctelor slabe ale managementului pe parcursul a șapte ani.

#### 2.3.1. Evoluția calității managementului național

În figura nr. 13 histogramele prezintă aprecierile respondenților privind **dinamica managementului practicat în 2009 față de 2008, în 2010 față de 2009, în 2011 față de 2010, 2012 față de 2011, în 2013 față de 2012, 2014 față de 2013, 2015 față de 2014 și 2016 față de 2015**. Din examinarea informațiilor cuprinse în diagramă rezultă mai multe constatări semnificative:

- **pentru ansamblul perioadei de opt ani, evoluția managementului autohton este percepută ca pozitivă.** Pledează în acest sens:
  - diminuarea procentului respondenților care consideră inferior managementul din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană – în șapte din cei opt ani considerați – singura excepție fiind intervalul 2011/2010;
  - ultimul interval, 2016/2015, referitor la procentul respondenților care consideră managementul din România inferior față de cel din Uniunea Europeană, marchează o îmbunătățire de 3,64 ori față de primul interval considerat 2009/2008 și de 6,7 ori față de intervalul 2010/2009, anul cu cele mai reduse aprecieri;
  - procentul respondenților care apreciază că managementul din România în 2016/2015 este superior celui din UE comparativ cu anul anterior și a fost de 12,83%, fiind cu 5,1 % mai bun față de prima perioadă considerată 2008/2009;
  - procentul celor care apreciază că managementul din România este în 2016/2015 aproximativ la fel cu cel din 2015/2014, a crescut substanțial - 35,79 procente - înregistrând cea mai ridicată valoare în întreg intervalul considerat.

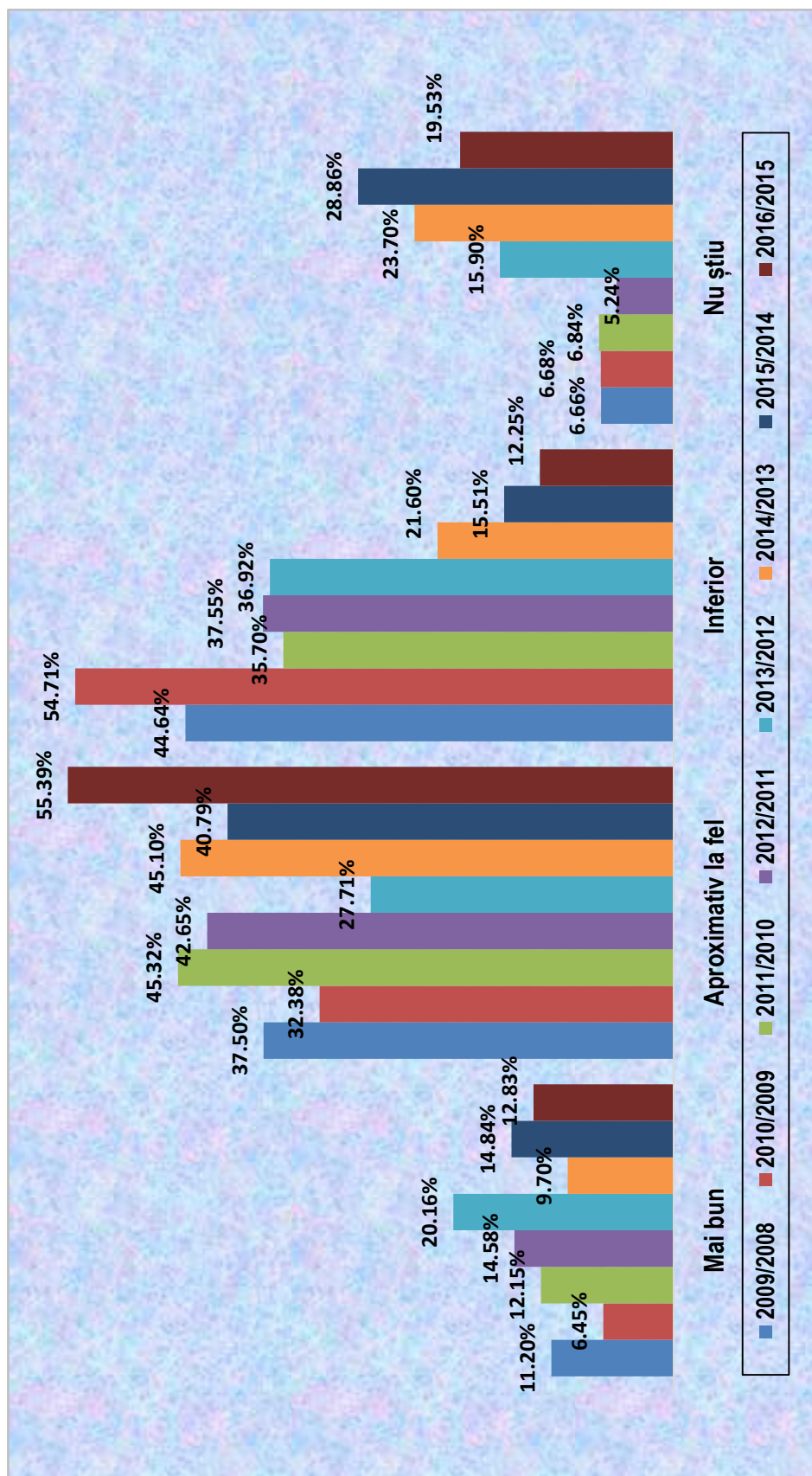


Figura nr. 13 – Dinamica aprecierilor privind managementul practicat în România la nivel național în perioada 2009/2008 – 2016/2015

Considerăm că mai sugestiv sunt redade evoluțiile în dinamică în figura nr. 14.

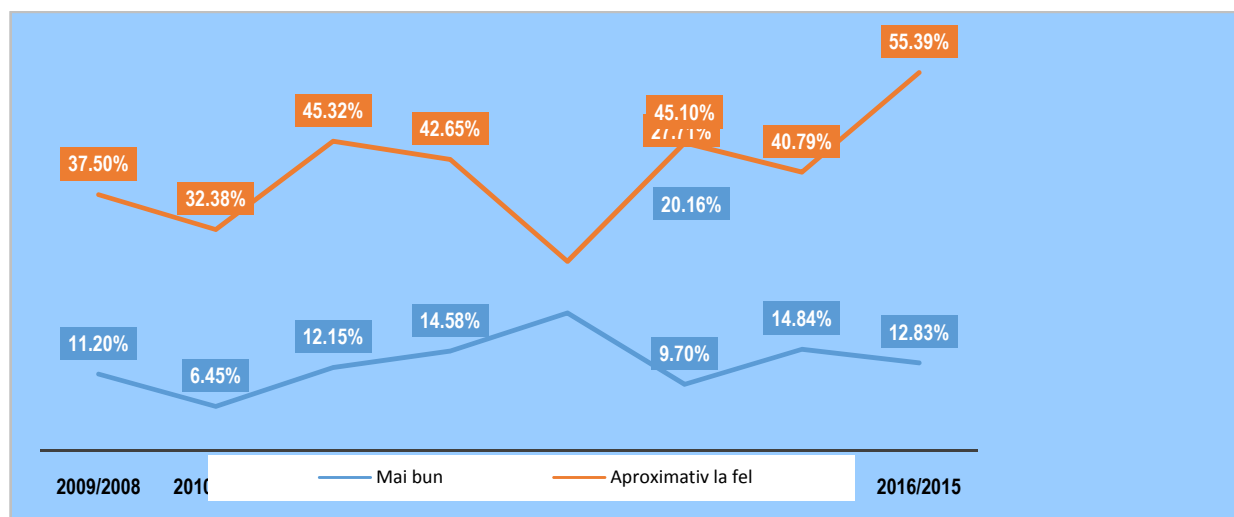


Figura nr. 14 – Evoluțiile percepțiilor „management mai bun sau staționar” în România, în decursul perioadei 2009-2016

În tabelul nr. 4 se prezintă evoluțiile aprecierilor fără a mai lua în considerare respondenții care au afirmat că nu știu să evalueze, întrucât nu posedă informațiile necesare.

Tabelul nr. 4

Nivelul managementului comparativ cu anul precedent în perioada 2009/2008-2016/2015, fără opțiunea ”nu știu”

Nr. crt.		2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/2015
1.	<b>Mai bun</b>	12,00%	6,90%	13,04%	15,38%	23,78%	12,70%	20,86%	15,94%
2.	<b>Aproximativ la fel</b>	40,18%	34,62%	48,64%	45,00%	32,68%	59,03%	57,34%	68,83%
3.	<b>Inferior</b>	47,83%	58,49%	38,32%	39,62%	43,54%	28,27%	21,80%	15,23%

Acest tabel întărește concluziile formulate anterior, constatându-se o continuare a ameliorării situației de ansamblu în 2016-2015 comparativ cu perioadele anterioare.

Ansamblul informațiilor prezentate ne îndreptățesc să anticipăm că în perioada următoare ne putem aștepta în continuare la o evoluție în ușor progres a managementului în ansamblul său în România.

### 2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană

În figura nr. 15 sunt inserate rezultatele cercetărilor de teren efectuate în ultimii opt ani. Din analiza în dinamică a respectivelor informații se pot desprinde următoarele **elemente semnificative privind dinamica managementului din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană\***:

\*Surprinzător, în 2015 și 2016 a crescut foarte mult. Procentul respondenților care consideră că nu posedă suficiente cunoștințe și nu pot realiza această evaluare.

- Percepția generală, de-a lungul întregii perioade este că **managementul din România este inferior celui predominant în Uniunea Europeană**, cu o tendință de amplificare în primii patru ani, până în 2013 – în contextul producerii crizei economice -, când procentele respective au crescut în fiecare an, ajungând la 73,53% în 2012, de la 60,47% în 2009, cu o diminuare spectaculoasă în 2014 la numai 39,9%, și, respectiv, 39,62% în 2016.
- Percepția generală privind calitatea managementului în România comparativ cu Uniunea Europeană înregistrează o **îmbunătățire semnificativă în 2013**, ce se continuă și în anii următori ca tendință, dar cu unele “meandre”.

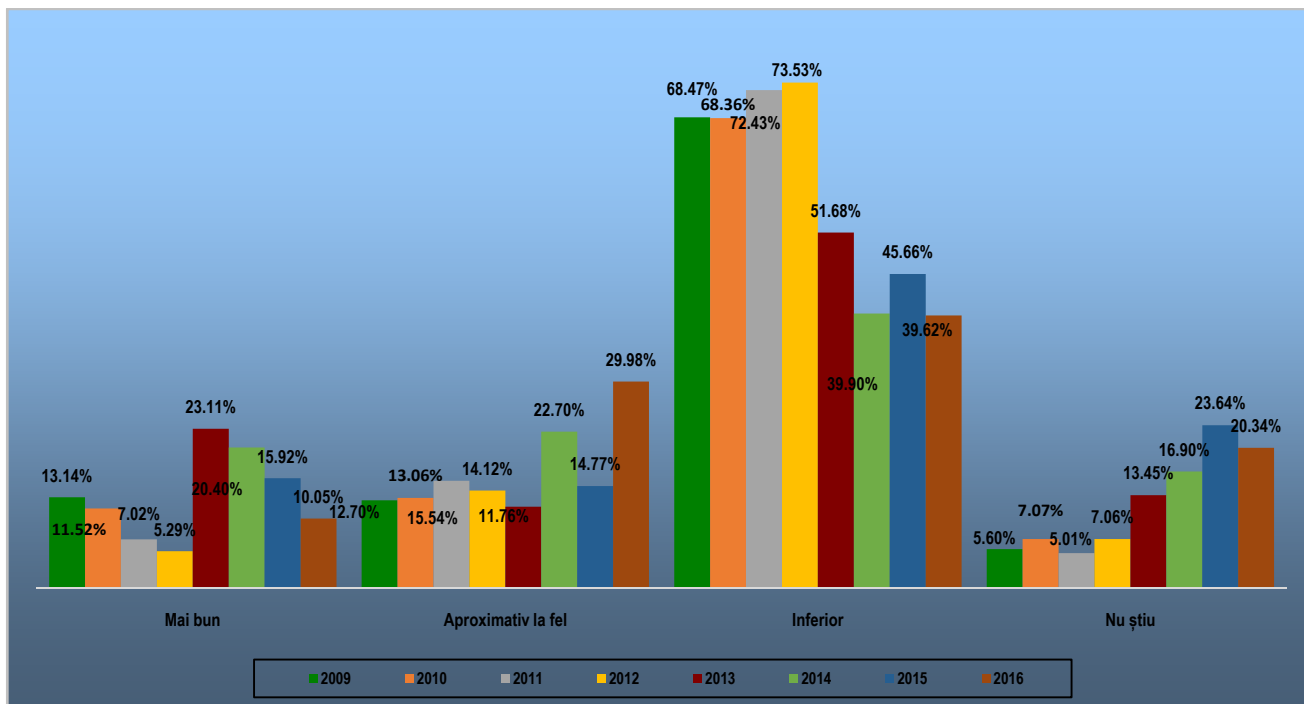


Figura nr. 15 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană în perioada 2009-2016

În tabelul nr. 5 se prezintă dinamica percepțiilor celorlalți respondenți, fără a mai lua în considerare pe cei care nu știu să evalueze. Concluziile formulate sunt în esență aceleași, constatându-se însă o atenuare a diferențelor negative între evaluările din 2016/2015 comparativ cu anul anterior la categoriile "inferior" și, respectiv, "aproximativ la fel".

Tabelul nr. 5

Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană

Nr. crt.		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	<b>Mai bun</b>	13,93%	12,40%	7,39%	5,69%	26,70%	24,58%	20,85%	12,62%
2.	<b>Aproximativ la fel</b>	13,47%	14,05%	16,36%	15,19%	13,59%	27,35%	19,35%	37,64%
3.	<b>Inferior</b>	72,60%	73,55%	76,25%	79,12%	59,71%	48,07%	59,80%	49,74%

Concluzia generală care se desprinde este că **între managementul din România și cel predominant în Uniunea Europeană sunt diferențe majore**, care, în condițiile crizei au manifestat o ușoară tendință de amplificare, care s-a stopat însă în 2013, când percepțiile managerilor și specialiștilor în management s-au ameliorat notabil, proces continuat în 2014, 2015 și 2016 .

### 2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală

Având în vedere „plasarea geografică” a României și „istoria” de tip comunist, comună cu cea a țărilor din Europa Centrală, compararea cu acestea prezintă un interes aparte. În histogramele din figura nr. 16 sunt reflectate percepțiile referitoare la aceste aspecte ale eșantioanelor de manageri și specialiști în management din România în perioada 2009 – 2016. Analiza elementelor cuprinse în aceste diagrame ne permite formularea mai multor **constatări privind evoluția în dinamică a managementului**:

- La prima vedere situația s-a ameliorat. Dacă, însă avem în vedere faptul că în 2015 și 2016 procentul celor care nu au evaluat acest aspect a crescut mult, cu 33,4% și, respectiv, cu încă 35%, și recalculăm cifrele, atunci constatăm că aprecierile privind calitatea managementului din România comparativ cu cel din Europa centrală sunt aproximativ identice cu cele din anul 2014 și 2015”.

- **Procentul relativ mare al respondenților care consideră că nu cunosc starea managementului din țările Europei Centrale**, ce oscilează în intervalele 12,4% - 31,37% pe parcursul celor opt ani, indică și niște limite și/sau îndoieli posibile referitoare la evaluările eșantioanelor de specialiști autohtoni în management.

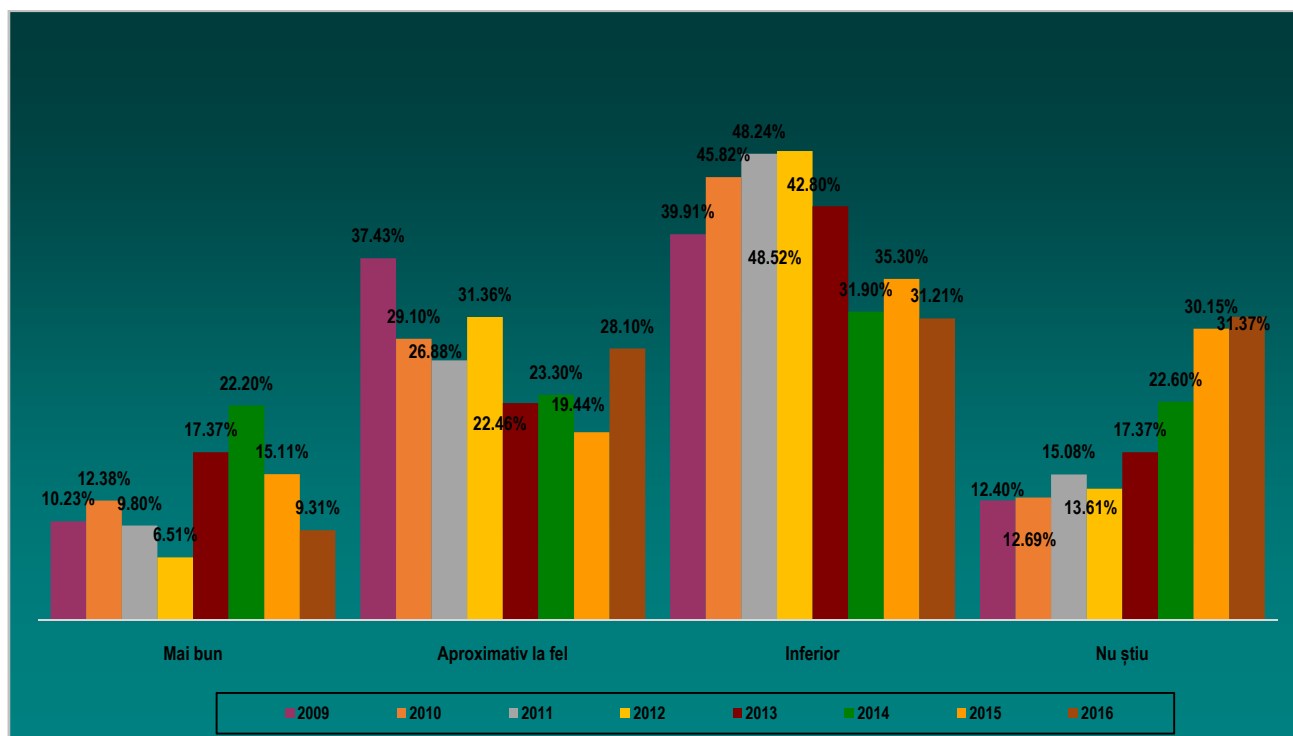


Figura nr. 16 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Europa Centrală, în perioada 2009 - 2016

Ansamblul informațiilor privind evaluările respondenților referitoare la calitatea managementului practicat în România, comparativ cu cea din țările limitrofe din Europa Centrală și de Est, ne îndreptățesc să afirmăm că în ultimii trei ani se produce stoparea creșterii decalajelor față de aceste țări, semnalate în anii anteriori. Sperăm ca analizele din anii următori să ne permită să constatăm că 2014 a reprezentat un an de inflexiune pozitivă a managementului din România, comparativ cu cel din Europa Centrală și de Est.

Ultima noastră remarcă se referă la faptul că, este evident că în continuare **România are un management național care, ca medie, este inferior celui practicat în Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia**, dar cu un început de diminuare a decalajelor în ultimii doi ani.

### 2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față crizei și urmărilor sale

În mod firesc, un interes cu totul aparte îl reprezintă dinamica evoluției capacității managementului autohton de a face față crizei economice și urmărilor sale. Informațiile necesare evidențierii acestei dinamici sunt în cadrul figurii nr. 17. Examinarea acestora ne-a condus la formularea mai multor **concluzii**:

- **Capacitatea managementului la nivel de țară din România de a face față crizei este relativ redusă la nivelul întregii perioade 2009-2016.** În nici unul din anii considerați procentul respondenților care apreciază că managementul din România are o capacitate ridicată și medie de a face față crizei economice nu depășește 50 de procente. Cu alte cuvinte, mai puțin de jumătate dintre specialiștii și managerii intervievați consideră că România are un management capabil să rezolve cu succes dificilele și complexe probleme generate de criza economică;

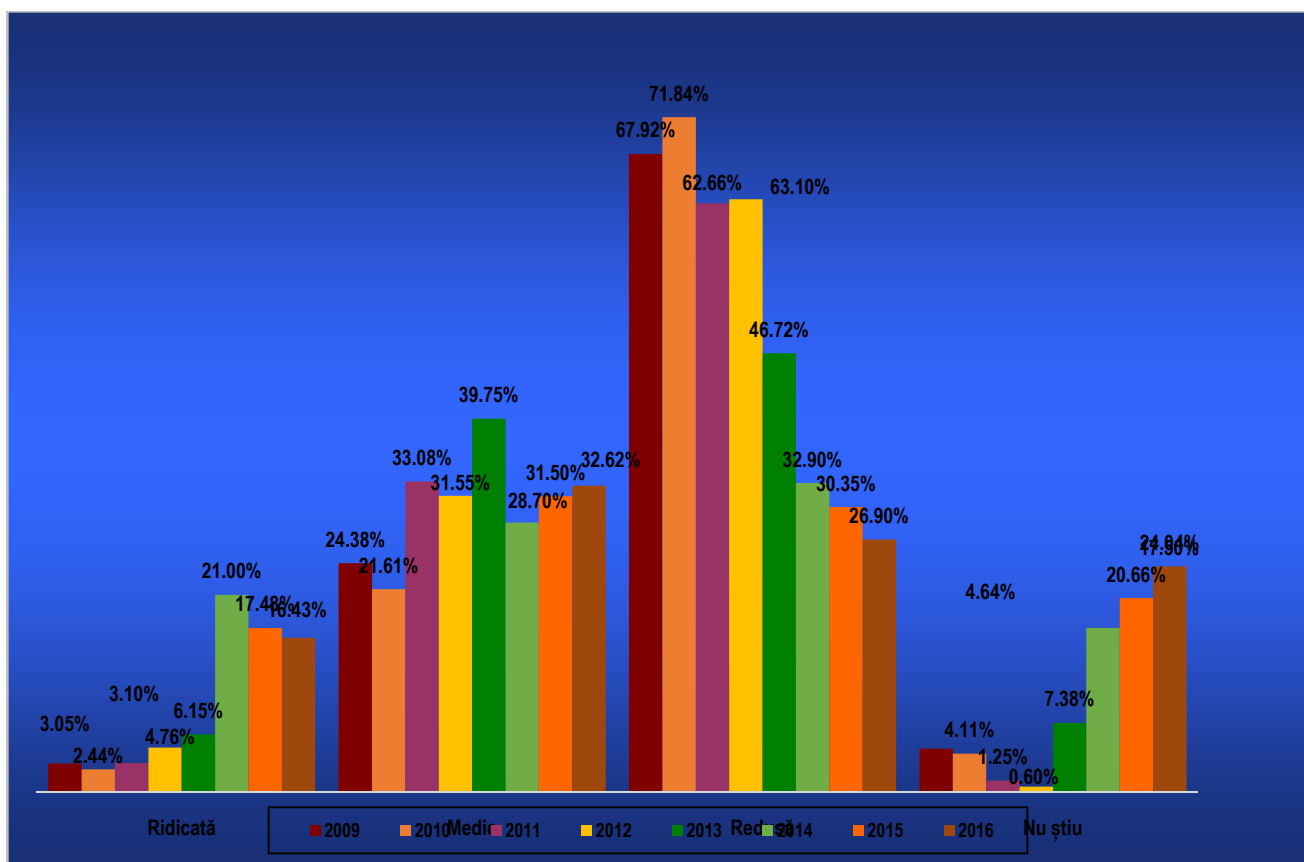


Figura nr. 17 – Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009 - 2016

- **Capacitatea managementului național autohton de a face față crizei, în perioada 2009 – 2015, este sensibil amplificată,** concluzie ce se desprinde din alura elementelor care compun histogramele pentru cei opt ani considerați.

Recalcularea evaluărilor la nivelul întregului interval considerat, eliminând respondenții care au optat pentru "nu știu" nu modifică elementele de esență reliefate.

Tabelul nr. 6

Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009-2016, în condițiile eliminării opțiunii „nu știu”

Nr. Crt.	Capacitatea de a face față crizei	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Ridicată	3,20%	2,54%	3,05%	4,79%	6,64%	25,42%	22,03%	21,64%
2.	Medie	25,57%	22,54%	33,50%	31,74%	42,92%	34,75%	39,71%	42,95%
3.	Redusă	71,24%	74,92%	63,45%	63,47%	50,44%	39,83%	38,26%	35,41%

În tabelul nr. 7 prezentăm tabloul complet al informațiilor privind capacitatea României de a face față crizei în perioada 2009 – 2016, atât la nivel național, cât și la nivelul principalelor componente, potrivit anchetelor naționale efectuate în anii respectivi.

Tabelul nr. 7

Capacitatea managementului din România de a face față crizei în perioada 2009 - 2016

Nr. crt.			Capacitatea de a face față crizei			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1.	2009	La nivel de țară	3,05	24,38	67,93	4,64
2.		La nivel de IMM	10,16	45,45	38,50	5,88
3.		La nivelul firmelor mari	13,37	56,68	22,99	6,95
4.		La nivelul multinaționalelor	36,36	41,18	6,95	15,51
5.		La nivelul administrației centrale	2,67	15,51	80,75	1,07
6.		La nivelul administrației locale	8,06	32,80	56,99	2,15
1.	2010	La nivel de țară	2,44	21,61	71,84	4,11
2.		La nivel de IMM	6,42	46,33	38,23	9,02
3.		La nivelul firmelor mari	16,82	55,50	18,50	9,18
4.		La nivelul multinaționalelor	38,77	40,15	8,62	12,46
5.		La nivelul administrației centrale	3,83	16,39	73,05	6,73
6.		La nivelul administrației locale	6,74	25,88	62,94	4,44
1.	2011	La nivel de țară	3,01	33,08	62,66	1,25
2.		La nivel de IMM	8,50	43,50	39,25	8,75
3.		La nivelul firmelor mari	15,46	52,87	21,45	10,22
4.		La nivelul multinaționalelor	38,64	38,64	9,09	13,64
5.		La nivelul administrației centrale	4,04	24,49	68,18	3,28
6.		La nivelul administrației locale	5,79	30,73	61,21	2,27
1.	2012	La nivel de țară	4,76	31,55	63,10	0,60
2.		La nivel de IMM	7,65	54,12	34,71	3,53
3.		La nivelul firmelor mari	14,79	56,21	23,67	5,33
4.		La nivelul multinaționalelor	45,88	36,47	8,24	9,41
5.		La nivelul administrației centrale	2,35	22,35	67,06	8,24
6.		La nivelul administrației locale	4,79	27,54	63,47	4,19
1.	2013	La nivel de țară	6,15	39,75	46,72	7,38
2.		La nivel de IMM	10,83	36,67	41,67	10,83
3.		La nivelul firmelor mari	11,16	35,95	35,12	17,77
4.		La nivelul multinaționalelor	23,68	18,42	17,98	39,91
5.		La nivelul administrației centrale	12,08	34,17	46,25	7,50
6.		La nivelul administrației locale	11,20	34,85	46,03	7,88



1.	2014	La nivel de țară	21,0	28,7	32,9	17,5
2.		La nivel de IMM	11,1	39,6	29,8	19,5
3.		La nivelul firmelor mari	24,2	31,6	20,5	23,7
4.		La nivelul multinaționalelor	24,8	27,7	17,5	29,9
5.		La nivelul administrației centrale	14,0	25,1	33,4	27,4
6.		La nivelul administrației locale	14,0	26,3	34,8	24,9
1.	2015	La nivel de țară	17,48	31,50	30,35	20,66
2.		La nivel de IMM	13,69	36,11	25,81	24,39
3.		La nivelul firmelor mari	21,34	31,57	14,02	33,06
4.		La nivelul multinaționalelor	25,95	24,66	11,86	37,53
5.		La nivelul administrației centrale	12,33	23,71	29,20	34,76
6.		La nivelul administrației locale	14,36	22,36	29,88	33,40
1.	2016	La nivel de țară	16,43	32,62	26,90	24,04
2.		La nivel de IMM	14,71	36,60	24,67	24,02
3.		La nivelul firmelor mari	24,26	36,76	14,38	24,59
4.		La nivelul multinaționalelor	27,29	31,54	13,73	27,45
5.		La nivelul administrației centrale	11,85	24,35	29,58	34,23
6.		La nivelul administrației locale	13,24	22,71	30,64	33,42

Informațiile cuprinse în tabel indică evoluții complexe, sensibil diferite în cadrul managementului principalelor componente ale economiei, care vor fi punctate pe parcursul lucrării.

### 2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale

La fel ca și în anii precedenți, examinarea dinamicii punctelor forte ca și a punctelor slabe ale managementului național se va efectua nu global, ci la nivelul celor mai intense cinci în fiecare din anii perioadei 2009 – 2016.

În figurile 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 și 25 se prezintă care sunt principalele puncte forte în fiecare dintre anii considerați, cu precizarea intensității acestora.

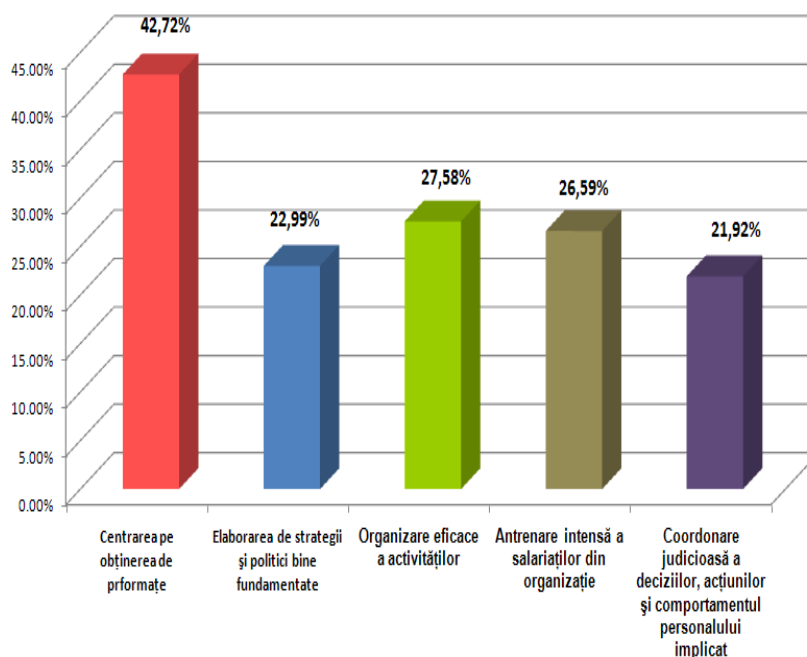


Figura nr. 18 – Situația primelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2009

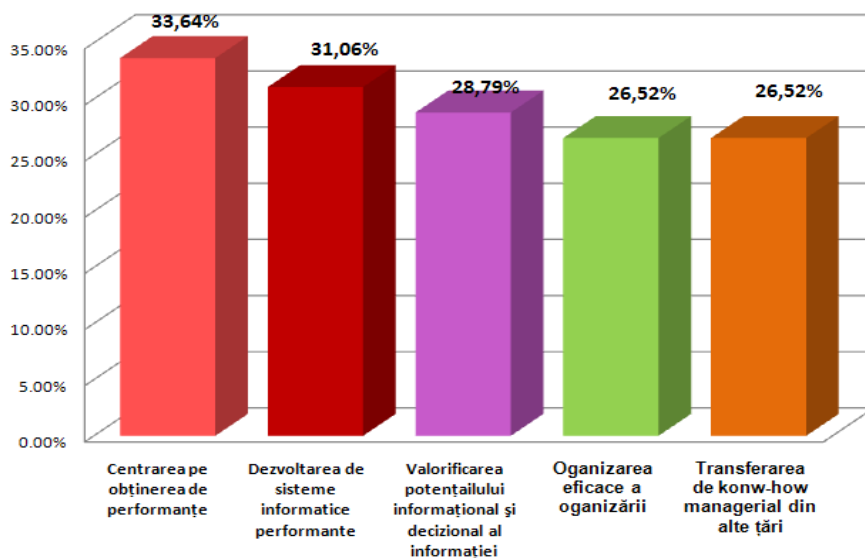


Figura nr. 19 – Situația principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2010

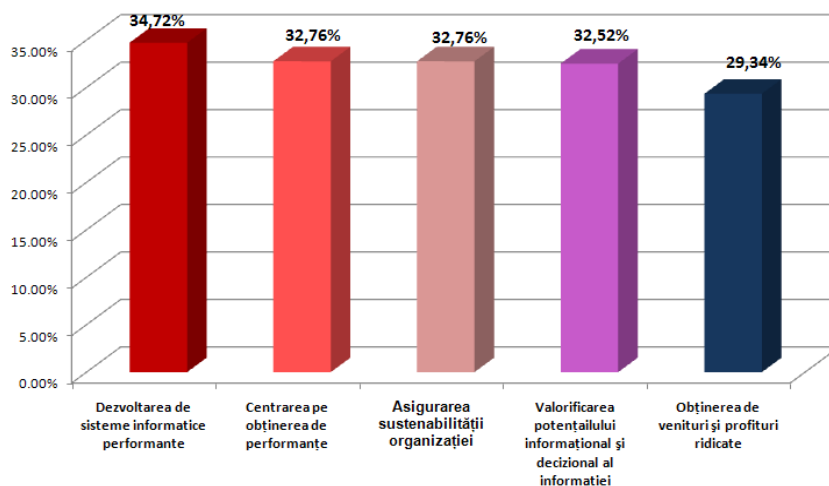


Figura nr. 20 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2011

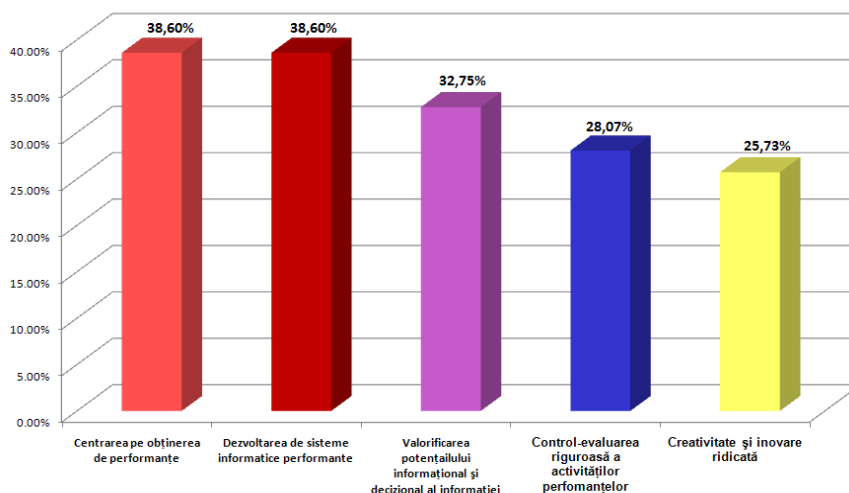


Figura nr. 21 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2012

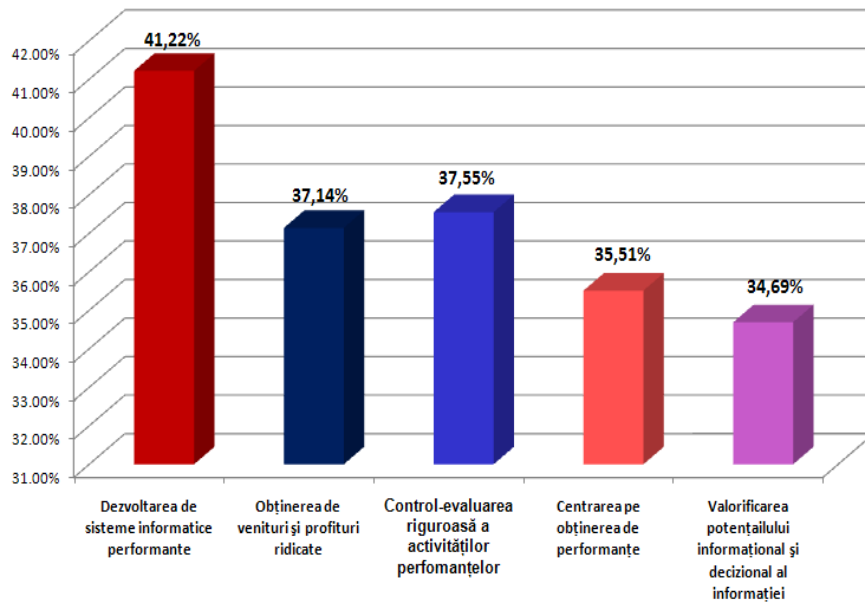


Figura nr. 22 – Principalele cinci puncte forte ale managementului în România în 2013

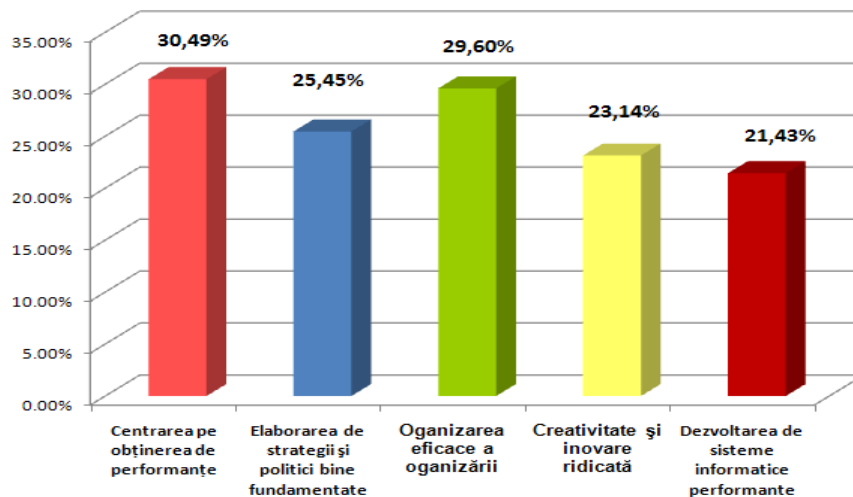


Figura nr.23 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2014

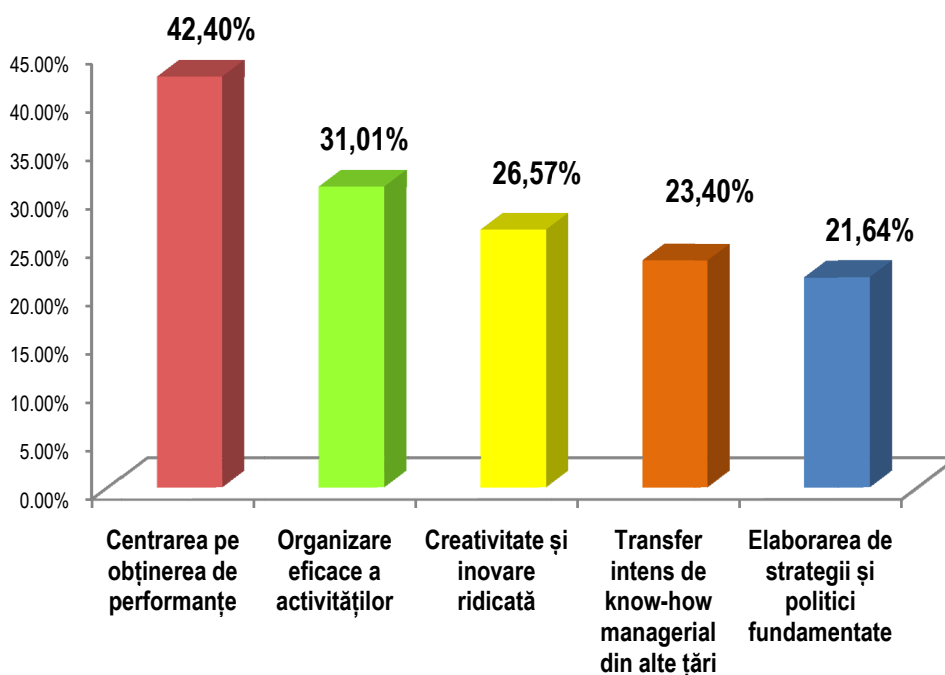


Figura nr. 24 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2015

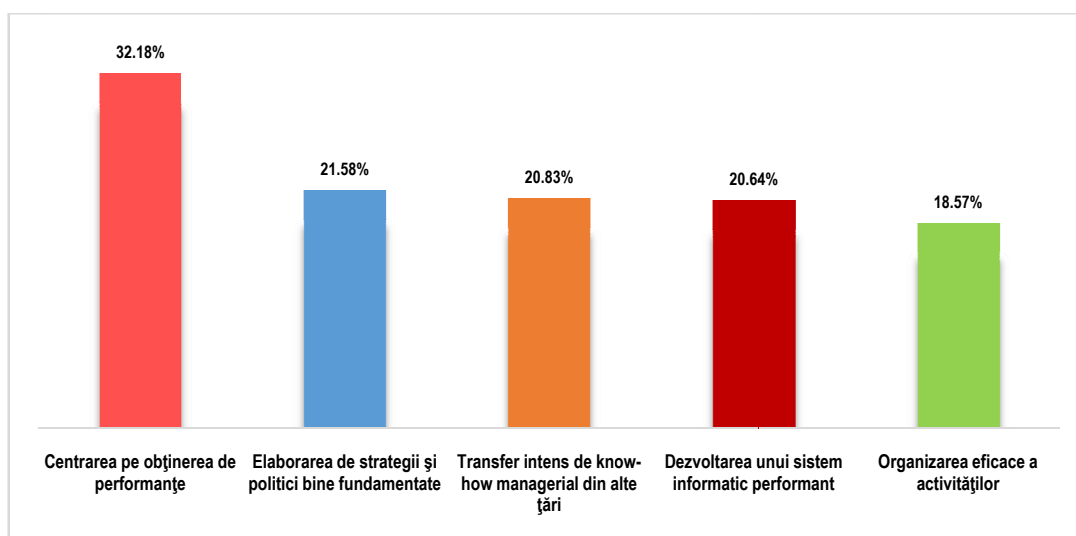


Figura nr.25 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2016

Din examinarea dinamicii **principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în perioada 2009 -2016 rezultă următoarele constatări principale:**

- Manifestarea unei **dinamici relativ accentuate la nivelul principalelor puncte forte** pe parcursul celor opt ani, reflectată de faptul că 12 puncte forte se rulează în cadrul acestora – unul în fiecare an, unul în șase ani, două în cinci ani, unul în patru ani, unul în trei ani, trei în două în doi ani, și trei în câte un an.

- **Centrarea managementului pe obținerea de performanță este singurul punct forte care se regăsește în primele cinci în fiecare din cei opt ani considerați;**

- Dezvoltarea de sisteme informatice performante se regăsește șapte ani între primele cinci puncte forte, valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor și organizarea eficace a activităților fac parte din primele șapte puncte forte în cinci ani;

- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și respectiv, și creativitate și inovare intense se regăsesc în primele cinci puncte forte pe parcursul a patru ani;

- Transferul de know-how managerial din alte țări se regăsește în primele cinci puncte forte în 3 ani;
- Obținerea de venituri și profituri ridicate și control-evaluarea riguroasă ale performanțelor sunt plasate între primele 5 puncte forte în doi din cei opt ani analizați;
- Asigurarea sustenabilității sistemelor, antrenarea intensă a salariaților și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, apar în câte un singur an în primele cinci puncte forte ale managementului național;
- Intensitatea manifestării principalelor cinci puncte forte în fiecare an variază între limite destul de largi – 7 procente în 2009 și 20 procente în 2015;
- Centrarea pe obținerea de performanțe este punctul forte care înregistrează cea mai intensă manifestare, 42,72% în 2010, scăzând însă la 32,70% în 2011, revenind la 38,60% în 2012, amplificându-se la 41,22% în 2013, diminuându-se din nou la 30,49% în 2014, după care revine aproape de maximumul din 2010, în 2015 cu 42,44% și se diminuează substanțial la 32,18 în 2016.

Interesantă este și **dinamica intensității medii a punctelor forte pe parcursul celor șapte ani**, prezentată în figura nr. 26.

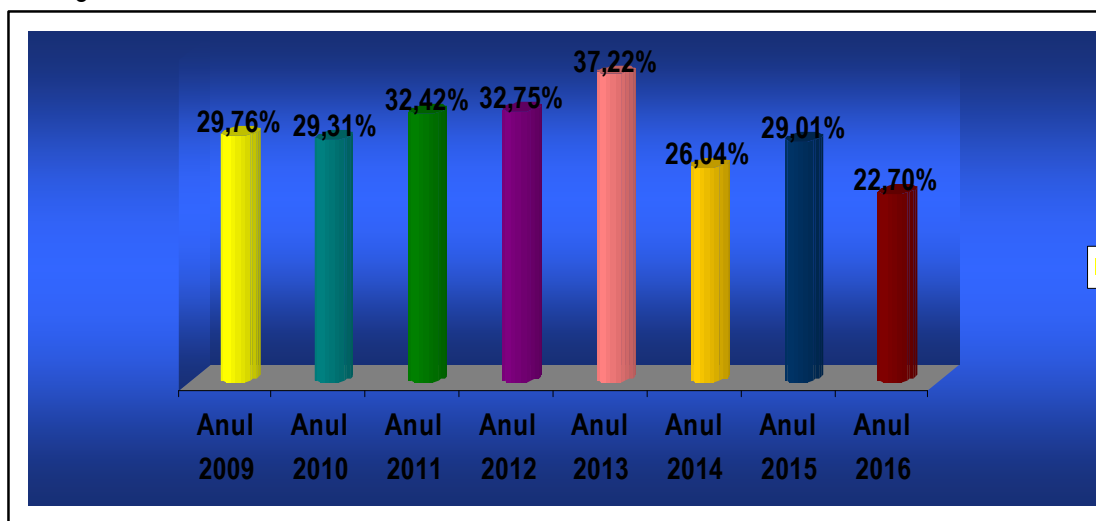


Figura nr. 26 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte forte în perioada 2009-2016

Constatarea care se desprinde este evidentă, **această intensitate are o tendință cvasicontinuuă de creștere** în decursul intervalului 2009 – 2016, excepția reprezentând-o anul mai pregnant - 2016. Tendința de amplificare a intensității primelor cinci puncte forte era pozitivă, întrucât indica conturarea mai pregnantă a unor elemente care generează un plus de funcționalitate și performanță în managementul național.

În concluzie, se poate aprecia că deși se manifestă o fluiditate apreciabilă a principalelor puncte forte, **obținerea de performanță** – obiectivul primordial al managementului – rămâne o constantă în topul de cinci puncte forte ale managementului național, cu procente în fiecare an de peste 29%.

### 2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale

Pentru analiza dinamicii punctelor slabe manageriale utilizăm, în mod firesc, aceeași abordare ca și pentru punctele forte manageriale. Informațiile privitoare la principalele puncte slabe în perioada 2009 – 2015 sunt în figurile nr. 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 și 34.

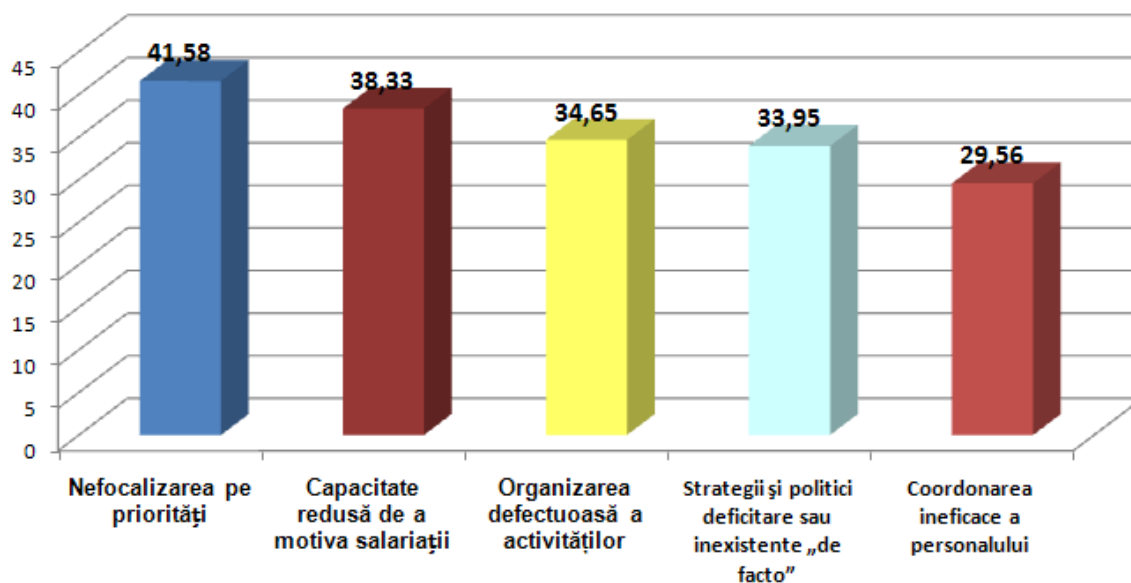


Figura nr. 27 – Situația primelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2009

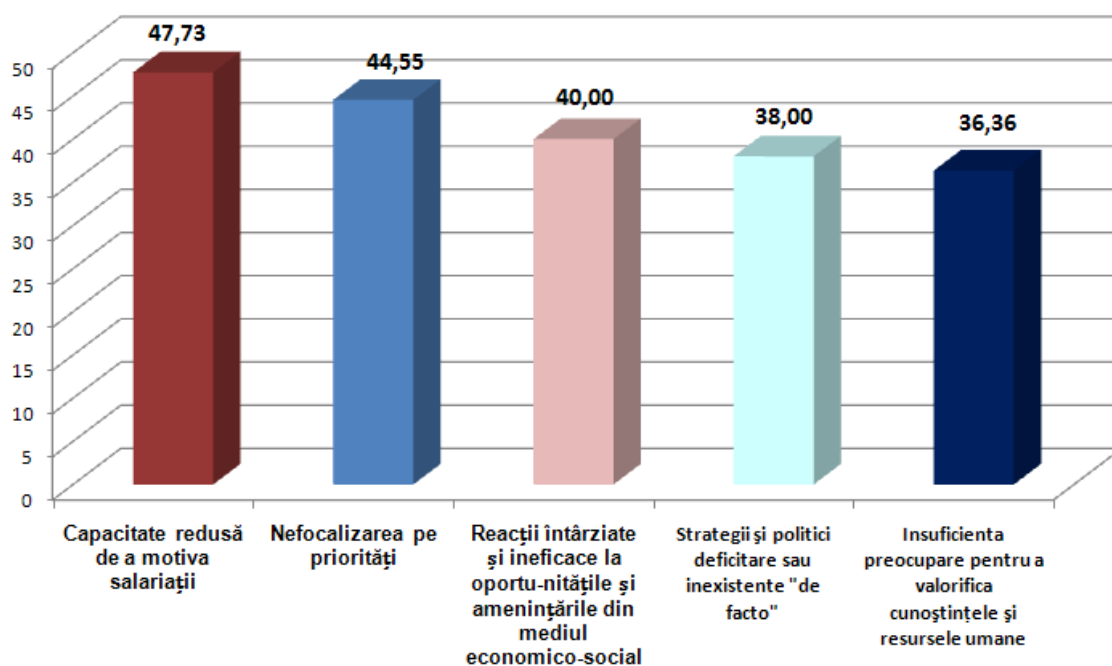


Figura nr. 28 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2010

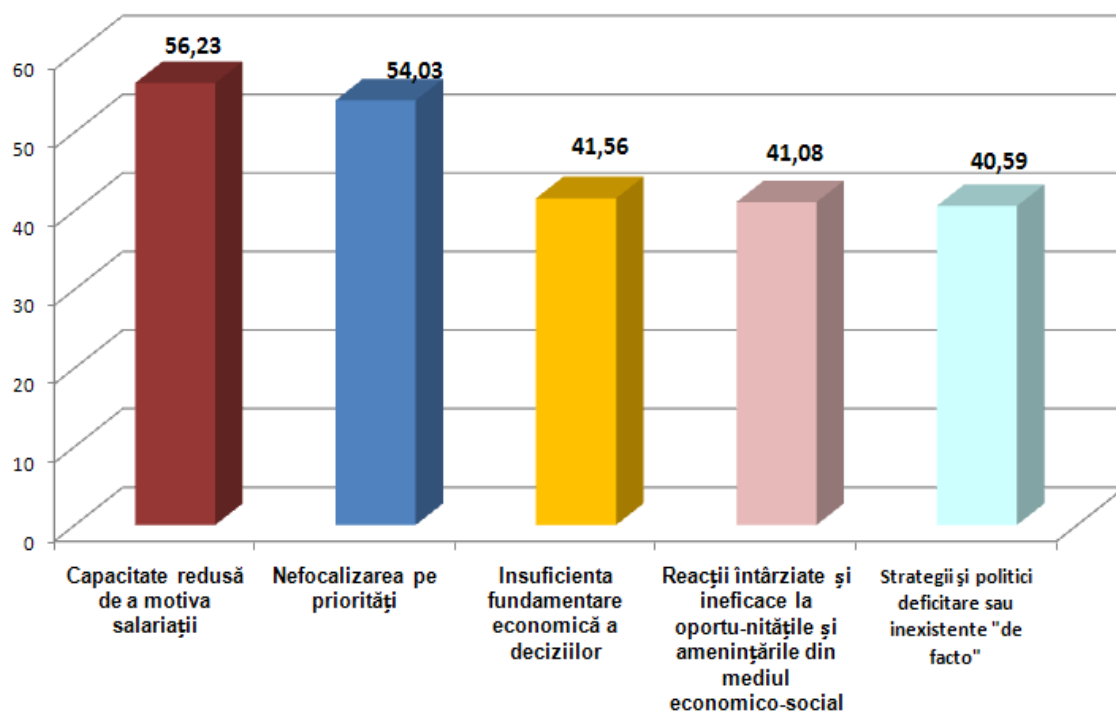


Figura nr. 29 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2011

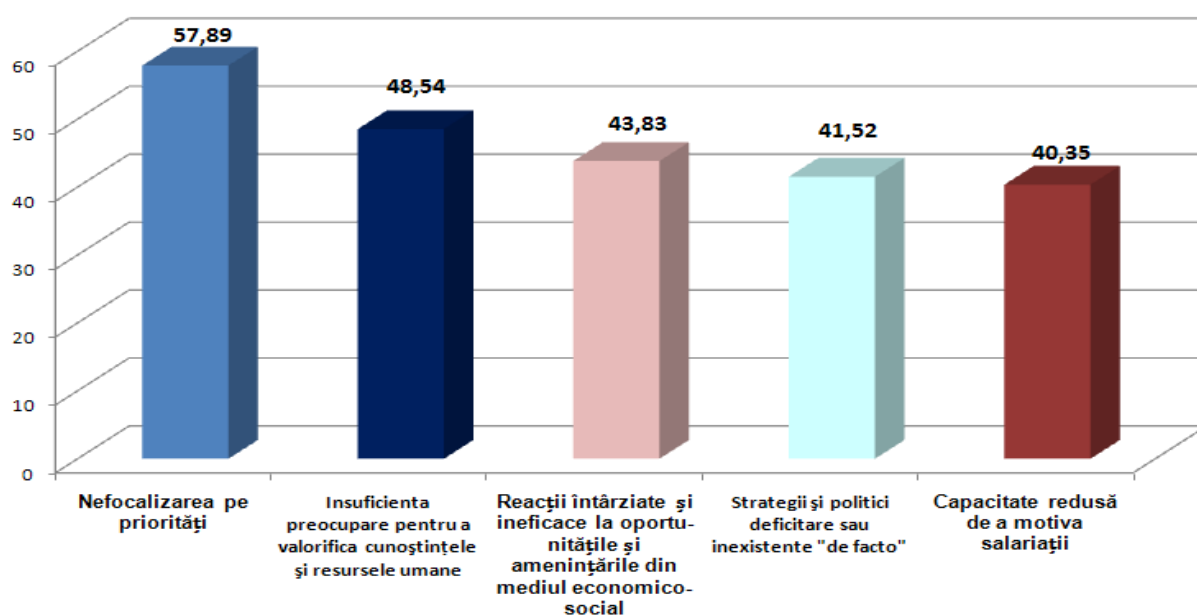


Figura nr. 30 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2012

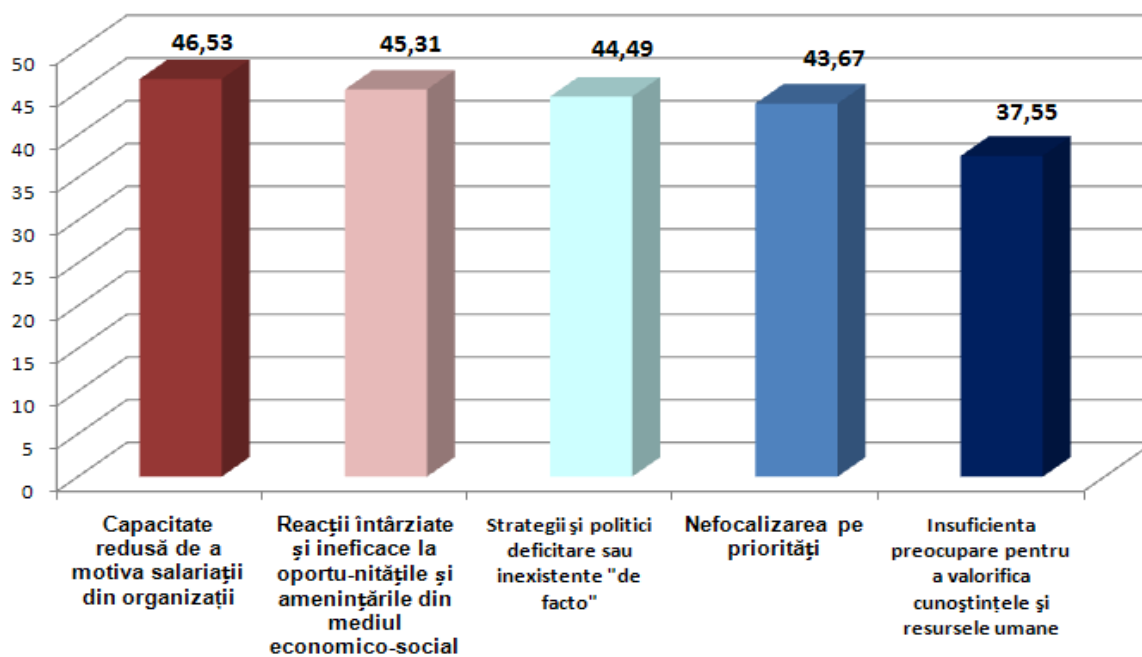


Figura nr. 31 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2013

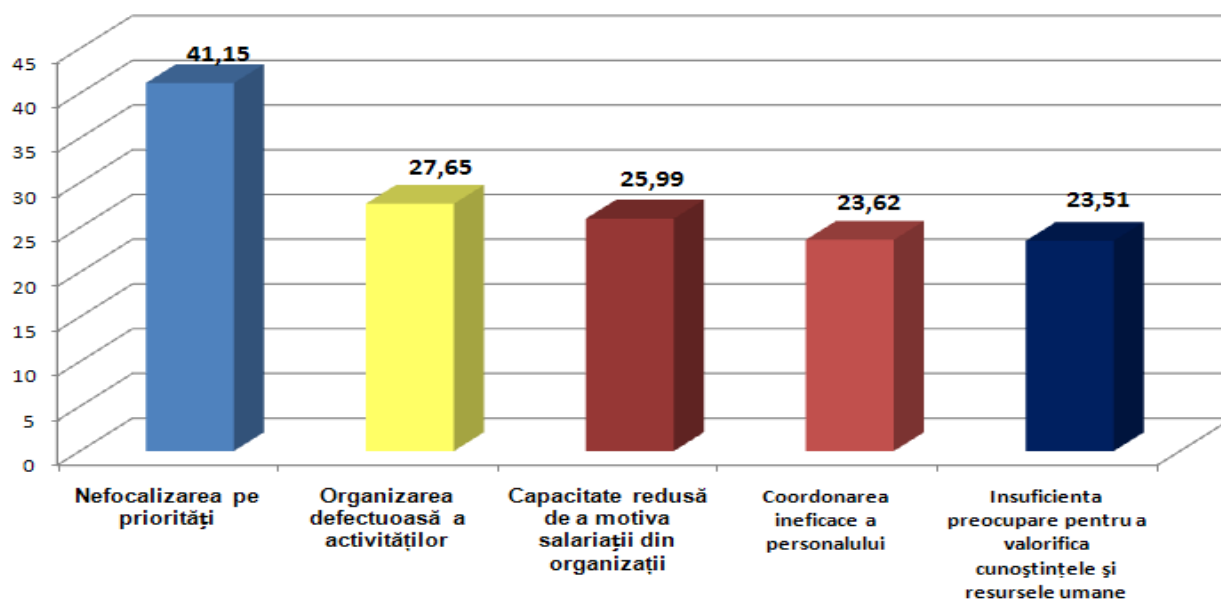


Figura nr.32 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2014



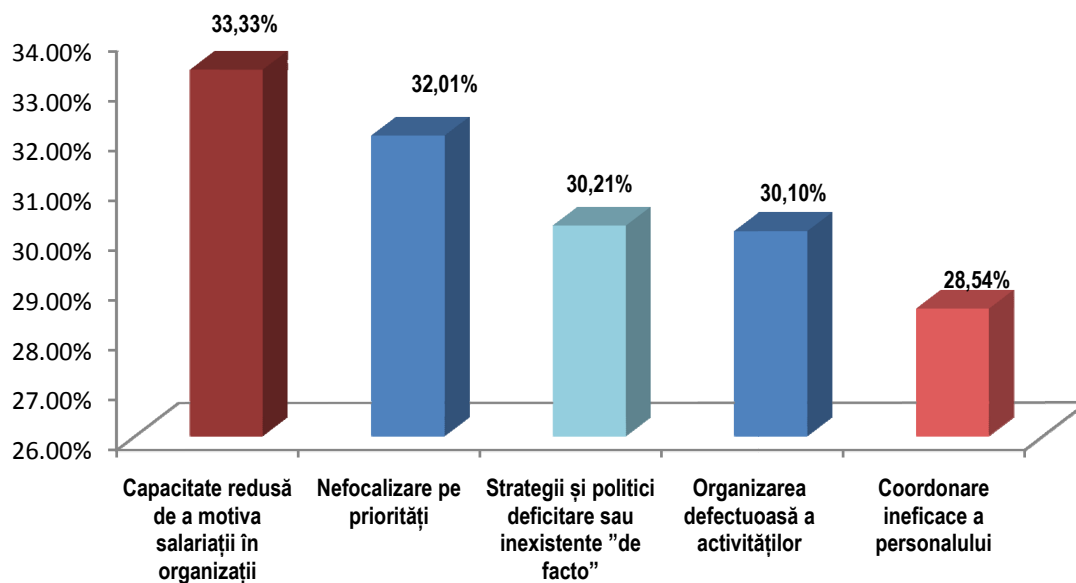


Figura nr. 33 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2015

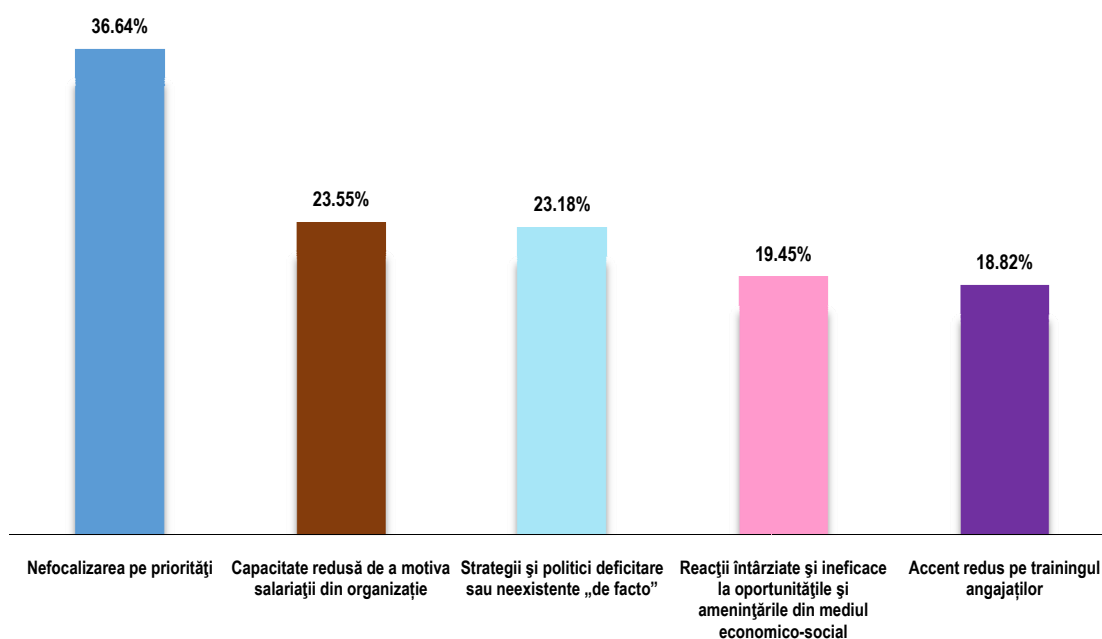


Figura nr. 34 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2016

Analiza evoluției principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009 – 2016 ne permite să formulăm următoarele **constatări principale**:

- Manifestarea unei dinamici moderate la nivelul principalelor cinci puncte slabe pe parcursul celor opt ani, reflectată în faptul că deși nouă puncte slabe se rulează în cei opt ani, două puncte slabe rămân constante pe parcursul întregii perioade, un punct slab se regăsește între principalele cinci în șapte ani, și un altul, respectiv în cinci ani;

- Nefocalizarea pe priorități și capacitatea redusă de a motiva salariații sunt cele două puncte slabe care se regăsesc în fiecare din cei opt ani considerați, primele două ocupând locurile unu și doi în această ierarhie în cinci ani;

- Strategii și politici deficitare sau inexistente "de facto" este plasat în primele cinci, cele mai intense puncte slabe pe parcursul a șapte ani;

- Reacții manageriale întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economic și social au fost incluse în primele cinci puncte slabe pe parcursul a cinci ani. Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane se regăsește între primele cinci puncte slabe în patru ani.

- Organizarea defectuoasă a activităților și coordonarea ineficace a personalului se plasează între cele mai intense cinci puncte slabe, în doi dintre cei opt ani considerați;

- Insuficienta fundamentare economică a deciziilor și acces redus la training al salariaților apar în topul de cinci puncte slabe numai o singură dată;

- Intensitatea manifestării principalelor cinci puncte slabe în fiecare an variază între limite apreciabile, chiar cu o anumită tendință de creștere de la an la an. Astfel, în 2009, ecartul era de 12 procente, în 2010 – de aproape 12 procente, iar în 2011 – de aproape 15 procente, în 2012 de peste 16 procente, în 2013 de 12 procente, în 2014 - 18 procente, în 2015 de aproape 15 procente, iar în 2016 peste 15 procente;

- Manifestarea unei **tendințe destul de pregnante de amplificare a intensității punctelor slabe în primii patru ani analizați**, așa cum demonstrează cifrele de mai jos:

- în 2009, poziția unu – 41,56%, iar poziția cinci - 29,56%;
- în 2010, poziția unu – 47,73%, iar poziția cinci - 36,36%;
- în 2011, poziția unu – 56,23%, iar poziția cinci - 40,59%;
- în 2012, poziția unu – 57,89%, iar poziția cinci – 40,35%.

- **Diminuarea substanțială a intensității punctelor slabe în 2013** – poziția unu la 46,53% (cu peste 11 procente față de poziția primă din 2012), iar poziția a cincea la 37,55% (cu aproape trei procente mai puțin față de poziția cinci în 2012);

- **Continuarea diminuării intensității punctelor slabe în 2014 și 2015**, poziția unu în 2014 fiind de 41,5% (cu peste 5 procente mai mică față de 2013), iar poziția cinci la 23,55%, (cu 14 procente inferioară celei din 2013). În 2015 cea mai ridicată frecvență a unui punct slab a fost de numai 33,33%, sensibil mai mică decât în 2014 (41,19%); în 2016 cea mai ridicată frecvență a fost 36,64%, față de 16,62% pentru poziția cinci;

- În ceea ce privește indicatorul „**intensitatea manifestării principalelor cinci puncte slabe**” se constată că acesta are o tendință de amplificare în primii patru ani analizați, cu aplatizare în partea a doua a intervalului considerat. Ultimii trei ani marchează nivelul cel mai scăzut din întreaga perioadă de șapte ani (vezi figura nr. 35).

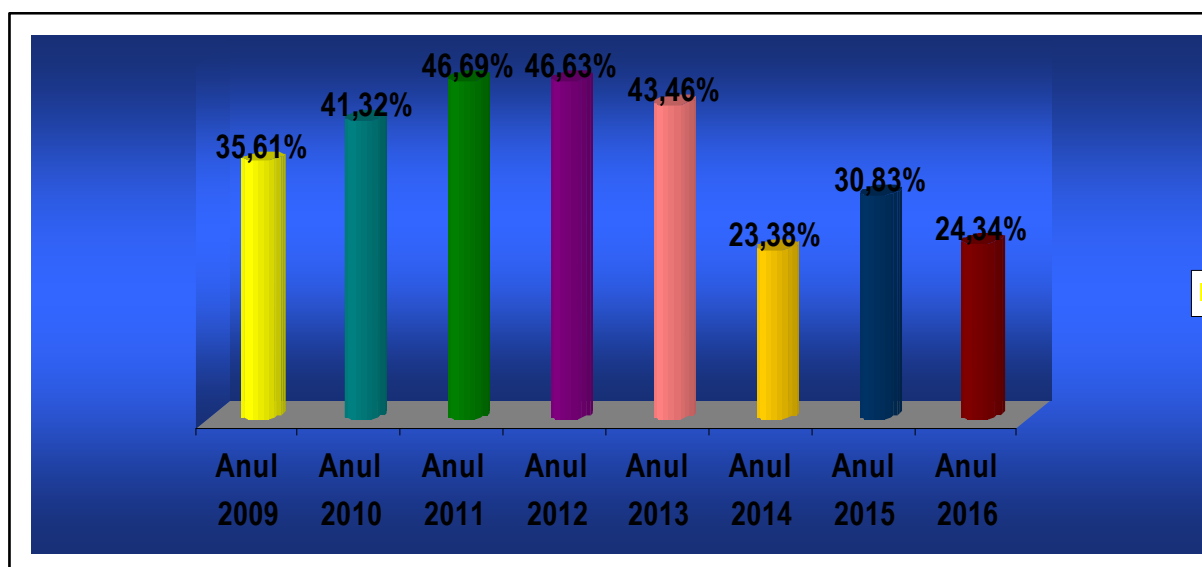


Figura nr. 35 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009-2016

Comparativ cu situația punctelor forte, putem aprecia că primele cinci puncte slabe sunt mai pregnante atât ca frecvență, cât și ca intensitate, ceea ce poate indica persistența unor deficiențe tipice.

În finalul acestui paragraf putem afirma că se **cristalizează anumite puncte slabe tipice atât ca**

**frecvență, cât și ca intensitate.** Concluzia constructivă care se poate formula pe baza celor afirmate anterior este că managementul național trebuie să-și stabilească ca prioritate contracararea cauzelor generatoare de puncte slabe, care sunt constant sau cvasiconstant în topul de cinci – capacitatea redusă de a motiva salariații, nefocalizarea pe priorități, strategii deficitare sau inexistente și reacții manageriale întârziate și ineficiente la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și insuficientă preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane.

### **2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2016**

Analizele efectuate ne permit ca, pe lângă aspectele precedente, privind dinamica evoluțiilor manageriale în perioada 2009-2016, care sunt argumentate cu rezultatele cercetării de teren, să punctăm și alte elemente referitoare la evoluția în dinamică a managementului din România, care sunt valabile nu numai pentru 2009-2016, ci, în mare parte, și pentru perioada de după 1990, în special pentru ultimul deceniu.

**A. Dinamica pozitivă a managementului practicat în România în ansamblul său, a evoluției conținutului și performanțelor sale în perioada ultimilor 20 de ani.** Schimbările pozitive sunt evidente în viziunea, abordările, modalitățile de management și calitatea managerilor de la toate nivelurile economiei. Fără aceste progrese, România nu ar fi reușit să înregistreze, mai ales după 2000, o perioadă consistentă de creștere economică rapidă, intrarea în NATO și integrarea în Uniunea Europeană. La etichetarea României ca fiind „tigrul carpatic” în perioada 2002-2008 managementul și spiritul întreprinzător au avut, fără îndoială, o contribuție notabilă. Tot atât de evident și de cert este însă că managementul din România este deficitar în multe privințe, că îl despart încă numeroase elemente strategice, tactice și operaționale pentru a ajunge la nivelul mediu european, pentru a valorifica mai performant atuurile, nu puține, pe care le deține economia și populația României.

Intrarea României în Uniunea Europeană, internaționalizarea în ritm alert a activităților economico-sociale, investițiile străine apreciabile, în special în perioada 2006-2009, au contribuit substanțial la progresele managementului autohton, reflectate în evoluțiile economico-sociale pozitive ale țării în ansamblul său.

**B. Europeanizarea marchează, în special după anul 2000, dezvoltarea managementului din România, când a devenit certă intrarea în Uniunea Europeană.** Un rol major în această privință l-au avut acordurile încheiate și realizate în perioada de preaderare. O bună parte din aquis-ul comunitar – concretizat în cele peste 60.000 de pagini de documente traduse în limba română, în vederea cunoașterii, adaptării și adoptării lor - a avut un apreciabil impact direct și indirect asupra managementului, îndeosebi a celui public. Numeroasele traininguri, vizite de studii, materiale documentare, de care au beneficiat managerii și specialiștii de la nivel de parlament, guvern, ministere, agenții guvernamentale, județe, municipii, etc. – amplificate odată cu intrarea în Uniunea Europeană - au generat o diseminare apreciabilă a abordărilor manageriale practicate în Uniunea Europeană, în special a bunelor practici. Se constată, din păcate, că numai o parte dintre cunoștințele manageriale transferate acestora se regăsesc în mod sistematic în managementul practicat de administrația publică centrală și locală.

**C. Existența de resurse umane bine pregătite, în special la nivelul specialiștilor cu studii superioare, cu un bun raport preț (salariu) - calitate, ceea ce reprezintă un factor favorizant derulării unui management rațional la toate eşaloanele economiei.** Calitatea bună a unei părți apreciabile a resurselor umane autohtone – generată de calitatea învățământului și de „deschiderea” spre școală a majorității populației, îndeosebi în mediul urban – a reprezentat unul dintre principalii factori care au contribuit la înființarea și dezvoltarea a peste 600.000 de firme noi în perioada 2000-2016, dintre care peste 10% sunt cu capital străin. În ultima perioadă, îndeosebi după 2010 se constată un deficit de muncitori calificați pentru o paletă largă de profesii. Această situație – semnalată cu mult timp înainte de patronate și numeroși specialiști – tinde să se „croniceze” cu toate că au început să se adopte și aplice unele măsuri, inclusiv în ceea ce privește dezvoltarea învățământului dual. Raportul bun preț-calitate a resurselor umane nu este însă suficient valorificat, în special ca urmare a deficiențelor apreciabile care se manifestă în organizarea locurilor de muncă, a activităților în general și a nep practicării unor abordări manageriale stimulative pentru efort și performanță, similare cu cele folosite predominant în țările Uniunii Europene, a unei culturi naționale insuficient focalizate pe performanță.

**D. Valorificarea numai parțială a resurselor umane de care dispune România, o parte apreciabilă a acestora emigrând.** În perioada ultimilor două decenii, circa trei milioane de persoane din România au emigrat,

o mare parte fiind persoane calificate, peste o sută de mii având studii superioare. Cauzele emigrării definitive sau temporare sunt multiple, conexe cu nivelul dezvoltării economiei și societății din România, cu politicile și mai ales cu practicile economice și sociale puse în operă de managementul politic și economic național, de condițiile și stimulentele oferite de alte țări, de climatul politic și social din România ș.a. Cert este că prin emigrația resurselor umane, România pierde substanțial pe două planuri: resursele umane nu generează produse, servicii, valoare adăugată în România, contribuind la dezvoltarea sa, ci ele produc în alte țări; resursele umane emigrate – în special cele calificate – reprezintă o „finanțare” și o capitalizare gratuită indirectă, dar substanțială pe care România o face țărilor de destinație. Aceste pierderi sunt compensate parțial de sumele pe care le trimit în țară emigranții și de faptul că atunci când se întorc – desigur numai cei care revin – posedă abilități, cunoștințe, cultură a muncii și competențe manageriale superioare, favorizante creșterii performanțelor economico-sociale în România.

**E. Calitatea managerilor din România – care are un rol decisiv asupra funcționalității și performanțelor în toate sistemele economico-sociale – este foarte inegală, cu o ușoară tendință de atenuare.** Pronunțata inegalitate de calitate și eficiență a managerilor se explică prin numeroase cauze: nivelul de pregătire al managerilor, a economiștilor, inginerilor, juriștilor, informaticienilor etc. este foarte diferit de la o universitate la alta și în cadrul acestora între facultăți și secții; selecția pentru funcțiile manageriale, mai ales în domeniul public, nu se face adesea după criterii calitative riguroase, în special datorită politizării excesive și nepotismului; o parte apreciabilă a celor care ocupă funcții manageriale, inclusiv cele de nivel superior, nu au o pregătire consistentă în management de tip universitar și/sau postuniversitar; practicarea învățării continue nu a devenit o obișnuință decât pentru o minoritate a managerilor din România, în special din firmele multinaționale, mari și mijlocii; opinia publică abia în ultimii ani a început să conștientizeze consecințele majore pe care le are calitatea managementului asupra performanțelor economice și calității vieții. De precizat că se constată un minus mai substanțial de calitate a managerilor, mai ales în administrația publică, la nivelul managementului de vârf, adică în zonele cu mare impact negativ în economie și societate, care afectează o sferă mai mare de agenți economici și persoane. Un impact negativ major asupra societății și economiei românești au competențele manageriale reduse ale majorității primarilor de localități, președinților de consilii județene și consilierilor locali. Calitatea și eficiența managerilor în zona privată sunt, ca medie, superioare celor din administrație, în special datorită motivării superioare, birocrației mai reduse și condiționării supraviețuirii firmelor de un anumit nivel calitativ al deciziilor, acțiunilor și comportamentelor manageriale.

**F. Neconștientizarea și neglijarea interesului național constituie o altă trăsătură a macromanagementului, în special al celui politic și din administrația publică.** Exemplele care pot argumenta aserțiunea de mai sus sunt din păcate numeroase. Ne mărginim la menționarea privatizării marilor companii industriale (Petrom, Sidex), a poștei (Romtelecom), băncilor (Banca Comercială, BRD ș.a.), la concesionarea resurselor de petrol și de gaze naturale ale României, care s-au realizat în condiții financiare net inferioare comparativ cu privatizările sau concesionările similare din Polonia, Ungaria, Cehia etc. Ca urmare, resurse imense – în timp de ordinul zecilor de miliarde de euro - în loc să servească dezvoltării României, au ajuns să fie valorificate în principal în favoarea unor grupuri private în special din alte țări. Aceeași situație se întâlnește și în domeniul marilor lucrări de infrastructură de care are stringentă nevoie România și a căror realizare este într-o fază „incipientă” de două decenii. Neglijarea interesului național este continuată și după 2010 de către cele două mari partide politice – PSD și PNL – care, în loc să conlucreze pentru combaterea complexelor probleme economice cu care se confruntă țara, au ales calea luptei partinice fără menajamente între ele, contribuind la întârzierea și încetinirea relansării performante a economiei. Din păcate nu putem constata o îmbunătățire din acest punct de vedere nici în ultimii ani.

**G. Puternica dimensiune socială a managementului național, în defavoarea dimensiunii economice.** Argumentul cel mai convingător îl reprezintă deciziile luate de factorii politico-administrativi prin care s-au determinat dinamici divergente între veniturile din pensii și din salarii ale salariaților din sectorul public pe de o parte și nivelul productivității muncii și veniturile salariaților din sectorul privat pe de altă parte. Majorarea excesivă a pensiilor și salariilor din sectorul de stat, în special în anii 2007 – 2009, fără fundament economic, fără a fi corelate cu productivitatea muncii a generat dezechilibrarea bugetului de stat. S-a ajuns la situația incredibilă și iresponsabilă ca guvernul României să se împrumute în străinătate și/sau pe piața internă – miliarde de euro pentru plata pensiilor și salariilor. Ca urmare, resursele alocate pentru investiții, pentru dezvoltare, s-au redus foarte mult, generându-se concomitent și inflație, ambele cu efecte negative majore și de lungă durată, nu numai

asupra dezvoltării economice a țării, ci și asupra standardului de viață al populației. În 2011 și 2012 au trebuit făcute „corecturi” economice foarte dureroase pentru populație, concomitent cu diminuarea resurselor pentru investiții. În plus, nivelul ajutoarelor sociale practicat în România este foarte aproape de salariul minim, ceea ce nu stimulează o parte a populației să muncească. Așa se și explică de ce în România sunt zeci de mii de locuri de muncă necalificate sau cu calificare redusă neocupate, concomitent cu sute de mii de șomeri din această categorie. În paralel are loc și o continuare a diminuării investițiilor interne și externe, private și publice și pe parcursul anilor 2013-2015, cu un ușor reviriment în 2016.

**H. Insuficienta dimensiune inovațional-educațională a managementului la nivel național.** Ponderile net inferioare ce le dețin cheltuielile din bugetul național pentru cercetare-dezvoltare și învățământ în România, comparativ cu majoritatea țărilor Uniunii Europene, sunt o dovadă elocventă în acest sens. După ce în perioada 2002-2008 s-a înregistrat o evoluție ascendentă a resurselor alocate acestor domenii – de altfel corespunzătoare targeturilor stabilite de Uniunea Europeană și asumate de România - în 2009 - 2016, pe fondul crizei și urmărilor sale, acestea au fost diminuate și menținute la un nivel scăzut. O astfel de situație, în contradicție cu prevederile Strategiei de la Lisabona, cu noua Strategie Europa 2020 și cu interesul național, este total contraproductivă, grevând semnificativ asupra dezvoltării țării, asupra reducerii decalajelor față de media Uniunii Europene și asupra sustenabilității dezvoltării economice și sociale. Anii 2015 și 2016 nu a marcat o îmbunătățire notabilă pe acest plan.

**I. Grad relativ ridicat de birocratizare în managementul și în general în societatea românească.** Cu toate că s-au înregistrat anumite progrese în perioada de după 2006 – unele inclusiv în 2009-2016 - în continuare birocrăția creează numeroase probleme firmelor și populației. Birocrăția ridicată este o rezultată a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din administrație, a culturii populației, încetinirii voite în a trece la electronizarea relațiilor dintre instituțiile statului, organizații și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrăția consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera mai multă performanță economică și creștere a calității vieții populației.

**J. Instabilitate accentuată în structurile manageriale** – îndeosebi cele de vârf, dar nu numai – ale administrației publice la nivel național, regional, județean și local. Instabilitatea este cauzată în primul rând de schimbările politice declanșate de ciclurile de alegeri cuatrienale și de schimbările în coalițiile politice și în partidele de guvernământ. Venirea și plecarea clientelei politice, care de multe ori nu posedă competențele strict necesare manageriale și specifice domeniului condus, generează, pe lângă discontinuitate structurală, disfuncționalități și, implicit, rezultate necorespunzătoare în îndeplinirea obiectivelor previzionate, economice, sociale, educaționale, ecologice etc. Fără stabilitatea și profesionalizarea specialiștilor din administrație, România nu poate recupera decalajele care o despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană. Voința politică și situarea în prim plan a interesului național sunt cheile pentru a rezolva această problemă.

**K. Realizarea după 1990 de progrese notabile în ceea ce privește dezvoltarea piețelor naționale de informații și cunoștințe și, respectiv, de produse și servicii, favorizante derulării activităților economice, la care managementul a avut un aport substanțial.** Fără îndoială, asupra nivelului atins de piața de informații și cunoștințe contribuții majore au avut integrarea României în Uniunea Europeană și NATO, penetrarea capitalului străin, explozia mass-mediei la nivel național și local, dezvoltarea rapidă a învățământului universitar, transferul masiv de informații și cunoștințe mijlocit de intensul fenomen de emigrare a populației României, dezvoltarea rapidă a infrastructurii informațional-comunicaționale naționale și conectarea sa la sistemele internaționale. Ca urmare, piața de informații și cunoștințe se manifestă ca un puternic catalizator al modernizării activităților economice, al racordării acestora la evoluțiile internaționale și la accelerarea tranziției spre economia bazată pe cunoștințe. În mod similar a evoluat și piața internă de mărfuri și servicii, cu o modernizare intensă după 1990 și cu o rapidă expansiune în perioada post 2000, stopată de criza din 2009 și 2010. Fără îndoială că la ritmul rapid de creștere al PIB-ului din intervalul 2000-2008 și ulterior în 2015 și 2016, o contribuție substanțială au avut-o dezvoltările dimensionale, structurale și calitative ale pieței de mărfuri și servicii. Contractarea acestei piețe în 2009 și 2010 s-a repercutat imediat și semnificativ asupra diminuării PIB-ului. Problema esențială în prezent este integrarea cât mai eficace a piețelor din România în Piața Unică europeană, pentru a valorifica într-o măsură superioară potențialul de creștere oferit de aceasta. Condiția esențială pentru ca aceste procese să se deruleze accelerat și eficace este fundamentarea pe strategii și politici naționale, teritoriale și sectoriale profesioniste, armonizate cu Strategia UE 2020 și cu tendințele economice mondiale.

L. **Ameliorarea notabilă în 2016 a unor elemente ale managementului la nivel național** – așa cum au demonstrat răspunsurile managerilor și specialiștilor - și așa cum o atestă și creșterea de 3,7% respectiv 4,7% a PIB-ului, printre cele mai mari din Uniunea Europeană. Desigur, această evoluție pozitivă trebuie intensificată și îmbogățită pe multiple planuri, punând pe primul plan profesionalizarea managementului.

În concluzie, putem afirma fără teama de a greși că în România, la nivel național s-au **conturat apreciable elemente manageriale profesionale, încă insuficient de consistente, dar care se amplifică, însă într-un ritm modest**. Afirmările unor specialiști cunoscuți din România realizate în deceniul trecut „managementul românesc actual este încă unul inertial, cu șocuri de adaptare și gândire de „gelatină” pentru care regimul de funcționare este mai important decât performanța<sup>1</sup>” sau managementul autohton este „cleptocratic”, definit de clientelism politic și administrativ, impulsivat de nevoia de îmbogățire personală rapidă, pe fondul unei anarhii organizate<sup>2</sup> se estompează din ce în ce mai mult în contextul europenizării României, a „învățării” mecanismelor economiei de piață și a schimbării generațiilor.

## 2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2016

În contextul crizei economice mondiale și a urmărilor sale, calitatea și eficacitatea managementul administrației publice este în mod simțitor influențat de schimbările survenite în mediul socio-politic și economic de la nivel internațional și național, la rândul sau punându-și amprenta asupra funcționalității celorlalte instituții ale statului, mediului de afaceri, agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România în ansamblul său. De aceea, în contextul analizei în dinamică a „stării de sănătate” a managementului din România, considerăm că este esențială și abordarea evoluției performanțelor managementului exercitat la nivelul administrației publice centrale și locale. Ca și în cazul celorlalte nivele de analiză, vom avea în vedere atât evaluarea în dinamică a calității și performanțelor managementului administrației centrale și locale comparativ cu anul precedent, cât și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale.

### 2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale

#### 2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale

Analiza răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu, ne permite să afirmăm faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (36,52%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape două ori mai mare de respondenți apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (23,04%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (12,09%).

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca:

- Datele referitoare la anul precedent (2015) relevă faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (38,01%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent mai mare de respondenți (18,09%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind inferior comparativ cu anul precedent, în timp ce doar 11,92% sunt de părere că acesta este în creștere.<sup>3</sup>

- Calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în anul 2014 este considerată de cea mai mare parte dintre respondenți (38,30%) ca fiind aproximativ de același nivel comparative cu 2013. Tendința general este însă una defavorabilă, având în vedere procentul mai mare (28,10%) al celor

<sup>1</sup> Brătianu, C., Managementul universitar românesc, Management și inginerie economică, nr. 4, 2005.

<sup>2</sup> Mihuț I., Lungescu D., Cultural Dimensions in the Romanian Management, Management & Marketing, nr. 1, 2006

<sup>3</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 104.

care o evaluează ca fiind în scădere comparativ cu anul precedent, față de procentul celor care sunt de părere că nivelul de calitate este în creștere (11,00%). Trebuie remarcat de asemenea faptul că aproape un sfert dintre respondenți (22,70%) au declarat că „nu știu”.<sup>1</sup>

- În anul 2013, cea mai mare proporție a respondenților (39,09%) este aceea care evaluează nivelul managementului administrației publice centrale ca fiind în scădere față de 2012, în timp ce o treime dintre aceștia (33,64%) sunt de părere că ar fi în creștere și 20,91% că este aproximativ la fel. Putem remarca de această dată procentul redus al respondenților indeciși (6,36%).<sup>2</sup>

- Pe baza rezultatele unui chestionar la care au răspuns un număr de 203 respondenți din administrația publică, „starea managementului în 2011 este apreciată la nivelul instituției ca fiind aproximativ la fel, de către jumătate din respondenți (47%) fiind similar cu aprecierea față de nivelul sectorului de activitate (45%). Dacă la nivel de instituție managementul este considerat superior de către 36% din respondenți, iar la nivelul sectorului de activitate de către 32%, și numai 11% la nivel de țară, managementul este considerat inferior la nivel de instituție de 14%, însă la nivel de sector de activitate acesta crește la 23%, pe când la nivel de țară înregistrează o valoare foarte ridicată (46%).”<sup>3</sup>

- Rezultatele unui anchete similare la care au participat 147 de respondenți relevă faptul că nivelul de calitate al managementului administrației publice (în general) în 2010 este considerat de aproape jumătate dintre aceștia (48%) ca fiind aproximativ același cu cel din anul 2009, în timp ce procente aproximativ egale dintre respondenți sunt de părere că ar fi în creștere (24%) și în scădere (25%).<sup>4</sup>

- Aprecierea eșantionului de cadre didactice, cercetători și consultanți în management indică o situație cu mult mai precară, având în vedere că aproape patru cincimi dintre aceștia (78,10%) evaluează acest nivel a fiind unul inferior și doar 0,95% îl consideră ca fiind în creștere.<sup>5</sup> Este de remarcat faptul că aceasta este cea mai nefavorabilă evoluție înregistrată de-a lungul întregii perioade analizate, explicabilă însă în mare măsură prin efectele negative ale crizei economice resimțite în acea perioadă.

- O apreciere a evoluției nivelului de calitate al managementului administrației publice centrale, de asemenea extrem de nefavorabilă (dar cu accente mai puțin dramatice), a avut eșantionul de cadre didactice, cercetători și consultanți în management și în anul precedent, aproape două treimi dintre aceștia (65,41%) fiind de părere că acesta este inferior, comparativ cu doar 7,03% care sunt de părere că ar fi în creștere.<sup>6</sup>

Tabelul nr. 8

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 - 2016

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale comparativ cu anul precedent			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2013/2012	33,64%	20,91%	39,09%	6,36%
2	2014/2013	11,00%	38,30%	28,10%	22,70%
3	2015/2014	11,92%	38,01%	18,09%	31,98%
4	2016/2015	12,09%	36,52%	23,04%	28,35%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

<sup>1</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 49.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 89.

<sup>4</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 65.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 25.

<sup>6</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

Examinând figura de mai jos putem observa că percepția respondenților cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale comparativ cu anul precedent a înregistrat o evoluție negativă semnificativă în anul 2014, procentul respondenților care l-au apreciat ca fiind de un nivel superior scăzând dramatic de la 33,64% la 11,00%, în timp ce 28,10% îl apreciază ca fiind în creștere. Începând cu anul 2015, deși nota generală este de asemenea defavorabilă, a crescut ușor procentul respondenților care observă o evoluție pozitivă (de la 11,00% în 2014 la 12,09% în 2016), concomitent cu o scădere de aproximativ 5 p.p. a proporției respondenților care constată o evoluție negativă (de la 28,10% în 2014 la 23,04% în 2016).

De remarcat este și faptul că, pe perioada analizată, un procent din ce în ce mai mare dintre respondenți declară că „nu știu”: 6,36 în 2013, 22,70% în 2014, ajungând ca în anul 2015 aceștia să reprezinte aproape o treime dintre respondenți (31,98%).

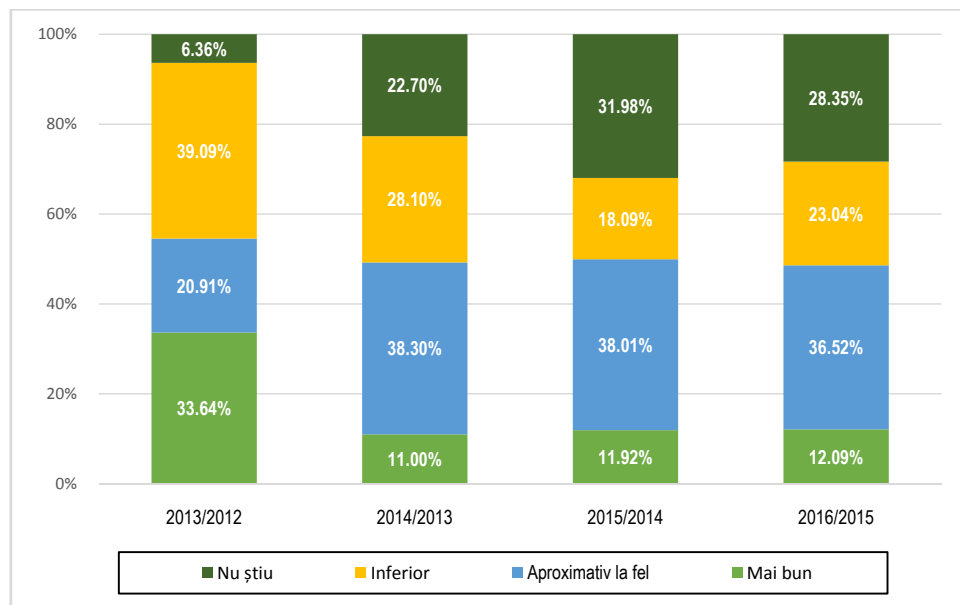


Figura nr. 36 – Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 completat cu date din 2016)

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012 – 2016 (ilustrată în tabelul de mai jos), putem conchide că aceasta are în linii mari aceeași evoluție, și anume un declin accentuat în anul 2014 față de 2013, urmat în anul 2015 de o îmbunătățire ușoară, care însă nu s-a menținut și în anul 2016.

Tabelul nr. 9

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2016

Nr. Crt.	Perioada de referință	Calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale comparative cu anul precedent		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2013/2012	35,92%	22,33%	41,74%
2	2014/2013	14,21%	49,48%	36,30%
3	2015/2014	17,52%	55,88%	26,60%
4	2016/2015	16,88%	50,97%	32,16%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 completat cu date din 2016)



#### 2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2016

Anul 2016 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, după cum afirmă 29,58% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (24,35%) apreciază capacitate managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind medie, în timp ce doar 11,85% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (34,23%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

Examinarea capacității managementului administrației publice centrale de a face față situației economico-sociale actuale, **comparativ cu perioada 2009 - 2015**, dezvăluie următoarele aspecte semnificative:

- Anul 2015 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 29,20% dintre cadrele didactice, cercetătorii în management, managerii și specialiștii din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (23,71%) apreciază capacitate managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind medie, în timp ce doar 12,33% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată.<sup>1</sup>

- În anul 2014, aproximativ o treime dintre respondenți (33,40%) apreciază capacitatea administrației centrale de a rezolva problemele cu care se confruntă țara ca redusă, comparativ cu cei doar 14,00% care sunt de părere că această capacitate este una ridicată.<sup>2</sup>

- Examinând rezultatele sondajului cu referire la anul 2013, putem remarca faptul că „procentul respondenților care apreciază ca redusă capacitatea administrației de a soluționa complexe probleme ale României, cumulat cu cei care nu consideră că sunt suficiente informații pentru a evalua, este de peste 53%. Numai o noime dintre respondenți consideră că administrația publică are o capacitate ridicată de a rezolva problemele cu care se confruntă țara și puțin peste o treime că aceasta posedă o capacitate managerială medie de decizie și acțiune la nivel național.”<sup>3</sup>

- Capacitatea managerială a administrației centrale de a face față urmărilor crizei economice în anul 2012 este văzută de marea majoritate a respondenților (67,06%) ca fiind scăzută, comparativ cu procentul extrem de mic al celor care sunt de părere că această capacitate ar fi una ridicată.<sup>4</sup>

- În primii ani ai analizei noastre (2009, 2010 și 2011) este una și mai dramatică, având în vedere opiniile nefavorabile care variază de la mai mult de două treimi dintre respondenți (68,18%) în anul 2011 la peste patru cincimi (80,75%) în 2009, concomitent cu procente extrem de reduse ale respondenților care și-au exprimat opinii favorabile (între 4,04% în anul 2011 și 2,67% în 2009). „Sunt cifre care, prin semnificația lor, te „copleșesc” și care, de fapt, nu fac decât să reflecte constatările și evaluările specialiștilor în management pe parcursul anilor 2009 și 2010, referitoare la feed-backul administrației de stat la criză.”<sup>567</sup> Această situație este parțial explicabilă prin suprapunerea cu perioada de maximă acuitate a crizei economice care a surprins prin amploarea și efectele neprevăzute pe plan economic și social.

---

<sup>1</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 106.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 50.

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, p. 53.

<sup>5</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 41.

<sup>6</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 32.

<sup>7</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

Nr. crt.	Anul de referință	Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	2009	2,67%	15,51%	80,75%	1,07%
2	2010	3,83%	16,39%	73,05%	6,73%
3	2011	4,04%	24,49%	68,18%	3,28%
4	2012	2,35%	22,35%	67,06%	8,24%
5	2013	12,08%	34,17%	46,25%	7,50%
6	2014	14,00%	25,10%	33,40%	27,40%
7	2015	12,33%	23,71%	29,20%	34,76%
8	2016	11,85%	24,35%	29,58%	34,23%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Analiza în dinamică a opiniilor respondenților cu privire la capacității manageriale a administrației publice centrale de a contracara efectele crizei economice și a răspunde în mod eficient provocărilor economice actuale, relevă în perioada 2009-2012 o relativă constanță a opiniilor, cu fluctuații de mică amploare, pe fondul aprecierii generale extrem de nefavorabile. Astfel, în această perioadă, procentul respondenților care apreciază această capacitate ca fiind ridicată fluctuează între 2,35% în 2012 și 4,04% în 2011, în timp ce între 80,75% dintre respondenți în 2009 și 67,06% în 2012 sunt de părere că ar fi redusă. Anul 2013 este marcat de o evoluție favorabilă, prin creșterea procentului ce exprimă capacitatea ridicată de la 2,35% în 2012 la 12,08% în 2013 și scăderea celui corespunzător capacității reduse de la 67,06% în 2012 la 46,25% în 2013, această tendință menținându-se și în anul 2014, dar de o amploare mai redusă. În anul 2015 și 2016 se remarcă o scădere ușoară atât procentului opiniilor favorabile, cât și al celor nefavorabile.

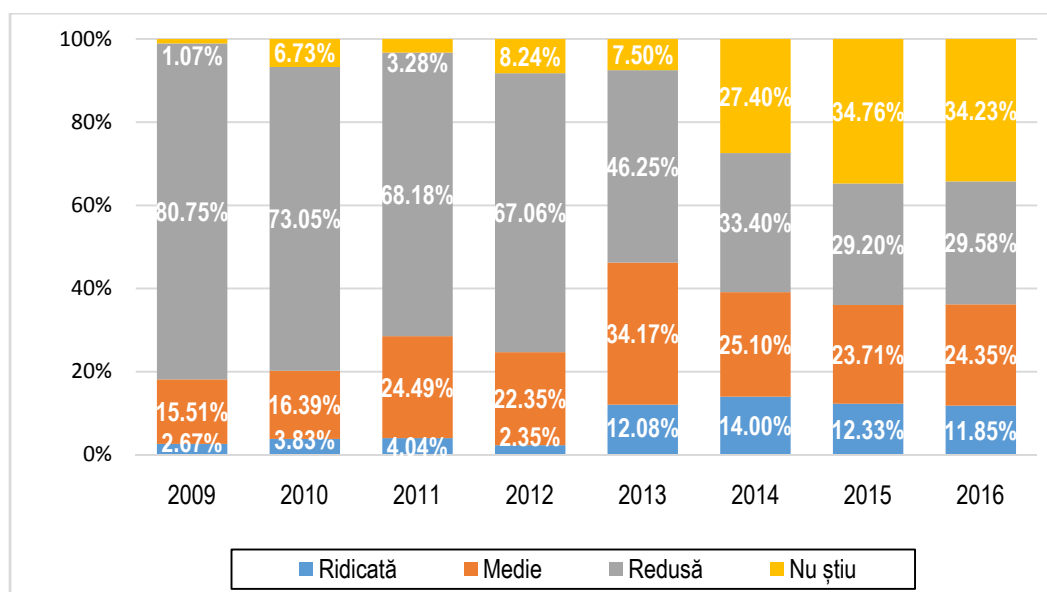


Figura nr. 37 – Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Pentru a elimina efectul pe care l-ar putea avea asupra acestor rezultate procentul mare al respondenților nehotărâți, în tabelul următor prezentăm evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu”. Se poate remarca o evoluție pozitivă per ansamblul perioadei analizate (2009-2016), susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice centrale de la 2,70% în 2009 la 18,01% în 2016 și scăderea celui corespunzător capacității scăzute de la 81,62% la 44,97%.

Cu toată această evoluție pozitivă înregistrată în perioada 2009-2015, situația de-a dreptul dezastruoasă de la care s-a pornit în anul 2009, și-a lăsat amprenta asupra capacității manageriale a administrației publice centrale de a răspunde provocărilor economice actuale, astfel că în anul 2016 aceasta are (în opinia respondenților) cel mai scăzut procent al capacității ridicate (18,01%) și al doilea cel mai scăzut procent al capacității reduse (44,97%) dintre cele șase nivele de analiză.

Tabelul nr.11

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

Nr. Crt.	Anul de referință	Capacitatea managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	2009	2,70%	15,68%	81,62%
2	2010	4,11%	17,57%	78,32%
3	2011	4,18%	25,32%	70,50%
4	2012	2,56%	24,36%	73,08%
5	2013	13,06%	36,94%	50,00%
6	2014	19,31%	34,62%	46,07%
7	2015	18,90%	36,34%	44,76%
8	2016	18.01%	37.02%	44.97%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

În acest context, este relevantă și analiza în dinamică a frecvenței cu care eșantionul de manageri/întreprinzători a menționat „*insuficienta capacitate a Guvernului, Parlamentului de a contracara criza economică*” printre **principalele evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor** în perioada 2010-2016. Dintr-o listă de douăsprezece elemente, printre care s-au numărat: criza economică mondială, evoluția cadrului legislativ, corupția, birocrăția excesivă, insuficienta predictibilitate a mediului pentru firme, etc., insuficienta capacitate a Guvernului, Parlamentului de a contracara criza economică s-a regăsit printre primele șase evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2016, fiind menționată între 23,45% dintre respondenți în anul 2012 și 55,35% în anul 2010 (mai multe amănunte în figura de ai jos).<sup>1,2,3,4,1,2,3</sup> Examinând aceste date

<sup>1</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, Editura Olimp, București, 2010.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2011, Editura Sigma, București, 2011.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., Carta Albă a IMM-urilor din România 2012, Editura Sigma, București, 2012.

<sup>4</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.

putem concluziona că, deși per ansamblul perioadei analizate, evoluția este una pozitivă (frecvența mențiunilor scăzând de la 55,35% din total respondenți în anul 2010 la 23,81% în 2016), situația actuală nu este deloc una îmbucurătoare pentru administrația publică centrală, a cărei capacitate de a contracara criza economică este percepută de către managerii/întreprinzătorii participanți la sondaj printre primele șase evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor, alături de evoluția cadrului legislativ (45,80%), corupția (29,20%), birocrăția excesivă (26,64%), criza economică mondială (26,63%) și politicile băncilor (24,82%).

Prin prisma opiniilor exprimate de managerii/întreprinzătorii, evoluția cadrului legislativ poate fi considerată cea de a doua evoluție contextuală care influențează negativ activitatea firmelor în perioada 2010-2016, aceasta fiind percepută mai intens în perioada 2013-2014 (48,28% și respectiv 54,81%). Birocrăția, deși este menționată încă de peste un sfert dintre respondenți printre principalele dificultăți întâmpinate, procentul acestora este într-o evidentă scădere (de la 38,52% în 2010 la 26,64% în 2016). Deși în mai mică măsură, și schimbările politice în conducerea țării sunt percepute ca având un efect negativ asupra performanțelor firmelor, în acest sens exprimându-se între 11,605 dintre participanții la sondaj în anul 2012 și 17,34% în 2016.

O problemă îngrijorătoare care se manifestă la nivelul societății contemporane în ansamblul său, corupția, este în mod evident percepută ca având și o influență negativă asupra activității firmelor. Procentele respondenților care au menționat-o au variat între 28,63% în 2013 și 33,33% în 2010, înregistrând însă un maxim de 42,25% în anul 2014.

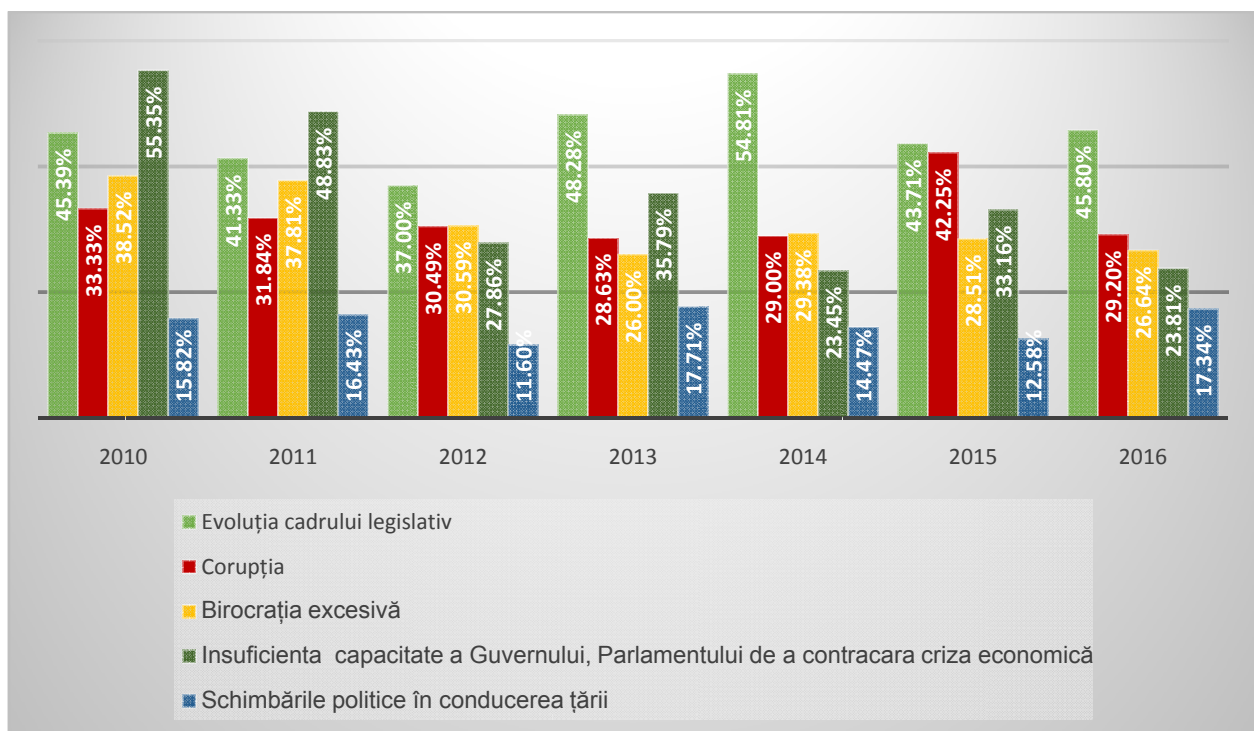


Figura nr. 38 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate evoluțiile contextuale în a căror evoluție este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

Pentru a ilustra impactul fenomenului corupției din România în context european, este relevantă prezentarea evoluției înregistrate de *Corruption perceptions Index*, calculat anual de către Transparency

<sup>1</sup> Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., Carta Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, București, 2014.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

International <sup>1</sup> și care clasifică 174 de țări și teritorii în funcție de cât de coruptă este percepută a fi administrația publică. Pe întreaga perioadă analizată scorul României se regăsește sub media europeană. O evoluție pozitivă este înregistrată începând cu anul 2012, când acest scor a crescut de la 36 la 44, tendința menținându-se (cu o mai mică amploare) până în anul 2016.

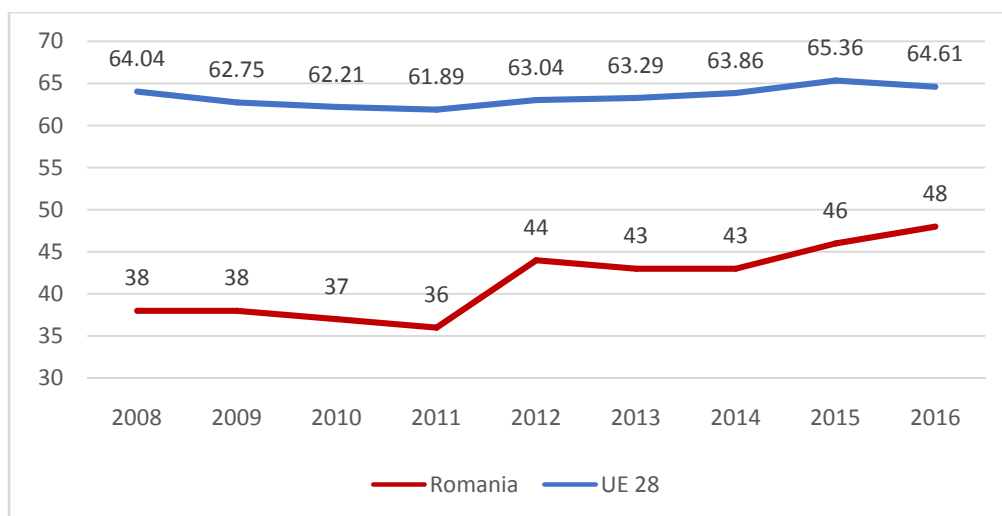


Figura nr. 39 – Corruption Perceptions Index  
(Sursa: Transparency International)

## 2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale

### 2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale

Din analiza răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu (prezentate în figura de mai jos), putem afirma faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (40,85%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape trei ori mai mare dintre respondenți (22,88%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu cei doar 8,66% care sunt de părere că acesta este în creștere.

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca:

- Ancheta realizată în anul 2015 a relevat faptul că cea mai mare parte dintre respondenți (40,24%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent mai mare de respondenți (18,83%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind inferior comparativ cu anul precedent, în timp ce doar 11,65% sunt de părere că acesta este în creștere.<sup>2</sup>

- Calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale în anul 2014 este considerată de cea mai mare parte dintre respondenți (38,20%) ca fiind aproximativ de același nivel comparative cu 2013. Tendința general este însă una defavorabilă, având în vedere procentul mai mare (27,00%) al celor care o evaluează ca fiind în scădere comparative cu anul precedent, față de procentul celor care sunt de părere că nivelul de calitate este în creștere (12,20%). Trebuie remarcat de asemenea faptul că aproape un sfert dintre respondenți (22,60%) au declarat că „nu știu”<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Transparency International, Corruption Perceptions Index, [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016), accesat pe 04.04.2017.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 110.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

• În anul 2013, cea mai mare proporție a respondenților (32,75%) este aceea care evaluează nivelul managementului administrației publice locale ca fiind în scădere față de 2012, în timp ce trei din zece respondenți (30,00%) sunt de părere că ar fi în creștere și aproximativ un sfert (25,45%) că este aproximativ la fel. Putem remarca de această dată procentul ceva mai redus al respondenților indeciși (11,82%).<sup>1</sup>

• Pe baza rezultatele unui chestionar la care au răspuns un număr de 203 respondenți din administrația publică, „starea managementului în 2011 este apreciată la nivelul instituției ca fiind aproximativ la fel, de către jumătate din respondenți (47%) fiind similar cu aprecierea față de nivelul sectorului de activitate (45%). Dacă la nivel de instituție managementul este considerat superior de către 36% din respondenți, iar la nivelul sectorului de activitate de către 32%, și numai 11% la nivel de țară, managementul este considerat inferior la nivel de instituție de 14%, însă la nivel de sector de activitate acesta crește la 23%, pe când la nivel de țară înregistrează o valoare foarte ridicată (46%).”<sup>2</sup>

• Rezultatele unui anchete similare la care au participat 147 de respondenți relevă faptul că nivelul de calitate al managementului administrației publice (în general) în 2010 este considerat de aproape jumătate dintre aceștia (48%) ca fiind aproximativ același cu cel din anul 2009, în timp ce procente aproximativ egale dintre respondenți sunt de părere că ar fi în creștere (24%) și în scădere (25%).<sup>3</sup>

• Aprecierea eșantionului de cadre didactice, cercetători și consultanți în management indică o situație cu mult mai precară, având în vedere că aproape șase zecimi dintre aceștia (59,05%) evaluează acest nivel a fiind unul inferior și doar 3,81% îl consideră ca fiind în creștere.<sup>4</sup> Este de remarcat faptul că aceasta este cea mai nefavorabilă evoluție înregistrată de-a lungul întregii perioade analizate, explicabilă însă în mare măsură prin efectele negative ale crizei economice resimțite în acea perioadă.

• O apreciere a evoluției nivelului de calitate al managementului administrației publice locale de asemenea extrem de nefavorabilă (dar cu accente mai puțin dramatice) a avut eșantionul de cadre didactice, cercetători și consultanți în management și în anul precedent, un procent egal dintre aceștia (40,43%) fiind de părere că acesta este inferior și aproximativ la fel, comparativ cu doar 15,96% care sunt de părere că ar fi în creștere.<sup>5</sup>

Tabelul nr. 12

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2016

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale comparativ cu anul precedent			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2013/2012	30,00%	25,45%	32,75%	11,82%
2	2014/2013	12,20%	38,20%	27,00%	22,60%
3	2015/2014	11,65%	40,24%	18,83%	29,27%
4	2016/2015	8,66%	40,85%	22,88%	27,61%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

<sup>1</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 49.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 89.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 65.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 25.

<sup>5</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

După cum reiese și din figura de mai jos, calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2016, este apreciată de către respondenți ca fiind în declin. Astfel, proporția aprecierilor favorabile a scăzut dramatic în anul 2014 comparativ cu 2013 (de la 30,00% la 12,20%) și mai puțin accentuat în perioada 2015-2016 (de la 12,20% la 8,66%). O evoluție descendentă, dar mult mai puțin accentuată a înregistrat și proporția aprecierilor negative, aceasta scăzând de la 32,75% în 2013 la 27,00% în 2014 și 18,83% în 2015), concomitent cu o creștere a proporției respondenților care evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel (de la 25,45% în 2013 la 38,20% în 2014, 40,24% în 2015 și 40,85% în 2016).

Ca și în cazul analizei realizate la nivelul administrației centrale, putem remarca și de această dată procentul din ce în ce mai mare al respondenților care au declarat că „nu știu” (de la 11,82% în 2013, la 27,61% în 2016).

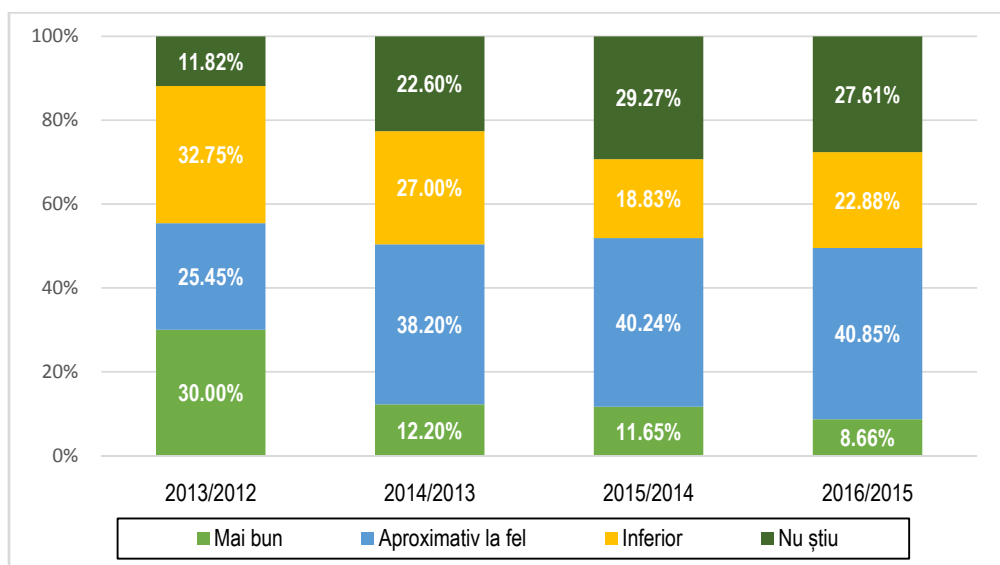


Figura nr. 40 – Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 completat cu date din 2016)

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012 – 2016 (ilustrată în tabelul de mai jos), putem conchide că aceasta are în linii mari aceeași evoluție, și anume un declin accentuat în anul 2014 față de 2013, urmat în anul 2015 de o îmbunătățire ușoară, care însă nu s-a menținut și în anul 2016.

Tabelul nr. 13

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2016

Nr. Crt.	Perioada de referință	Calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2013/2012	34,01%	28,85%	37,13%
2	2014/2013	15,76%	49,35%	34,88%
3	2015/2014	16,47%	56,90%	26,63%
4	2016/2015	11,96%	56,43%	31,60%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, completat cu date din 2016)

#### 2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2016

Ca și în cazul administrației publice centrale, anul 2016 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice (și nu numai), dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, după cum afirmă 30,64% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (22,71%) apreciază capacitate managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2016 ca fiind medie, în timp ce doar 13,24% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcă faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (33,42%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față crizei în anul 2015, comparativ cu perioada 2009 - 2014, dezvăluie următoarele aspecte semnificative:

- Anul 2015 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 29,88% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (22,36%) apreciază capacitate managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind medie, în timp ce doar 14,36% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată.<sup>1</sup>

- În anul 2014, capacitatea administrației locale de a soluționa problemele cu care se confruntă țara este apreciată, în general, ca fiind redusă, aceasta fiind opinia a mai mult de o treime (34,80%) dintre respondenții participanți la sondaj, comparativ cu cei doar 14,00% care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.<sup>2</sup>

- Dacă ne referim la anul 2013, evaluările respondenților cu privire la capacitatea administrației locale de a soluționa problemele cu care se confruntă România în această perioadă sunt foarte apropiate de cele cu referire la administrația centrală. Astfel, „procentul respondenților care apreciază ca redusă capacitatea administrației de a soluționa complexe probleme ale României, cumulată cu cei care nu consideră că sunt suficiente informații pentru a evalua, este de peste 53%. Numai o noime dintre respondenți consideră că administrația publică are o capacitate ridicată de a rezolva problemele cu care se confruntă țara și puțin peste o treime că aceasta posedă o capacitate managerială medie de decizie și acțiune.”<sup>3</sup>

- Capacitatea managerială a administrației locale de a contracara efectele crizei economice în perioada 2009-2012, perioadă care coincide cu vârful acesteia și cu urmările sale de cea mai mare anvergură resimțite pe plan economico-social, este percepută de marea majoritate a respondenților ca scăzută (56,99 în anul 2009, 62,94% în 2010, 61,21% în 2011 și 63,47% în 2012), concomitent cu un procent foarte mic al respondenților care apreciază această capacitate ca fiind de un nivel ridicat (8,06% în anul 2009, 6,74% în 2010, 5,79% în 2011 și 4,79% în 2012).<sup>4567</sup> Trebuie remarcat faptul că, deși aceste cifre luate ca atare reflectă o situație extrem de gravă, comparându-le cu cele referitoare la administrația centrală putem constata că administrația publică locală a avut o capacitate mai puțin redusă (nu putem spune că ar fi mai ridicată) decât cea centrală de a răspunde provocărilor crizei economice resimțite în acea perioadă.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 113.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

<sup>3</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 50.

<sup>4</sup> Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, p. 53.

<sup>5</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 41.

<sup>6</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 32.

<sup>7</sup> Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.



Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România  
de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

Nr. crt.	Anul de referință	Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	2009	8,06%	32,80%	56,99%	2,15%
2	2010	6,74%	25,88%	62,94%	4,44%
3	2011	5,79%	30,73%	61,21%	2,27%
4	2012	4,79%	27,54%	63,47%	4,19%
5	2013	11,20%	34,85%	46,06%	7,88%
6	2014	14,00%	26,30%	34,80%	24,90%
7	2015	14,36%	22,36%	29,88%	33,40%
8	2016	13,24%	22,71%	30,64%	33,42%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

Examinând dinamica percepțiilor cadrelor didactice, cercetătorilor și managerilor și specialiștilor din firme cu privire la capacitatea administrației publice de la nivel local în perioada 2009-2016, se remarcă o evoluție nefavorabilă, dar de mică amploare, în intervalul 2009-2012, procentul celor care sunt de părere că această capacitate ar fi una ridicată scăzând de la 8,06% în 2009 la 4,79% în 2012, concomitent cu o creștere a opiniilor nefavorabile (de la 56,99% în 2009 la 63,47% în 2012).

Începând cu anul 2013, capacitatea managerială a administrației locale de a contracara efectele nefavorabile ale crizei economice este în creștere constantă după cum demonstrează procentele din ce în ce mai mari ale respondenților care apreciază această capacitate ca ridicată (11,20% în anul 2013, 14,00% în 2014 și 14,36% în 2015), precum și procentele în scădere ale respondenților care sunt de părere că este una scăzută (46,06% în 2013, 34,80% în 2014 și 29,88% în 2015).

Acest trend favorabil nu s-a menținut însă și în anul 2016, procentul corespunzător unei capacități ridicate scăzând de la 14,36% în 2015 la 13,24% în 2016, concomitent cu o creștere a proporției opiniilor nefavorabile (de la 29,88% la 30,64%).

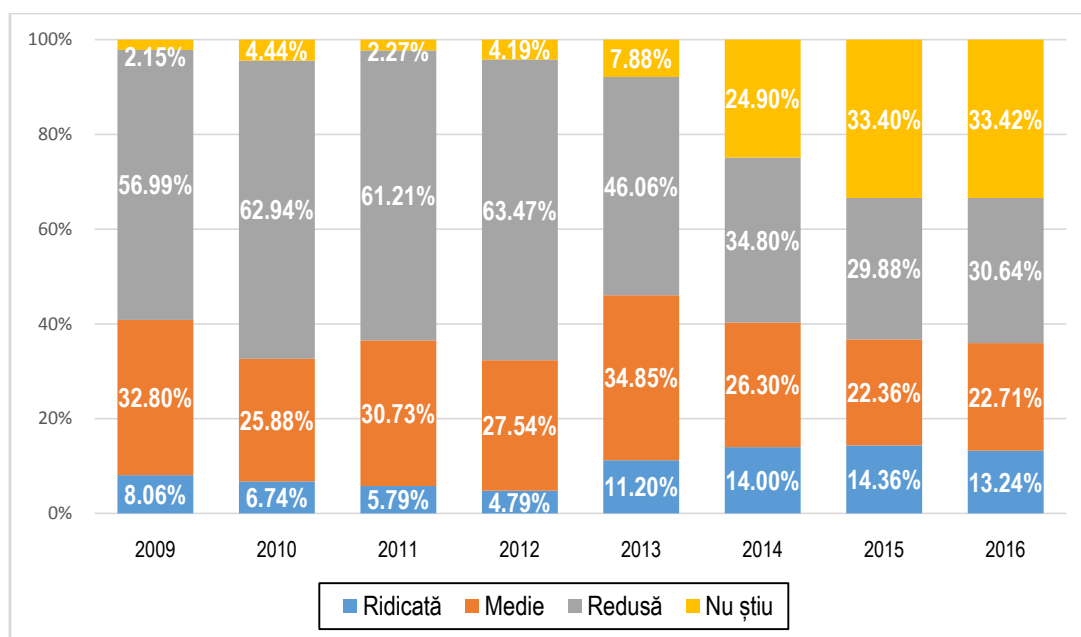


Figura nr. 41 – Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Pentru a elimina efectul pe care l-ar putea avea asupra acestor rezultate procentul mare al respondenților nehotărâți (care a crescut în anul 2013 până la valoarea de 33,42%), în tabelul următor prezentăm evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu”.

Se poate remarca o evoluție pozitivă per ansamblul perioadei analizate (2009-2015), susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice locale de la 8,24% în 2009 la 21,56% în 2015 și scăderea celui corespunzător capacității scăzute de la 58,24% la 44,86%, care însă nu s-a menținut și în anul 2016.

Cu toată această evoluție pozitivă înregistrată în perioada 2009-2015, situația foarte precară de la care s-a pornit în anul 2009, și-a lăsat amprenta asupra capacității manageriale a administrației publice locale de a răspunde provocărilor economice actuale, astfel că, în anul 2016, procentul corespunzător capacității ridicate este încă mai mic de jumătate din cel corespunzător capacității scăzute (19,88% față de 46,01%).

Tabelul nr.15

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

Nr. crt.	Anul de referință	Capacitatea managementului administrației publice locale din România de a face față crizei		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	2009	8,24%	33,52%	58,24%
2	2010	7,05%	27,08%	65,86%
3	2011	5,92%	31,44%	62,63%
4	2012	5,00%	28,75%	66,25%
5	2013	12,16%	37,85%	49,99%

Nr. crt.	Anul de referință	Capacitatea managementului administrației publice locale din România de a face față crizei		
		Ridicată	Medie	Redusă
6	2014	18,64%	35,02%	46,34%
7	2015	21,56%	33,57%	44,86%
8	2016	19,88%	34,11%	46,01%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Din centralizarea răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme și din analiza rezultatelor obținute, putem formula următoarele **concluzii** referitoare la evaluarea în dinamică a calității și performanțelor managementului administrației publice centrale și locale comparativ cu anul precedent, cât și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice din România în perioada 2008-2016:

- Percepția respondenților cu privire la **calitatea managementului** practicat la nivelul **administrației publice centrale** comparativ cu anul precedent a înregistrat o evoluție negativă semnificativă în anul 2014, procentul respondenților care l-au apreciat ca fiind de un nivel superior scăzând dramatic de la 33,64% la 11,00%, în timp ce 28,10% îl apreciază ca fiind în creștere. Începând cu anul 2015, deși nota generală este de asemenea defavorabilă, a crescut ușor procentul respondenților care observă o evoluție pozitivă (de la 11,00% în 2014 la 12,09% în 2016), concomitent cu o scădere de aproximativ 5 p.p. a proporției respondenților care constată o evoluție negativă (de la 28,10% în 2014 la 23,04% în 2016).

- Analiza în dinamică a opiniilor respondenților cu privire la **capacității manageriale a administrației publice centrale de a contracara efectele crizei economice** și a răspunde în mod eficient provocărilor economice actuale, relevă în perioada 2009-2012 o relativă constanță a opiniilor, cu fluctuații de mică amploare, pe fondul aprecierii generale extrem de nefavorabile. Astfel, în această perioadă, procentul respondenților care apreciază această capacitate ca fiind ridicată fluctuează între 2,35% în 2012 și 4,04% în 2011, în timp ce între 80,75% dintre respondenți în 2009 și 67,06% în 2012 sunt de părere că ar fi redusă. Anul 2013 este marcat de o evoluție favorabilă, prin creșterea procentului ce exprimă capacitatea ridicată de la 2,35% în 2012 la 12,08% în 2013 și scăderea celui corespunzător capacității reduse de la 67,06% în 2012 la 46,25% în 2013, această tendință menținându-se și în anul 2014, dar de o amploare mai redusă. În anul 2015 și 2016 se remarcă o scădere ușoară atât procentului opiniilor favorabile, cât și al celor nefavorabile.

- **Calitatea managementului** practicat la nivelul **administrației publice locale** comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2016, este apreciată de către respondenți ca fiind în declin. Astfel, proporția aprecierilor favorabile a scăzut dramatic în anul 2014 comparativ cu 2013 (de la 30,00% la 12,20%) și mai puțin accentuat în perioada 2015-2016 (de la 12,20% la 8,66%). O evoluție descendentă, dar mult mai puțin accentuată a înregistrat și proporția aprecierilor negative, aceasta scăzând de la 32,75% în 2013 la 27,00% în 2014 și 18,83% în 2015), concomitent cu o creștere a proporției respondenților care evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel (de la 25,45% în 2013 la 38,20% în 2014, 40,24% în 2015 și 40,85% în 2016).

- Referindu-ne la **capacitatea administrației publice de la nivel local** în perioada 2009-2016, se remarcă o evoluție nefavorabilă, dar de mică amploare, în intervalul 2009-2012, procentul celor care sunt de părere că această capacitate ar fi una ridicată scăzând de la 8,06% în 2009 la 4,79% în 2012, concomitent cu o creștere a opiniilor nefavorabile (de la 56,99% în 2009 la 63,47% în 2012). Începând cu anul 2013, capacitatea managerială a administrației locale de a contracara efectele nefavorabile ale crizei economice este în creștere constantă după cum demonstrează procentele din ce în ce mai mari ale respondenților care apreciază această capacitate ca ridicată (11,20% în anul 2013, 14,00% în 2014 și 14,36% în 2015), precum și procentele în scădere ale respondenților care sunt de părere că este una scăzută (46,06% în 2013, 34,80% în 2014 și 29,88% în 2015). Acest trend favorabil nu s-a menținut însă și în anul 2016, procentul corespunzător unei capacități ridicate scăzând de la 14,36% în 2015 la 13,24% în 2016, concomitent cu o creștere a proporției opiniilor nefavorabile (de la 29,88% la 30,64%).

## 2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2016

### 2.5.1. Evoluția mediului de afaceri

Pentru o mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale firmelor trebuie realizată o analiză aprofundată a evoluției indicatorilor agenților economici din România în perioada 2009-2016. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și detaliere mai exactă a managementului agenților economici din România în perioada luată în considerare.

Analiza la nivelul agenților economici este concentrată pe IMM-uri (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii) și întreprinderi mari și multinaționale din domenii de activitate diverse (servicii, industrie, comerț, etc.), nivel la care se condensează cea mai importantă pondere a activităților economice, totodată având un impact foarte mare asupra performanței economiei naționale.

Rezultatul final al acestei anchete aprofundate permite formularea unor concluzii și recomandări ce pot fi folosite de către agenții economici pentru a-și îmbunătăți activitatea și pentru a-și putea crește performanțele, acest lucru ducând, în mod direct, la creșterea economică a țării. Informațiile și cunoștințele obținute reprezintă, totodată, un punct de plecare pentru descoperirea unor metode mai eficiente și eficace de utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale), ce va facilita transferul de know-how managerial și posibilitatea de pregătire mai profundă a specialiștilor din domeniu.

Evoluția managementului agenților economici în contextul managementului din România în perioada 2009-2015 trebuie privită ca o situație economică complexă datorită influențelor crizei economice ce continuă să se resimtă. Din acest motiv, evaluarea evoluției managementului și a sistemelor din România, atât la nivel general și mai ales la nivelul agenților economici, trebuie să fie realizată în comparație cu dinamica anilor anteriori.

Analizând evoluția mediului economic din România din perspectiva PIB-ului, în perioada 2004 - 2015, distingem următoarele elemente:

- În 2016, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 4,8% față de 2015 (3,9% în 2015 față de 2014, 3,1% în 2014 față de 2013, 3,5% în 2013 față de 2012 și 0,6% în 2012 față de 2011). Acest ritm de creștere este superior celui înregistrat în anul precedent, fiind printre cele mai mari înregistrate la nivelul Uniunii Europene în 2016, și cu mult peste media UE28 (1,9% în 2016 față de 2015).
- Situația este una îmbucurătoare, creșterea PIB-ului României începând cu anul 2012 se situează în mod constant peste media Uniunii Europene, deși nu se compară cu valorile înregistrate anterior perioadei de criză (până în anul 2008).

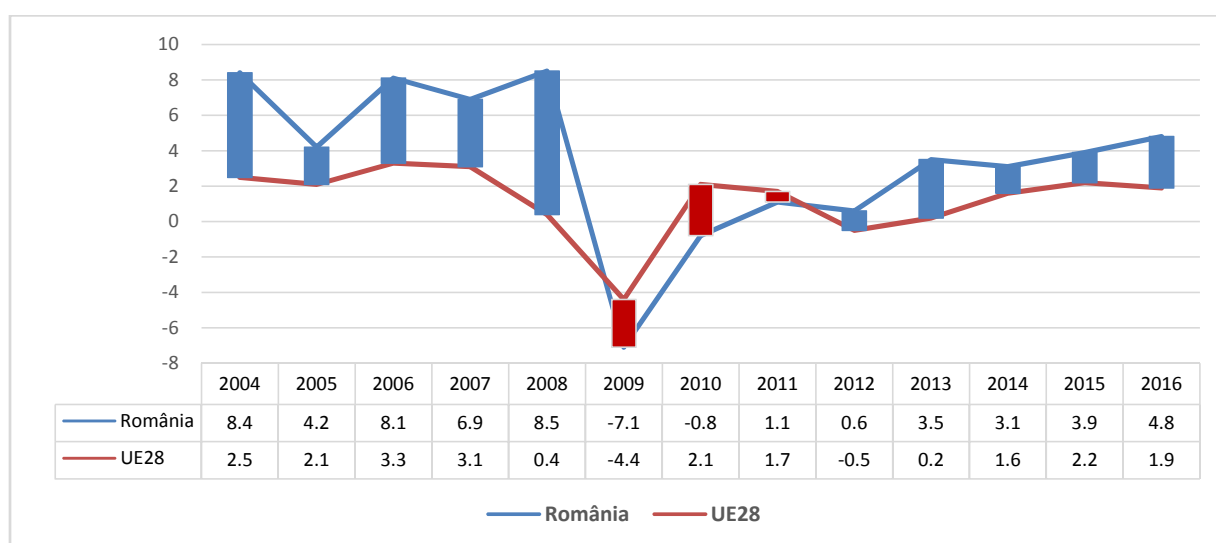


Figura nr. 42 - Evoluția ratei anuale de creștere a PIB-ului în România și Uniunea Europeană 2004-2015

(Sursa: Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent,

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 martie 2017)

Referitor la prețurile de consum și rata inflației din perioada 2009-2016, sunt indicate scăderi constante, după cum urmează: rata medie anuală a inflației din 2009 a fost de 5,6%, cea din 2010 a fost de 6,1%, din 2011 a fost de 5,8%, în 2012 de 3,4%, în 2013 de 3,2%, în 2014 de 1,4, ajungând ca în 2015 și 2016 să înregistreze valori negative (-0,4 și respectiv -0,1), după cum se poate observa din figura nr. 43.

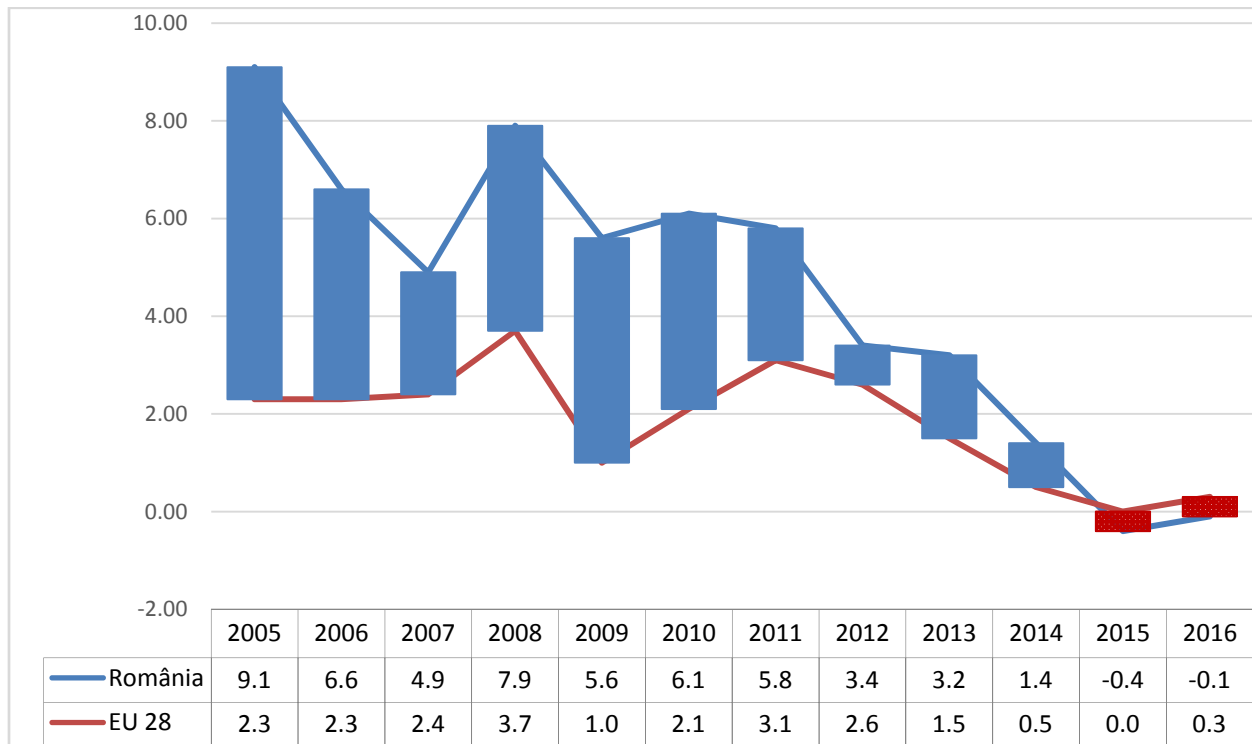


Figura nr. 43 – Evoluția ratei inflației în perioada 2005 – 2015 (%)

(Sursa: Eurostat, Rata anuală a inflației,

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 13 martie 2017)

Din aceste date, putem observa faptul că, pe perioada 2009 - 2016 maximul atins de rata inflației respectiv indicele prețurilor de consum a fost în anul 2010 (6,1%), lucru influențat într-o măsură mare de majorarea TVA-ului de la 19 la 24%. Începând cu anul 2011, se poate observa o scădere constantă, de la valoarea de 5,8% în 2011, la -0,1% în 2016).

Conform lui Nicolescu O., et al., în cartea “Carta Albă a IMM-urilor din România 2016”: „**situația de ansamblu a mediului economic din România** în perioada actuală a fost apreciată ca fiind neutră în 48,27% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării în 33,58% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 18,16% dintre organizații.”<sup>1</sup>

Analiza în dinamică a mediului de afaceri în perioada 2010 – 2016 relevă următoarele aspecte semnificative:

- În anul 2015, cea mai mare proporție a respondenților este aceea a celor care consideră că mediul economic nu are nici o influență asupra dezvoltării propriei afaceri, 38,55% că este defavorizant, în timp ce doar 14,18% dintre respondenți apreciază influența favorabilă a mediului economic.

- Examinând rezultatele anului 2014, mediul a fost apreciat ca fiind neutru în 44,17% dintre unități, defavorizant în 39,20% din agenții economici și favorizant în 16,63% dintre firme, se constată că nu au avut loc schimbări semnificative ale percepțiilor întreprinzătorilor/managerilor din IMM-uri cu privire la mediul în care își desfășoară activitatea.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 31.

- În anul 2013 cel mai mare procent al respondenților (43,38%) au considerat că mediul economic este unul defavorizant afacerilor, urmați de cei care îl consideră neutru (41,28%), în timp ce doar 15,34% dintre respondenți sunt de părere că mediul de afaceri este favorizant.

- Referindu-ne la anul 2012, mai mult de jumătate dintre întreprinzători (54,45%) au resimțit efectele nefavorabile ale mediului de afaceri și doar 11,81% i-au resimțit efectele pozitive.

- Situația de ansamblu a mediului economic actual în opinia întreprinzătorilor reflectă o îmbunătățire constantă față de anii precedenți, în sensul că dacă în anul 2015 38,55% 39,20% în 2014, 43,38% în 2013 și 54,45% în 2012 dintre companii apreciau mediul de afaceri ca fiind nefavorabil dezvoltării, în anul 2016 doar 33,58% dintre respondenți au considerat mediul ca fiind nefavorabil.

- În consecință, numărul celor care au considerat mediul ca fiind favorabil a crescut (14,18% în 2015, 16,63% în 2014 față de 15,34% în 2013 și 11,81% în 2012), înregistrând de asemenea o creștere ușoară în 2016 – 18,16%.

- Concomitent, numărul celor care consideră mediul de afaceri ca fiind neutru a crescut constant (48,27 în 2016 față de 47,27% în anul 2015, 44,17% în 2014, 41,28% în 2013 și 33,74% în 2012).

- Acest date evidențiază faptul că, pe perioada analizată, există o tendință constantă de creștere a forabilității mediului de afaceri din România.

Comparând aceste date cu estimările pentru anul 2017, se poate remarca un ușor pesimism, concretizat în scăderea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 18,16% în 2016 la 14,51% pentru 2017), concomitent cu o scădere (dar de mai mică anvergură) a celor care îl consideră favorabil (de la 33,58% la 32,57%). precum și o creștere a procentelor celor care îl consideră neutru (de la 48,27% la 52,92%).

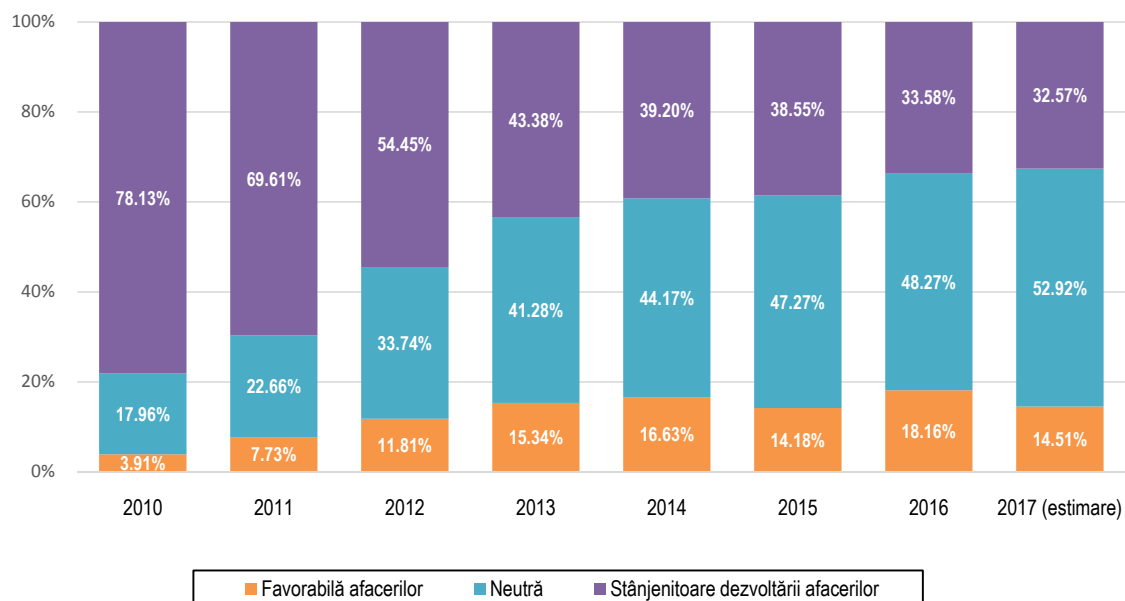


Figura nr. 44 - Dinamica evaluării de ansamblu a mediului economic

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

Eșantionul de manageri și specialiști din firme investigați a indicat că în perioada actuală se confruntă cu următoarele **dificultăți**<sup>1</sup>: birocrația (semnalată în 61,41% din IMM-uri), fiscalitatea excesivă (54,74%), corupția (45,16%), controalele excesive (44,98%), concurență neloială (40,33%), scăderea cererii interne, (36,31%), angajarea, pregătirea și menținerea personalului (26,37%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (25,54%), inflația (21,90%), concurență produselor din import (19,71%), întârzierile la încasarea contravalorii facturilor de la

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 47.

firmele private (19,62%), calitatea slabă a infrastructurii (18,16%), costurile ridicate ale creditelor (15,24%), instabilitatea relativă a monedei naționale (13,14%), accesul dificil la credite (12,50%), neplata facturilor de către instituțiile statului (11,41%), diminuarea cererii la export (10,04%), obținerea consultanței și trainingului necesare firmei (8,58%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (4,65%).

În continuare inserăm frecvența principalelor dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile în perioada 2010-2016.

Tabelul nr. 16

Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile (%) – 2010-2016

%

Nr. crt.	Dificultăți majore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1	Scăderea cererii interne	66,20	67,77	60,55	70,08	55,39	58,49	36,31
2	Fiscalitate excesivă	54,61	48,44	51,69	54,25	58,06	54,47	54,74
3	Inflația	36,70	44,40	49,59	50,27	55,45	46,69	21,90
4	Birocrația	47,07	41,39	52,86	36,33	45,70	55,27	61,41
5	Concurența nelocală	-	-	-	-	40,92	37,24	40,33
6	Corupția	36,09	36,10	41,14	30,95	32,25	37,38	45,16
7	Controale excesive	26,13	31,15	40,56	41,50	44,55	45,16	44,98
8	Costuri ridicate ale creditelor	26,86	27,80	19,17	16,58	14,60	13,89	15,24
9	Încasări întârziate ale facturilor	26,80	27,52	15,79	12,92	9,56	12,44	19,62
10	Acces dificil la credite	30,51	25,53	20,22	14,59	10,45	21,89	12,50
11	Angajarea, pregătirea și menținerea personalului	19,06	22,91	24,94	28,53	14,53	19,13	26,37
12	Instabilitatea monedei naționale	18,25	21,15	19,00	17,81	14,94	16,36	13,14
13	Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	20,34	19,56	9,62	25,46	18,61	14,25	25,54
14	Calitatea slabă a infrastructurii	15,35	15,86	4,90	12,00	12,24	15,13	19,16
15	Concurența produselor din import	18,11	14,38	22,90	16,95	22,75	19,20	19,71
16	Neplata facturilor de către instituțiile statului	12,32	13,47	7,40	5,49	4,21	5,67	11,41
17	Scăderea cererii la export	6,94	5,06	7,17	5,54	7,07	6,11	10,04
18	Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei	-	-	-	-	3,95	6,18	8,58
19	Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	-	-	-	-	1,91	4,22	4,65

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

Din datele prezentate mai sus, putem trage următoarele **concluzii referitoare la evoluția impedimentelor cu care au de a face IMM-urile** în perioada 2010-2015:

- În perioada 2010 – 2014, dificultatea majoră situată pe locul doi, respectiv fiscalitatea excesivă, a urmat un trend de creștere, fapt ce reflectă un număr foarte mare de impozite aplicate agenților economici din România. O evoluție pozitivă putem nota în anul 2015 și 2016, printr-o scădere a procentului respondenților care o consideră ca și dificultate majoră (de la 58,06% în 2014 la 54,47% în 2015 și 54,74% în 2016).

- O mențiune aparte se cuvine în cazul scăderii cererii interne, care (spre deosebire de perioada anterioară) începând cu anul 2014 a înregistrat o scădere de aproape 35 p.p. de la 70,09% în anul 2013 la 55,39% în 2014, 58,49% în 2015 și 36,31% în 2016.

- Birocrația și corupția au înregistrat din nou creșteri îngrijorătoare față de anul precedent, după ușoară relaxare a mediului de afaceri din perioada anterioară. Birocrația este menționată de 61,41% dintre respondenți în anul 2016, putând fi considerată principala dificultate cu care aceștia se confruntă, în timp ce corupția, cu cele

45,16% devine cea de a treia dificultate majoră a întreprinderilor din România.

- Controalele excesive efectuate de autoritățile statului sunt percepute ca o dificultate în derularea afacerilor de un procent din ce în ce mai mare de IMM-uri (de la 26,13% dintre acestea în anul 2010 la 45,16% în 2015 și 44,98% în 2016).

- De remarcat evoluția pozitivă pe care au avut-o pe toată perioada analizată costurile ridicate ale creditelor (de la 26,86% la 15,24%), încasările întârziate ale facturilor (de la 26,80% la 12,44%), neplata facturilor de către instituțiile statului (de la 12,32% la 5,67%). Din păcate, acest trend nu s-a menținut și în anul 2016, înregistrându-se noi creșteri ale procentului respondenților care se confruntă cu aceste dificultăți.

- În ceea ce privește accesul dificil la credite, după evoluția pozitivă în perioada 2010 – 2014, în anul 2015 se poate constata o creștere substanțială a procentului care îl consideră o dificultate cu care se confruntă IMM-urile (de la 10,45% în 2014 la 21,89% în 2015).

- În anul 2016 sunt percepute mai intens decât în perioadele precedente și Creșterea nivelului cheltuielilor salariale și angajarea, pregătirea și menținerea personalului.

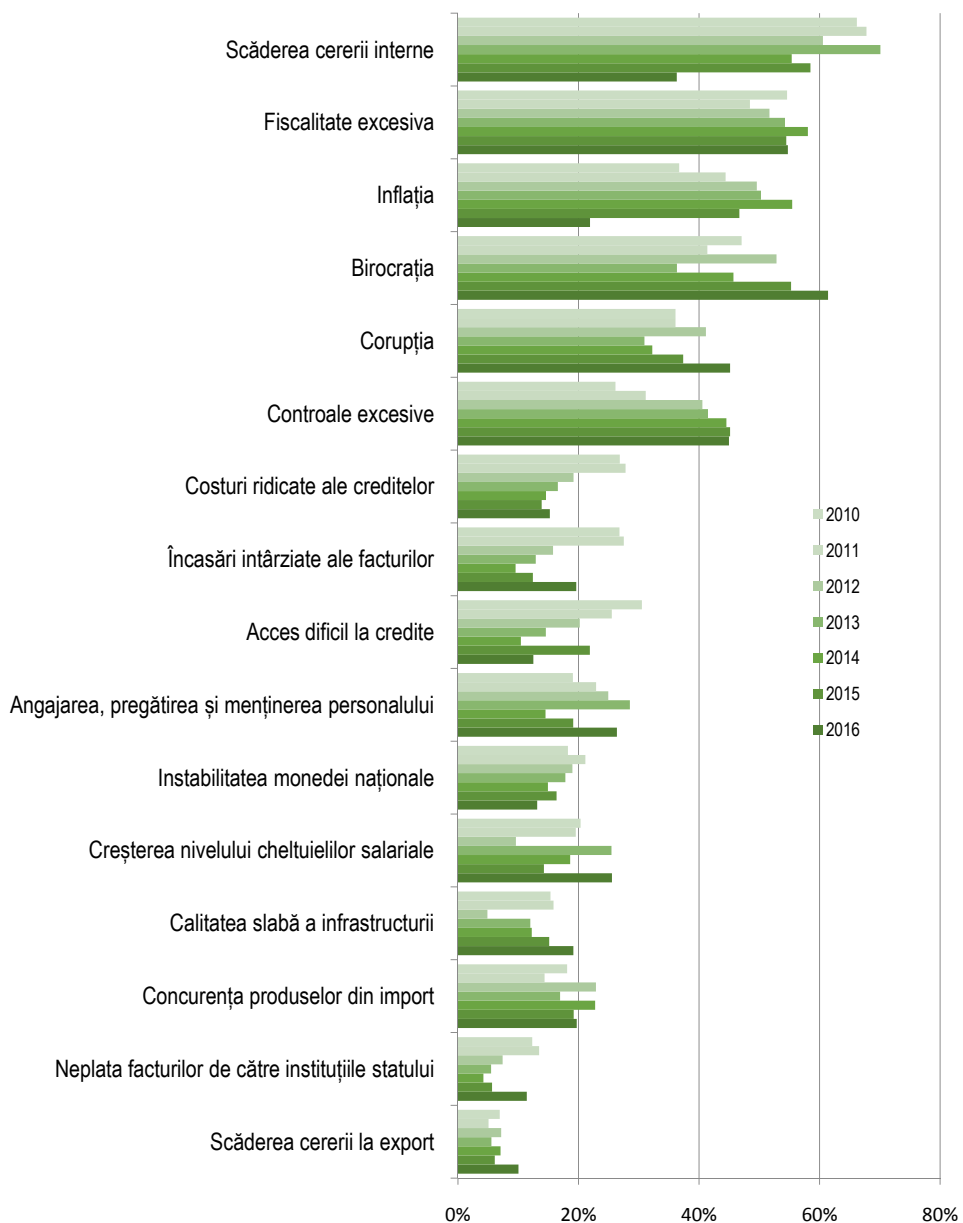


Figura nr. 45 - Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România, în dinamică în perioada 2010-2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)



Totalitatea dificultăților prezentate anterior, ce au fost identificate de către IMM-urile din România în perioada 2010 - 2016, indică, din păcate, un mediu de afaceri ostil pentru IMM-uri, acestea putând fi ușor dezavantajate în comparație cu firmele mari și multinaționalele. Acesta reprezintă un aspect îngrijorător, deoarece IMM-urile produc aproximativ trei sferturi din produsul intern brut, iar sporirea performanțelor și competitivității acestora va spori și performanțele economice naționale.

**În concluzie**, analizând evoluția mediului de afaceri din România în perioada 2009 – 2016, considerăm următoarele aspecte ca fiind semnificative:

- în 2015, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 3,9% față de 2014 (3,1% în 2014 față de 2013 și 3,5% în 2013 față de 2012). Această creștere este superioară celei din anul precedent, fiind printre cele mai mari înregistrate la nivelul Uniunii Europene în 2015, și cu mult peste media UE28 (2,2% în 2015 față de 2014).
- Rata inflației din perioada 2009 – 2016 a scăzut în mod constant de la 6,1% în 2010, la 1,4% în 2014, ajungând ca în anul 2015 și 2016 să înregistreze valori negative (-0,4 respectiv 0,1%).
- Situația de ansamblu a mediului economic actual în opinia întreprinzătorilor reflectă o îmbunătățire constantă față de anii precedenți, reflectată în creșterea proporției celor care îl consideră favorabil afacerilor de la 3,91% în 2010 la 18,16% în anul 2016, urmată de o ușoară scădere în ceea ce privește estimările pentru anul 2017 (14,51%).
- Comparând aceste date cu estimările pentru anul 2017, se poate remarca un ușor pesimism, concretizat în scăderea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 18,16% în 2016 la 14,51% pentru 2017).
- Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile în perioada 2010 – 2016 sunt: scăderea cererii interne, fiscalitatea excesivă, scăderea cererii interne, inflația, birocrăția și corupția.

### 2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici

„Având în vedere **performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din anul 2015, față de anul 2014**, evidențiem faptul că rezultatele au fost: mult mai bune în 2,46% dintre firme, mai bune în 21,26% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 50,46% dintre companii, puțin mai slabe în 19,98% dintre agenții economici, și net inferioare în 5,84% dintre organizații, ceea ce reflectă o stabilitate relativă a performanțelor obținute de IMM-urile românești.”<sup>1</sup>

Analiza în dinamică a performanțele de ansamblu ale întreprinderilor comparativ cu anul precedent, în perioada 2008 – 2015 relevă următoarele aspecte semnificative:

- Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din anul 2014 față de anul 2013, se constată că rezultatele consemnate au fost: mult mai bune în doar 0,73% dintre firme, mai bune în 15,77% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 59,27% dintre companii, puțin mai slabe în 18,76% dintre agenții economici, și net inferioare în 5,47% dintre organizații.
- Dacă ne referim la anul 2013 față de anul 2012, se constată că rezultatele consemnate au fost: puțin mai slabe în 23,26% din firme, identice în 52,26% din companii, net inferioare în 5,10% dintre agenții economici, mai bune în 17,21% din unitățile economice și net superioare în 2,17% dintre organizații, ceea ce reflectă o stabilizare a performanțelor obținute de IMM-urile românești afectate de criza economică din ultimii ani.
- După cum se poate observa în figura de mai jos, evoluția performanțelor IMM-urilor în anul 2014 comparativ cu 2013 este comparabilă cu cea înregistrată anterior, putându-se constata pe de o parte o scădere a procentelor care indică performanțe mult mai bune (de la 2,17% la 0,73%) și bune (de la 17,21% la 15,77%), dar și a celor care indică performanțe puțin mai slabe (de la 23,26% la 18,76%), iar pe de altă parte o creștere notabilă a procentelor celor care raportează performanțe identice cu cele din anul precedent (de la 52,26% la 59,27%).
- Comparând performanțele economice din anul 2012 cu cele din 2011, aproape jumătate dintre respondenți (49,86%) consideră că sunt identice, 22,91% le consideră mai bune, în timp ce doar 1,74% sunt de părere că performanțele sunt mult mai bune comparativ cu anul precedent.

<sup>1</sup> *Ibidem.*, p. 91.

- Per ansamblu, putem remarca o creștere a procentelor IMM-urilor care înregistrează evoluții pozitive în ceea ce privește nivelul performanțelor economice comparativ cu anul precedent, concomitent cu scăderea procentelor celor care înregistrează evoluții negative.

- Este de asemenea de remarcat creșterea pe toată perioada analizată, a procentului IMM-urilor care înregistrează performanțe economice identice cu cele din anul precedent (de la 22,23% în anul 2009 comparativ cu 2008 la 50,46% în anul 2015 comparativ cu 2014), aceea ce s-ar putea interpreta ca o creștere a stabilității.

„În ceea ce privește **performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru anul 2016 comparativ cu anul trecut**, constatăm că se preconizează rezultate mult mai bune în doar 1,55% dintre organizații, mai bune în 22,35% dintre organizații, identice în 64,79% dintre întreprinderi, inferioare în 6,02% dintre companii și mult mai slabe în doar 5,29% dintre firmele incluse.”<sup>1</sup> Aceste date denotă un ușor optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează performanțe aproximativ identice de la 50,46% în 2015 față de 2014 la 64,79% în 2016 comparativ cu 2015, concomitent cu o scădere a procentului estimărilor puțin mai slabe de la 19,98% la 6,02%).

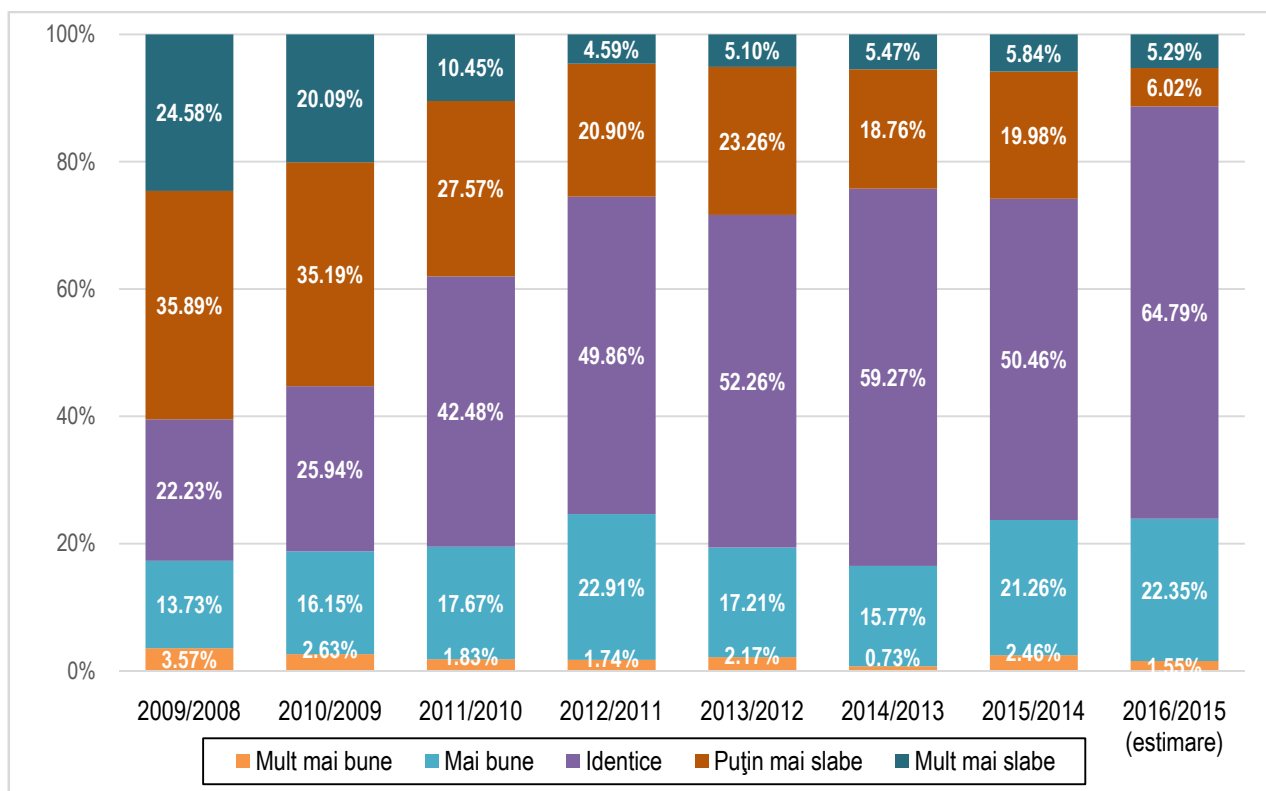


Figura nr. 46 - Evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor comparativ cu anul precedent în perioada 2008 - 2016

(Sursa: adaptat din Cartă Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității IMM-urilor, este semnificativă evoluția în anul 2015 comparativ cu 2014 a unui număr de **indicatori** precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, numărul de clienți, volumul comenzilor, volumul exportului, mărirea profitului. În acest sens, sunt relevante următoarele elemente<sup>2</sup>:

- **volumul fizic al vânzărilor** s-a menținut la același nivel în 48,86% dintre unitățile economice, a crescut ușor în 24,10% dintre întreprinderi, a înregistrat scăderi ușoare în 14,80% dintre firmele din eșantion, a crescut intens în 7,12% firme și a scăzut semnificativ în doar 5,12% din entități;

<sup>1</sup> Ibidem., p. 96.

<sup>2</sup> Ibidem., p. 122 - 123.

- **numărul de salariați** a rămas la fel în 68,47% dintre organizații, a crescut moderat în 14,34% dintre firme, a scăzut ușor în 10,836% companii, s-a diminuat accentuat în 4,84% din întreprinderi și s-a amplificat semnificativ doar în 1,52% dintre IMM-uri;

- din punct de vedere al **stocurilor de mărfuri din IMM-uri**, 61,94% dintre întreprinderi au menținut la un nivel aproximativ constant stocurile de mărfuri, în 16,41% dintre firme s-au constatat creșteri ușoare, în 14,85% dintre companii s-au înregistrat creșteri moderate de stocuri, în 4,95% din entități au avut loc reduceri accentuate de stocuri, iar în 1,84% dintre agenții economici s-au consemnat amplificări semnificative ale stocurilor;

- **volumul comenzilor** a înregistrat următoarea dinamică: în 52,40% dintre IMM-uri s-a înregistrat același nivel, în 22,17% din companii a avut loc creșterea ușoară a acestui indicator, în 15,55% din organizații a scăzut moderat, în 5,66% din firme a fost consemnată micșorarea substanțială a comenzilor, iar în 4,22% dintre unitățile economice a sporit în mare măsură;

- analizând **numărul de clienți**, se observă că 52,19% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, 23,43% dintre firme au înregistrat o diminuare ușoară, 14,96% dintre IMM-urilor chestionate și-au amplificat în mică măsură numărul de consumatori, 5,71% din organizații au semnalat o scădere substanțială, iar doar 3,81% dintre firme au înregistrat creșteri semnificative în această arie;

- **volumul exportului** s-a menținut la aproximativ același nivel în 52,79% dintre firmele incluse în cercetare, a scăzut ușor în 15,14% din întreprinderi, a sporit în mică măsură în 10,69% dintre organizații, s-a redus considerabil în 11,80% dintre firme și s-a amplificat semnificativ într-un procentaj de doar 2,90% IMM-uri;

- **evoluția mărimii profitului** se realizează tendințelor înregistrate la nivelul indicatorilor analizați mai sus, presupunând ponderi ale IMM-urilor care au înregistrat aproximativ același nivel (52,79%), o scădere ușoară (15,80%), scădere accentuată (6,34%), creșterea ușoară (21,29%) și una semnificativă (3,78%).”

Evoluția acestor indicatori în perioada 2008-2015 este ilustrată în tabelul 17.

Tabelul nr. 17

Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în perioada 2008 - 2015

Nr. crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2009 față de 2008						
1	Volumul fizic al vânzărilor	5,16%	13,50%	31,01%	33,36%	16,98%
2	Numărul de salariați	1,28%	8,95%	57,82%	27,81%	7,14%
3	Stocurile de mărfuri	2,64%	19,24%	42,58%	24,80%	10,74%
4	Volumul comenzilor	2,16%	11,76%	29,98%	37,05%	19,05%
5	Numărul de clienți	2,16%	13,04%	23,83%	42,09%	18,88%
6	Volumul exportului	3,76%	10,35%	46,59%	23,53%	15,76%
7	Mărimea profitului	2,28%	12,01%	25,87%	35,22%	24,61%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2010 față de 2009						
1	Volumul fizic al vânzărilor	4,36%	19,49%	31,86%	32,76%	11,54%
2	Numărul de salariați	1,57%	12,34%	59,76%	20,47%	5,86%
3	Stocurile de mărfuri	2,58%	17,67%	46,14%	27,61%	6,01%
4	Volumul comenzilor	2,22%	16,44%	34,16%	36,44%	10,73%
5	Numărul de clienți	2,69%	16,59%	33,25%	36,26%	11,21%
6	Volumul exportului	6,00%	11,32%	51,96%	21,02%	9,70%
7	Mărimea profitului	1,94%	5,61%	28,52%	37,35%	16,58%

Nr. crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
<b>Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2011 față de 2010</b>						
1	Volumul fizic al vânzărilor	5,10%	22,71%	40,07%	25,45%	6,66%
2	Numărul de salariați	1,73%	12,155	67,69%	14,73%	4,01%
3	Stocurile de mărfuri	2,14%	17,21%	52,91%	24,51%	3,22%
4	Volumul comenzilor	2,82%	22,60%	38,70%	30,62%	5,265
5	Numărul de clienți	3,15%	23,16%	37,62%	30,02%	6,05%
6	Volumul exportului	1,39%	9,93%	60,98%	21,95%	5,75%
7	Mărirea profitului	1,90%	20,42%	36,65%	31,41%	9,62%
<b>Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2012 față de 2011</b>						
1	Volumul fizic al vânzărilor	2,21%	21,70%	49,12%	22,38%	4,59%
2	Numărul de salariați	0,51%	13,97%	74,96%	9,03%	1,53%
3	Stocurile de mărfuri	0,95%	17,81%	60,39%	18,70%	2,14%
4	Volumul comenzilor	1,77%	21,64%	48,64%	24,96%	3,08%
5	Numărul de clienți	1,36%	22,16%	48,64%	32,81%	4,03%
6	Volumul exportului	7,50%	8,12%	61,72%	18,38%	4,29%
7	Mărirea profitului	0,75%	21,71%	44,57%	25,17%	7,79%
<b>Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2013 față de 2012</b>						
1	Volumul fizic al vânzărilor	2,47%	21,32%	50,67%	21,19%	4,34%
2	Numărul de salariați	0,95%	11,74%	74,29%	10,72%	2,31%
3	Stocurile de mărfuri	1,26%	16,69%	55,31%	23,95%	2,79%
4	Volumul comenzilor	2,06%	19,61%	49,45%	24,24%	4,74%
5	Numărul de clienți	2,00%	21,99%	48,50%	22,65%	4,86%
6	Volumul exportului	0,90%	15,61%	60,63%	16,29%	6,56%
7	Mărirea profitului	1,40%	18,51%	50,40%	23,30%	6,39%
<b>Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2014 față de 2013</b>						
1	Volumul fizic al vânzărilor	2,97%	20,55%	50,68%	20,09%	5,71%
2	Numărul de salariați	1,51%	9,54%	73,50%	13,17%	2,27%
3	Stocurile de mărfuri	1,24%	13,85%	60,76%	20,82%	3,33%
4	Volumul comenzilor	2,52%	19,48%	50,04%	22,46%	5,50%
5	Numărul de clienți	1,81%	20,26%	49,81%	22,83%	5,29%
6	Volumul exportului	0,69%	8,08%	71,69%	15,70%	4,16%
7	Mărirea profitului	1,59%	17,42%	51,14%	22,58%	7,27%
<b>Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2015 față de 2014</b>						
1	Volumul fizic al vânzărilor	7.12%	24.10%	48.86%	14.80%	5.12%
2	Numărul de salariați	1.52%	14.34%	68.47%	10.83%	4.84%
3	Stocurile de mărfuri	1.84%	16.41%	61.94%	14.85%	4.95%

Nr. crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
4	Volumul comenzilor	4.22%	22.17%	52.40%	15.55%	5.66%
5	Numărul de clienți	3.81%	23.43%	52.19%	14.86%	5.71%
6	Volumul exportului	2.90%	15.14%	59.47%	10.69%	11.80%
7	Mărimea profitului	3.78%	21.29%	52.79%	15.80%	6.34%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

În continuare vom prezenta câteva aspecte semnificative privind dinamica fiecăruia dintre acești indicatori în perioada 2008-2015:

- **Volumul fizic al vânzărilor** a înregistrat o evoluție ascendentă pe toată perioada analizată, concretizată prin creșterea procentului firmelor care au înregistrat o creștere accentuată a acestui indicator față de anul precedent de la 5,16% în anul 2009 la 7,12% în 2015 și o creștere ușoară de la 13,50% la 24,10%. Concomitent, se poate remarca diminuarea procentului firmelor care înregistrează evoluții negative, de la 33,36% la 14,80% - scădere ușoară și de la 16,98% la 5,12% - scădere semnificativă. De asemenea, este semnificativă creșterea procentului firmelor care înregistrează un volum al vânzărilor aproximativ la același nivel cu cel din anul precedent de la 31,01% în anul 2010 la 48,86% în 2015. O ilustrare a acestei evoluții este prezentată în figura nr. 47.

- Procente relativ constante ale firmelor din România au înregistrat, per ansamblu perioadei analizate, creșteri ale **numărului de salariați** comparativ cu anul precedent (între 0,51% în 2012 și 1,73% în 2011 – creștere accentuată și 8,95% și 14,34% - creștere ușoară). În ceea ce privește firmele care au înregistrat o diminuare a numărului de salariați, procentul acestora este în continuă scădere, concomitent cu o creștere echivalentă a procentului celor care și-au menținut numărul de salariați din anul precedent.

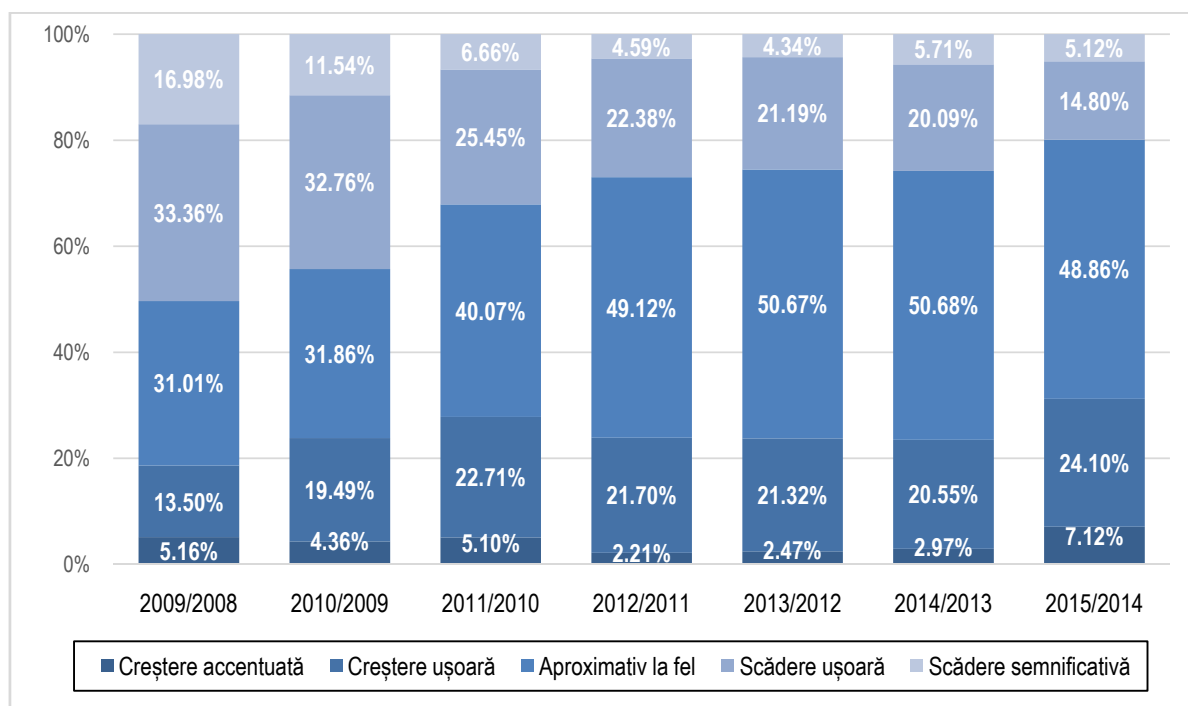


Figura nr. 47 - Evoluția volumul fizic al vânzărilor în perioada 2008 – 2015

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

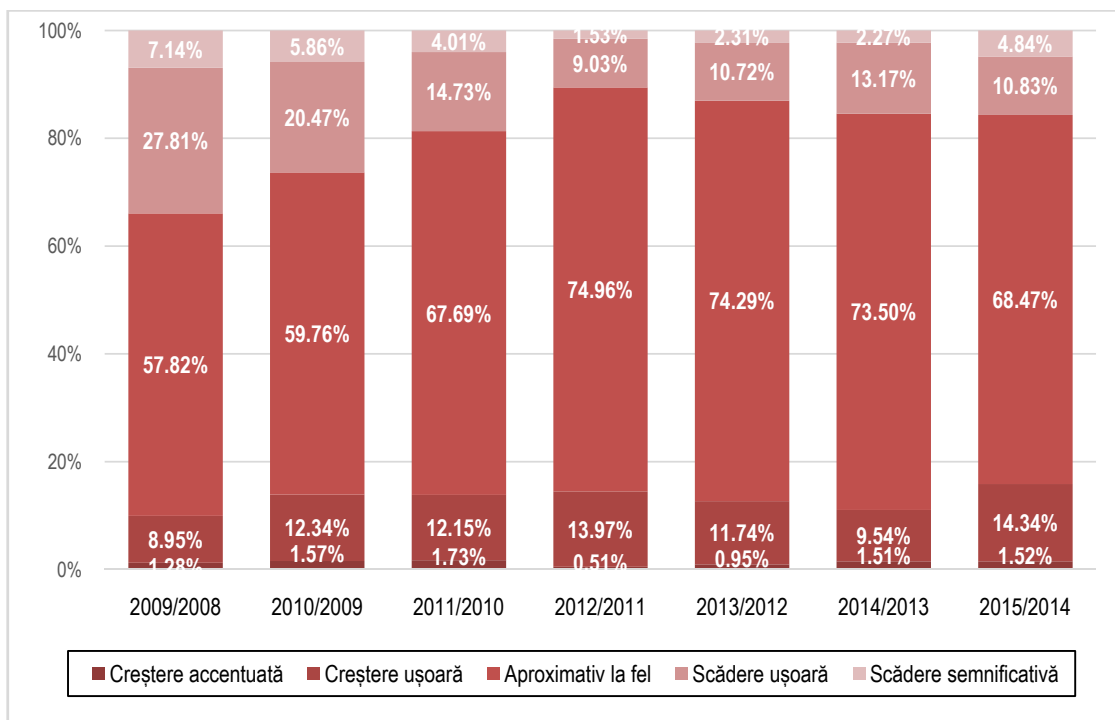


Figura nr. 48 - Evoluția numărului de salariați în perioada 2008 – 2015

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

- În ceea ce privește **stocurile de mărfuri**, procentul firmelor care au înregistrat creșteri ale acestora s-a menținut relativ constant în perioada 2010-2015. Din analiza datelor prezentate în figura 49, putem remarca un trend descendent al procentului firmelor care și-au diminuat stocurile de mărfuri și un trend ascendent al celor care l-au menținut la același nivel cu cel din anul precedent.

- Și în ceea ce privește **volumul comenzilor**, evoluția acestora este una pozitivă, concretizată în creșterea procentului firmelor care înregistrează niveluri mai ridicate comparativ cu anul precedent (de la 2,16% în anul 2009 la 4,22% în 2015 – creștere accentuată, respectiv de la 11,76% la 22,17% - creștere ușoară) și a celor la care volumul comenzilor s-a menținut constant (de la 29,98% la 52,40%). Concomitent, volumul comenzilor unui număr din ce în ce mai mic de firme este în scădere (de la 37,05% la 15,55% - scădere ușoară, respectiv de la 19,05% la 5,66% - scădere accentuată).

- **Numărul de clienți** a înregistrat creșteri față de anul precedent într-un număr din ce în ce mai mare de firme (de la 2,16% la 3,81% - creștere accentuată, respectiv de la 13,04% la 23,43% - creștere ușoară), concomitent cu scăderi într-un număr din ce în ce mai mic de firme (de la 42,09% la 14,86% - scădere ușoară, respectiv de la 18,88% la 5,71% - scădere accentuată). În decursul aceleiași perioade (2009-2015) procentul firmelor care au și-au păstrat același număr de clienți a crescut de la 23,83% la 52,19%.

- **Volumul exporturilor** a înregistrat creșteri comparativ cu anul precedent într-un număr de firme care a fluctuat de-a lungul perioadei analizate (între 0,69% în 2014 și 7,50% în 2012 – creștere accentuată, respectiv între 8,08% în 2014 și 15,61% în 2013 – creștere ușoară), în timp ce numărul firmelor un volum al exportului în scădere s-a diminuat constant. Cu toate acestea, în anul 2015, procentul firmelor care au înregistrat creșteri ale volumului exportului este în continuare mai mic decât al celor la care volumul exporturilor este în scădere.

- **Mărimea profitului** urmează și el tendințele celorlalți indicatori prezentați anterior, și anume o creștere a ponderii firmelor care înregistrează creșteri ale profitului concomitent cu o scădere a ponderii celor în cazul cărora profitul s-a situat la nivele inferioare celor din anul precedent.

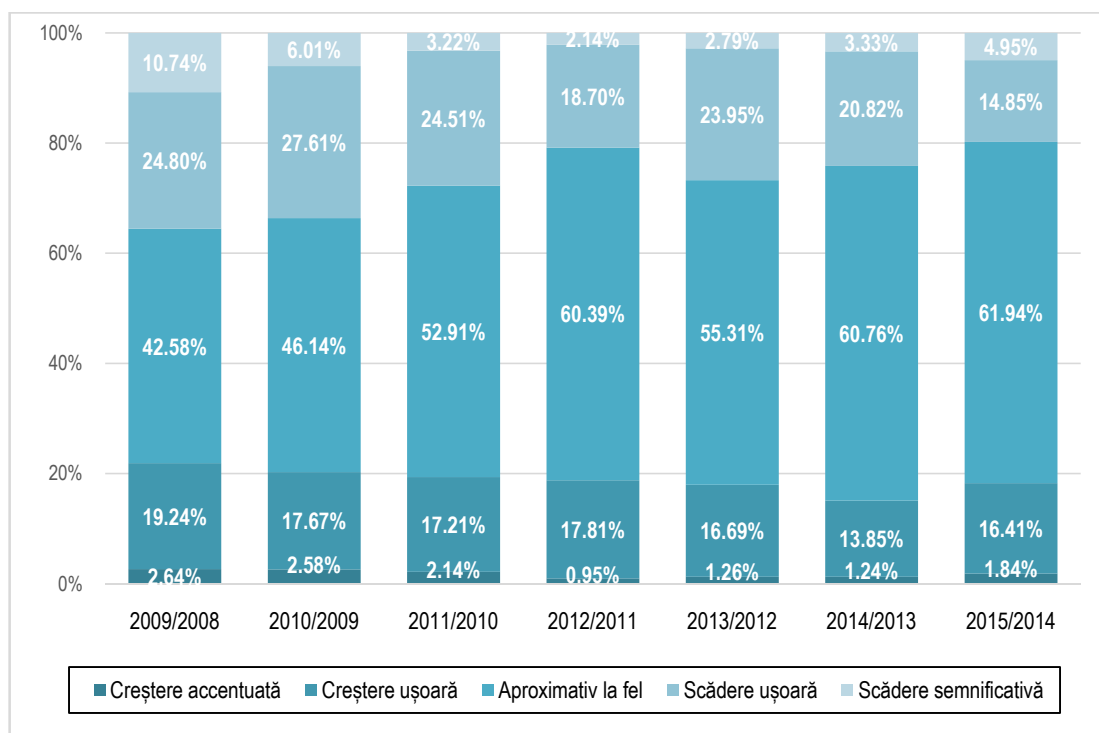


Figura nr.49 - Evoluția stocurilor de mărfuri în perioada 2008 – 2015  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

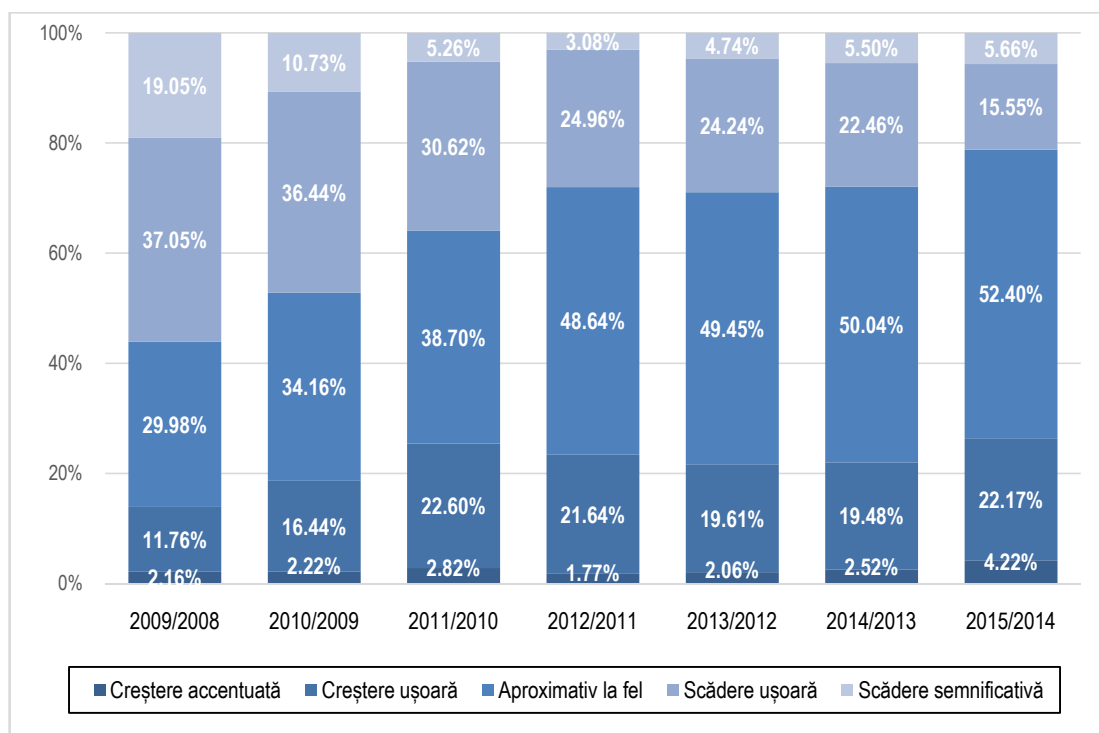


Figura nr. 50 - Evoluția volumului comenzilor în perioada 2008 – 2015  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

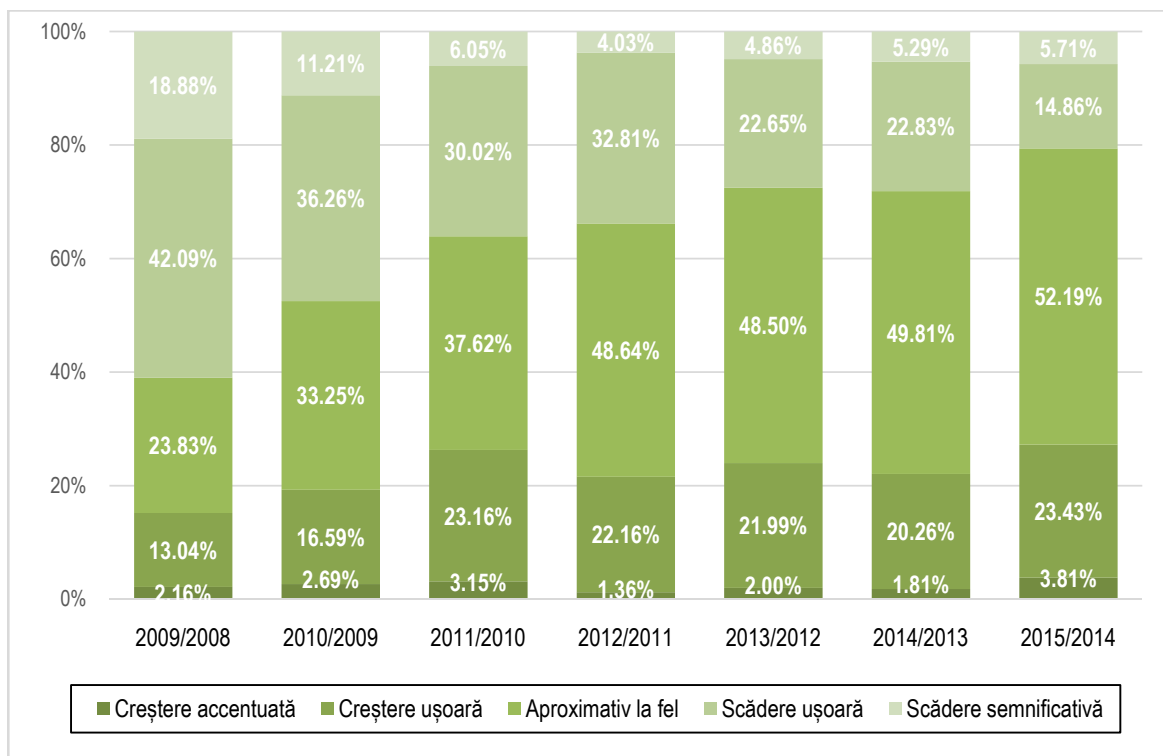


Figura nr. 51 - Evoluția numărului de clienți în perioada 2008 – 2015  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

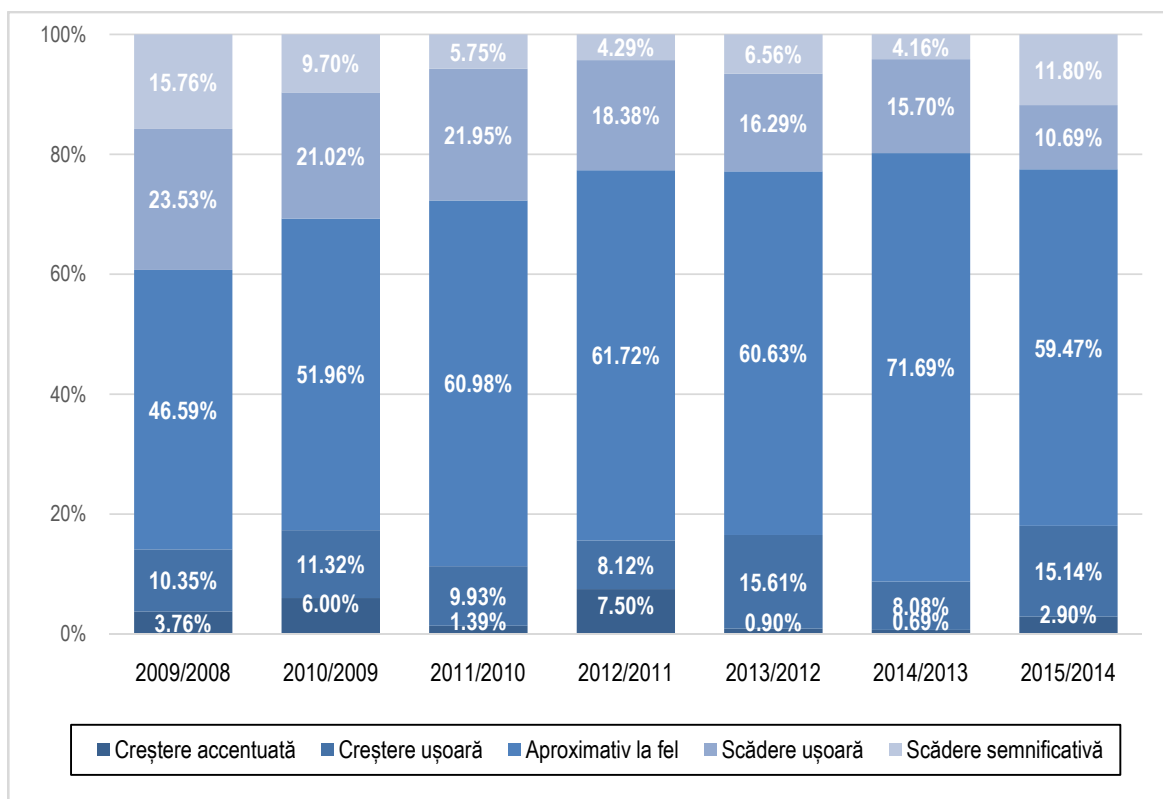


Figura nr.52 - Evoluția volumului exportului în perioada 2008 – 2015  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)



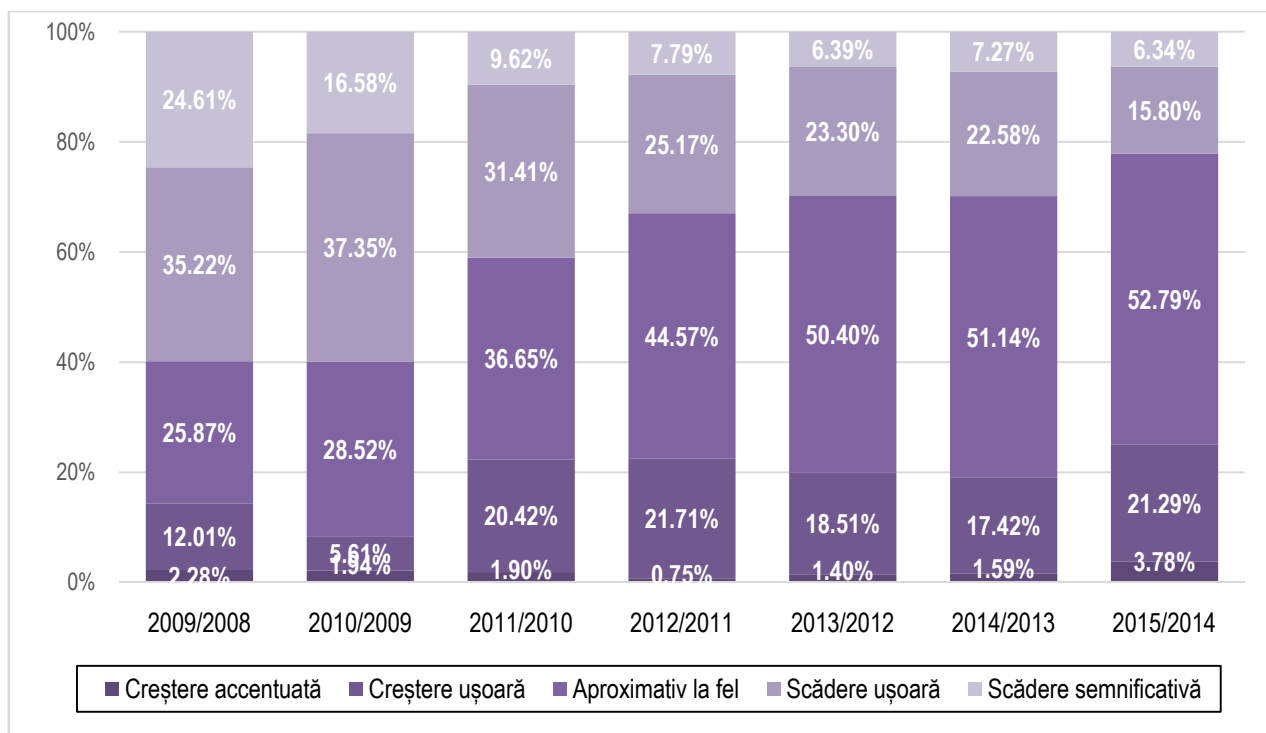


Figura nr. 53 - Evoluția profitului în perioada 2008 – 2015

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

Referitor la **dinamica activității IMM-urilor**<sup>1</sup>, ancheta relevă faptul că în perioada 2011 - 2015 66,79% dintre întreprinderi activează la aceiași parametri, 19,43% din companii și-au diminuat activitatea, iar 13,78% dintre unitățile economice au avut o evoluție ascendentă.

„În ceea ce privește **obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani**, rezultatele cercetării evidențiază proliferarea unei optici precaut-optimiste în rândul IMM-urilor. Astfel, 44,86% din organizații vizează menținerea afacerii la dimensiunile actuale, în timp ce 40,62% urmăresc o extindere moderată a afacerii. În ordine descrescătoare a frecvențelor înregistrate, urmează extinderea rapidă a afacerii (6,60%), închiderea afacerii (3,68%), reducerea dimensiunii afacerii (2,26%) și vânzarea afacerii (1,98%).”<sup>2</sup>

Analizând dinamica obiectivelor întreprinderilor pentru următorii doi ani, prezentată în figura 54, putem remarca:

- Un procent mic și relativ constant dintre întreprinzătorii intervievați intenționează să reducă dimensiunile afacerii, să o închidă sau să o vândă în următorii doi ani;
- Ponderea întreprinzătorilor care și-au fixat ca și obiectiv extinderea afacerii în următorii doi ani este mult superior. Astfel un număr în creștere de respondenți intenționează să-mi extindă dimensiunile firmei în perioada 2010-2011 și 2016, în timp ce trendul este unul descrescător în perioada 2012-2015.

<sup>1</sup> Ibidem., p. 69.

<sup>2</sup> Ibidem., p. 174.

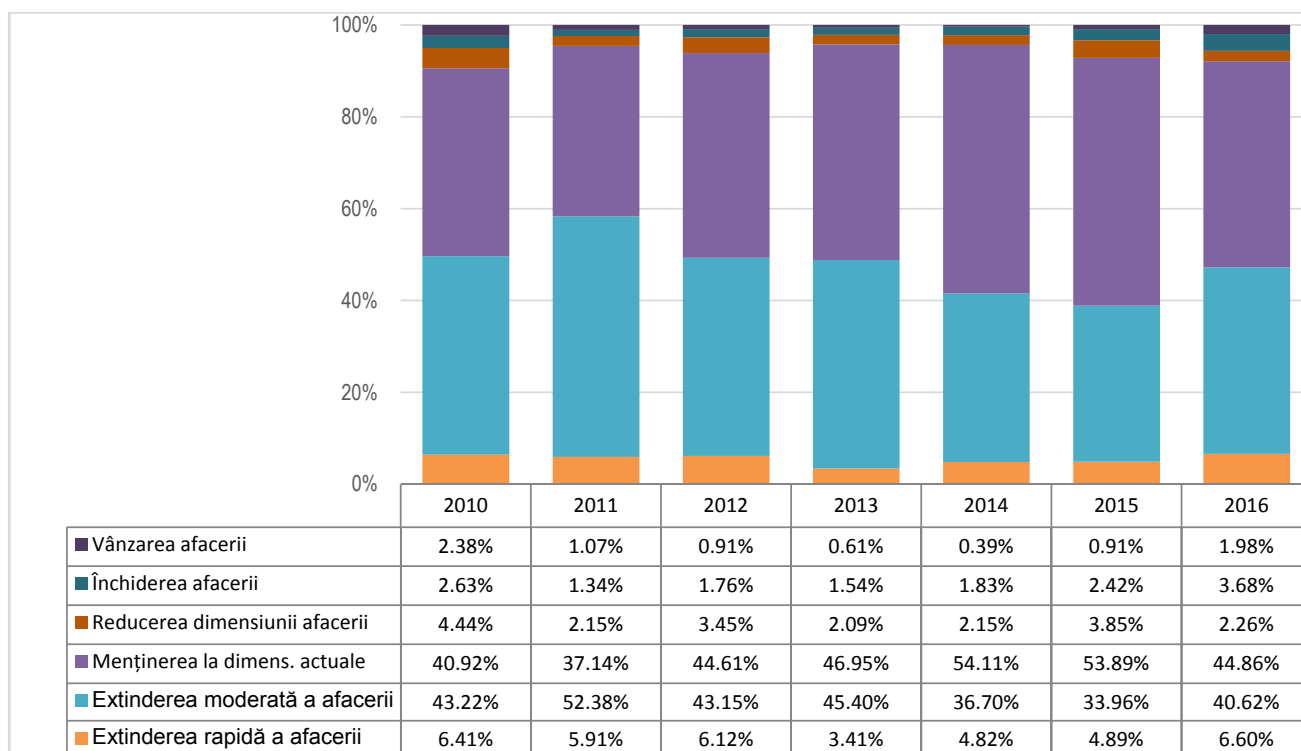


Figura nr. 54 - Dinamica obiectivelor IMM-urilor pentru următorii 2 ani  
Sursa: adaptat din: Nicolescu O. coord. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

În concluzie, analiza dinamicii performanțelor de ansamblu ale agenților economici din România pune în evidență câteva aspecte semnificative:

- Per ansamblu, putem remarca o creștere a procentelor IMM-urilor care înregistrează evoluții pozitive în ceea ce privește nivelul performanțelor economice comparativ cu anul precedent, concomitent cu scăderea procentelor celor care înregistrează evoluții negative.

- Este de asemenea de remarcat creșterea pe toată perioada analizată, a procentului IMM-urilor care înregistrează performanțe economice identice cu cele din anul precedent, aceea ce s-ar putea interpreta ca o creștere a stabilității.

- Estimările pentru 2016 denotă un ușor optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează performanțe aproximativ identice de la 50,46% în 2015 față de 2014 la 64,79% în 2016 comparativ cu 2015, concomitent cu o scădere a procentului estimărilor puțin mai slabe de la 19,98% la 6,02%).

- Conform analizei evoluției indicatorilor referitori la performanțele de ansamblu ale agenților economici din România în perioada 2010-2015, putem observa că performanțele economice ale României s-au îmbunătățit în ultima perioadă, într-o oarecare măsură, iar pentru 2017 se estimează că vor rămâne aproximativ la fel ca în 2016, cu o ușoară tendință de creștere, performanțele agenților economici, înregistrate în perioada analizată, indică faptul că acestea sunt strâns legate de performanțele anterioare.

- Analiza evoluției unui număr de indicatori precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, numărul de clienți, volumul comenzilor, volumul exportului, mărimea profitului în perioada 2009-2015 indică creșterea procentului firmelor care înregistrează evoluții pozitive comparativ cu anul precedent, concomitent cu scăderea procentului celor care înregistrează evoluții nefavorabile.

- În ceea ce privește obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani, un procent mic și relativ constant dintre întreprinzătorii intervievați intenționează să reducă dimensiunile afacerii, să o închidă sau să o vândă, ponderea întreprinzătorilor care și-au fixat ca și obiectiv extinderea afacerii fiind mult superior.

## 2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici

### 2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici comparativ cu anul precedent

Nivelul managementului practicat în România în 2016 comparativ cu 2015 este apreciat de cea mai mare parte dintre respondenți ca aproximativ la fel, atât pentru IMM-uri (42,81%), firmele mari (41,01%), cât și pentru multinaționale (39,13%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru IMM-uri.

Astfel, dintre cele trei categorii de agenți economici, cele mai favorabile aprecieri primește evoluția calității managementului practicat în cadrul **IMM-urilor**, procentul respondenților care o consideră ca fiind în creștere fiind de 26,80% și doar de 10,29% al celor care o apreciază ca fiind în scădere. Concomitent, se poate observa cel mai mare procent al respondenților care sunt de părere că a rămas la fel.

La întrebarea care vizează calitatea managementul practicat în România în 2016 comparativ cu 2015 în **firmele mari**, se observă de asemenea, o tendință crescătoare, aproape un sfert dintre respondenți considerând-o mai bună, în timp ce 41,01% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 10,87% că este în scădere.

La nivelul **multinaționalelor**, părerea celor intervievați este ușor mai nefavorabilă decât în cazul firmelor mari și a IMM-urilor, însă se menține echilibrată, în sensul că 23,94% dintre respondenți sunt de părere că evoluția față de anul precedent este una favorabilă, iar 10,70% că ar fi în declin.

Nivelul managementului practicat de către agenții economici din România este subliniată de performanțele de ansamblu (economice, sociale, etc.) și de competitivitatea acestora, anul 2016, din punct de vedere al creșterii economice, fiind unul bun pentru România, cu o creștere de 4,8% a PIB-ului față de anul precedent.<sup>1</sup>

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca:

- Nivelul managementului practicat în România în 2015 comparativ cu 2014 este apreciat de cea mai mare parte dintre respondenți ca aproximativ la fel, atât pentru IMM-uri (37,74%) cât și pentru firmele mari (35,57%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru firmele mari. Se poate remarca o opinie considerabil mai favorabilă în cu referire la nivelul de calitate al managementului practicat la nivelul multinaționalelor, ilustrată de procentul aproximativ egal al respondenților care sunt de părere că acesta este în creștere (27,71%) și s-a menținut la același nivel comparativ cu anul precedent (27,17%).

- Calitatea managementul practicat în România în 2014 comparativ cu 2013 în firmele mari, se observă o tendință crescătoare, mai mult de un sfert dintre respondenți considerând-o mai bună, în timp ce 37,5% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 15,6% că este în scădere. În ceea ce privește managementul practicat la nivelul IMM-urilor, părerea celor intervievați este ușor mai nefavorabilă decât în cazul firmelor mari și a multinaționalelor, însă se menține echilibrată, în sensul că un procent aproape egal de respondenți o consideră în creștere (22,0%) și în scădere (21,0%).

- Nivelul managementului practicat în firmele din România în 2013, comparativ cu 2012 proporția respondenților care îl consideră mai bun este în creștere față de anul precedent în cazul firmelor mari (20,39% față de 13,4) și o scădere în cazul IMM-urilor și a multinaționalelor.

- În anul 2012 s-a observat o îmbunătățire a nivelului managementului practicat în România la nivel de IMM și multinaționale, în timp ce firmele mari înregistrează o scădere a proporției respondenților care consideră că acesta este mai bun, comparativ cu valorile înregistrate în anul 2011. Observațiile asupra nivelurilor prezente în 2011 comparativ cu 2010, arată faptul că la nivel de IMM, firme mari și multinaționale, majoritatea respondenților chestionați au afirmat că nivelul managementului practicat este aproximativ la fel, ceea ce reprezintă o stagnare.

<sup>1</sup> Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 martie 2017

Dinamica nivelului managementului practicat de agenții economici  
din România în perioada 2012-2016

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Nivelul managementului practicat la nivelul agenților economici din România			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
2013/2012					
1	La nivel de IMM	20,00%	25,45%	36,36%	18,18%
2	La nivelul firmelor mari	20,39%	22,33%	26,21%	31,07%
3	La nivelul multinaționalelor	21,65%	20,62%	16,49%	41,24%
2014/2013					
1	La nivel de IMM	22,00%	36,20%	21,00%	20,70%
2	La nivelul firmelor mari	26,00%	37,50%	15,60%	20,90%
3	La nivelul multinaționalelor	28,50%	30,20%	14,60%	26,80%
2015/2014					
1	La nivel de IMM	19,99%	37,74%	14,30%	27,98%
2	La nivelul firmelor mari	23,24%	35,57%	9,49%	31,71%
3	La nivelul multinaționalelor	27,71%	27,17%	8,47%	36,65%
2016/2015					
1	La nivel de IMM	26,80%	42,81%	10,29%	20,10%
2	La nivelul firmelor mari	24,75%	41,01%	10,87%	23,37%
3	La nivelul multinaționalelor	23,94%	39,13%	10,70%	26,23%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

Examinând figura de mai jos putem observa că percepția respondenților cu privire la calitatea managementului practicat în IMM-urile din România, comparativ cu anul precedent prezintă o evoluție marcată de creșteri și scăderi, dar cu o tendință marcată de creștere în ultimii trei ani (2012 - 2016), după scăderea accentuată de 8,6 p.p. (de la 28,6% la 20,0%) înregistrată în anul 2013. De remarcat este și faptul că, în perioada 2012-2015, un procent din ce în ce mai mare de respondenți declară că „nu știu”, tendință care din fericire nu s-a menținut și în anul 2016.

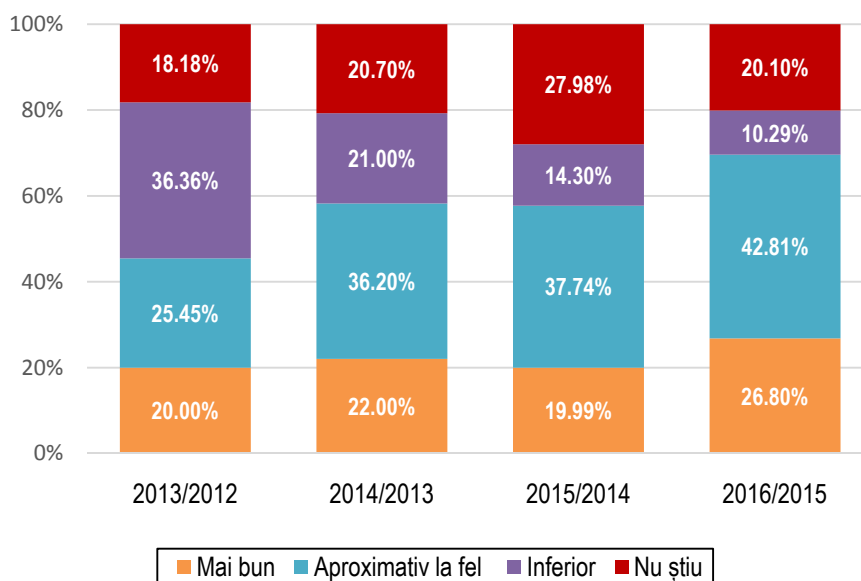


Figura nr. 55 - Evoluția managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 - 2016  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la calitatea managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 – 2016 (prezentată în tabelul de mai jos) putem remarca creșterea pe perioada analizată a procentului respondenților care sunt de părere că aceasta ar fi în creștere (de la 24,45% în anul 2013 la 33,54% în 2016), concomitent cu scăderea accentuată a procentului respondenților care o consideră a fi în declin (de la 44,44% în 2013 la 12,88% în 2016), astfel încât, în anul 2016, procentul respondenților care apreciază evoluția managementului IMM-urilor față de anul precedent ca fiind favorabilă a depășit cu mai mult de 20 p.p. pe cel al opiniilor defavorabile.

Tabelul nr. 19

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 – 2016

Nr. Crt.	Perioada de referință	Calitatea managementului comparative cu anul precedent		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2013/2012	24,45%	31,11%	44,44%
2	2014/2013	27,78%	45,71%	26,52%
3	2015/2014	27,75%	52,39%	19,85%
4	2016/2015	33,54%	53,58%	12,88%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

La fel ca și în cazul IMM-urilor, cea mai mică proporție a respondenților care consideră că nivelul de calitate al managementului practicat în cadrul **firmelor mari** din România este în creștere s-a înregistrat în anul 2013, în următorii trei ani aceasta urmând un trend general de creștere (de la 20,39% în 2013 la 24,75% în 2016).

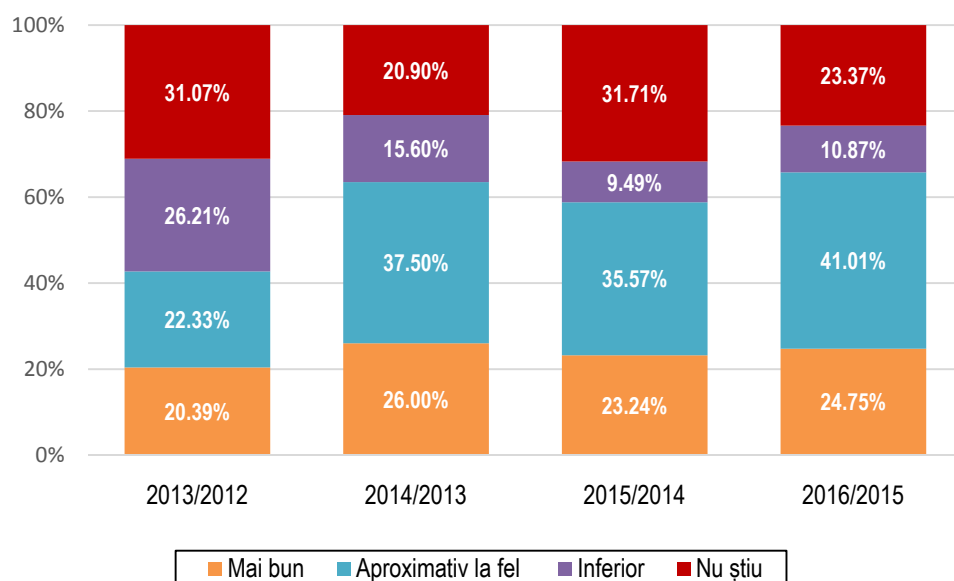


Figura nr. 56- Evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012-2015  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

În mod similar cu situația IMM-urilor, examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012 – 2016 (prezentată în tabelul de mai jos) putem remarca creșterea pe perioada analizată a procentului respondenților care sunt de părere că aceasta ar fi în creștere (de la 29,58% în anul 2013 la 32,87% în 2014 și 34,03% în 2015), concomitent cu scăderea accentuată a procentului respondenților care o consideră a fi în declin (de la 38,02% în 2013 la 19,72% în 2014 și 13,89% în 2015), astfel încât, în anul 2015, procentul respondenților care apreciază evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari față de anul precedent ca fiind favorabilă este de aproape trei ori mai mare decât cel al opiniilor defavorabile (34,03% față de 13,89%). Această tendință nu s-a menținut și în anul 2016, procentul opiniilor favorabile scăzând ușor, de la 34,03% la 32,30%, concomitent cu creșterea procentului celor nefavorabile (de la 13,89% la 14,18%).

Tabelul nr. 20

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012 – 2016

Nr. Crt.	Perioada de referință	Calitatea managementului comparative cu anul precedent		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2013/2012	29,58%	32,40%	38,02%
2	2014/2013	32,87%	47,41%	19,72%
3	2015/2014	34,03%	52,08%	13,89%
4	2016/2015	32,30%	53,52%	14,18%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Analizând figura de mai jos, putem constata că, **la nivelul multinaționalelor**, în perioada 2012-2015, proporția respondenților care consideră că nivelul de calitate al managementului este în creștere față de anul precedent este mai mare decât în cazul IMM-urilor și firmelor mari (între 21,65% în 2013 și 28,50% în 2014),

concomitent cu procente mai scăzute ale acelor care consideră că nivelul de calitate al managementului este în scădere. În anul 2016 proporția respondenților care și-au exprimat opinii favorabile cu privire la evoluția nivelului de calitate al managementului multinaționalelor a înregistrat o scădere (de la 27,71% în 2015 la 23,84% în 2016, devenind astfel pentru prima oară mai mic decât cel înregistrat pentru firmele mari și IMM-uri. De asemenea este de remarcat și proporția mai mare a respondenților care au declarat că "nu știu".

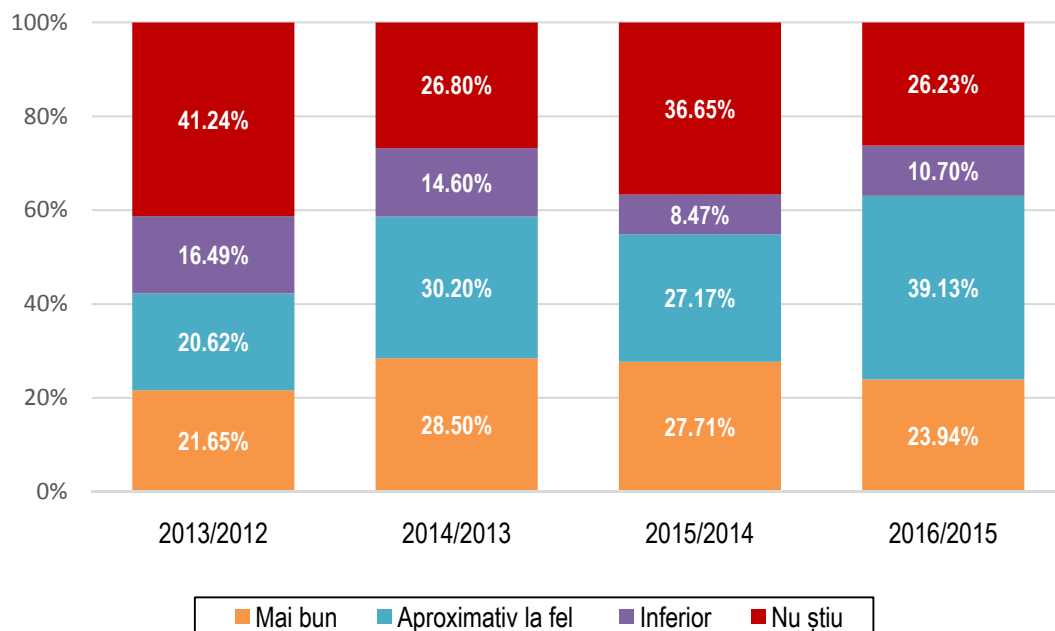


Figura nr. 57 - Evoluția managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Această tendință este și mai evidentă dacă luăm în calcul doar procentele care reflectă o anumită opinie (prezentate în tabelul de mai jos). Deși și în anul 2013 procentul respondenților care apreciau în mod favorabil evoluția nivelului de calitate al managementului practicat la nivelul multinaționalelor era mai mare decât cel al celor care și-au exprimat opinii defavorabile (36,84% față de 28,06%), această diferență a crescut în anul 2015 la mai mult de 30 de p.p. (43,74% față de 13,37%). Anul 2016 a marcat însă o schimbare în ceea ce privește această tendință, procentul opiniilor favorabile scăzând (de la 43,74% în 2015 la 32,45% în 2016), concomitent cu o ușoară creștere a procentului opiniilor nefavorabile (de la 13,37% la 14,51%).

Tabelul nr. 21

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012 – 2016

Nr. Crt.	Perioada de referință	Calitatea managementului comparative cu anul precedent		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2013/2012	36,84%	35,09%	28,06%
2	2014/2013	38,88%	41,20%	19,92%
3	2015/2014	43,74%	42,89%	13,37%
4	2016/2015	32,45%	53,05%	14,51%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

### 2.5.3.2. Evoluția calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală

**Evoluția în dinamică a performanțelor agenților economici din România**, reliefează în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel de firmă, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, o situație nefavorabilă (au fost percepute de respondenți ca fiind inferioare – 36,19%, în timp ce aproximativ un sfert – 25,16% îl consideră ca fiind de același nivel și doar 17,16% le consideră ca având un nivel superior), acest lucru datorându-se metodelor și tehnicilor de management învechite.

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în anul 2016, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, cel mai mare număr dintre respondenți au considerat că acestea sunt de aproximativ de același nivel (27,53%), urmații fiind de respondenții care sunt de părere că nivelul de calitate este unul inferior (25,82%) și de cei care îl consideră superior (14,79%).

Dacă ne referim **la perioadele anterioare**, putem remarca următoarele elemente semnificative:

- în ceea ce privește **calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în 2015, comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană**, (au fost percepute de respondenți ca fiind inferioare – 45,66%, în timp ce doar 15,92% le consideră ca având un nivel superior și 14,77% ca fiind aproximativ la fel). În ceea ce privește comparația cu celelalte țări din Europa Centrală, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (35,30%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, iar un procent aproximativ egal de respondenți le consideră de un nivel superior (15,11%) și respectiv aproximativ la fel (19,44%).

- Evoluția în dinamică a performanțelor agenților economici din România, reliefează în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în 2014, comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană, o situație nefavorabilă (au fost percepute de respondenți ca fiind inferioare - 39,9%, în timp ce doar 20,4% le consideră ca având un nivel superior și 22,7% ca fiind aproximativ la fel). În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului din România în anul 2014, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (31,9%), însă cu aproximativ zece procente mai mic decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, iar un procent aproximativ egal de respondenți le consideră de un nivel superior (22,2%) și respectiv aproximativ la fel (23,3%).

- Comparând calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în 2013, cu managementul practicat în Uniunea Europeană și față de cel care predomină în Europa Centrală ne arată o situație nefavorabilă (calitatea fiind considerată inferioară de 51,68% față de managementul din U.E. și 42,8% față de managementul din Europa Centrală).

Tabelul nr. 22

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel care predomină în Uniunea Europeană și cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009– 2016

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	13,14%	12,70%	68,47%	5,60%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	10,23%	37,43%	39,91%	12,40%
2010					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	11,52%	13,06%	68,36%	7,07%
2	Comparativ cu managementul mediu	12,38%	29,10%	45,82%	12,69%



Nr. crt.	Nivelul de analiză	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
	practicat în țările din Europa Centrală				
2011					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	7,02%	15,54%	72,43%	5,01%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	9,80%	26,88%	48,24%	15,08%
2012					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	5,29%	14,12%	75,53%	7,06%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	6,51%	31,36%	48,52%	13,61%
2013					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	23,11%	11,76%	51,68%	13,45%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	17,37%	22,46%	42,80%	17,37%
2014					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	20,40%	22,70%	39,90%	16,90%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	22,20%	23,30%	31,90%	22,60%
2015					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	15,92%	14,77%	45,66%	23,64%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	15,11%	19,44%	35,30%	30,15%
2015					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	17.16%	25.16%	36.19%	21.49%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	14.79%	27.53%	25.82%	31.86%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Din analiza aprecierilor eșantionului de cadre didactice și cercetători în management și ale celui format din manageri și specialiști din firme, putem desprinde următoarele elemente cu privire la dinamica calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2016:

- Procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind mai bună a scăzut constant în perioada 2009 – 2012 (de la 13,14% la 5,29%), concomitent cu o creștere a procentului celor care sunt de părere că aceasta este de un nivel inferior (de la 68,47% în 2009 la 75,53% în 2012).

- În anul 2013, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 5,29% în 2012 la 23,11% în 2013 (ceea ce înseamnă mai mult decât o triplare a acestuia), concomitent cu o scădere echivalentă a aprecierilor negative (de la 75,52 în 2012 la 51,68% în 2013).

- Această tendință pozitivă nu s-a menținut însă și în perioada următoare, având în vedere panta din nou

descendentă a aprecierilor pozitive (de la 23,11% în 2013, la 17,16% în 2016).

• Pe perioada analizată (2009 – 2016) procentul respondenților nehotărâți este într-o creștere constantă (de la 5,60% în 2009 la 23,66% în 2015), urmată de o scădere ușoară în anul 2016 (de la 23,64% la 21,49%).

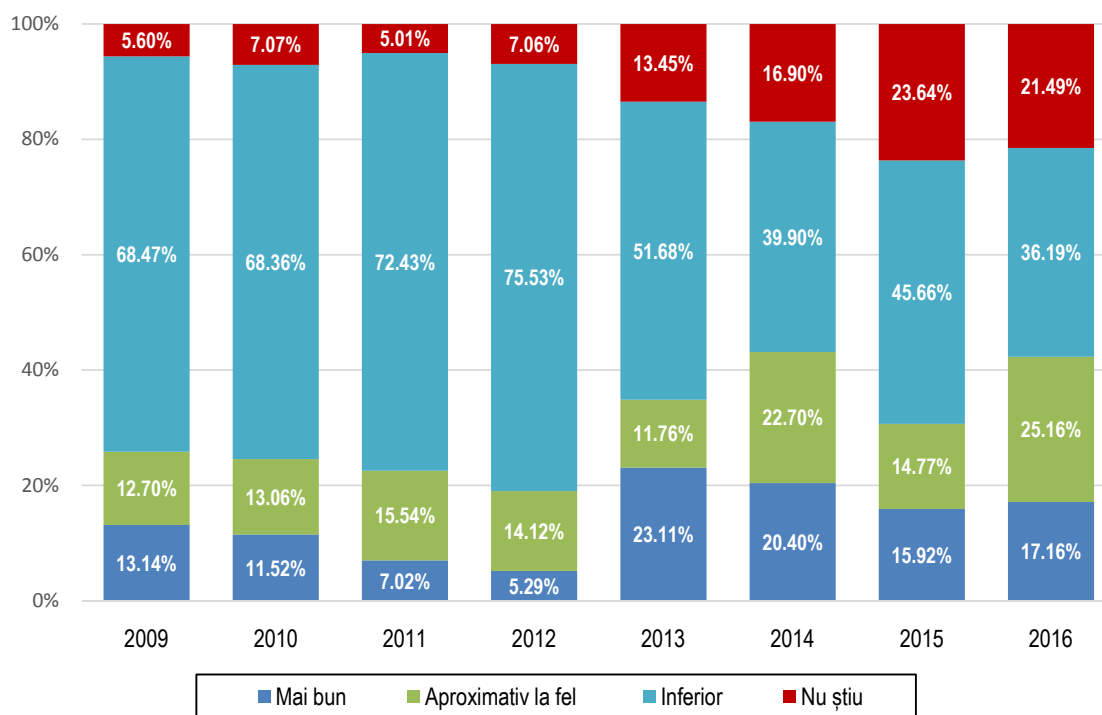


Figura nr. 58 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2016 (prezentată în tabelul de mai jos), putem remarca faptul că aceasta este în mare asemănătoare cu cea prezentată în graficul de mai sus, și anume o evoluție negativă în perioada 2009-2012, un maxim în anul 2013, urmat în perioada 2013-2016 de un nou declin, de această dată însă mai puțin accentuat.

Tabelul nr. 23

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2016

Nr. Crt.	Anul de referință	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu UE		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2009	13,93%	13,47%	72,60%
2	2010	12,40%	14,05%	73,55%
3	2011	7,39%	16,36%	76,25%
4	2012	5,69%	15,19%	79,12%
5	2013	26,70%	13,59%	59,71%

Nr. Crt.	Anul de referință	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu UE		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
6	2014	24,58%	27,35%	48,07%
7	2015	20,85%	19,35%	59,80%
8	2016	21,85%	32,05%	46,10%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

Analizând dinamica aprecierilor cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2016 (prezentată în figura de mai jos), putem remarca:

- Ca și în cazul comparației cu managementul din Uniunea Europeană, procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările din Europa Centrală ca fiind mai bună a scăzut constant în perioada 2010 – 2012 (de la 12,38% la 6,50%), concomitent cu o creștere a procentului celor care sunt de părere că aceasta este de un nivel inferior (de la 39,91% în 2009 la 48,52% în 2012).

- În perioada 2013 - 2014, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 6,50% în 2012 la 22,20% în 2014 (ceea ce înseamnă mai mult de o triplare a acestuia), concomitent cu o scădere echivalentă a aprecierilor negative (de la 48,52% în 2012 la 31,90% în 2014).

- Tendința pozitivă nu s-a menținut însă și în anul 2015, înregistrându-se o scădere a aprecierilor pozitive (de la 22,20% în 2014 la 15,11% în 2015 și 14,79% în 2016), concomitent cu creșterea procentului de respondenți care apreciază calitatea și eficacitatea managementului firmelor din România comparativ cu cel practicat în țările din Europa Centrală ca fiind de un nivel inferior (de la 31,90% în 2014 la 35,30% în 2015).

- Și de această dată putem remarca pe întreaga perioadă analizată o creștere a procentului respondenților nehotărâți, cu valori chiar mai mari decât în cazul comparației cu managementul din uniunea Europeană (de la 12,40% în 2009 la 31,86% în 2016).

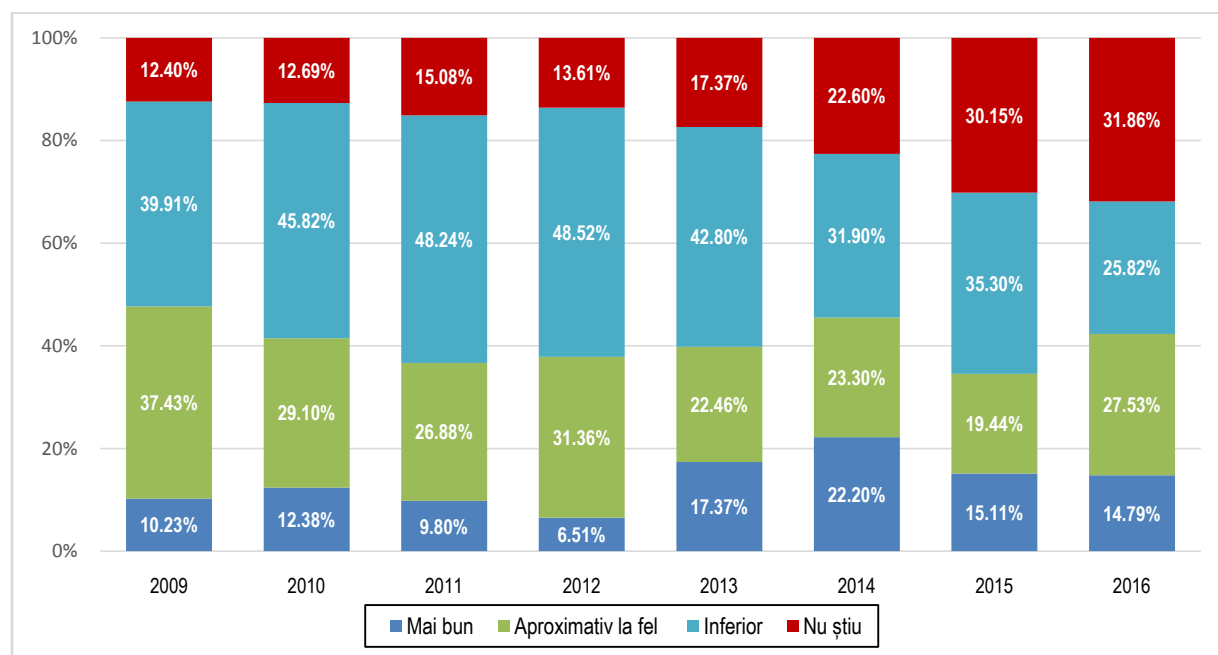


Figura nr. 59 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2016

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

Ca și în cazul comparației cu managementul din Uniunea Europeană, evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale, în perioada 2009 – 2016 (prezentată în tabelul de mai jos), putem remarca faptul că aceasta este în mare asemănătoare cu cea prezentată în graficul de mai sus, și anume, o evoluție negativă în perioada 2009-2012, urmată de un revirement spectaculos în perioada 2012-2014, care însă nu s-a menținut, fiind urmat de un nou declin în perioada 2015-2016.

Tabelul nr. 24

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale, în perioada 2009 – 2016

Nr. Crt.	Anul de referință	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu țările Europei Centrale		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	2009	11,68%	42,74%	45,57%
2	2010	14,18%	33,33%	52,49%
3	2011	11,54%	31,65%	56,81%
4	2012	7,54%	36,30%	56,16%
5	2013	21,02%	27,18%	51,80%
6	2014	28,68%	30,10%	41,21%
7	2015	21,63%	27,83%	50,54%
8	2016	21,71%	40,40%	37,89%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

Din centralizarea răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme și din analiza rezultatelor obținute, putem formula următoarele **concluzii** referitoare la calitatea managementului agenților economici din România în perioada 2008 - 2016:

- Percepția respondenților cu privire la calitatea managementului practicat în IMM-urile din România, comparativ cu anul precedent prezintă o evoluție marcată de creșteri și scăderi, dar cu o tendință marcată de creștere în ultimii trei ani (2013 - 2016).

- Cea mai mică proporție a respondenților care consideră că nivelul de calitate al managementului practicat în cadrul firmelor mari din România este în creștere s-a înregistrat în anul 2012, în următorii trei ani aceasta urmând un trend general de creștere (de la 13,4% în 2012 la 24,75% în anul 2016).

- La nivelul multinaționalelor, în perioada 2012-2015, proporția respondenților care consideră că nivelul de calitate al managementului este în creștere față de anul precedent este mai mare decât în cazul IMM-urilor și firmelor mari (între 21,65% în 2013 și 28,50% în 2014), concomitent cu procente mai scăzute ale acelor care consideră că nivelul de calitate al managementului este în scădere. În anul 2016 proporția respondenților care și-au exprimat opinii favorabile cu privire la evoluția nivelului de calitate al managementului multinaționalelor a înregistrat o scădere (de la 27,71% în 2015 la 23,84% în 2016, devenind astfel pentru prima oară mai mic decât cel înregistrat pentru firmele mari și IMM-uri).

- Procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind mai bună a scăzut constant în perioada 2009 – 2012 (de la 13,14% la 5,29%). În anul 2013, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 5,29% în 2012 la 23,11% în 2013, tendință pozitivă nu s-a menținut însă și în perioada următoare, având în vedere panta din nou descendentă a aprecierilor pozitive (de la 23,11% în 2013, la 20,40% în 2014, 15,92% în 2015 și 17,16% în 2016).

- Ca și în cazul comparației cu managementul din Uniunea Europeană, procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu

practicat în țările din Europa Centrală ca fiind mai bună a scăzut constant în perioada 2010 – 2012 (de la 12,38% la 6,50%). În perioada 2013 - 2014, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 6,50% în 2012 la 22,20% în 2014, tendința pozitivă nu s-a menținut însă și în anul 2015, înregistrându-se o scădere a aprecierilor pozitive (de la 22,20% la 15,11%).

- Ca și în cazul comparației cu managementul din Uniunea Europeană, procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările din Europa Centrală ca fiind mai bună a scăzut constant în perioada 2010 – 2012 (de la 12,38% la 6,50%). În perioada 2013 - 2014, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 6,50% în 2012 la 22,20% în 2014, tendința care nu s-a menținut însă și în perioada 2015-2016, înregistrându-se o scădere a aprecierilor pozitive (de la 22,20% în 2014 la 14,79% în 2016).

- De remarcat este și faptul că (pe perioada analizată și la toate nivele), un procent din ce în ce mai mare de respondenți declară că „nu știu”.

#### **2.5.4. Analiza în dinamică a capacității managementului firmelor de a face față complexei situații economice din România**

Anul 2016 a fost caracterizat de o capacitate mai ridicată de a face față crizei în cadrul multinaționalelor, întrucât acestea beneficiază de resurse (materiale, umane, financiare și informaționale) superioare din punct de vedere cantitativ și calitativ, ce au fost și sunt necesare pentru realizarea procesului de schimbare într-un mod eficient și eficace. De asemenea, agenții economici cu experiență dispun și de angajați, atât în funcții de execuție cât și de conducere, foarte bine pregătiți, deschiși la schimbare și capabili să o controleze.

În anul 2016, capacitatea managementului de a face față situației economice complexe cu care se confruntă firmele este considerată ridicată în rândul multinaționalelor (27,29%), urmate de firmele mari (24,26%) și IMM-uri (14,71%), acestea situându-se sub media pe țară (16,43%). Per ansamblu, multinaționalele sunt considerate de majoritatea respondenților ca având o capacitate net superioară de a trece peste actuala conjunctură economică, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în rândul micilor afaceri.

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față crizei în anul 2015, comparativ cu perioada 2009 - 2015, dezvăluie următoarele aspecte:

- Capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, în România, aceasta este considerată ridicată în rândul multinaționalelor (25,95%), urmate de firmele mari (21,34%) și IMM-uri (13,69%), acestea situându-se sub media pe țară (17,48%). Per ansamblu, multinaționalele sunt considerate de majoritatea respondenților ca având o capacitate net superioară de a trece peste actuala conjunctură economică, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în rândul micilor afaceri.

- Ponderea cea mai mare înregistrată în 2014 de firmele mari este aceea a capacității medii a managementului de a face față crizei (31,60%), urmată pe locul doi de o capacitate ridicată și de cea redusă a managementului de a face față crizei (20,50%).

- În perioada 2009-2012 respondenții apreciază că managerii români au o capacitate redusă de a face față crizei, însă în 2013, la nivel de IMM-uri s-a înregistrat o ușoară creștere a capacității ridicate a managementului de a face față crizei, trendul ascendent fiind continuat și în 2014.

- Cu toate acestea, trendul din 2009-2013 este resimțit în capacitatea medie și redusă de a face față crizei, la nivelul managementului tuturor categoriilor de firme și în 2014.

- Având în vedere fluctuațiile mici referitoare la capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei din perioada 2009-2013, valorile pentru anul 2014 în cazul firmelor mari au fost oarecum neașteptate, în sensul că s-a dublat ponderea capacității ridicate, comparativ cu anul precedent. În cazul IMM-urilor și al multinaționalelor această pondere este în ușoară creștere față de anul precedent (11,10% față de 10,83% pentru IMM-uri și 24,80% față de 23,68% pentru multinaționale).

Capacitatea managementului agenților economici  
de a face față crizei în perioada 2009 – 2016

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Capacitatea managementului agenților economici de a face față crizei			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
2009					
1	IMM	10,16%	45,45%	38,5%	5,88%
2	Firme mari	13,7%	56,68%	22,9%	6,95%
3	Multinaționale	36,36%	41,8%	6,95%	15,51%
2010					
1	IMM	5,71%	52,38%	34,29%	7,62%
2	Firme mari	9,52%	63,81%	14,29%	12,38%
3	Multinaționale	39,81%	34,95%	7,77%	17,48%
2011					
1	IMM	8,5%	43,5%	39,25%	8,75%
2	Firme mari	15,46%	52,87%	21,45%	10,22%
3	Multinaționale	38,64%	38,64%	9,09%	13,64%
2012					
1	IMM	7,65%	54,12%	34,71%	3,53%
2	Firme mari	14,79%	56,21%	23,67%	5,33%
3	Multinaționale	45,88%	36,47%	8,24%	9,41%
2013					
1	IMM	10,83%	36,67%	41,67%	10,83%
2	Firme mari	11,16%	35,95%	35,12%	17,77%
3	Multinaționale	23,68%	18,4%	17,98%	39,91%
2014					
1	IMM	11,10%	39,60%	29,80%	19,50%
2	Firme mari	24,20%	31,60%	20,50%	23,70%
3	Multinaționale	24,80%	27,70%	17,50%	29,90%
2015					
1	IMM	13,69%	36,11%	25,81%	24,39%
2	Firme mari	21,34%	31,57%	14,02%	33,06%
3	Multinaționale	25,95%	24,66%	11,86%	37,53%
2016					
1	IMM	14,71%	36,60%	24,67%	24,02%
2	Firme mari	24,26%	36,76%	14,38%	24,59%
3	Multinaționale	27,29%	31,54%	13,73%	27,45%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Percepția respondenților la nivel de IMM, referitor la o capacitate ridicată de a face față crizei, a crescut de la 6,42% în 2010, la 13,69 în 2015 și 14,71% în 2016, aceasta fiind cea mai mare pondere înregistrată pe întreaga perioadă de observație (2009 - 2016). Concomitent se poate observa o scădere semnificativă a

capacității reduse, de la 38,50% în 2009 la 25,81% în 2015 24,67% în 2016, aceasta fiind la rândul ei cea mai mică din 2009 până în prezent.

O altă observație ce reiese din analiza datelor din graficul de mai jos este aceea că în 2015 s-a înregistrat cea mai mare pondere a respondenților nehotărâți din 2009 până în prezent (24,39%).

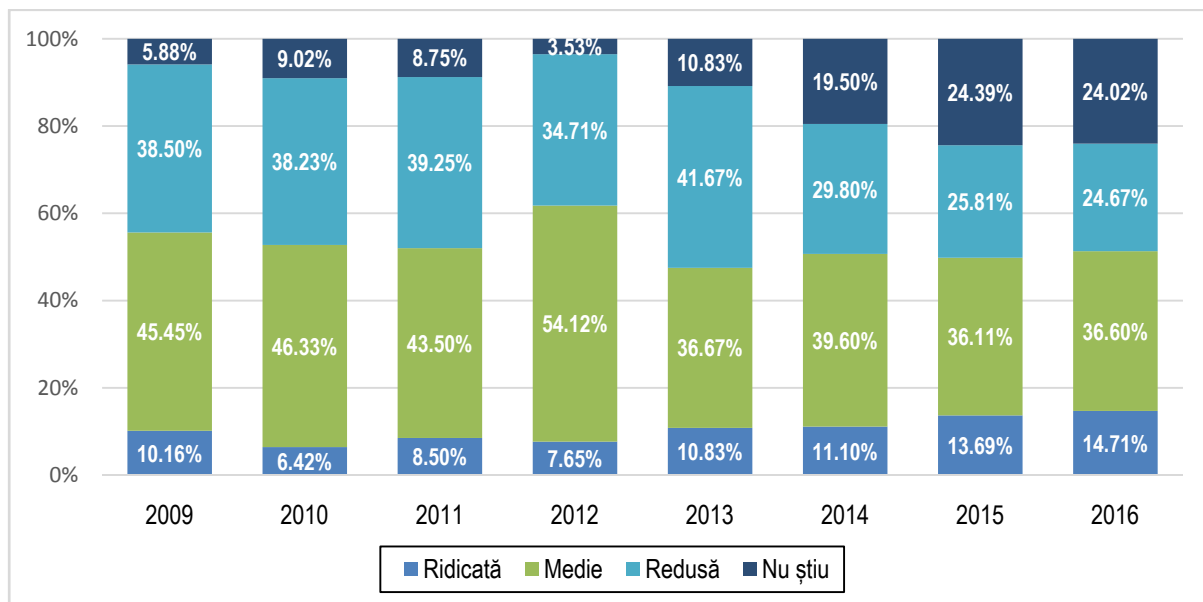


Figura nr. 60 - Capacitatea managementului IMM-urilor de a face față crizei, în perioada 2009-2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la capacitatea managementului IMM-urilor de a face față crizei și urmărilor acesteia, în perioada 2009-2016 (prezentată în tabelul de mai jos), putem remarca o evoluție defavorabilă în perioada 2009-2012, urmată de un reviriment de mai mare anvergură, în această perioadă procentul respondenților care apreciază capacitatea IMM-urilor de a face față crizei economice și urmărilor sale crescând de la 7,93% în 2012 la 19,35% în 2016.

Tabelul nr. 26

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului IMM-urilor de a face față crizei, în perioada 2009-2016

Nr. Crt.	Anul de referință	Capacitatea de a face față crizei		
		Ridicăta	Medie	Redusă
1	2009	10,80%	48,29%	40,91%
2	2010	7,06%	50,92%	42,02%
3	2011	9,32%	47,67%	43,01%
4	2012	7,93%	56,09%	35,98%
5	2013	12,15%	41,12%	46,73%
6	2014	13,79%	49,19%	37,02%
7	2015	18,11%	47,76%	34,14%
8	2016	19,35%	48,17%	32,47%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Spre deosebire de IMM-uri, **firmele mari** înregistrează, în perioada 2014-2016, fluctuații de mică amploare ale capacității ridicate a managementului de a face față crizei, de la 24,20% în 2014, la 21,34% în 2015 și 24,26% în 2016, aceasta fiind totodată cea mai mare pondere a capacității ridicate din 2009 până în prezent. Această evoluție urmează după creșterea neașteptat de mare din anul precedent: de la 11,16% în 2013 la 24,20% în 2014 (ceea ce reprezintă mai mult decât o dublare a acesteia). Concomitent, se poate observa în graficul de mai jos o scădere semnificativă a capacității reduse, de la 35,12% în 2013 la 20,50% în 2014 și 14,02% în 2015.

De remarcat și faptul că ponderea respondenților nehotărâți a crescut de la 5,33% în 2012 la 33,06% în 2015, de asemenea, cea mai mare valoare înregistrată pe întreaga perioadă de observație. Anul 2016 a marcat o scădere, de la 33,06% la 24,59%.

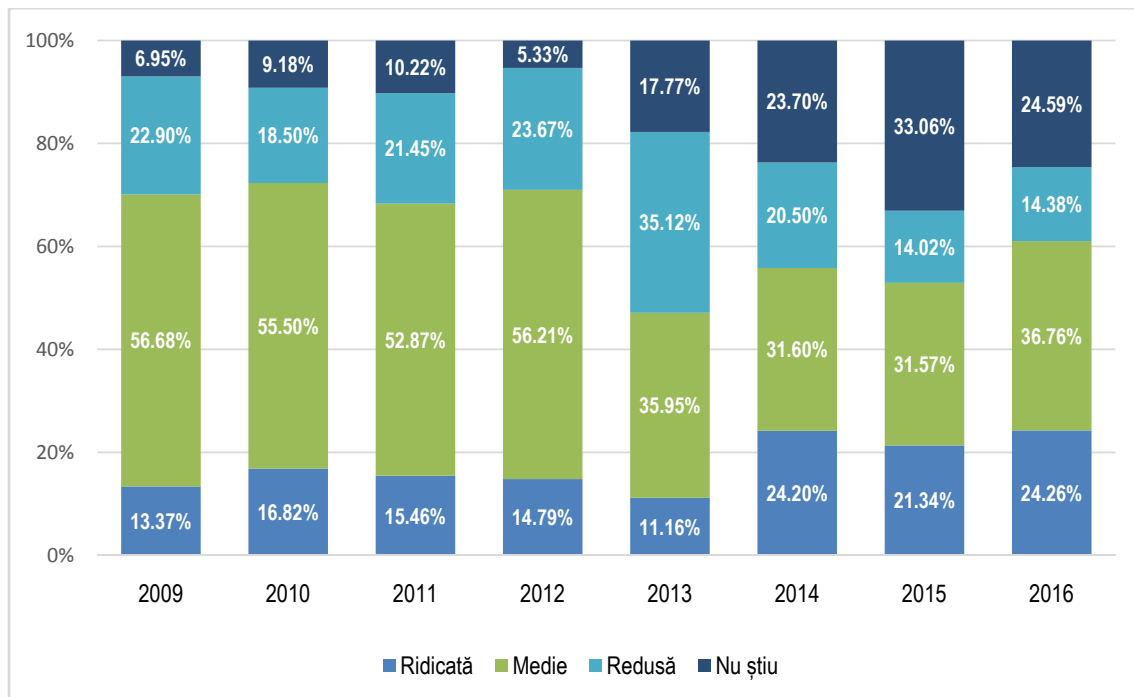


Figura nr. 61 - Capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față crizei, în perioada 2009-2016

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2015 și completat cu date din 2016*)

Spre deosebire de IMM-uri, examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la capacitatea managementului firmelor mari de a face față crizei și urmărilor acesteia, în perioada 2009-2016 (prezentată în tabelul de mai jos), se remarcă o perioadă relativ stabilă în intervalul 2009-2012 și o evoluție defavorabilă în anul 2013 (marcată de creșterea de la 25,00% la 45,71% a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului firmelor mari de a răspunde la provocările economice ca fiind redusă). Anul 2014 se remarcă printr-o evoluție extrem de pozitivă, procentul respondenților care consideră capacitatea firmelor mari de a răspunde la provocările mediului economic ca fiind ridicată crescând de la 13,57% în 2013 la 31,72% în 2014, concomitent cu o scădere la fel de spectaculoasă a procentului respondenților care apreciază această capacitate ca fiind scăzută (de la 42,71% în 2013 la 26,87% în 2014), astfel încât procentul opiniilor favorabile l-a depășit pe cel al opiniilor nefavorabile cu aproape 5 p.p. Tendința pozitivă s-a menținut și în anul 2015 și 2016, dar având o amploare mai mică.



Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului firmelor mari de a face față crizei, în perioada 2009-2016

Nr. Crt.	Anul de referință	Capacitatea de a face față crizei		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	2009	14,37%	60,92%	24,71%
2	2010	18,52%	61,11%	20,37%
3	2011	17,22%	58,89%	23,89%
4	2012	15,62%	59,37%	25,00%
5	2013	13,57%	43,72%	42,71%
6	2014	31,72%	41,42%	26,87%
7	2015	31,88%	47,17%	20,95%
8	2016	32,18%	48,75%	19,07%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei **la nivelul multinaționale** este cea mai ridicată dintre cele trei categorii de firme (27,29%), în ușoară creștere față de anii precedenți, când nivelul capacității ridicate a managementului de a face față crizei la nivelul multinaționalelor a înregistrat o pondere de 23.68% în 2013 și 24,80% în 2014, 25,85% în 2015. Studiind graficul de mai jos se poate observa o scădere a capacității reduse (de la 17,98% în 2013 la 17,50% în 2014 și 11,86% în 2015). De remarcat este și cu această ocazie, procentul mare al respondenților nehotărâți.

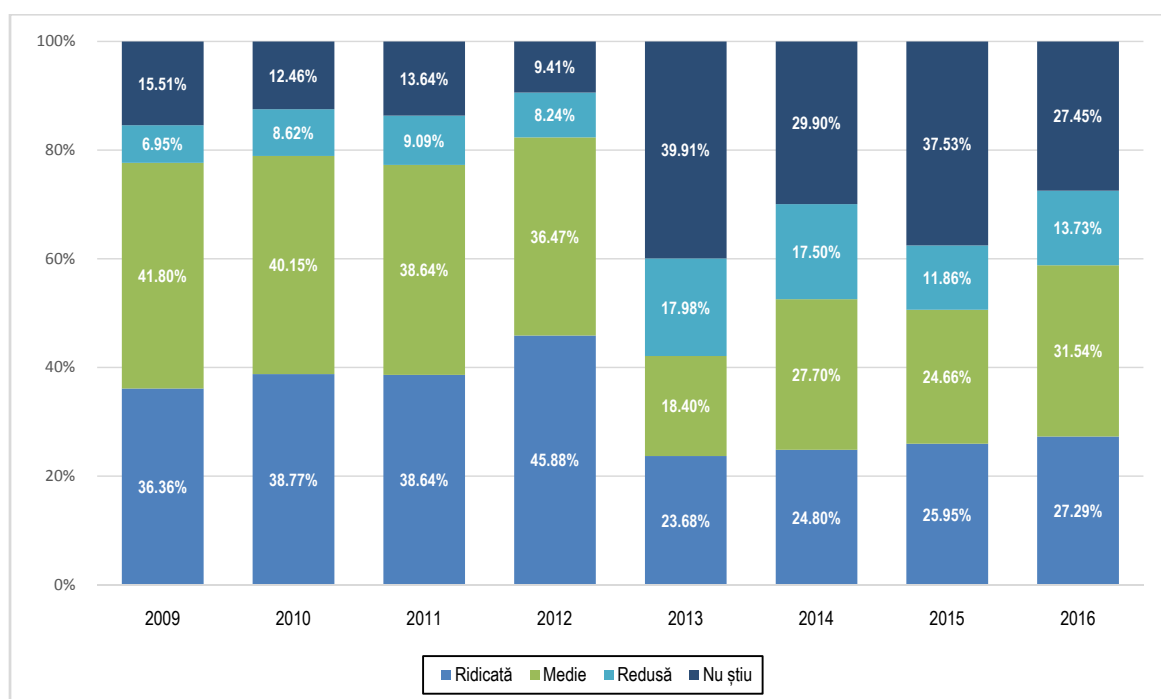


Figura nr. 62 - Capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față crizei, în perioada 2009-2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Dacă avem în vedere evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la capacitatea managementului multinaționalelor de a face față crizei și urmărilor acesteia, în perioada 2009-2016 (prezentată în tabelul de mai jos) se remarcă o perioadă cu fluctuații de mică anvergură în intervalul 2009-2012 și o evoluție defavorabilă în anul 2013-2014, marcată de o scădere de la 50,65% în 2012 la 39,41% în 2013 și 35,43% în 2014 a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului multinaționalelor de a răspunde la provocările economice ca fiind ridicată, concomitent cu o creștere de la 9,10% la 29,92% a procentului respondenților care o apreciază ca fiind redusă, aceste procente menținându-se relativ constante și în anul 2014. În anul 2015 multinaționalele se dovedesc a-și îmbunătăți capacitatea de răspuns la provocările economice, procentul răspunsurilor care indică o capacitate ridicată crescând de la 35,43% în 2014 la 41,54% în 2015, concomitent cu o scădere a procentului răspunsurilor care indică o capacitate redusă de la 25,00% în 2014 la 18,99% în 2015. Această tendință nu s-a menținut însă și în anul 2016.

Tabelul nr.28

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului multinaționalelor de a face față crizei, în perioada 2009-2016

Nr. Crt.	Anul de referință	Capacitatea de a face față crizei		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	2009	43,03%	48,74%	8,23%
2	2010	44,29%	45,86%	9,85%
3	2011	44,74%	44,74%	10,52%
4	2012	50,65%	40,26%	9,10%
5	2013	39,41%	30,66%	29,93%
6	2014	35,43%	39,57%	25,00%
7	2015	41,54%	39,47%	18,99%
8	2016	37,61%	43,47%	18,92%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016*)

După cum se poate observa din cele trei grafice de mai sus, dimensiunea firmelor influențează capacitatea managementului acestora de a face față crizei, anul 2016 subliniind o tendință spre o capacitate medie la nivelul IMM-urilor și firmelor mari și o capacitate ridicată când vine vorba despre multinaționale.

Prin urmare, putem concluziona că performanța managerială, în ceea ce privește combaterea și depășirea crizei, este mai înaltă în firmele mari și multinaționale, principalele cauze fiind următoarele: transferul internațional de know-how managerial, existența unei stabilități economico-financiare datorate amplei resurselor „companiei mamă”, capacitatea de diversificare a piețelor de desfacere și a furnizorilor la nivel global, capacitatea de a influența și participa la procesul decizional al entităților statale și supra-statale.

Deși în perioada 2009-2013, IMM-urile din România au fost cele care au resimțit din plin efectele crizei economice (neavând resursele și puterea organizațiilor mai mari, acestea fiind mai vulnerabile la factori perturbatori din mediul de afaceri), într-o măsură mult mai mare decât firmele mari și multinaționale, în 2014 – 2015 situația privind IMM-urile devine mai optimistă, acestea reușind să mențină trendul ascendent înregistrat în anii precedenți, în ceea ce privește capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei.

Schimbările organizaționale sunt influențate și de etapa din ciclul de viață în care se află firma, în faza de maturitate, aceasta fiind mai stabilă, iar în faza de dezvoltare, schimbările fiind mai intense. Cu toate acestea, schimbarea și managementul schimbării trebuie să facă parte mereu din vocabularul agenților economici, indiferent de experiență, vechimea, sau etapa din cadrul ciclului de viață în care se află, întrucât managementul schimbării este benefic, pentru adaptarea la mediul economic dinamic și la criza economică, ale cărei efecte încă se fac resimțite și în prezent.

Orice schimbare în modul de conducere și funcționare a unei firme trebuie să înceapă de la nivelul superior de management, care trebuie să înțeleagă importanța și necesitatea apariției schimbării pentru a putea implementa cu succes modificările, cu scopul final de a face organizația să devină mai productivă, competitivă și profitabilă. De asemenea, managementul unei organizații trebuie să se asigure că schimbarea care are loc la nivelul firmei să fie comunicată subordonaților astfel încât aceștia să manifeste o rezistență la schimbare cât mai mică, spre deloc.

Rezultatul procesului în urma căruia schimbările trebuie finalizate într-o firmă, depinde de mai mulți factori microeconomici, precum și de factori macroeconomici, ce influențează în mod direct sau indirect, ușurința cu care schimbarea este efectuată, precum și posibilitatea realizării unei anumite schimbări. Unii din factorii macroeconomici pot fi rata inflației, politicile monetare ale statului, dinamica cerere-ofertă; iar dintre factorii microeconomici menționăm: resurse umane, capital, know-how, etc. Una dintre cele mai importante resurse umane, implicate în mod activ în procesul de schimbare organizațională, este reprezentată de către manageri. Aceștia trebuie să aibă cunoștințele necesare pentru a facilita managementul schimbării în organizație, prin reacții rapide la modificările din mediul de afaceri al firmei, prin evaluarea corectă a consecințelor unei decizii, precum și prin "protejarea" întreprinderii de factori cu un impact negativ asupra entității.

Un element esențial ce trebuie luat în considerare atunci când vorbim despre schimbările de esență la nivelul produselor/serviciilor oferite este inovarea, respectiv potențialul inovativ al firmei, deoarece aceste procese implică costuri/resurse (resurse umane specializate pe cercetare-dezvoltare) suplimentare pentru organizație, acest lucru putând adăuga o presiune suplimentară. De aceea, de cele mai multe ori multinaționalele și firmele cu o vechime mai mare, ce au un potențial financiar mai ridicat, resimt un avantaj când vine vorba de managementul schimbării. Pe de altă parte, firmele prestatoare de servicii sau agenții economici din domeniul comerțului nu consideră tehnologia ca fiind o prioritate.

Pentru ca managementul schimbării să fie unul eficient, este nevoie să se aibă în atenție sistemele, metodele și tehnicile de management, ținând cont de aspectul că vor fi necesare anumite modificări în ceea ce privesc obiectivele și modul de realizare a acestora. Un alt factor ce influențează procesul de schimbare organizațională este cultura organizațională, prin impactul ei asupra agenților economici din punct de vedere al atitudinii față de schimbare. Pentru ca angajații să aibă o atitudine deschisă și favorabilă schimbării, și pentru ca rezistența la schimbare să fie minimă, este necesară o cultură organizațională centrată pe inovare, performanțe și lucru în echipă.

Unele dintre cele mai complexe schimbări manageriale sunt reprezentate de re proiectarea sistemului de management căreia i se alătură reorganizarea și restructurarea. Re proiectarea sistemului de management presupune o soluție de minimizare a efectelor crizei, generând o mulțime de avantaje pentru agenții economici. Firmele care au utilizat această modalitate de schimbare managerială și-au îmbunătățit performanțele economice ca urmare a re proiectării sistemelor de management pentru asigurarea unei funcționări mai eficiente.

Restructurarea și reorganizarea implică perfecționări sau modernizări având o sferă mai mică de cuprindere și putând fi folosite atunci când se resimte nevoia de îmbunătățire a sistemului de management sau a componentelor sale.

Din centralizarea răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme și din analiza rezultatelor obținute, putem formula următoarele **concluzii** referitoare la capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice în perioada 2008 - 2016:

- În anul 2016, capacitatea managementului de a face față situației economice complexe cu care se confruntă firmele este considerată ridicată în rândul multinaționalelor (27,29%), urmate de firmele mari (24,26%) și IMM-uri (14,71%), acestea situându-se sub media pe țară (16,43%).

- Per ansamblu, multinaționalele sunt considerate de majoritatea respondenților ca având o capacitate net superioară de a trece peste actuala conjunctură economică, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în rândul micilor afaceri.

- Percepția respondenților **la nivel de IMM**, referitor la o capacitate ridicată de a face față crizei, a crescut de la 6,42% în 2010, la 13,69 în 2015 și 14,71% în 2016, aceasta fiind cea mai mare pondere înregistrată pe întreaga perioadă de observație (2009 - 2016). Concomitent se poate observa o scădere semnificativă a

capacității reduse, de la 38,50% în 2009 la 25,81% în 2015 24,67% în 2016, aceasta fiind la rândul ei cea mai mică din 2009 până în prezent.

- Spre deosebire de IMM-uri, **firmele mari** înregistrează, în perioada 2014-2016, fluctuații de mică amplitudine ale capacității ridicate a managementului de a face față crizei, de la 24,20% în 2014, la 21,34% în 2015 și 24,26% în 2016, aceasta fiind totodată cea mai mare pondere a capacității ridicate din 2009 până în prezent. Această evoluție urmează după creșterea neașteptat de mare din anul precedent: de la 11,16% în 2013 la 24,20% în 2014 (ceea ce reprezintă mai mult decât o dublare a acesteia).

- Capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei **la nivelul multinaționale** este cea mai ridicată dintre cele trei categorii de firme (27,29%), în ușoară creștere față de anii precedenți, când nivelul capacității ridicate a managementului de a face față crizei la nivelul multinaționalelor a înregistrat o pondere de 23,68% în 2013 și 24,80% în 2014 și 25,85% în 2015.

### 2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești

În anul 2016<sup>1</sup> procentul IMM-urilor care elaborează strategii pe 3 – 5 ani este de doar 13,85% (creștere cu 7,89 p.p. față de anul 2015), cel al firmelor care elaborează planuri și politici anuale de 49,40% (în creștere cu 13,73 p.p. față de 2015), în timp ce, din păcate, mai mult de o treime (36,75%, în scădere cu 21,62 p.p. față de anul precedent) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării.

Extrapolarea analizei la nivelul intervalului 2010-2015 evidențiază următoarele:

- Rezultate încurajatoare s-au înregistrat în anul 2014, față de 2013 observându-se o scădere menționabilă a ponderii IMM-urilor care nu elaborează nicio previziune (de la 55,40% în 2013 la 42,85% în 2014) și o creștere a celor care elaborează planuri și politici anuale (de la 38,54% la 46,36%), însoțită, de asemenea, de o creștere a ponderii organizațiilor care elaborează strategii pe 3-5 ani de la 6,06% în 2013 la 10,79% în 2014.

- Ponderea firmelor care nu elaborează nicio previziune a oscilat, în perioada 2010-2012, în jurul valorii de 50%, în 2013 înregistrându-se o creștere mai semnificativă, alungându-se la valoarea de 55,40%. Îmbucurător este faptul că în anul 2014 s-a înregistrat o scădere semnificativă, aceasta fiind cea mai mică valoare înregistrată în perioada 2010-2014.

- Din evoluția dinamicii previziunilor realizate în cadrul IMM-urilor în anii 2010, 2011, 2012, 2013 și 2014 se observă faptul că IMM-urile acordă o atenție apreciabilă funcției de previziune – prin realizarea de strategii și politici. Cel mai mare procent de firme care elaborează planuri și politici anuale, din perioada investigată, a fost înregistrat în anul 2014 (46,36%), urmând unei perioade mai puțin favorabile (37,57% în 2012 și 38,54% în 2013).

- În ceea ce privește IMM-urile care au realizat strategii pentru 3-5 ani, pentru 2014 se poate observa un reviriment (10,49%) după anul 2013 care a reprezentat anul în care s-a înregistrat cea mai mică valoare din perioada 2010-2013 (6,06%).

- Din păcate și în mod surprinzător, anul 2015 a consemnat o schimbare negativă pe fondul acestui trend favorabil, procentele înregistrate pentru IMM-urile care elaborează strategii pe 3-5 ani și pentru cele care elaborează planuri și politici anuale fiind cel mai scăzut din toată perioada analizată, concomitent cu cel mai mare procent al IMM-urilor care nu elaborează nici un document de planificare strategică.

<sup>1</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș.F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 169.

## Dinamica previziunilor în IMM-uri în perioada 2009-2016

Nr. crt.	Firme care elaborează	2009	2010 (2010/2009)	2011 (2011/2010)	2012 (2012/2011)	2013 (3013/2012)	2014 (2014/2013)	2015 (2015/2014)	2016 (2016/2015)
1.	Planuri și politici anuale	53,33	41,48% (-11,85)	43,22% (+1,74)	37,57% (-5,65)	38,54% (+0,97)	46,36% (+7,82)	35,67% (-10,69)	49,40% (+13,73)
2.	Strategii pe 3-5 ani	13,59	8,77% (-4,82)	8,84% (+0,07)	11,56% (+2,72)	6,06% (-5,50)	10,79% (+4,73)	5,96% (-4,83)	13,85% (+7,89)
3.	Nu elaborează nicio previziune	35,61	51,77% (+16,16)	49,25% (-2,52)	50,87% (+1,62)	55,40% (+4,53)	42,85% (-12,55)	58,37% (+15,52)	36,75% (-21,62)

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

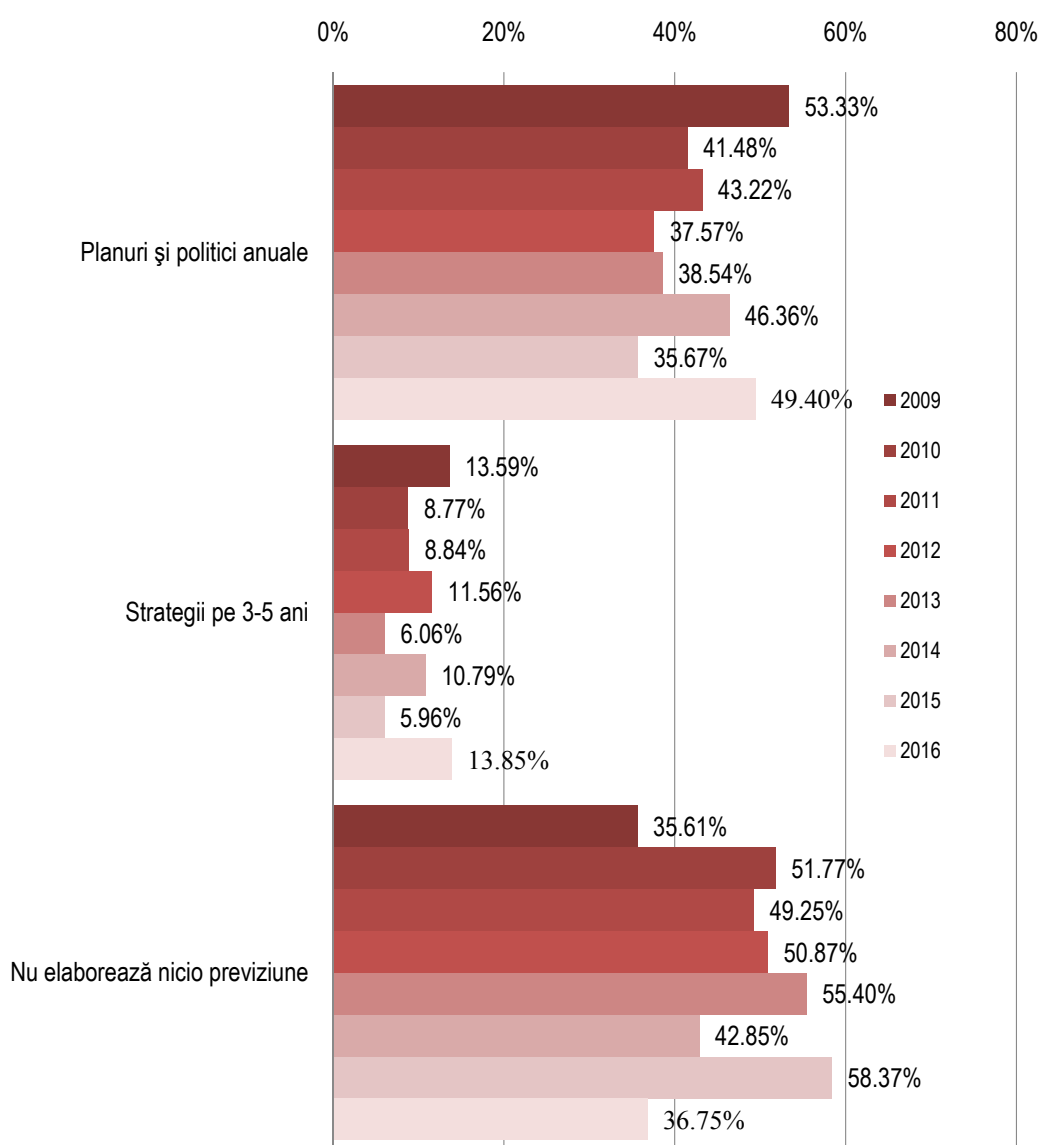


Figura nr. 63 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești în perioada 2009-2016  
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

## 2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici

După cum se arată în Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, „eforturile de inovare din IMM-uri s-au concentrat cu precădere spre noile produse (33,30%), abordările manageriale și de marketing noi (24,73%), noile tehnologii (23,18%), modernizarea sistemului informatic (7,85%) și pregătirea resurselor umane (7,03%). De asemenea, evidențiem faptul că absența abordărilor inovatoare (23,18%) ocupă locul trei, ca procentaj, în natura activităților inovatoare în cadrul IMM-urilor.”<sup>1</sup>

Pentru a analiza evoluția managementului inovării în firmele românești, este important să prezentăm **eforturile de inovare și activitățile inovatoare realizate de către agenții economici pe parcursul perioadei 2010-2015**. Această perioadă a fost caracterizată de unele trenduri la nivelul eforturilor de inovare; firmele românești s-au axat în special pe dezvoltarea de noi produse, de noi tehnologii dar și de modernizarea informațională. Alte tendințe includ schimbarea tehnicilor de management și marketing, precum și instruirea adițională a resurselor umane. Alarmantă este totuși, situația care reflectă faptul că un procent destul de mare al IMM-urilor nu pun suficient accent pe inovare. Acest lucru poate fi explicat de faptul că, în contextul global al crizei economice, agenții economici români nu sunt de părere că inovarea ar trebui să fie obiectivul principal al strategiei.

După cum reiese și din graficul de mai jos, sunt de remarcat următoarele:

- Per ansamblul perioadei 2009 – 2015 eforturile inovatoare ale IMM-urilor s-au îndreptat cu precădere către noile produse (într-o proporție cuprinsă între 27,71% în 2014 și 40,22% în 2013), noile tehnologii (între 14,25% și 22,94%) și în mai mică măsură către modernizarea sistemului informatic (între 4,97% și 11,83%) și pregătirea resurselor umane (între 4,58% și 9,27%).
- Eforturile inovatoare ale firmelor s-au diminuat considerabil în anul 2014, înregistrându-se procente sensibil mai mici față de anul 2013 concretizate în noi produse (de la 40,22% la 27,71%), noi tehnologii (de la 22,94% la 14,25%) și noi abordări manageriale și de marketing (de la 22,37% la 12,58%).
- Anul 2015 a marcat o evoluție pozitivă față de anul precedent pe acest plan, crescând în mod substanțial procentul firmelor care s-au axat pe inovarea în noi produse (de la 27,71% la 33,30%), noi tehnologii (de la 14,25% la 22,17%) și noi abordări manageriale și de marketing (de la 12,58% la 27,53%).
- În consecință, rezultă o scădere echivalentă a procentului IMM-urilor care nu desfășoară nici un fel de activitate inovatoare (de la 44,95% în 2014 la 23,18% în 2015), acesta fiind cel mai mic procent înregistrat în toată perioada analizată (2009 – 2015).
- Îmbucurător este faptul că această scădere intervine după creșterea înregistrată în anul precedent, dar având valori mult mai ridicate.
- În ceea ce privește modernizarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane, cu mici fluctuații, eforturile de inovare ale IMM-urilor sunt relativ constante.

---

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 325.

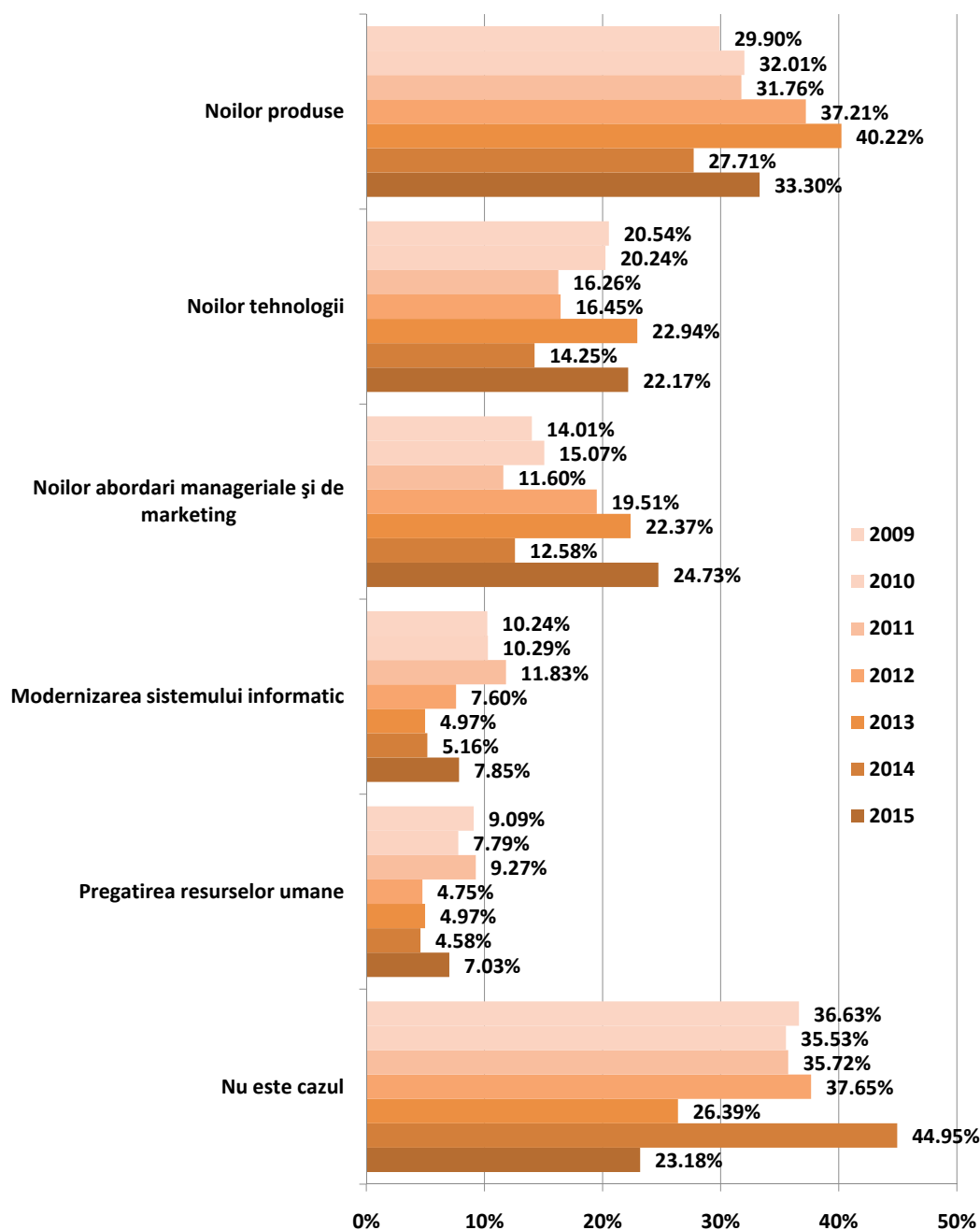


Figura nr. 64 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor în perioada 2009 – 2015  
 (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

Dacă analizăm evoluția înregistrată în perioada 2010 - 2014 a asocierii dintre natura activităților inovatoare și performanțele IMM-urilor, putem constata că:

- Eforturile de inovare concretizate în noi produse și noi tehnologii sunt asociate cu performanțe mai bune și mult mai bune comparativ cu anul precedent.
- Noile abordări manageriale și de marketing sunt asociate cu performanțe mult mai bune și mai bune în prima parte a perioadei analizate (2008 – 2011) și în general cu performanțe identice în perioada 2012 – 2014.
- Modernizarea sistemelor informatice și pregătirea resurselor umane sunt asociate de-a lungul perioadei

analizate atât cu creșteri cât și cu diminuări ale performanțelor.

- De remarcat este și asocierea constantă dintre lipsa eforturilor inovatoare și scăderea accentuată a performanțelor comparativ cu anul precedent.

### 2.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe

Rezultatele cercetării<sup>1</sup> relevă faptul că doar unui procent de 21,44% dintre întreprinzători le sunt cunoscute noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe, în timp ce 78,56% dintre aceștia nu cunosc aceste noțiuni.

Dacă ne referim la perioada 2009 – 2015, astfel cum rezultă și din figura de mai jos, putem remarca:

- În ciuda efectelor pozitive pe care acestea le au asupra performanțelor IMM-urilor, distribuția răspunsurilor indică o tendință generală de scădere a procentului firmelor în care sunt cunoscute noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe (de la 43,15% în 2009 la 21,44% în 2015).

- Concomitent, un procent din ce în ce mai mare de întreprinzători au declarat că aceste noțiuni nu le sunt cunoscute (de la 56,85% în 2009 la 78,56% în 2015).

- Pe perioada analizată (2009 – 2015), maximum nivelului de cunoaștere a noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe (43,15% dintre respondenții) a fost înregistrat în anul 2009, iar valoarea minimă în anul 2012 (9,88%).

- După maximum din anul 2009 a urmat o scădere accentuată de la 43,15% la 32,98% (-10,17 p.p.) în 2010.

- Din păcate, după ușoara ameliorare din anul 2013, putem constata de asemenea o scădere a nivelului de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe în cadrul IMM-urilor de la 26,13% în 2013 la 22,29% în 2014 și 21,44% în 2015.

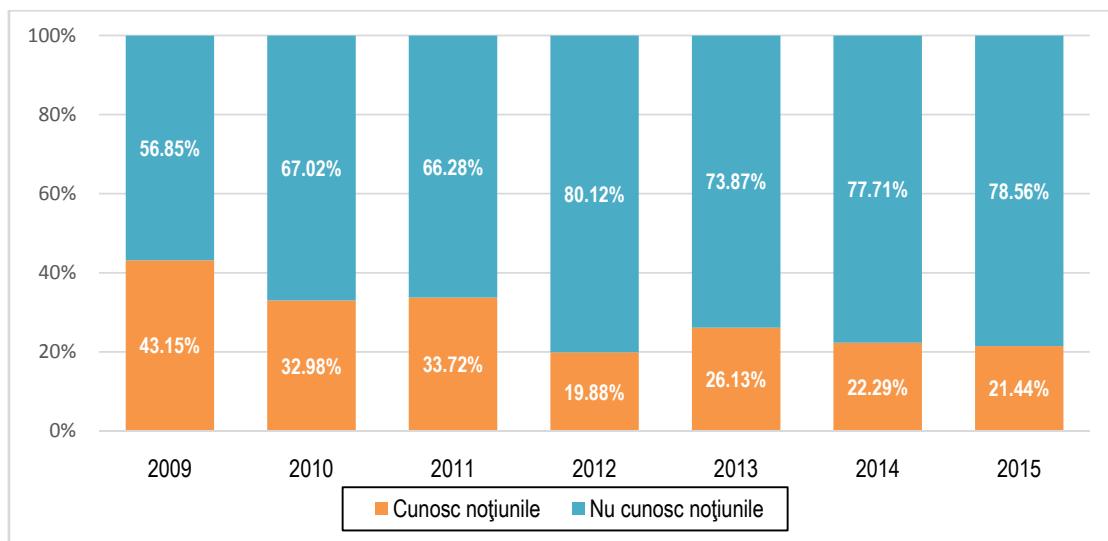


Figura nr. 65 - Dinamica nivelului de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe în perioada 2009 – 2015

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, Nicolescu O. coord.)

**Concluzia generală**, ce poate fi formulată în urma investigațiilor realizate în perioada 2010-2016 în rândul agenților economici din România – pe baza răspunsurilor obținute la nivelul eșantionului de manageri, întreprinzători, specialiști în management, cercetători și cadre didactice, este că deși firmele românești sunt informate cu privire la managementul bazat pe cunoștințe și într-o oarecare măsură, managerii întreprinderilor sunt capabili să valorifice oportunitățile și să utilizeze beneficiile provenite din managementul bazat pe cunoștințe, situația este destul de dezamăgitoare în ceea ce privește implementarea sistemelor de management bazat pe cunoștințe (sunt implementate într-o măsură mică). De asemenea, se mai poate observa că, printre cei

<sup>1</sup> Ibidem, p.204-207.



mai importanți factori de influență ai implementării managementului bazat pe cunoștințe sunt: dimensiunea firmei, domeniul de activitate și vechimea organizației.

Un element extrem de important, ce trebuie avut în vedere, în procesul de implementare al managementului bazat pe cunoștințe, este cultura organizațională. Cultura organizațională influențează atitudinile pe care resursa umană le are referitoare la managementul bazat pe cunoștințe. Totodată, în cadrul agenților economici din România se poate observa o situație în care managementul acestora se confruntă cu o rezistență la schimbare din partea personalului (componenta primordială a managementului bazat pe cunoștințe).

Agenții economici din România încep să înțeleagă într-o măsură din ce în ce mai mare faptul că prin implementarea unui management bazat pe cunoștințe pot să sporească eficacitatea și eficiența organizației. Important este să se conștientizeze că este necesar, dar nu și suficient ca doar managerii întreprinderilor din România să dorească implementarea managementului bazat pe cunoștințe, ci și personalul din funcțiile de execuție.

Cu toate acestea, cei chestionați, au răspuns că apreciază acest tip de conducere, în proporție covârșitoare, în ciuda dificultăților întâmpinate în implementarea lui. Printre aceste probleme amintim: atragerea specialiștilor, resurse limitate, etc.

### 2.5.8. Managementul resurselor umane

Cum am menționat și anterior, resursa umană este componenta esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe. Managementul bazat pe cunoștințe, preia toate funcțiile managementului clasic, și pune un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume funcția de antrenare. Aceasta este foarte importantă din simplul motiv că resursele umane foarte bine calificate și specializate pot produce performanțe mult mai bune dar și inovații. Antrenarea nu se referă doar la training și perfecționarea cunoștințelor, ci și la motivarea corespunzătoare a angajaților, realizată prin corelarea performanțelor acestora cu recompensele oferite. Antrenarea are o importanță majoră în cadrul managementului resurselor umane, acesta din urmă fiind esențial pentru crearea și menținerea unei echipe formate din salariați și specialiști capabili să îndeplinească obiectivele organizației.

Situația managementului resurselor umane din România, poate fi prezentată și prin **analizarea ratei anuale a șomajului care în perioada 2006 - 2016** a oscilat între 5,6% și 7,2%, valori situate sub media Uniunii Europene, lucru ce indică faptul că nu sunt probleme în asigurarea resursei umane. Totuși, rata șomajului este determinată conform unei metodologii unice europene, și nu surprinde anumite caracteristici ale economiei României.

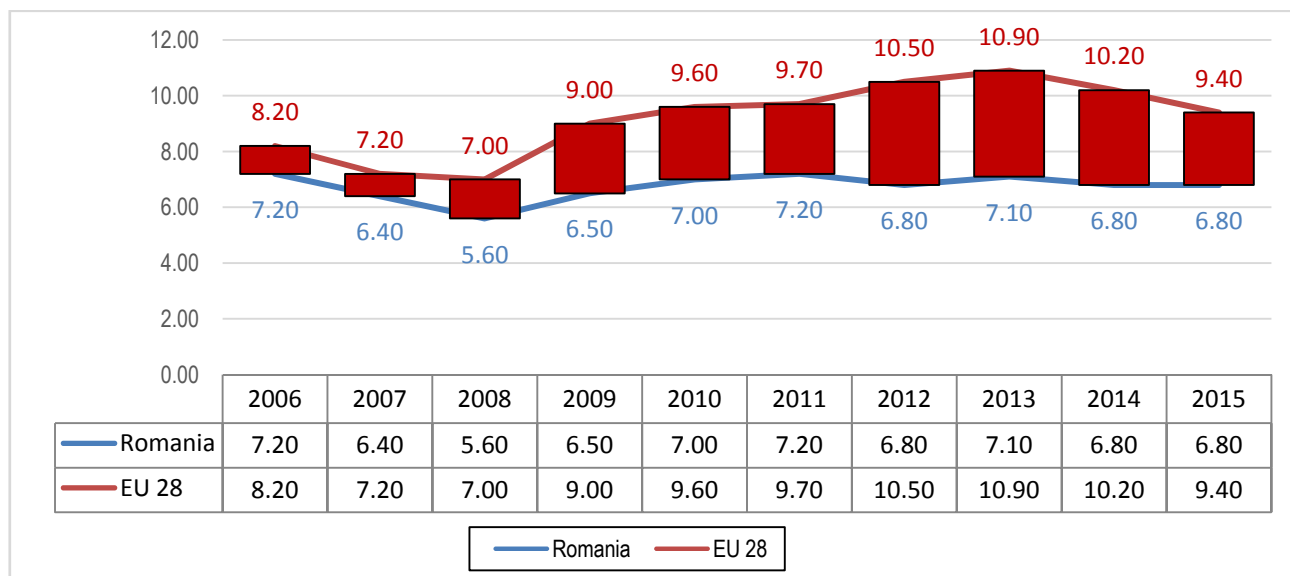


Figura nr. 66 - Rata anuală a șomajului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2006 - 2015

(Sursa: Eurostat, Total unemployment rate, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec450&plugin=1>, accesat la 13 martie 2017)

„Rezultatele anchetei relevă că sectorul întreprinderilor mici și mijlocii din România își aduce în continuare aportul la crearea de noi locuri de muncă în economie. La nivelul întregului eșantion au fost angajate pe firmă 1,87 persoane și au părăsit organizația 1,28 persoane, rezultând un spor mediu de 0,59 persoane pe IMM. Majoritatea companiilor (92,39%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 4,13% dintre întreprinderi au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 2,02% dintre agenții economici au înregistrat 11-20 de noi salariați, iar 1,47% din entități au crescut personalul cu mai mult de 20 de persoane.”<sup>1</sup>

Comparând aceste rezultate cu cele din anii precedenți, putem remarca:

- În ani 2009 și 2010 numărul mediu de persoane nou angajate la nivelul IMM-urilor care au constituit eșantionul reprezentativ a fost inferior celui al persoanelor care au părăsit organizația comparativ cu anul precedent, rezultând astfel un spor negativ (-1,19 în 2009 și -0,32 în 2010).

- Începând cu anul 2011, în medie, numărul de persoane angajate l-a depăși pe cel al persoanelor care au părăsit organizația, această diferență variind între +0,29 în 2011 și 2013 și +0,63 în 2015.

Un tablou complet al acestor evoluții este ilustrat în figura 67.

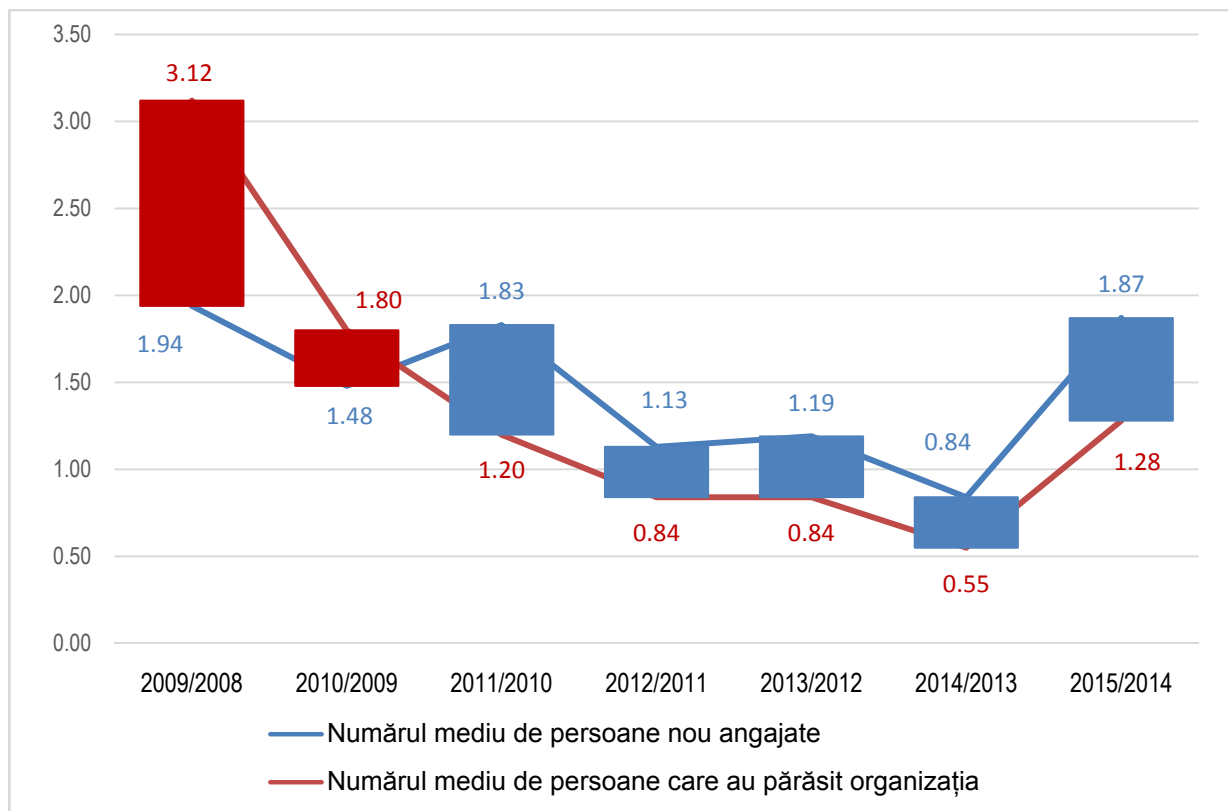


Figura nr. 67 – Evoluția numărului mediu de persoane nou angajate și care au părăsit organizația în perioada 2008-2015

Sursa: adaptat din: Nicolescu O. coord. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

În ceea ce privește **evoluția salariului mediu** în anul 2015 față de anul 2014, în cadrul IMM-urilor din România, putem observa faptul că într-o proporție foarte mare (aproximativ 70,85% dintre cazuri) salariile au rămas la același nivel, în timp ce în aproximativ 12,37% dintre situații salariile au crescut (procentul de creștere al salariilor nu a fost foarte mare, acesta fiind mai mic de 5%). Totodată, s-au înregistrat și scăderi ale salariilor, dintre acestea cea mai mare scădere fiind de 2,93% dintre firmele investigate, cu procente de până în 5% din valoarea salariului.

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016, p. 261.

În perioada 2008-2015 cea mai mare proporție a IMM-urilor a fost cea în cadrul căreia salariul mediu s-a menținut la același nivel cu cel din anul precedent (între 54,58% în anul 2010 și 76,80% în 2014). În aceeași perioadă, ponderea IMM-urilor în cadrul căreia s-au acordat creșteri salariale a fluctuat, iar cea care a înregistrat scăderi ale salariului mediu s-a diminuat constant de la valorile maxime din anul 2009 la cele minime din 2015. Mai multe amănunte în figura 68.

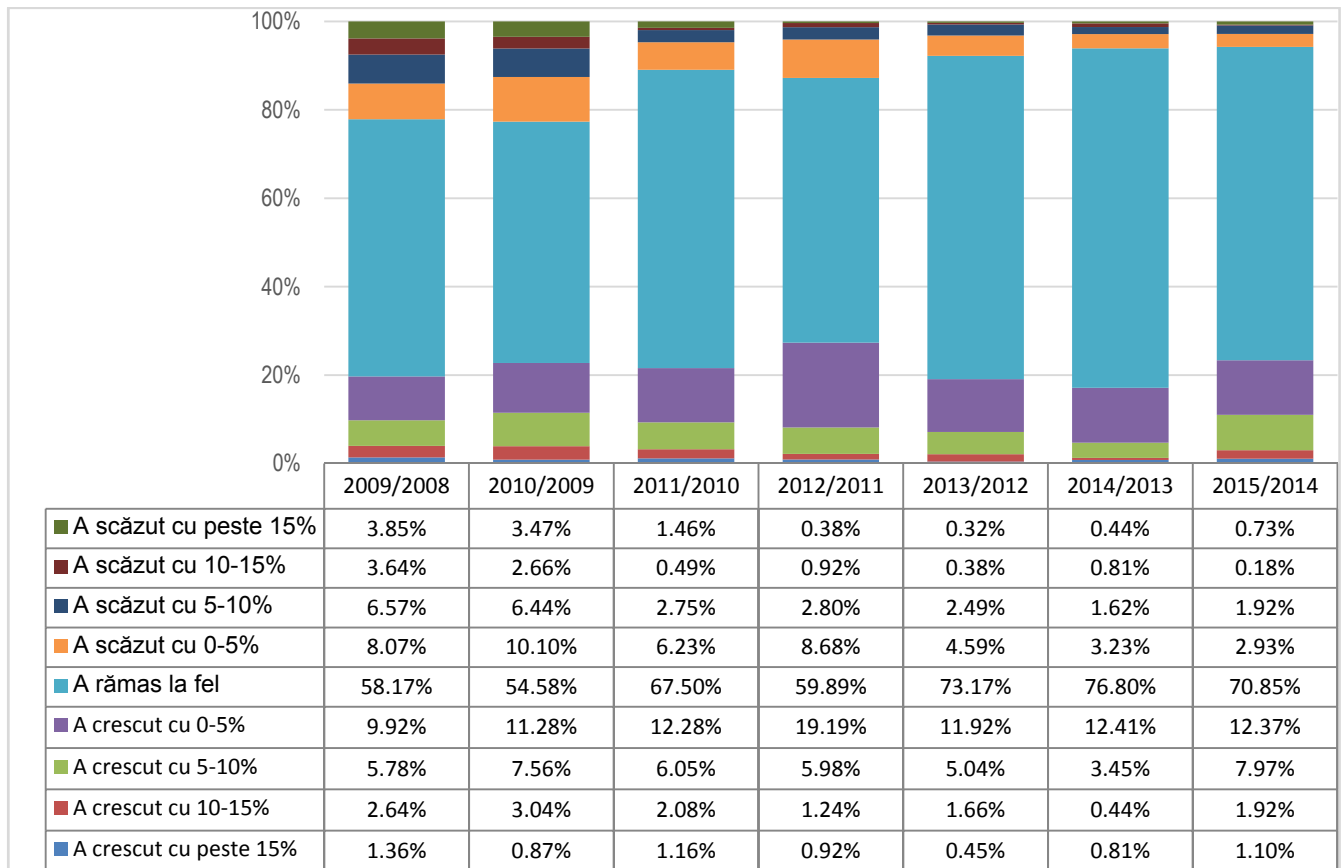


Figura nr. 68– Evoluția salariului mediu în perioada 2008-2015

Sursa: adaptat din: Nicolescu O. coord. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016)

Din centralizarea răspunsurilor oferite de către eșantionul de manageri, cadre didactice, cercetători, consultanți și specialiști în management și din eșantionul de manageri întreprinzători și din analiza rezultatelor obținute putem formula următoarele **concluzii**:

- În ceea ce privește fundamentarea, elaborarea și implementarea de strategii, politici și programe, în anul 2016 procentul IMM-urilor care elaborează strategii pe 3 – 5 ani este de doar 13,85% (creștere cu 7,89 p.p. față de anul 2015), cel al firmelor care elaborează planuri și politici anuale de 49,40% (în creștere cu 13,73 p.p. față de 2015), în timp ce, din păcate, mai mult de o treime (36,75%, în scădere cu 21,62 p.p. față de anul precedent) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării. Această evoluție pozitivă survine după cea mai puțin îmbucurătoare din anul 2015.

- Per ansamblul perioadei 2009 – 2015 eforturile inovaționale ale IMM-urilor s-au îndreptat cu precădere către noile produse (într-o proporție cuprinsă între 27,71% în 2014 și 40,22% în 2013), noile tehnologii (între 14,25% și 22,94%) și în mai mică măsură către modernizarea sistemului informatic (între 4,97% și 11,83%) și pregătirea resurselor umane (între 4,58% și 9,27%).

- În ciuda efectelor pozitive pe care acestea le au asupra performanțelor IMM-urilor, distribuția răspunsurilor indică o tendință generală de scădere a procentului firmelor în care sunt cunoscute noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe (de la 43,15% în 2009 la 21,44% în 2015).

- În ani 2009 și 2010 numărul mediu de persoane nou angajate la nivelul IMM-urilor care au constituit eșantionul reprezentativ a fost inferior celui al persoanelor care au părăsit organizația comparativ cu anul precedent, rezultând astfel un spor negativ (-1,19 în 2009 și -0,32 în 2010). Începând cu anul 2011, în medie,

numărul de persoane angajate l-a depăși pe cel al persoanelor care au părăsit organizația, această diferență variind între +0,29 în 2011 și 2013 și +0,63 în 2011.

- În perioada 2008-2015 cea mai mare proporție a IMM-urilor a fost cea în cadrul căroro salariul mediu s-a menținut la același nivel cu cel din anul precedent (între 54,58% în anul 2010 și 76,80% în 2014). În aceeași perioadă, ponderea IMM-urilor în cadrul căroro s-au acordat creșteri salariale a fluctuat, iar cea care a înregistrat scăderi ale salariului mediu s-a diminuat constant de la valorile maxime din anul 2009 la cele minime din 2015.

### 2.5.9. Evoluții în dinamică ale punctelor forte ale agenților economici din România în perioada 2009-2016

Pentru o mai bună conturare a stării generale de sănătate a agenților economici din România, trebuie analizată evoluția în dinamică comparativ cu anii anteriori (respectiv perioada 2009-2016), atât a principalelor puncte forte - zone de funcționalitate (prezentate în cadrul prezentului subcapitol), cât și a punctelor slabe - zone de disfuncționalitate (prezentate în subcapitolul următor).

Pentru a contura o imagine de ansamblu a evoluției celor mai importante **puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009- 2016** o vom analiza:

- prin prisma celor mai importante 10 dintre acestea la nivelul fiecăruia dintre cei șase ani,
- în dinamica fiecăruia dintre punctele forte analizate, pe perioada 2009-2016.

În figurile de mai jos sunt prezentate cele mai importante 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România pentru fiecare dintre anii analizați, cu precizarea intensității acestora.

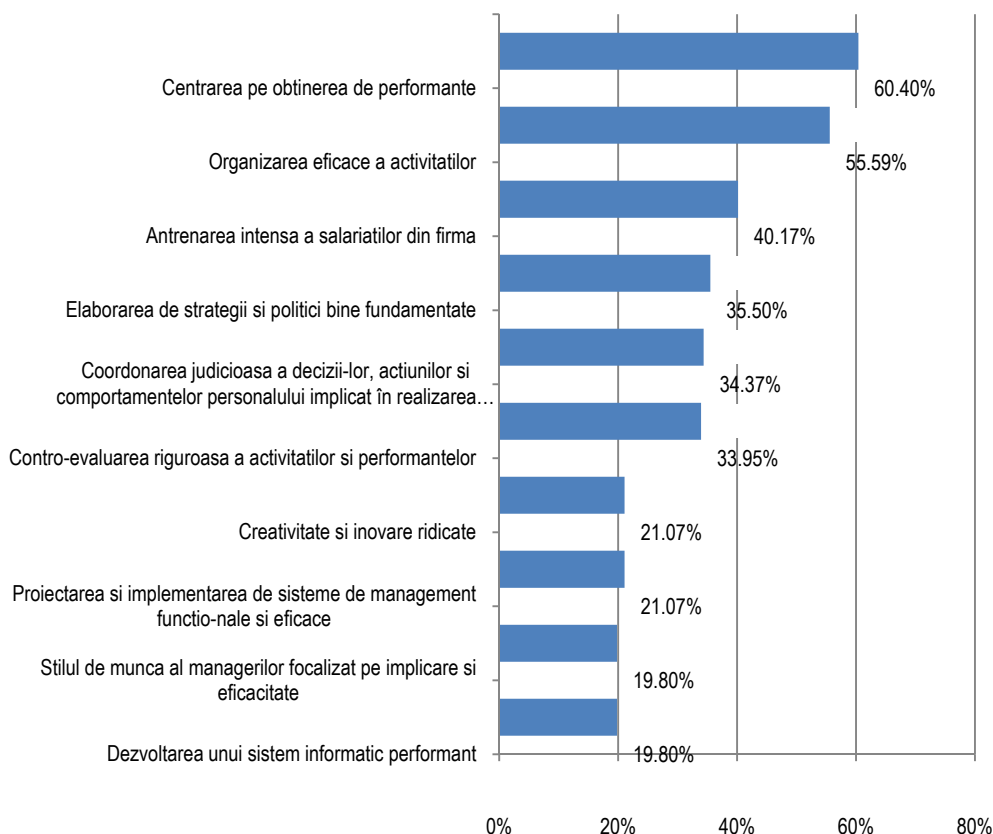


Figura nr. 69 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2009  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)

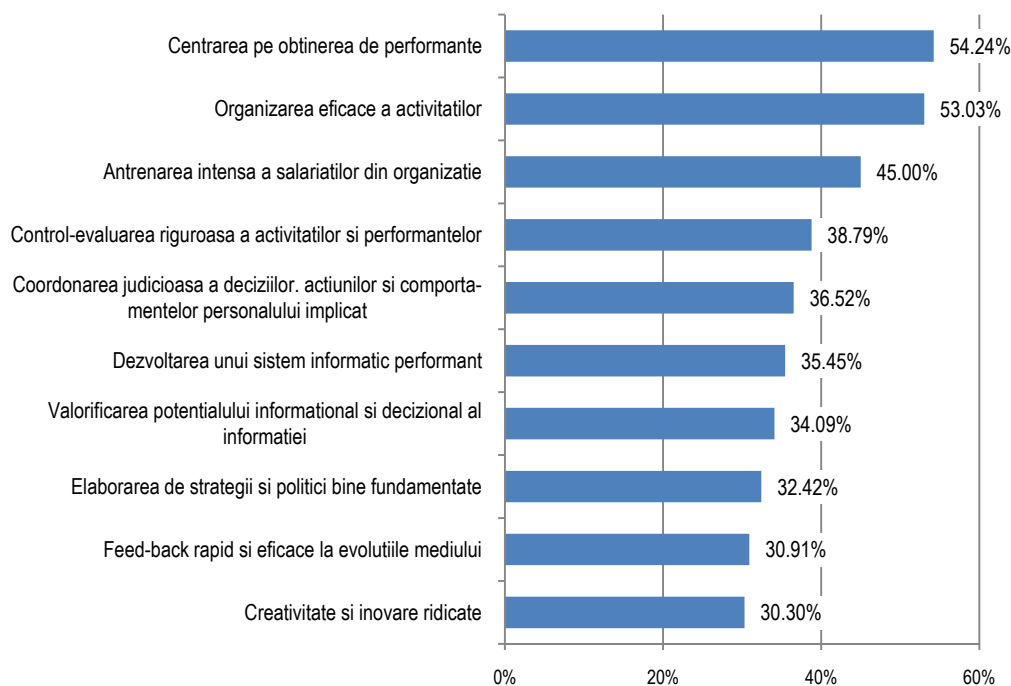


Figura nr. 70- Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2010  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2010, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2011)



Figura nr. 71 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2011  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2011, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012)



Figura nr. 72- Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2012  
 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2012, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013)



Figura nr. 73 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2013  
 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014)



Figura nr. 74 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2014  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2014, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015)



Figura nr. 75 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)



Figura nr. 76- Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2016

În figura de mai jos este prezentată dinamica intensității principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2016.



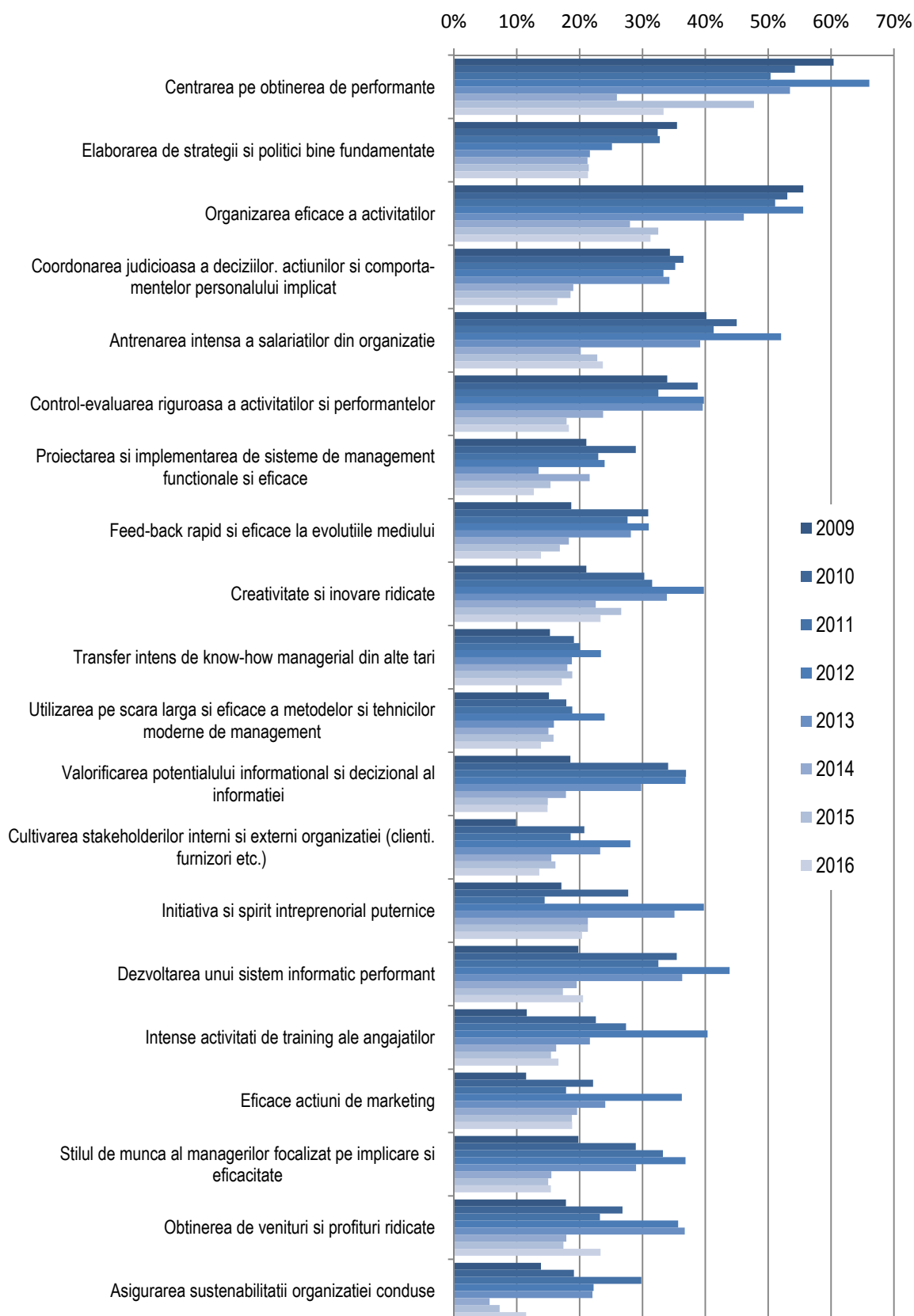


Figura nr. 77 - Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completat cu date din 2016)

Din examinarea dinamicii principalelor puncte forte putem desprinde următoarele **concluzii**:

- Cinci dintre punctele forte analizate, respectiv: centrarea pe obținerea de performanțe, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, creativitate și inovare ridicate se regăsesc printre primele 10 în toți cei opt ani analizați.

- Același lucru am fi putut spune și despre dezvoltarea unui sistem informatic performant, dacă în anul 2015 nu ar fi „căzut” pe poziția a douăsprezecea, astfel încât printre primele 10 puncte forte se mai regăsește doar în șase din cei opt ani analizați.

- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate se regăsește printre primele 10 în șase din cei opt ani.

- Centrarea pe obținerea de performanțe se situează pe primul loc în șase dintre anii analizați și pe locul doi în ceilalți doi ani. Dacă la aceasta adăugăm și faptul că, raportându-ne la managementul la nivel național, se situează în mod constant pe primele poziții, putem afirma faptul că reprezintă principalul punct forte al managementului din România, la ambele nivele și pe toată perioada analizată.

- Faptul că organizarea eficace a activităților se situează pe primul loc în doi dintre anii analizați și pe locul doi în ceilalți șase, face din el un al doilea punct forte al managementului agenților economici din România și dovedea importanței acordate funcției de organizare la nivel de firmă/organizație.

- De remarcat faptul că și punctele forte corespunzătoare celorlalte funcții ale managementului, respectiv: elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, antrenarea intensă a salariaților din organizație și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor se situează în mod constant printre primele 10.

- În mod constant pe una dintre primele 10 poziții se situează dezvoltarea unui sistem informatic performant și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației.

- La polul opus, utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management și proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace, și asigurarea sustenabilității organizației conduse, cu procente de aproximativ 15-20%, sunt printre ultimele puncte forte ale managementului la nivel de firmă din România, pe toată perioada de referință.

- Deși la nivel individual există anumite fluctuații, per ansamblu se poate constata o anumită constanță în timp, atât în ceea ce privește locul pe care se situează fiecare dintre punctele tari ale managementului agenților economici în opinia celor intervievați, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora.

#### **2.5.10. Evoluții în dinamică ale punctelor slabe ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2016**

Ca și în cazul punctelor forte, pentru a contura o imagine de ansamblu a evoluției celor mai importante **puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009- 2016** o vom analiza:

- prin prisma celor mai importante 10 dintre acestea la nivelul fiecăruia dintre cei șapte ani,
- în dinamica fiecăruia dintre punctele slabe analizate pe perioada 2009 - 2016.

În figurile de mai jos sunt prezentate cele mai importante 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România pentru fiecare dintre anii analizați, cu precizarea intensității acestora.



Figura nr. 78 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2009  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)



Figura nr. 79- Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2010  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2010, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2011)



Figura nr. 80 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2011  
 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2011, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012)



Figura nr. 81 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2012  
 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2012, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013)



Figura nr. 82 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2013  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014)



Figura nr. 83 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2014  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2014, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015)



Figura nr. 84 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015  
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)

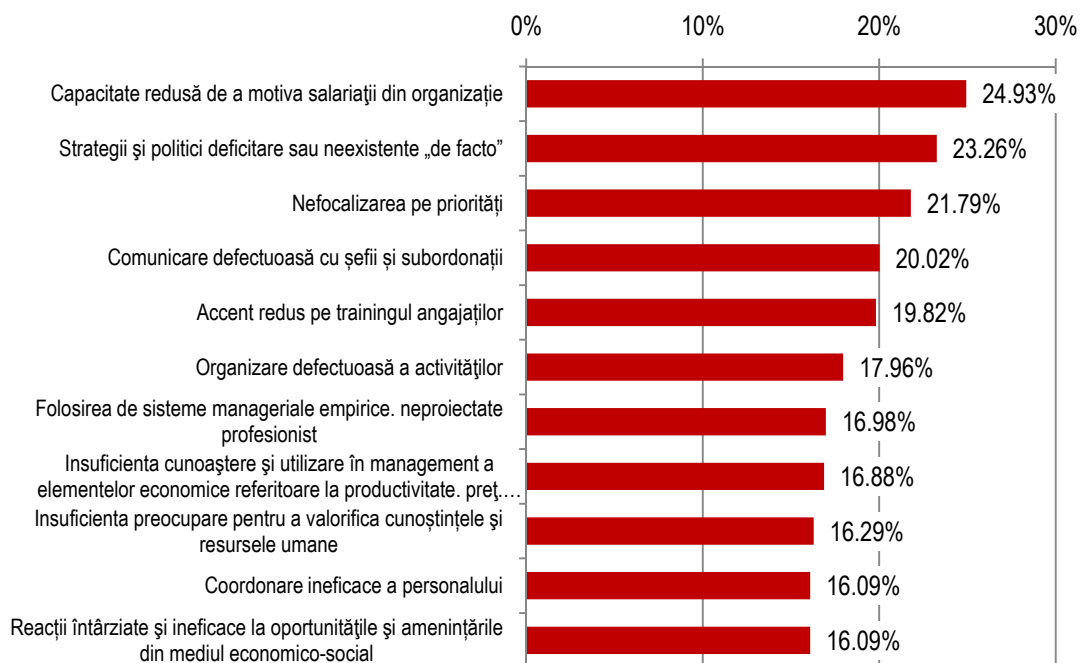


Figura nr. 85 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2016

În figura de mai jos este prezentată dinamica intensității principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2016.

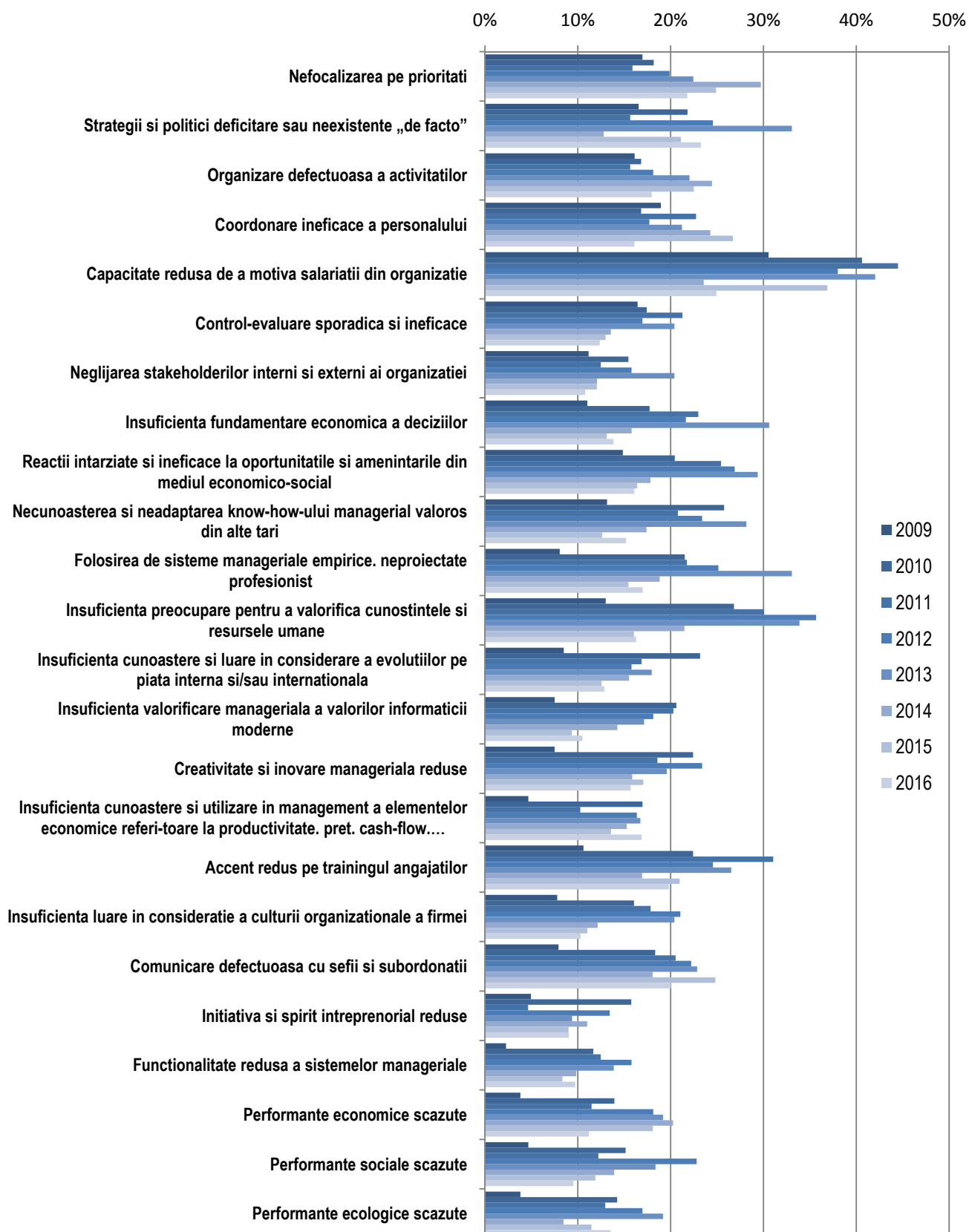


Figura nr. 86 - Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2016

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și completate cu date din 2016)

Din examinarea dinamicii principalelor puncte slabe putem desprinde următoarele **concluzii**:

- Spre deosebire de punctele forte, doar unul dintre punctele slabe ale managementului agenților economici din România (capacitate redusă de a motiva salariații din organizație) se regăsește printre primele 10 pe toată perioada analizată, iar reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane în șapte dintre aceștia.

- Alte două puncte forte: strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist, accent redus pe trainingul angajaților și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații se regăsesc printre primele 10 în șase dintre anii analizați.

- Dintre acestea, capacitate redusă de a motiva salariații din organizație este principalul punct slab în șapte dintre anii analizați, iar Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și accent redus pe trainingul angajaților se situează constant pe primele poziții, demonstrând pe de o parte importanța acordată resurselor umane în cadrul firmelor, iar pe de altă parte faptul că acestea nu sunt încă utilizate la întregul lor potențial.

- Inițiativă și spirit intreprenorial reduse și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale se regăsește printre ultimele puncte slabe pe toată perioada analizată, ceea ce ne-ar putea îndreptăți să le catalogăm ca fiind un adevărate puncte forte.

- Per ansamblu, la fel ca și în cazul punctelor forte, deși există fluctuații individuale, putem constata o relativă constanță în timp, atât în ceea ce privește locul pe care îl ocupă principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în opinia respondenților celor două sondaje, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora.

## 2.6 Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului

Întrucât formarea și consultanța managerială reprezintă activități cu impact direct și substanțial asupra profesionalizării managerilor și managementului, abordarea în dinamică a unor aspecte esențiale referitoare la aceste două activități este deosebit de relevantă pentru formarea unei imagini cât mai concludente cu privire la evoluțiile manageriale din România în ultimii ani. În acest sens avem în vedere **dinamica** din perioada 2009 - 2016 aferentă:

- evaluărilor cu privire la calitatea activităților de formare și perfecționare managerială derulate de instituțiile universitare românești față de calitatea trainingului practicat în U.E.

- intensității activităților de training din cadrul întreprinderilor mici și mijlocii românești

- aprecierilor referitoare la calitatea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

- frecvenței apelării la consultanță în IMM-urile autohtone

Precedem referirile la rezultatele investigațiilor pe bază de chestionar, precizând că **pe parcursul ultimilor ani s-au constatat evoluții pozitive în domeniul științei managementului**, îndeosebi datorită aportului mediului universitar economic, care s-au concretizat în:

- Existența unui număr relativ mare de cărți de specialitate, elaborate de către cadre didactice universitare și cercetători/ specialiști autohtoni

- Creșterea nivelului calitativ al activităților derulate de către diverse facultăți sau specializări de management în scopul perfecționării specialiștilor și managerilor

- Traducerea și publicarea în limba română a multor cărți de management apărute în țări de origine francofonă și anglo-saxonă, care a permis diseminarea noutăților existente pe plan internațional în domeniul managementului

- Derularea unor programe postuniversitare adecvate dedicate formării continue în domeniul managementului

- Dezvoltarea cercetării științifice în domeniul managementului, prin implementarea unor programe naționale finanțate de guvernul României, operaționalizarea diverselor proiecte (co)finanțate de U.E și colaborările mai frecvente ale universităților cu mediul de afaceri

- Conturarea unei teorii solide în domeniul managementului, prin aportul specialiștilor universităților de



prestigiu din România și în mod deosebit, prin contribuția determinantă a școlii de management din cadrul Academiei de Studii Economice din București

- Publicarea unui număr relativ mare de studii și articole focalizate asupra managementului, de către specialiști români și străini, în reviste de prestigiu național, indexate ISI/Thomson Reuters sau în baze de date internaționale
- Asigurarea și amplificarea transferului bunelor practici manageriale de pe mapamond către organizațiile din România, prin intermediul benchmarkingului
- Intensificarea mobilităților internaționale a profesorilor/ cercetătorilor de management și a studenților facultăților de profil, prin derularea unor programe finanțate cu precădere de Uniunea Europeană
- Participarea mai frecventă a specialiștilor români la conferințe, simpozioane, seminarii și workshopuri internaționale axate pe problematica managerială, care asigură accesul acestora la cele mai noi contribuții științifice în domeniul managementului

Pe baza acestui ansamblu de informații și analize, în continuare vom reliefa principalele evoluții constatate, diferențiat pentru training și, respectiv, consultanță.

### 2.6.1 Evoluția trainingului managerial

**Abordarea evolutivă a evaluărilor comparative dintre pregătirea managerială oferită de universitățile din România și cea furnizată la nivelul U.E. în perioada 2009 - 2016** (tabelul nr. 30), a relevat următoarele **aspecte relevante**:

1. Instruirea managerială oferită de universitățile românești nu se ridică la nivelul calitativ a celui din U.E. în nici unul din anii 2009-2016, situație firească, dacă luăm în considerare diferențele de competitivitate dintre România și țările europene dezvoltate în aproape toate domeniile de activitate și faptul că învățământul românesc a fost impactat negativ o perioadă de aproximativ 45 de ani de regimul comunist;

2. În anii 2014, 2015 și 2016 s-au consemnat reduceri semnificative față de anii anteriori, a ponderilor respondenților care au considerat că instruirea managerială din țara noastră este inferioară în comparație cu serviciile furnizate în Uniunea Europeană;

3. Pregătirea managerială furnizată de universitățile de stat economice a fost considerată superioară pregătirii asigurate de celelalte categorii de instituții de învățământ, cu excepția anului 2013, când s-au constatat echilibrări ale calificativelor și chiar evaluări mai favorabile din unele puncte de vedere ale instituțiilor universitare de stat tehnice și private cu profil economic și tehnic;

4. Remarcăm procentajele mari și relativ mari ale persoanelor care nu și-au exprimat nicio opinie referitoare la calitatea trainingului managerial din țara noastră, în special în ceea ce privește instituțiile universitare particulare, ceea ce denotă gradul redus de informare în legătură cu programele de pregătire/perfecționare managerială furnizate în țară și pe plan internațional.

De asemenea, s-au mai constatat următoarele aspecte parțiale:

- Anul 2014 iese în evidență prin faptul că au fost observate cele mai ridicate procente ale respondenților care au apreciat că formarea și perfecționarea managerială asigurată în România este mai performantă decât cea din Uniunea Europeană, atât la nivelul învățământului superior românesc pe ansamblu, cât și al instituțiilor universitare de stat cu profil economic și tehnic;

- Trainingul în domeniul managementului furnizată în general de învățământul românesc a fost estimată ca fiind superioară față de cea din U.E. într-o frecvență mai scăzută în anii 2011 (6,82%) și 2012 (8,28%);

- Pe parcursul anilor 2011 și 2013 s-au constatat cele mai mari procentaj (52,78%, respectiv 52,46%) ale persoanelor care au considerat că trainingul managerial din sistemul educațional universitar din România este inferior instruirii derulate în U.E.;

- În anul 2016 au fost consemnate cele mai reduse proporții ale evaluărilor nefavorabile referitoare la învățământul superior în general și la entitățile universitare de stat și private economice și tehnice;

- Având în vedere controversese existente cu privire la calitatea mai modestă a trainingului managerial oferit de universitățile particulare, se observă că în anul 2012 au fost înregistrate cele mai ample proporții ale calificativelor negative;

- Frecvența percepțiilor favorabile cu privire la universitățile tehnice de stat a devansat cu puțin numărul

aprecierilor pozitive referitoare la instituțiile universitare de stat cu profil economic în cursul anului 2009 (15,59% față de 15,51%);

- Cea mai amplă pondere a persoanelor care nu au evaluat comparativ calitatea pregătirii manageriale din România și Uniunea Europeană se înregistrează în 2014, vis a vis de serviciile prestate de universitățile particulare cu profil tehnic (37,80%);

- În 2013 au fost consemnate proporțiile cele mai reduse ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea instruirii în domeniul managementului din țara noastră față de cea din U.E. (între 6,56% și 17,36%).

Tabelul nr. 30

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2016

Nr. crt.	An de referință	Calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1.	2009	În învățământul superior în general	9,90%	29,99%	48,60%	11,52%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,51%	38,40%	34,71%	11,37%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,59%	28,09%	31,91%	24,41%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,84%	21,21%	48,90%	21,06%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	5,03%	14,94%	47,34%	32,69%
1.	2010	În învățământul superior în general	10,22%	28,79%	47,37%	13,62%
2.		În univ. de stat cu profil economic	14,91%	33,91%	32,97%	18,21%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,17%	27,10%	34,89%	23,83%
4.		În univ. particulare cu profil economic	6,10%	16,59%	49,61%	27,70%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	5,50%	12,42%	48,11%	33,96%
1.	2011	În învățământul superior în general	6,82%	28,03%	52,78%	12,37%
2.		În univ. de stat cu profil economic	14,14%	35,35%	33,84%	16,67%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	12,41%	27,09%	35,95%	24,56%
4.		În univ. particulare cu profil economic	5,09%	17,05%	50,38%	27,48%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	1,79%	11,99%	49,49%	36,73%
1.	2012	În învățământul superior în general	8,28%	30,18%	50,30%	11,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,98%	39,64%	36,09%	8,28%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,83%	30,18%	37,28%	20,71%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,28%	11,83%	58,58%	21,30%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	4,22%	11,45%	53,01%	31,33%
1.	2013	În învățământul superior în general	16,80%	24,18%	52,46%	6,56%
2.		În univ. de stat cu profil economic	22,13%	18,03%	49,59%	10,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,18%	23,65%	48,55%	11,62%
4.		În univ. particulare cu profil economic	21,81%	32,10%	34,98%	11,11%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	21,90%	27,69%	33,06%	17,36%
1.	2014	În învățământul superior în general	17,30%	30,90%	28,60%	23,20%
2.		În univ. de stat cu profil economic	25,10%	24,40%	26,70%	23,80%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,50%	25,40%	27,70%	30,30%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,70%	24,50%	32,20%	31,50%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	9,20%	23,10%	29,90%	37,80%
1.	2015	În învățământul superior în general	10,91%	36,18%	27,85%	25,07%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,62%	32,32%	25,07%	25,00%

3.		În univ. de stat cu profil tehnic	13,62%	29,54%	28,66%	28,18%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,27%	27,64%	34,69%	29,40%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,71%	27,24%	32,79%	33,27%
1.	2016	În învățământul superior în general	10,47%	41,13%	23,47%	24,94%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,11%	39,38%	20,42%	25,08%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,52%	38,89%	23,20%	26,39%
4.		În univ. particulare cu profil economic	9,97%	27,53%	30,72%	31,78%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,09%	26,55%	29,33%	36,03%

Luând în considerare că pe parcursul celor 8 ani analizați au fost consemnate proporții ridicate ale respondenților care nu au formulat estimări concrete referitoare la trainingul din România în comparație cu instruirea managerială din Uniunea Europeană, în tabelul nr. 31 prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Tabelul nr. 31

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2016, având în vedere doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	An de referință	Calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În învățământul superior în general	11,19%	33,89%	54,92%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,50%	43,33%	39,17%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	20,62%	37,16%	42,21%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,20%	26,87%	61,94%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	7,47%	22,20%	70,33%
1.	2010	În învățământul superior în general	11,83%	33,33%	54,84%
2.		În univ. de stat cu profil economic	18,23%	41,46%	40,31%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,61%	35,58%	45,81%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,44%	22,95%	68,62%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,33%	18,81%	72,86%
1.	2011	În învățământul superior în general	7,78%	31,99%	60,23%
2.		În univ. de stat cu profil economic	16,97%	42,42%	40,61%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,45%	35,90%	47,65%
4.		În univ. particulare cu profil economic	7,02%	23,51%	69,47%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	2,83%	18,95%	78,22%
1.	2012	În învățământul superior în general	9,33%	34,00%	56,67%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,42%	43,22%	39,35%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,92%	38,06%	47,02%
4.		În univ. particulare cu profil economic	10,52%	15,03%	74,44%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	16,67%	77,18%
1.	2013	În învățământul superior în general	17,98%	25,88%	56,14%
2.		În univ. de stat cu profil economic	24,66%	20,09%	55,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,31%	26,76%	54,93%
4.		În univ. particulare cu profil economic	24,54%	36,11%	39,35%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	26,50%	33,50%	40,00%
1.	2014	În învățământul superior în general	22,53%	40,23%	37,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	32,94%	32,02%	35,04%

3.		În univ. de stat cu profil tehnic	23,71%	36,49%	39,80%
4.		În univ. particulare cu profil economic	17,11%	35,82%	47,08%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	14,79%	37,14%	48,07%
1.	2015	În învățământul superior în general	14,56%	48,28%	37,16%
2.		În univ. de stat cu profil economic	23,49%	43,09%	33,42%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,96%	41,13%	39,91%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,71%	39,15%	49,14%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	10,05%	40,82%	49,13%
1.	2016	În învățământul superior în general	13,94%	54,79%	31,26%
2.		În univ. de stat cu profil economic	20,17%	52,56%	27,26%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,65%	52,83%	31,52%
4.		În univ. particulare cu profil economic	14,61%	40,36%	45,03%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	12,64%	41,51%	45,85%

**Întreprinderile mici și mijlocii reprezintă principalul client al furnizorilor serviciilor de pregătire și perfecționare profesională**, având un aport de aproximativ 2/3 la numărul total de angajați din România. Examinarea numărului mediu de zile lucrătoare/ salariat dedicate trainingului de către IMM-urile românești în perioada 2009-2016 (tabelul nr. 32) reliefează o serie de aspecte semnificative:

- În primul rând de ultimul an din perioada analizată se constată creșterea de 1,88 ori a procentului firmelor de care nu au recurs la training (de la 35,25% în anul 2009 la 66,54% în 2016);
- Ponderea companiilor care s-au focalizat asupra perfecționării intense a resurselor umane (peste 10 zile) s-a redus în 2016 față de 2009 de 5,81 ori (12,27% comparativ cu 2,11%);
- Intervalul 2009-2013 s-a caracterizat prin amplificări ale procentajelor agenților economici care nu au alocat nicio zi pentru perfecționarea personalului și scăderi ale ponderilor organizațiilor care au destinat anual 1-5, 6-10 și peste 10 zile instruirii personalului;
- Pe parcursul anilor 2015 și 2014 se înregistrează aproximativ aceleași medii la nivelul IMM-urilor, remarcându-se îndeosebi mărirea cu peste 60% față de 2013 a proporțiilor entităților care au destinat 1-5 zile trainingului angajaților;
- Anul 2016 iese în evidență prin sporirea frecvențelor în care se dedică pregătirii salariaților 1-5, 6-10 și peste 10 zile, comparativ cu anii 2013, 2014 și 2015.

Se observă că dinamica trainingului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din ultimii 7 ani nu a fost de natură să impactiveze pozitiv profesionalismul managerilor/executanților din IMM-uri și performanțele acestui sector deosebit de important, de care depinde dezvoltarea economică și socială a României.

Tabelul nr. 32

Dinamica numărului mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul IMM-urilor din România în perioada 2009-2013

%

Nr. crt.	Număr de zile pe salariat	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.	Niciuna	35,25	60,88	62,52	70,70	83,13	75,84	75,62	66,54%
2.	1-5 zile	36,61	24,88	23,46	21,35	12,35	20,01	20,48	22,82%
3.	6-10 zile	15,87	7,20	7,87	4,34	3,61	2,55	2,72	8,52%
4.	Peste 10 zile	12,27	7,04	6,16	3,61	0,92	1,59	1,17	2,11%

Având în vedere dinamica în 2010-2016 a procentului mediu din cifra de afaceri alocat de IMM-uri trainingului angajaților, se constată reducerea până în 2014, cu o diminuare mai pronunțată în anul 2013, a investițiilor dedicate pregătirii resurselor umane, situație nefastă pentru competitivitatea organizațiilor, precum și evoluții ascendente în anii 2014 față de 2013, 2015 raportat la 2014 și 2016 comparativ cu 2015. Vezi figura nr. 87.

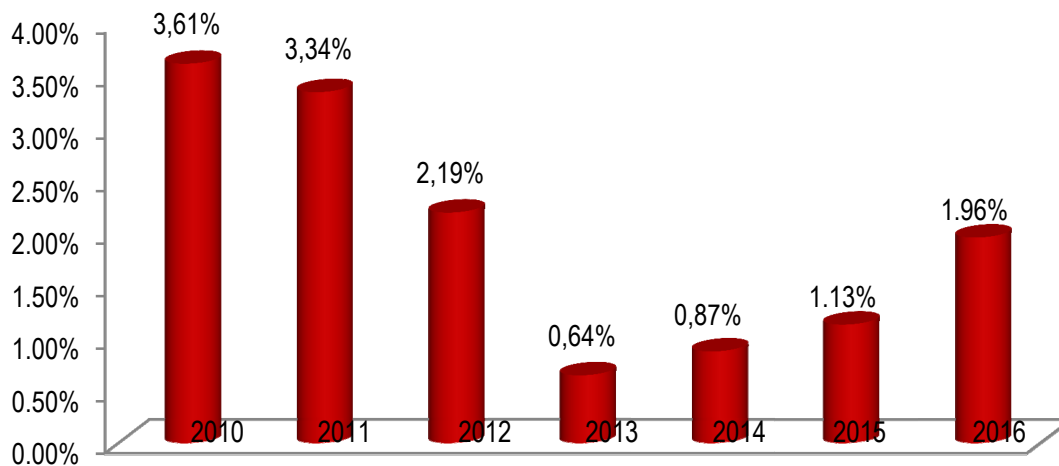


Figura nr. 87 - Dinamica procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului ȱangajaȱilor ȱn cadrul IMM-urilor

Deȱi anul 2016 marcheazȱ o revigorare a trainingului la nivelul IMM-urilor, **intensitatea activitaȱilor de pregȱtire a personalului ȱn cadrul acestui sector a ȱnregistrat per ansamblu un trend nesatisfȱcȱtor ȱn 2010-2015**, datorat ȱn primul rȱnd perioadei de crizȱ/ recesiune, care a generat diminuarea potenȱalului financiar al multor firme, ȱi implicit reducerea disponibilitaȱii acestora pentru investiȱii ȱn pregȱtirea ȱi perfecȱionarea profesionalȱ a resurselor umane, dar ȱi atitudinii negative a unor ȱntreprinzȱtori ȱi/ sau manageri, care nu conȱtientizeazȱ importanȱa ȱi necesitatea instruirii lor ȱi a personalului din subordine.

## 2.6.2 Evoluȱia consultanȱei manageriale

Analiza **evoluȱiei ȱn perioada 2009 - 2016** a aprecierilor cadrelor didactice, cercetȱtorilor, consultanȱilor, managerilor ȱi specialiȱtilor cu privire la **calitatea consultanȱei manageriale din țara noastrȱ comparativ cu cea din U.E.**, a evidenȱiat urmȱtoarele **aspecte semnificative**:

1. Calitatea consultanȱei manageriale din Romȱnia este inferioarȱ celei din Uniunea Europeanȱ ȱn toȱi anii analizaȱi;
2. Cu toate cȱ s-au ȱnregistrat o serie de diferenȱe ȱntre evaluȱrile calitative, ȱndeosebi ȱn ultimii patru ani, cȱnd au fost consemnate aprecieri ceva mai favorabile organizaȱiilor din Romȱnia, pe ansamblu nu au avut loc schimbȱri de ierarhie ȱn perioada analizatȱ, relevȱnd faptul, cȱ nu s-au produs modificȱri importante ȱn ceea ce priveȱte situaȱia consultanȱei manageriale din țara noastrȱ ȱi Uniunea Europeanȱ;
3. Aprecierile pozitive ale firmelor strȱine care asigurȱ servicii de consultanȱȱ pe teritoriul nostru au fost mai frecvente decȱt evaluȱrile favorabile ale instituȱiilor universitare ȱi companiilor romȱneȱti, cu excepȱia anului 2014, cȱnd entitaȱile din afara țarii au fost devansate de agenȱii economici autohtoni;
4. Activitaȱile de consultanȱȱ managerialȱ derulate la nivel naȱional au fost evaluate de cele mai multe ori ca fiind inferioare prestaȱiilor entitaȱilor de consultanȱȱ strȱine, universitaȱilor ȱi organizaȱiilor autohtone, ceea ce relevȱ calitatea mai slabȱ a serviciilor furnizate de ceilalȱ ofertanȱi din domeniu: ONG-uri, fundaȱii, camere de comerȱ ȱi industrie, persoane fizice autorizate, etc.

De asemenea, s-au mai fȱcut urmȱtoarele constatȱri punctuale:

- Proporȱia cea mai ridicatȱ de respondenȱi care au considerat cȱ prestaȱiile la nivel naȱional sunt de aproximativ acelaȱi calitate cu cele existente ȱn UE s-a ȱnregistrat ȱn anul 2016 (41,34%);
- Pe parcursul anului 2013 s-au consemnat procentaje mai mari ale persoanelor care au apreciat cȱ activitaȱile de consultanȱȱ din țara noastrȱ sunt mai bune ca serviciile furnizate ȱn Uniunea Europeanȱ, atȱt pe plan naȱional, cȱt ȱi la nivelul firmelor autohtone ȱi universitaȱilor;
- ȱn anii 2016 ȱi 2015 au fost ȱnregistrate cele mai reduse ponderi ale intervievaȱilor care au opinat cȱ nivelul calitativ al consultanȱei din Romȱnia este sub media europeanȱ;

- Percepțiile negative referitoare la universități au fost mai numeroase decât aprecierile nefavorabile ale companiilor autohtone în anii 2009 (43,92% față de 41,27%) și 2013 (44,21% comparativ cu 41,15%);
  - Frecvența cea mai ridicată a persoanelor care au indicat că serviciile de consultanță prestate în România de firmele străine sunt superioare în raport cu cele din U.E. a fost înregistrată în 2010 (22,78%);
  - În 2014 și 2015 au fost consemnate cele mai ample proporții ale persoanelor care nu au realizat estimări cu privire la calitatea consultanței din România față de cea din Uniunea Europeană.
- Vezi informațiile din tabelul nr. 33.

Tabelul nr. 33

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2016

Nr. Crt.	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1.	2009	În general, la nivel național	5,91%	29,57%	55,38%	9,14%
2.		De firmele de consultanță autohtone	10,05%	38,62%	41,27%	10,05%
3.		De universitățile din România	11,64%	35,98%	43,92%	8,47%
4.		De firmele de consultanță străine	19,05%	53,44%	11,11%	16,40%
1.	2010	În general, la nivel național	3,91%	26,09%	54,84%	15,16%
2.		De firmele de consultanță autohtone	7,29%	33,49%	43,72%	15,50%
3.		De universitățile din România	7,97%	38,59%	35,47%	19,97%
4.		De firmele de consultanță străine	22,78%	41,97%	16,22%	19,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,52%	29,55%	52,53%	16,41%
2.		De firmele de consultanță autohtone	5,05%	34,85%	42,68%	17,42%
3.		De universitățile din România	6,62%	29,77%	42,24%	21,37%
4.		De firmele de consultanță străine	19,13%	39,03%	17,60%	24,23%
1.	2012	În general, la nivel național	4,14%	28,40%	56,21%	11,24%
2.		De firmele de consultanță autohtone	7,74%	35,71%	46,43%	10,12%
3.		De universitățile din România	12,43%	28,40%	42,01%	17,16%
4.		De firmele de consultanță străine	19,16%	43,11%	17,96%	19,76%
1.	2013	În general, la nivel național	16,87%	26,34%	48,15%	8,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	17,70%	32,10%	41,15%	9,05%
3.		De universitățile din România	16,53%	26,80%	44,21%	12,40%
4.		De firmele de consultanță străine	19,50%	22,41%	34,85%	23,24%
1.	2014	În general, la nivel național	10,00%	30,80%	34,60%	24,60%
2.		De firmele de consultanță autohtone	14,70%	25,60%	32,50%	27,10%
3.		De universitățile din România	12,30%	28,60%	32,10%	27,00%
4.		De firmele de consultanță străine	12,80%	26,70%	22,30%	38,20%
1.	2015	În general, la nivel național	9,08%	33,81%	30,96%	26,15%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,72%	28,05%	29,40%	30,83%
3.		De universitățile din România	8,74%	33,67%	28,25%	29,34%
4.		De firmele de consultanță străine	14,30%	31,10%	17,89%	36,72%
1.	2016	În general, la nivel național	6,45%	41,34%	27,21%	25,00%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,36%	37,01%	25,98%	25,65%
3.		De universitățile din România	8,25%	40,11%	25,33%	26,31%
4.		De firmele de consultanță străine	14,22%	36,68%	18,71%	30,39%

Deoarece procentajele respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței manageriale sunt destul de ridicate în perioada analizată, în tabelul nr. 34 sunt prezentate **rezultatele anchetei fără incorporarea răspunsurilor „nu știu”**.

Tabelul nr. 34

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2016, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. Crt.	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În general, la nivel național	6,50%	32,54%	60,95%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,17%	42,94%	45,89%
3.		De universitățile din România	12,72%	39,31%	47,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,79%	63,92%	13,29%
1.	2010	În general, la nivel național	4,61%	30,75%	64,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,63%	39,63%	51,74%
3.		De universitățile din România	9,72%	47,04%	43,24%
4.		De firmele de consultanță străine	28,13%	51,83%	20,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,82%	35,35%	62,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	6,12%	42,20%	51,68%
3.		De universitățile din România	8,42%	37,86%	53,72%
4.		De firmele de consultanță străine	25,25%	51,52%	23,23%
1.	2012	În general, la nivel național	4,66%	32,00%	63,34%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,61%	39,73%	51,66%
3.		De universitățile din România	15,00%	34,28%	50,71%
4.		De firmele de consultanță străine	23,88%	53,73%	22,39%
1.	2013	În general, la nivel național	18,47%	28,83%	52,70%
2.		De firmele de consultanță autohtone	19,46%	35,29%	45,24%
3.		De universitățile din România	18,88%	30,61%	50,50%
4.		De firmele de consultanță străine	25,40%	29,19%	45,40%
1.	2014	În general, la nivel național	13,26%	40,85%	45,89%
2.		De firmele de consultanță autohtone	20,19%	35,16%	44,64%
3.		De universitățile din România	16,85%	39,18%	43,97%
4.		De firmele de consultanță străine	20,71%	43,20%	36,08%
1.	2015	În general, la nivel național	12,30%	45,78%	41,92%
2.		De firmele de consultanță autohtone	16,94%	40,55%	42,50%
3.		De universitățile din România	12,37%	47,65%	39,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,59%	49,14%	28,27%
1.	2016	În general, la nivel național	8,61%	55,12%	36,27%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,27%	49,78%	34,95%
3.		De universitățile din România	11,20%	54,43%	34,37%
4.		De firmele de consultanță străine	20,42%	52,70%	26,88%

Trebuie menționat că, deși firmele de consultanță managerială străine sunt mai bine evaluate decât universitățile și firmele autohtone, în România există multe colective de profesori și consultanți valoroși, care pot asigura servicii de calitate superioară, atât datorită experienței apreciabile în domeniul managementului, cât și cunoașterii în măsură ridicată a particularităților organizațiilor private/publice din țara noastră și contextului sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

Dacă luăm în considerare frecvența **utilizării serviciilor de consultanță de către IMM-uri în perioada 2009-2016** (figura nr. 88), se constată următoarele:

- Procentajele întreprinderilor care au apelat la consultanți externi a avut o evoluție descendentă în primii patru ani;
  - 2010 iese în evidență prin cea mai mare reducere a gradului de accesare a acestui gen de servicii, de peste două ori față de anul precedent (de la 24,35% la 11,29%);
  - 2013 și 2016 sunt singurii ani ai perioadei analizate în cursul cărora s-au amplificat proporțiile companiilor care au folosit serviciile de consultanță (de la 7,55% la 10,13% în 2014 și de la 5,21% la 10,49% în 2016);
  - În anul 2016 a fost înregistrată o diminuare de 2,32 ori față de 2009 a procentului unităților economice care au recurs la consultanță.

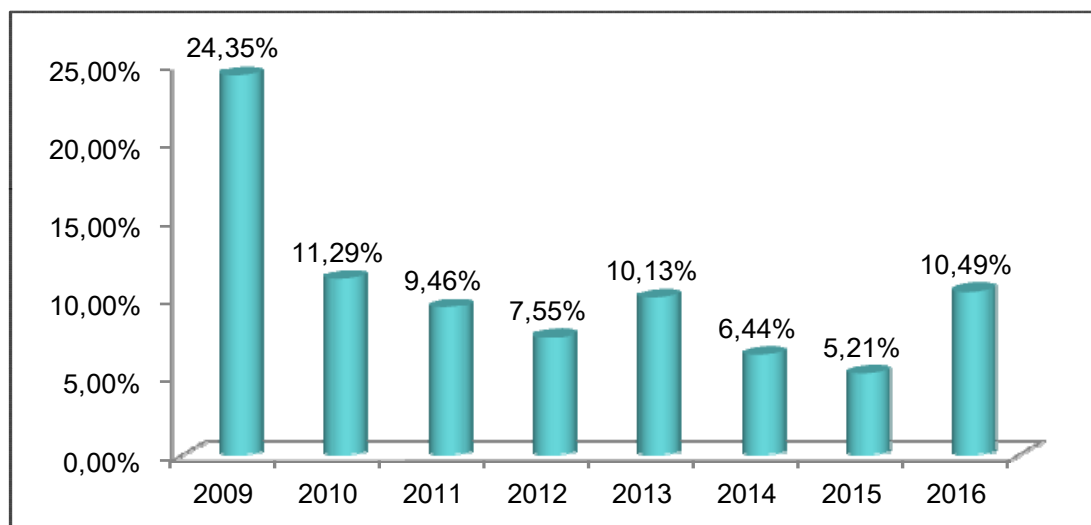


Figura nr. 88 - Dinamica utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri în perioada 2009-2016

Având în vedere evoluțiile prezentate mai sus, recomandăm amplificarea gradului de apelare la consultanții români, chiar dacă organizațiile de consultanță străine sunt în general mai bine cotate decât instituțiile universitare și firmele autohtone, întrucât în România există multe colective de profesori și experți valoroși, care pot asigura servicii de calitate superioară, atât datorită experienței apreciabile în domeniul managementului, cât și cunoașterii în măsură ridicată a particularităților organizațiilor private/publice din țara noastră și contextului sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

Totodată, se impun cu stringență reconsiderări ale abordărilor întreprinzătorilor/ factorilor de decizie din IMM-uri cu privire la activitățile de consultanță din domeniul managementului, în sensul orientării cu prioritate a unor resurse financiare în vederea asigurării accesului firmelor pe care le coordonează la analize pertinente și soluții de eficientizare cu caracter managerial.



## CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFEȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020

### 3.1. Către o guvernare globală în secolul XXI

Potrivit strategicului document „Strategic Vision, Common Action: A Stronger Europe”<sup>1</sup> omenirea trece printr-o criză existențialistă. Această criză se manifestă inclusiv în cadrul și exteriorul Uniunii Europene<sup>2</sup>. Criza actuală reprezintă în același timp și o oportunitate extraordinară care nu trebuie pierdută, ci valorificată din plin.

La nivelul Uniunii Europene s-a realizat o analiză aprofundată și, pe această bază, s-au formulat o viziune, priorități, direcții de acțiune și condiționalități de operaționalizare. Se are în vedere realizarea unei guvernante globale și fortificarea securității și poziției UE la nivel continental și mondial, situându-se în prim plan interesele vitale ale Uniunii Europene – pace, securitate, prosperitate și democrație.

Ca urmare a analizelor efectuate au fost identificate **pericolele** fără precedent cu care este confruntată omenirea:

- terorismul;
- amenințările hibride;
- volatilitatea economică;
- schimbarea climei;
- insecuritatea energetică.

Având în vedere aceste pericole, Uniunea Europeană a formulat **cinci priorități strategice**<sup>3</sup>:

a. **Asigurarea securității Uniunii Europene** prin amplificarea eforturilor în domeniile apărării, cibernetice, antiterorismului, energetic și comunicațiilor strategice.

b. **Amplificarea rezistenței (rezilienței) statale și societale** în Estul și Sudul Europei, prin procese de acces în UE bazate pe condiționalități riguroase și corecte, prin implementarea Politicii de vecinătate Europeană, prin sprijinirea soluționării în diverse modalități a celor mai acute situații de fragilitate guvernamentală, economică, societală, climaterică și energetică și prin dezvoltarea unor politici mai eficiente de emigrare în Europa și în țările partenere.

c. **Abordarea integrată a conflictelor** prin utilizarea coerentă a unei abordări cuprinzătoare a crizelor și conflictelor, acționând în toate stadiile ciclului acestora – prevenție, „răspunsuri” responsabile și decisive crizelor, investiții în stabilizare și evitarea dezangajării când erupe o nouă criză.

d. **Realizarea unor „ordini” regionale** în toate zonele mapamondului, pornind de la premiza că guvernarea regională poate asigura țărilor și popoarelor oportunități mai bune pentru managementul securității, valorificarea câștigurilor economice ale globalizării, exprimarea mai deplină a identităților naționale și culturale și pentru a influența mersul economiei mondiale.

e. **Înfăptuirea unei guvernante globale pentru secolul XXI**, bazată pe legile internaționale, asigurarea drepturilor umane, dezvoltarea sustenabilă și accesul durabil la bunurile globale comune.

Pornind de la aceste priorități, UE a formulat principalele șapte **direcții de acțiune prin care se poate realiza o nouă guvernare pentru secolul XXI** (vezi figura nr. 1).

<sup>1</sup>UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.

<sup>2</sup>UE, op. cit., pag. 7.

<sup>3</sup>UE, op. cit., pag. 9-10.

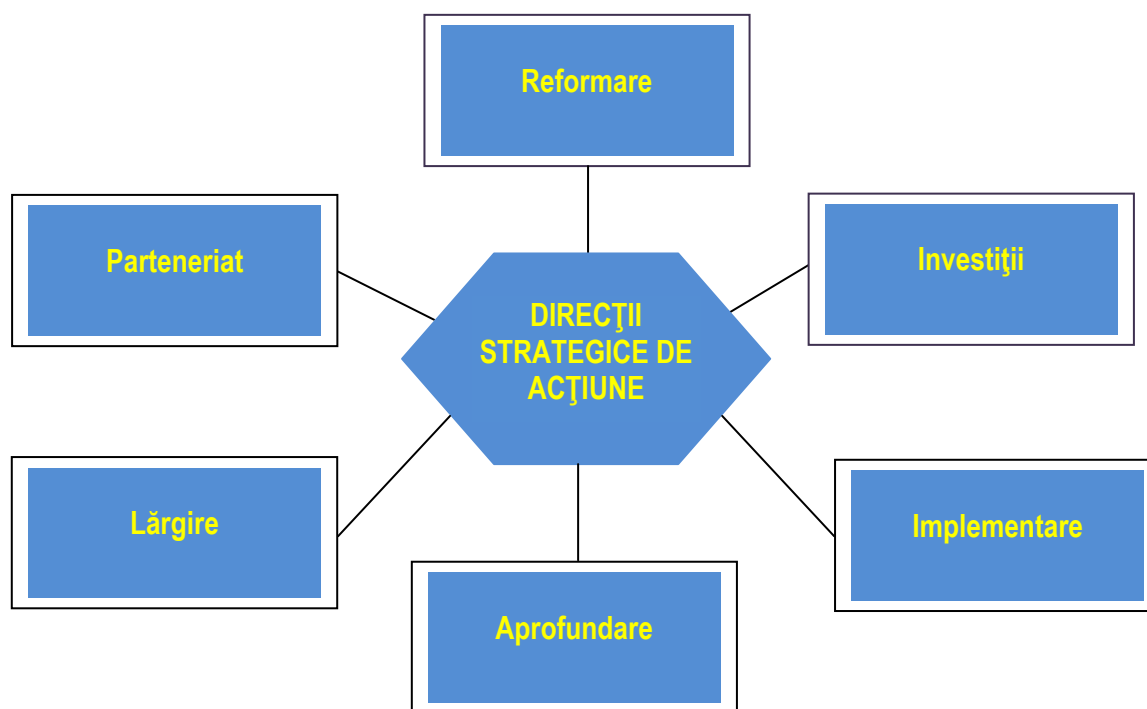


Figura nr. 1 – Direcții strategice de construire a guvernancei globale pentru secolul XXI

1. **Reformarea** organizațiilor internaționale începând cu ONU, inclusiv a Consiliului de Securitate, Instituțiilor financiare Internaționale (Fondul Monetar Internațional în primul rând) și a organizațiilor juridice, internaționale pentru a le conferi realismul și eficacitatea necesară, pe care nu o mai au în prezent.

2. **Investițiile** în organizațiile internaționale pentru a-și realiza funcțiile de menținere a păcii, mediere, construire a păcii și umanitare.

3. **Implementarea** angajamentelor internaționale asumate referitoare la dezvoltarea sustenabilă și schimbarea climei.

4. **Aprofundarea dezvoltării economice la nivel mondial**, prin stabilirea și operaționalizarea de reguli, care au în vedere întregul sistem economic mondial, prin diplomație și acorduri cuprinzătoare de comerț liber, care să implice UE, Japonia, Mercosur, India, ASEAN și alte grupări și organizații economice internaționale.

5. **Lărgirea** sferei de cuprindere și acțiunea normelor, reglementărilor și instituțiilor internaționale care se ocupă de neproliferarea armelor de distrugere în masă, de realizarea de acorduri de dezarmare multilaterală, de regimul și controlul armamentelor, ș.a.

6. **Dezvoltarea** accesului securizat și sustenabil la bunurile globale mondiale, concomitent cu construirea unui cadru de cooperare global privind securitatea cibernetică, prin promovarea unui internet global gratuit și securizat pentru toți, prin guvernanață digitală multilaterală, prin dezvoltarea de structuri energetice sustenabile, prin mecanisme de prevenire, detectare și răspuns la pandemiile globale, etc.

7. **Parteneriatul**, care să implice toate țările în realizarea guvernancei globale. UE va acționa ca un modelator de agende de lucru, corector, coordonator și facilitator în relațiile internaționale la nivel de state și organizații, inclusiv în sectorul privat și în sectorul societății civile.

Pentru ca această viziune să se transforme în acțiuni, în realitate, documentul strategic stabilește pentru UE cele **patru dimensiuni** pe care UE trebuie să le dezvolte (vezi figura nr. 2).

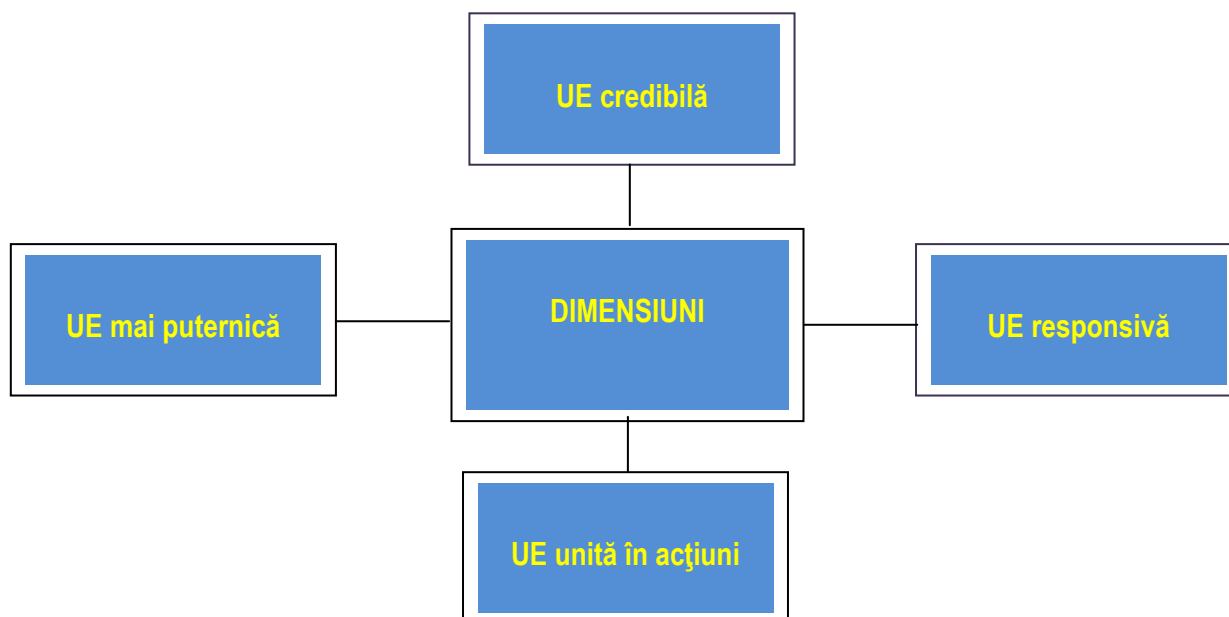


Figura nr. 2 – Dimensiunile UE din perspectiva guvernanței globale pentru secolul XXI

Ansamblul elementelor prezentate constituie o viziune strategică și un demers operațional prin care UE proiectează un nou tip de guvernanță mondială pentru acest secol, în concordanță cu cerințele societății și economiei bazată pe cunoștințe.

În acest context considerăm util să punctăm și **principalele mesaje ale Forumului de la Davos din 2017**, care sunt toate de natură managerială și pot fi rezumate astfel:

- Problemele actuale ale omenirii nu sunt cauzate de globalizare, ci de modul cum aceasta este condusă;
- Starea generală a lumii trebuie îmbunătățită printr-un parteneriat public-privat;
- În condițiile derulării revoluției cunoștințelor - denumită aici “a patra revoluție industrială” - afacerile, economia trebuie să fie mai umane și altfel manageriate;
- Leadership-ul responsabil și responsabil, focalizat pe dedicarea mai profundă pentru dezvoltare inclusivă și creștere economică echitabilă, atât la nivel național cât și global, implică “munca rapidă” pentru eliminarea diviziunilor dintre generații, prin parteneriat partajat în acele sisteme care sunt critice pentru prosperitate.

Concluzia formulată în documentul Forumului este următoarea: liderii din toate domeniile vieții trebuie să fie gata să reacționeze credibil și responsabil la probleme dificile, globale și societale care au fost neglijate prea mult timp. Deci, **este nevoie de un nou management în toate domeniile, cu triplă dimensiune – economică, socială și ecologică.**

## 3.2. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României

### 3.2.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI

În istoria milenară a omenirii, secolul XXI este, fără nici o îndoială, secolul marilor transformări. Deși opiniile privind esența și semnificația acestora sunt multiple și variate, un număr tot mai mare de specialiști, cu argumente din ce în ce mai puternice, consideră că se produce trecerea la un nou sistem economico-social, pentru care cei mai mulți utilizează titlaturile de economie bazată pe cunoștințe și economie inteligentă. O reflectare pragmatică de cea mai mare importanță a acestor evoluții o constituie ultimele două strategii de dezvoltare ale Uniunii Europene – Strategia de la Lisabona<sup>1</sup> și Strategia UE 2020<sup>2</sup> – ambele având drept conținut principal, formulat în mod expres – dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe sau a economiei inteligente.

<sup>1</sup>xxx The Lisbon European Council An Agend of Economic and Social Renewal of Europe, doc/007/Bruxelles, 2000.

<sup>2</sup>xxx A New European Strategy for Jobs anf Growth , Bruxelles, EUCO, 13/10 2010.

Fundamentul trecerii la economia bazată pe cunoștințe îl reprezintă revoluția cunoștințelor. În esență, prin **revoluția cunoștințelor desemnăm schimbarea fundamentală de la economia bazată predominant pe resurse fizice la economia bazată predominant pe cunoștințe**<sup>1</sup>. La baza acestei revoluții se află rolul determinant pe care cunoștințele îl au în economia modernă. În ultimele decenii s-a sesizat și luat în considerare creșterea importanței economice a tehnologiilor, informațiilor, proceselor economice, capitalului uman, capacităților și competențelor organizației – factori organici legați de cunoștințe. Fiecare dintre ei, abordat individual, relevă elemente deosebit de valoroase, cu mari implicații pragmatice. Numitorul lor comun îl reprezintă însă cunoștințele, factorii menționați în fapt, modalitățile de individualizare și operaționalizare ale acestora<sup>\*</sup>.

Recent, la Forumul de la Davos de la începutul anului 2017 s-a situat în prim plan „Industria 4.0” – a patra revoluție industrială. În fapt, aceasta nu reprezintă o nouă revoluție industrială, ci o nouă fază în derularea revoluției cunoștințelor, fază în care se manifestă și mai pregnant impacturile digitalizării economiei mondiale.

Din cele mai vechi timpuri, bogăția și puterea erau asociate posesiei resurselor fizice. Factorii tradiționali de producție – pământul, utilajele, clădirile etc. – erau predominant de natură fizică. De aceea, necesitatea de a avea cunoștințe cuprinzătoare și aprofundate era limitată. Revoluția industrială din secolele trecute s-a bazat predominant pe puterea aburului, forța fizică a omului și capitalul bănesc.

În prezent se prefigurează o situație sensibil diferită. **Bogăția și puterea în secolul XXI vor decurge cu prioritate din resursele intelectuale intangibile, din capitalul de cunoștințe.** Revoluția cunoștințelor, care constă în această trecere la economia dominată de cunoștințe, este un proces deosebit de cuprinzător și profund, generând schimbări de esență în toate componentele activităților economice, analoge ca intensitate cu cele produse de revoluția industrială. Produsele și serviciile sunt din punct de vedere al cunoștințelor mai intensive. Datorită acestui fapt și delimitarea dintre produse și servicii devine din ce în ce mai dificilă. Cunoștințele tind să devină caracteristica principală a numeroase activități, mai mult decât produsele sau serviciile rezultate<sup>2</sup>. Impactul revoluției cunoștințelor devine vizibil în schimbarea structurii valorii și prețurilor produselor, proliferarea produselor simbol, volatilitatea pieței, incertitudinile în ceea ce privește direcționarea activităților economice, nesiguranța carierelor și a locurilor de muncă resimțite de oameni etc.

**Rezultatul revoluției cunoștințelor îl constituie economia bazată pe cunoștințe.** Se apreciază că în prima parte a secolului XXI revoluția cunoștințelor se va intensifica și, ca rezultat, economia cunoștințelor se va extinde rapid în zona dezvoltată a omenirii și treptat în celelalte. Conturată la început în cele mai dezvoltate țări, economia bazată pe cunoștințe cunoaște o rapidă și intensă dezvoltare, la nivel de mapamond.

În esență, **economia bazată pe cunoștințe** se caracterizează prin transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei și prin procese economice în cadrul cărora generarea, vinderea, cumpărarea, învățarea, stocarea, dezvoltarea, partajarea și protecția cunoștințelor devin predominante și condiționează decisiv obținerea de profit și asigurarea sustenabilității economiei pe termen lung<sup>3</sup>.

Pentru înțelegerea conceptului de economie bazată pe cunoștințe, este esențială **cunoașterea principalelor sale caracteristici** pe care le prezentăm succint în continuare (vezi figura nr. 3). Precizăm că elementele enunțate în paginile următoare - formulate de noi - se deosebesc parțial de cele evidențiate de alți specialiști.

- **Primordialitatea cunoștințelor în toate sferile activității economice**, datorită impactului decisiv pe care îl au asupra funcționalității și performanțelor organizațiilor. În procesele de producție, cunoștințele reprezintă adesea un input mai important pentru obținerea performanțelor decât pământul, banii sau munca.

- **Proprietatea intelectuală deține o pondere apreciabilă în patrimoniile naționale**, în continuă creștere, iar granițele dintre proprietatea intelectuală și proprietatea clasică tind să se estompeze, ca urmare a schimbării structurii factorilor de producție. În economia bazată pe cunoștințe aflată la maturitate, proprietatea intelectuală va fi majoritară.

- **Concentrarea activităților economice, nu asupra producerii de bunuri, ci asupra tratării informațiilor, acumulării cunoștințelor și producerii de bunuri-cunoștințe.** Cunoștințele și bunurile

<sup>1</sup> Jones A. B., Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy, OxfordUniversity Press, Oxford, 1999.

<sup>\*</sup> În ultimii 3-4 ani a luat amploare utilizarea termenului de revoluție digitală. Acesta se referă însă, numai la componentele informatice ale revoluției cunoștințelor – esențiale desigur – dar nu îl poate înlocui. Între revoluția cunoștințelor și revoluția digitală relativă, relația este de întreg la parte.

<sup>2</sup> Jones A. B., op. cit., p. 4.

<sup>3</sup> Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

cunoștințe tind să devină cele mai căutate și prețuite mărfuri pentru agenții economici.

- **Capitalul cunoștințe, conținutul principal al capitalului intelectual, este un capital special, intangibil, fluid, a cărui posesiune în exclusivitate este dificil de asigurat** și care, adesea, poate fi preluat și reutilizat de alte organizații fără acordul proprietarului său.

- **Fundamentarea activităților economice nu în primul rând pe resurse tangibile** (pământ, clădiri, echipamente), ci pe resurse intangibile, reprezentate de cunoștințe și de mințile oamenilor competenți.

- **Proliferarea echipamentelor și produselor simbolice, concomitent cu diminuarea relativă a produselor fizice**; produsele simbolice se bazează pe informații, a căror valoare este independentă de caracteristicile fizice ale acestor bunuri\*. Cardurile, comerțul electronic, bankingul electronic, pachetele de programe pentru calculatoare, proiecte, consultanță etc. reprezintă categorii de produse simbolice care vor predomina în economia bazată pe cunoștințe.

- Diviziunea muncii, în cadrul economiei, se bazează tradițional pe posedarea sau accesul la anumite resurse materiale, firește, cu ajutorul celorlalte categorii de resurse – financiare, umane etc. În economia bazată pe cunoștințe, **elementul care determină cel mai adesea și cel mai intens diviziunea muncii la toate nivelele de organizare ale activităților economice, tinde să fie cunoștințele**, devansând, de regulă, resursele materiale. Firește, că cele mai eficiente forme de diviziune a muncii se bazează în aceeași măsură și la un nivel înalt pe posedarea, concomitentă, de cunoștințe, resurse materiale, umane și financiare adecvate și armonizate calitativ și cantitativ

- **Intelectualizarea crescândă a proceselor de muncă**, în general, și a celor economice în special. De menționat că în unele țări dezvoltate, munca intelectuală este majoritară pe ansamblul societății. Spre exemplu, în SUA munca intelectuală a devenit predominantă – la nivelul întregii societăți – încă din anul 1957, când numărul managerilor, specialiștilor și funcționarilor a depășit numărul muncitorilor. În prezent, în numeroase state dezvoltate, munca intelectuală este majoritară la nivelul economiei în ansamblul său. În condițiile economiei bazate pe cunoștințe procesele de muncă intelectuală în economie vor predomina absolut, cantitativ și calitativ.

---

\*Banii au fost, probabil, prima formă simbolică a unui capital, prin intermediul lor înlocuindu-se schimbul în natură, pe bază de barter.

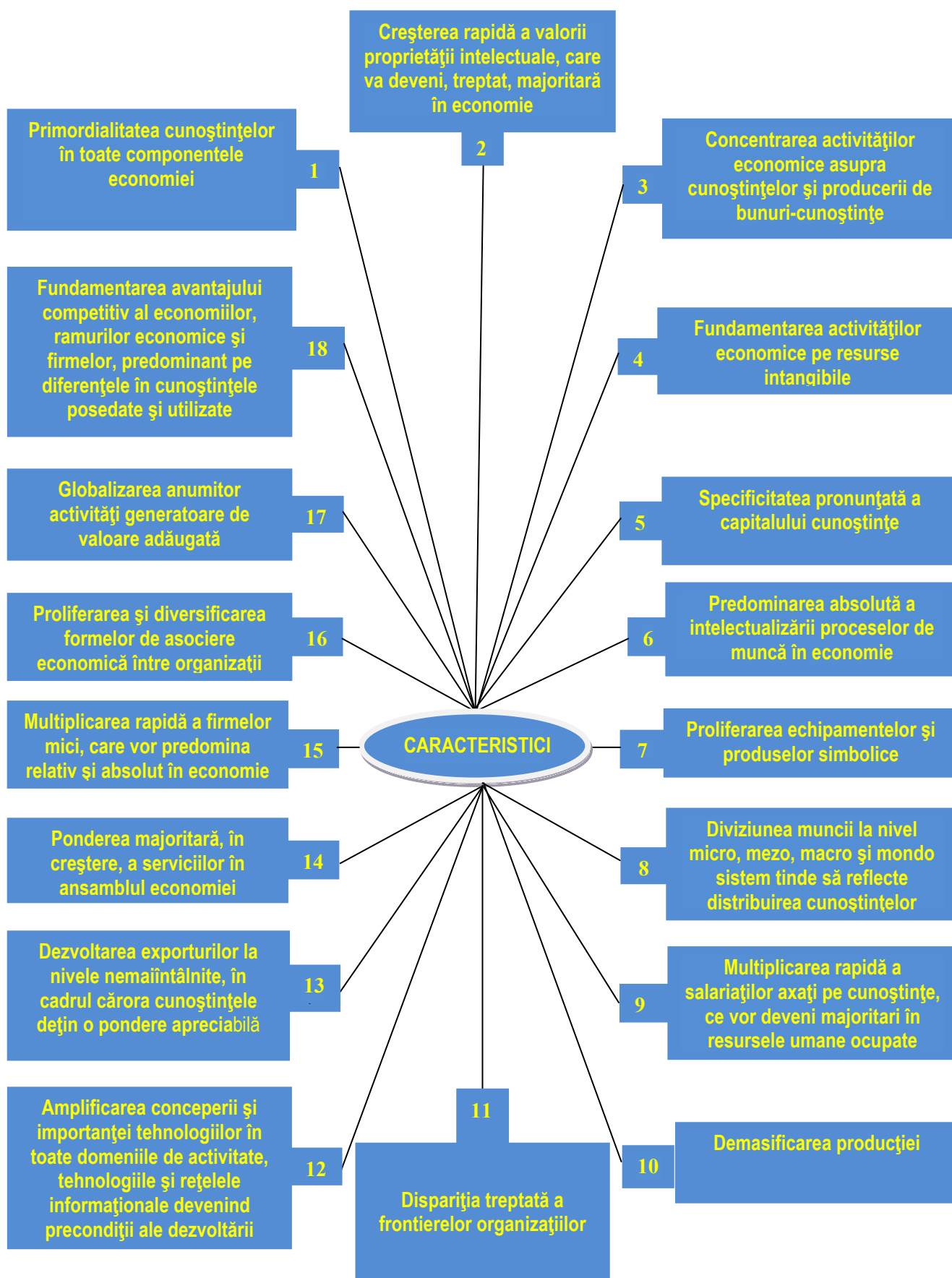


Figura nr. 3 - Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe

- **Demasificarea producției**, în sensul eliminării necesității de a concentra cantități mari de resurse fizice și umane într-o organizație, pentru a putea genera performanțe economice viabile. Primii pași s-au făcut prin sistemele „just in time”, prelucrarea industrială bazată pe integrarea computerelor, extinderea muncii la domiciliul salariaților, telemunca etc. Concomitent, demasificarea produselor este și rezultanta „integrării” cunoștințelor în produse, ceea ce duce la diminuarea cantității de substanță materială încorporată sau chiar la cvasieliminarea acestora, simultan cu amplificarea parametrilor calitativi.

- **Dispariția treptată a frontierelor dintre activitățile din cadrul firmei și dintre firme la nivel sectorial, regional, național și internațional.** Organizarea centrată pe diviziunea muncii și ierarhie cedează locul organizării fundamentată pe munca în echipă, interschimbabilitatea sarcinilor și funcționalitatea interdepartamentală. Se diminuează treptat diferențele și granițele dintre diverse domenii de activitate și regiuni, la nivel național și mondial, în contextul internaționalizării activităților.

- **Generarea, exploatarea și perfecționarea tehnologiilor devin activități foarte răspândite și importante**, condiționante pentru supraviețuirea și performanțele unei părți apreciabile a organizațiilor. Mai mult decât atât, tehnologiile și rețelele informaționale care sunt centrale în crearea, distribuția și utilizarea cunoștințelor, devin precondiții ale dezvoltării economice

- **Ponderea majoritară, în continuă creștere a sectorului de servicii**, în ansamblul economiei, în detrimentul sectorului de producție, în condițiile în care serviciile încorporează, în general, un volum superior de cunoștințe, comparativ cu produsele.

- **Dezvoltarea și amplificarea exporturilor**, ca urmare a estompării diferențelor dintre piețele naționale și eliminării treptate a barierelor instituționale, de timp și spațiu dintre țări. În cadrul exporturilor, o pondere apreciabilă vor deține cunoștințele.

- **Multiplicarea rapidă a întreprinderilor mici**, concomitent cu reducerea relativă a firmelor mari, deoarece primele sunt mai suple și se pot adapta rapid la evoluțiile contextuale. Flexibilitatea și dinamismul binecunoscute, inovativitatea unei părți a acestora, reprezintă atuuiri esențiale ale IMM-urilor în a se manifesta ca principale promotoare ale economiei bazate pe cunoștințe.

- **Proliferarea și diversificarea formelor de asociere economică între organizații** – clustere, alianțe strategice, rețele de firme, parcuri industriale etc. – pentru a valorifica pe un plan superior cunoștințele și celelalte resurse de care dispun. La baza formelor de colaborare se află un nou tip de cunoștințe - integrative - de mijloace informatice și de comunicații moderne.

- **Globalizarea, tendință deosebit de puternică în ultimele decenii, se va intensifica în continuare**, întrucât, beneficiind de tehnologii informaționale și de comunicații electronice, care prin natura lor operează în timp real și sunt globale, firmele vor fi în măsură să-și sincronizeze lanțurile de aprovizionare și să organizeze cooperarea transfrontalieră mult mai eficace. Beneficiind de noul suport tehnologic, activitățile generatoare de valoare adăugată se vor realiza în acele zone ale globului unde există cele mai accesibile și performante cunoștințe, care generează productivități înalte, produse, servicii și vânzări cu rentabilități ridicate și sustenabile.

- **Fundamentarea avantajului competitiv la nivelul tuturor formelor de organizare socială – firme, grupuri de firme, clustere, rețele de firme, ramuri economice, regiuni economice, economii naționale și economie mondială – predominant pe cunoștințele posedate și utilizate.** Cunoștințele, ca input, generează o creștere a calității produselor clasice sau o înlocuire a lor, cât și, adesea, economii de scală. Reamintim că în economia industrială de tip capitalist avantajul competitiv se fundamentează, de regulă, pe costuri reduse sau pe calitatea ridicată a produselor. Explicația acestui nou tip de avantaj competitiv rezidă în multiplele și decisivele roluri pe care le au cunoștințele în cadrul noului tip de economie: materie primă de bază, capital esențial, forță de producție și, adesea, produs.

Componenta de bază a economiei bazate pe cunoștințe o reprezintă **întreprinderea bazată pe cunoștințe**, care poate fi definită ca acea întreprindere care, pe baza unei abordări echilibrate din punct de vedere economic, ecologic și social, valorifică la un nivel superior cunoștințele și celelalte resurse de care dispune și pe care le atrage, generând pentru perioade îndelungate, de zeci de ani, eficiență și performanțe multidimensionale, validate de piață și recunoscute de societate<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 106.

Analizele efectuate de specialiști, ca și realitățile din firmele ce operează în ramurile de vârf din țările dezvoltate, relevă că **firma bazată pe cunoștințe prezintă caracteristici diferite față de firma care predomină în perioada actuală.** În tabelul nr. 1 evidențiem aceste caracteristici pe baza elementelor cuprinse în lucrările lui Burton Jones<sup>1</sup> și Francis Coincross<sup>2</sup>.

Tabelul nr. 1

Principalele caracteristici ale firmei bazată pe cunoștințe

Nr. crt.	Caracteristici
1.	Diminuarea firmei în ceea ce privește activele fizice, activitățile realizate și salariații utilizați, concomitent cu dezvoltarea bazei interne de cunoștințe și extinderea legăturilor cu clienții, furnizorii și resursele umane externe
2.	Externalizarea activităților care nu sunt esențiale pentru firmă, în paralel cu internalizarea celor care fac parte sau sunt puternic complementare cunoștințelor esențiale ale organizației.
3.	Schimbarea relațiilor cu resursele umane externe firmei, în sensul apelării la aceasta pentru activitățile funcționărești mai puțin importante și pentru cele de întreținere ale organizației; pentru realizarea lor se va apela pe scară largă la firme mici și persoane care lucrează independent.
4.	Dezvoltarea strategică a firmei se va baza pe creșterea în profunzime și/sau lărgime a cunoștințelor firmei, ceea ce presupune că ea dispune de capacitatea de a-și dezvolta propriile cunoștințe și de a recunoaște oportunitățile pentru cooperare de tip sinergetic în domeniul cunoștințelor
5.	Conturarea unui model de organizare internă a firmei bazată pe cunoștințe analog modelului cognitiv uman, caracterizat prin rețele mai puțin structurate, echipe semiautonome, formate din persoane posesoare de cunoștințe, disponibilități organizaționale și individuale pentru învățare etc.
6.	Maximizarea eficacității și eficienței se bazează pe structuri de echipe, între care „cuplarea” trebuie minimizată și coeziunea maximizată
7.	Scăderea numărului și rolurilor managerilor de nivel mediu și inferior și externalizarea treptată a persoanelor ce realizează activități periferice, simultan cu integrarea în firmă de „manageri de cunoștințe”, care, frecvent, își încep activitatea ca agenți sau consultanți ai schimbării în cadrul organizației
8.	Remodelarea capabilităților manageriale și economice ale firmei, pentru a pune în valoare cunoștințele, prin opțiunile, deciziile și acțiunile pe care le practică
9.	Direcționarea investițiilor în training, în forța de muncă externă utilizată, pentru a înlocui propriul personal ce nu progresează suficient
10.	Alocarea unor resurse mai reduse pentru training și oferirea de posibilități mai limitate de promovare a personalului din grupurile periferice, care poartă principala responsabilitate pentru propria pregătire și evoluție profesională
11.	Reconceperea sistemului de motivare, corespunzător următoarelor coordonate: <ul style="list-style-type: none"> <li>– amplificarea recompensării în funcție de performanțe și merite pentru tot personalul firmei;</li> <li>– creșterea utilizării recompensării personalului din grupurile periferice în funcție de performanțele individuale;</li> <li>– intensificarea folosirii concomitente a stimulentele globale, de grup și personale, pentru personalul de bază al firmei;</li> <li>– apelarea pe scară largă la promovarea personalului în cadrul și din afara firmei</li> </ul>
12.	Dezvoltarea unei culturi deschise, compania invitând în cadrul său clienții și furnizorii – ce pot să urmărească cum operaționalizează deciziile care-i privesc - precum și celelalte categorii de stakeholderi
13	Practicarea de forme de colaborare multiple cu alte firme, în condiții de ușurință, timp și costuri mai bune
14	Diminuarea barierelor dintre diferitele categorii de resurse umane, dintre munca de la firme și munca de acasă, dintre individ și organizație
15	Acordarea unei atenții majore obținerii, utilizării, protejării și valorificării capitalului intelectual

Atât la nivelul economiei bazate pe cunoștințe, cât și la nivelul organizației bazate pe cunoștințe este necesară practicarea unui nou tip de management, denumit managementul bazat pe cunoștințe. La baza sa se află o nouă știință - cristalizată în ultimele două decenii - : **știința managementului bazat pe cunoștințe.** Potrivit cercetărilor noastre, știința managementul bazat pe cunoștințe constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi

<sup>1</sup> Jones B., Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999, pag. 42-43, 170-171.

<sup>2</sup> Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.



sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor economice, sociale și ecologice ale organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor<sup>1</sup>.

Comparativ cu managementul clasic, managementul bazat pe cunoștințe acordă o **pondere mult mai mare cunoștințelor** – devenite materie primă esențială a organizației și, firește, a managementului – trecând datele și informațiile în planul secund. O a doua deosebire de esență se referă la **centrarea, într-o măsură sensibil superioară perioadei precedente, pe resursele umane**. În plus, resursa umană a organizației, în varianta sa cuprinzătoare – adică referitoare nu numai la salariați, ci la principalii săi stakeholderi – este abordată prioritar din perspectiva tratării cunoștințelor, atât explicite, cât și implicite<sup>2</sup>.

Cele două mutații menționate, care sunt concomitent conceptuale și metodologice, modifică sensibil conținutul acestei noi discipline științifice – managementul bazat pe cunoștințe - și modalitățile de operaționalizare. Apare o nouă clasă de manageri, cunoscuți sub titulatura de Tmanageri sau de manageri bazați pe cunoștințe.

Ne oprim aici cu elementele de esență privind economia, întreprinderea și managementul bazate pe cunoștințe, cele care vor domina și vor determina decisiv performanțele economice, sociale și ecologice în următoarele decenii pe plan mondial. Le-am punctat succint în acest paragraf întrucât ele asigură baza conceptual-managerială și informațională pentru a percepe în profunzimea lor proiecțiile și recomandările strategico-tactice țintite spre modernizarea economiei și promovarea managementului performant în România.

### **3.2.2. Demararea construirii economiei bazate pe cunoștințe în Uniunea Europeană prin Strategia de la Lisabona**

În mod firesc, Uniunea Europeană, unul dintre principalii poli de putere economică și științifică a lumii, și-a direcționat dezvoltarea asupra construirii economiei bazate pe cunoștințe. Încă din ultimul deceniu al secolului trecut, Uniunea Europeană a trecut la proiectarea unei viziuni și a unei abordări centrate pe dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe. Ca urmare, a fost elaborată Strategia de la Lisabona pentru perioada 2001 – 2010, care a previzionat un program strategic de construire a economiei bazate pe cunoștințe. Bazată pe o profundă analiză a situației și evoluțiilor din Uniunea Europeană comparativ cu cele din SUA, strategia proiectează elementele principale ale construirii economiei bazată pe cunoștințe în cadrul său.

Esența strategiei constă – după cum se afirmă în documentul prezentat de Comisia Uniunii Europene la Lisabona<sup>3</sup> – în **continuarea și accelerarea schimbărilor structurale care se află deja în derulare**. Concepția pe care se bazează această strategie este prezentată în figura nr. 4. În baza acestei concepții s-au formulat **patru obiective strategice pentru Uniunea Europeană**:

- Construirea unei economii bazată pe cunoștințe inclusivă și dinamică
- Producerea unei creșteri economice accelerate și sustenabile
- Revenirea la utilizarea plenară a resurselor umane, reducând șomajul la nivelul celor mai performante țări
- Modernizarea sistemelor de protecție socială

**Obiectivul strategic global**, era ca Uniunea Europeană să devină până în anul 2010 cea mai competitivă economic din lume, bazată pe știință, capabilă de o dezvoltare durabilă și creatoare de noi locuri de muncă. Creșterea economică medie anuală previzionată era de 3% și însoțită de crearea a 20 de milioane de locuri de muncă până în 2010.

În vederea realizării acestor obiective Uniunea Europeană și-a propus să își focalizeze eforturile în **două direcții principale** complementare:

- continuarea reformei economice pentru a realiza economia bazată pe cunoștințe
- fortificarea modelului social european bazat pe investirea în oameni.

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 203.

<sup>2</sup> Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, 2010, pag. 209.

<sup>3</sup> xxx The Lisbon European Council – An Agend of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/, Bruxelles, 2000.

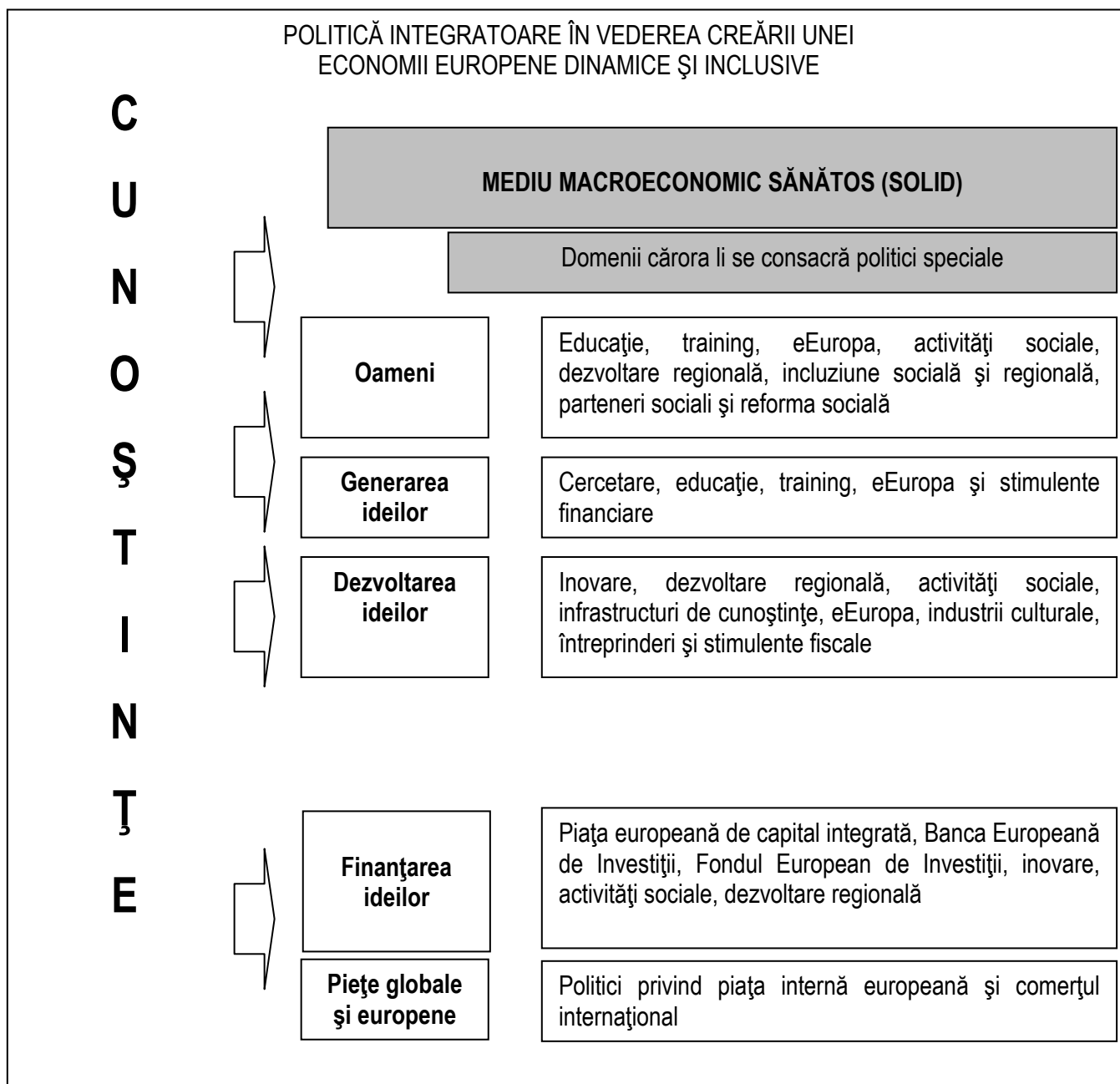


Figura nr. 4 - Elementele esențiale ale strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în Uniunea Europeană

În figura nr. 5 sunt specificate domeniile și acțiunile prioritare de construire a economiei bazate pe cunoștințe.

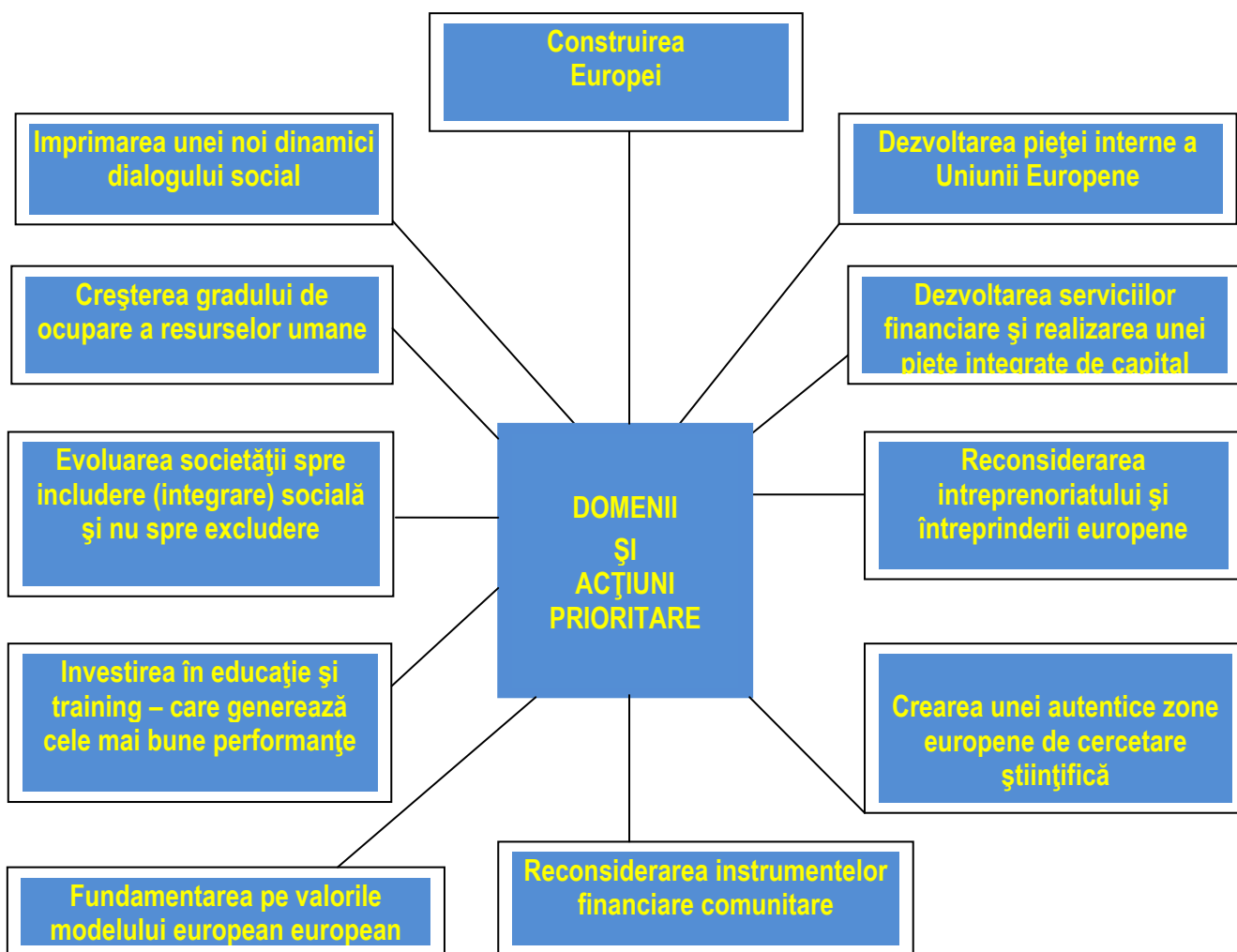


Figura nr. 5 - Domenii și acțiuni prioritare ale construirii economiei bazată pe cunoștințe

Din examinarea domeniilor și acțiunilor principale de construire a economiei bazate pe cunoștințe rezultă **principalele sale caracteristici:**

- abordarea sistemică a Uniunii Europene, prevederile strategiei referindu-se la ansamblul componentelor societății și economiei din cadrul Uniunii Europene;
- prioritatea acordată ramurilor și domeniilor bazate pe tehnologii de vârf;
- situarea educației, trainingului, învățării continue și cercetării științifice în prim planul alocării resurselor și schimbărilor de realizat;
- acordarea unei atenții deosebite întreprinderii și întreprinderii, celulele unde se construiește de facto economia bazată pe cunoștințe;

Evaluările realizate în 2011 au relevat că **nici unul din obiectivele majore stabilite prin strategia de la Lisabona** – ritmul anual al creșterii economice de 3%, crearea a 20 de milioane de locuri de muncă, creșterea gradului de ocupare al populației la 65%, reducerea șomajului la 4%, dezvoltarea unei zone europene autentice de cercetare științifică, construirea pieții integrate de capital etc. – **nu au fost realizate integral**. Cu toate acestea, **semnalăm realizări majore**, mai ales în plan funcțional, calitativ, la nivelul Uniunii Europene și țărilor componente, privind construirea Europei, dezvoltarea pieței interne a Uniunii Europene, reconsiderării întreprinderii și întreprinderii europene, imprimarea unei noi dinamici dialogului social.

Se poate conchide că strategia de la Lisabona a contribuit la dezvoltări semnificative în Uniunea Europeană din perspectiva economiei bazate pe cunoștințe, realizările însă fiind departe de obiectivele stabilite, datorită atât unor cauze subiective, care țin de factorii decizionali europeni și naționali, cât și a unor cauze obiective\*, aferente strategiei și evenimentelor din SUA și evoluțiilor de ansamblu ale sistemului bancar

\* În raport cu Uniunea Europeană

internațional și a economiei mondiale.

### 3.2.3. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa

În prima jumătate a anului 2010, Comisia Europeană a pus în dezbatere publică și – ulterior – în iunie 2010 a adoptat strategia Europa 2020. **Structura documentului strategic** prezentat de președintele Comisiei Europene – Jose Emmanuel Barosso<sup>1</sup> - este prezentată în caseta următoare.

Tabelul nr. 2

Structura documentului strategic Europa 2020
1. O perioadă de transformare
2. Creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii
3. Verigi lipsă și blocaje
4. ieșirea din criză: primii pași către 2020
5. Obținerea de rezultate: guvernanță mai puternică
6. Decizii pentru Consiliul European
7. Anexe

În vederea elaborării strategiei s-au avut în vedere **trei scenarii** prezentate în figurile nr. 6, nr. 7 și nr. 8.

Nivelul producției

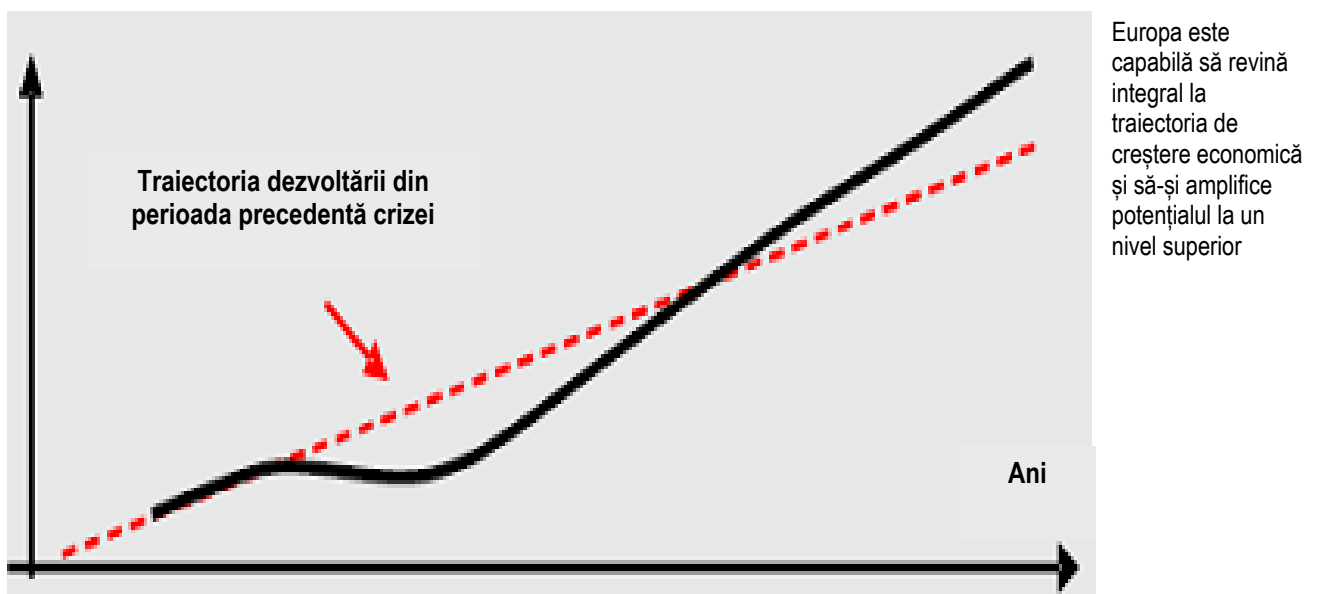
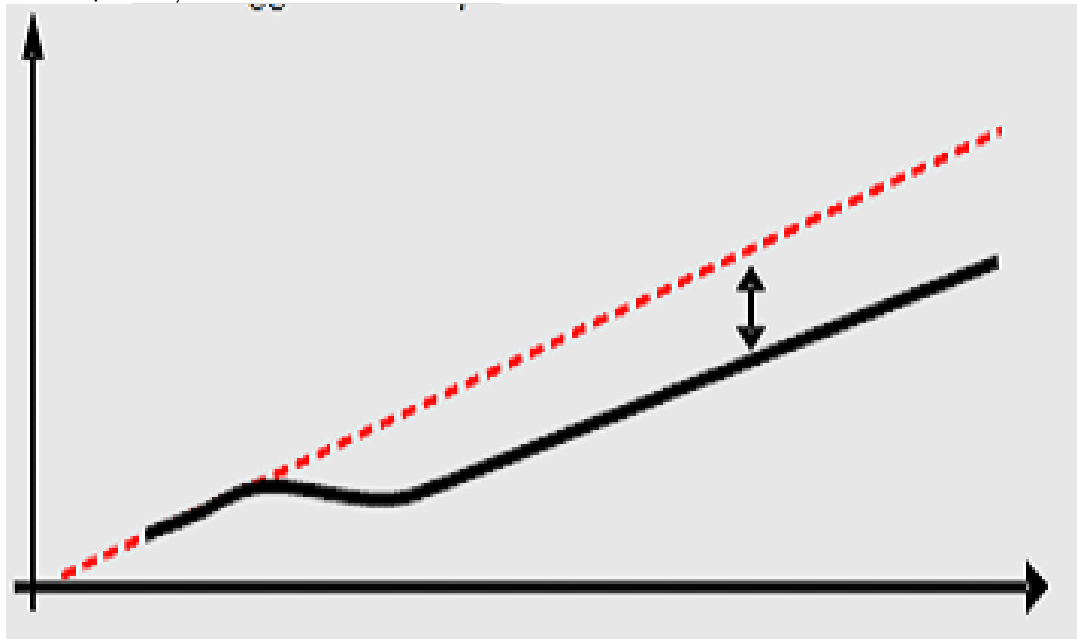


Figura nr. 6 – Scenariul 1, refacere sustenabilă

<sup>1</sup>xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.

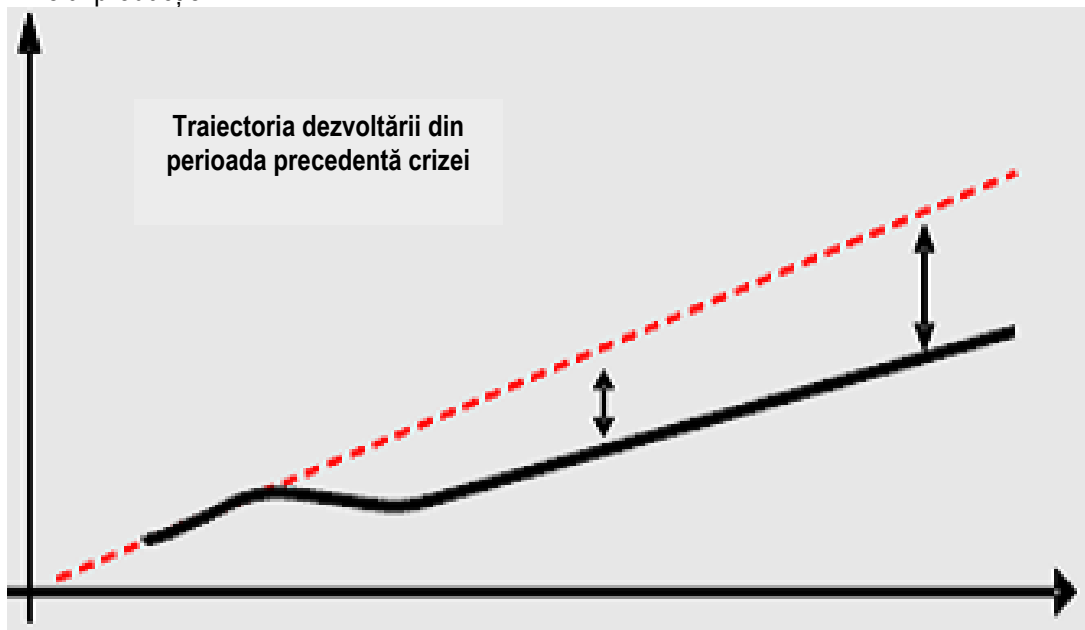
Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și va reîncepe creșterea economică pe o bază erodată

Figura nr. 7 – Scenariul 2, Refacere precară

Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și ale potențialului de creștere economică viitoare

Figura nr. 8 – Scenariul 3, un deceniu pierdut

În mod firesc, **s-a optat pentru primul scenariu al evoluției**, conturându-se strategia Europa 2020, ale cărei principale elemente le prezentăm în continuare.

**Strategia Europa 2020 propune trei priorități** care se susțin reciproc:

- Creștere inteligentă: dezvoltarea unei economii bazate pe cunoștințe
- Creștere durabilă: promovarea unei economii mai eficiente din punct de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive

- Creștere favorabilă incluziunii sociale: promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, care să asigure coeziunea socială și teritorială.

**Obiectivele fundamentale pe care UE le încorporează în strategie** sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 3

Obiective principale ale Strategiei Europa 2020

Nr. crt.	Obiective fundamentale
1.	Creșterea la 75% a ratei de ocupare a bărbaților și femeilor cu vârsta între 20 și 60 de ani, inclusiv printr-o participare mai mare a tinerilor, salariaților mai în vârstă și a muncitorilor cu o calificare redusă și prin mai buna integrare a imigranților legali
2.	Îmbunătățirea condițiilor cercetării și dezvoltării, având în vedere în special amplificarea nivelurilor de investiții publice și private în acest sector la 3% din PIB; comisia UE va elabora un indicator care să reflecte intensitatea inovării
3.	Reducerea emisiunii gazelor de seră cu 20%, comparativ cu nivelurile din 1990 și creșterea ponderii energiilor regenerabile în consumul final de energie la 20% și amplificarea eficienței energetice cu 20%; UE este decisă să adopte o decizie care să ridice la 30% reducerea de gaze de seră, condiționat de un acord internațional global și cuprinzător încheiat până în 2012 cu angajamente similare
4.	Îmbunătățirea nivelurilor de educație având în vedere în special diminuarea abandonului școlar la mai puțin de 10% și creșterea cu cel puțin 40% a procentului persoanelor în vârstă de 30-34 ani care-și completează pregătirea prin sistemul terțiar
5.	Promovarea incluziunii sociale, în special prin reducerea sărăciei, având ca țintă ca cel puțin 20 de milioane de oameni să nu mai fie amenințați de sărăcie și excluziune socială.

Aceste obiective sunt interconectate și sunt esențiale pentru reușita scenariului 1. Pentru a garanta că fiecare stat membru adaptează strategia Europa 2020 la situația sa specifică, Comisia propune ca aceste obiective ale UE să fie transpuse în obiective și traiectorii naționale.

Obiectivele sunt reprezentative pentru cele **trei priorități - creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii** - dar nu sunt exhaustive. Pentru a sprijini realizarea acestora, va fi necesară inițierea și derularea unei game largi de acțiuni la nivelul național, al UE și internațional.

În acest scop, Comisia a formulat **sapte inițiative emblematice** pentru a stimula și direcționa realizarea de progrese în cadrul fiecărei teme prioritare:

1. **„O Uniune a inovării”**, pentru a îmbunătăți condițiile-cadru și accesul la finanțările pentru cercetare și inovare, astfel încât să se garanteze posibilitatea transformării ideilor inovatoare în produse și servicii care creează creștere și locuri de muncă;

2. **„Tineretul în mișcare”**, pentru a consolida performanța sistemelor de educație și pentru a facilita intrarea tinerilor pe piața muncii;

3. **„O agendă digitală pentru Europa”**, pentru a accelera dezvoltarea serviciilor de internet de mare viteză și pentru a valorifica beneficiile pe care le oferă o piață digitală unică gospodăriilor și întreprinderilor;

4. **„O Europă eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor”**, pentru a permite decuplarea creșterii economice de amplificarea consumului resurselor, pentru a sprijini trecerea la o economie cu emisii scăzute de carbon, pentru a crește utilizarea surselor regenerabile de energie, pentru a moderniza sectorul transporturilor și a promova eficiența energetică;

5. **„O politică industrială adaptată erei globalizării”**, pentru a îmbunătăți mediul de afaceri, în special pentru IMM-uri, și a sprijini dezvoltarea unei baze industriale solide și durabile, în măsură să facă față concurenței la nivel mondial;

6. **„O agendă pentru noi competențe și noi locuri de muncă”**, pentru a moderniza piețele muncii și a oferi mai multă autonomie cetățenilor, prin dezvoltarea competențelor acestora pe tot parcursul vieții în vederea creșterii ratei de participare pe piața muncii și a unei mai bune corelări a cererii și a ofertei în ceea ce privește resursele umane, inclusiv prin mobilitatea profesională;

7. **„Platforma europeană de combatere a sărăciei”**, pentru a garanta coeziunea socială și teritorială, astfel încât beneficiile creșterii și locurile de muncă să fie distribuite echitabil, iar persoanelor care se confruntă cu sărăcia și excluziunea socială să li se acorde posibilitatea de a duce o viață demnă și de a juca un rol activ în societate.

Aceste șapte inițiative emblematice angajează atât Uniunea Europeană, cât și statele membre. **Instrumentele UE**, în special Piața Unică, ajutoarele financiare și instrumentele de politică externă, vor fi mobilizate pentru eliminarea blocajelor și îndeplinirea obiectivelor Strategiei UE 2020. Ca prioritate mediată, Comisia identifică măsurile care trebuie luate pentru a defini o strategie credibilă de ieșire din criză, pentru a continua reforma sistemului financiar, pentru a asigura consolidarea bugetară pentru o creștere pe termen lung și pentru a întări coordonarea în cadrul Uniunii economice și monetare.

Pentru a se obține rezultate este nevoie de o **gubernanță economică mai puternică**. Implementarea Strategiei UE 2020 se sprijină pe doi piloni:

- a) abordarea tematică prezentată anterior, care combină prioritățile și principalele obiective,
- b) întocmirea unor rapoarte de țară, facilitând statelor membre să își dezvolte propriile strategii de reîntoarcere la o creștere economică durabilă și la sustenabilitatea finanțelor publice.

La nivelul Uniunii Europene sunt prevăzute **orientări integrate care să cuprindă domeniul de aplicare al priorităților și obiectivelor Uniunii Europene**. Fiecărui stat membru i se adresează recomandări specifice. În cazul unui răspuns necorespunzător, se pot emite avertismente politice. Prezentarea de rapoarte privind îndeplinirea obiectivelor strategiei Europa 2020 și evaluarea Pactului de stabilitate și creștere se vor efectua simultan, făcându-se însă în continuare delimitarea între aceste instrumente și menținând integritatea Pactului.

Consiliul European se va implica total în noua strategie și va fi punctul focal al acesteia. Comisia va monitoriza progresele înregistrate în vederea îndeplinirii obiectivelor, va facilita schimburile politice și va prezenta propunerile necesare orientării acțiunii și promovării inițiativelor emblematice ale Uniunii Europene. Parlamentul European va reprezenta o forță motrice pentru mobilizarea cetățenilor și va juca rolul de colegiator în ceea ce privește inițiativele-cheie. Această abordare privind instituirea de parteneriate ar trebui extinsă la comitetele Uniunii Europene, parlamentele naționale, autoritățile naționale, locale și regionale, partenerii sociali, părțile interesate și societatea civilă, astfel încât toți cetățenii să participe la îndeplinirea obiectivelor fixate.

După cum rezultă din elementele prezentate, prima prioritate a strategiei o constituie **dezvoltarea unei economii bazate pe cunoștințe și inovare** care să asigure o **creștere economică și o dezvoltare inteligentă, adică fundamentată pe cunoștințe**. Celelalte două priorități și cele 7 inițiative emblematice vizează direct componente esențiale ale economiei bazate pe cunoștințe – cercetare-dezvoltare, inovare, educație, internet, eficiență ecologică, mediu de afaceri favorizant dezvoltării și performanțelor, dezvoltare a competențelor și coeziune socială. Toate aceste elemente sunt esențiale pentru construirea în Uniunea Europeană a unei economii bazate pe cunoștințe, competitive pe plan mondial, în raport cu celelalte două componente ale Triadei – SUA și Japonia - și cu grupul BRIC\* care „vine” în forță din urmă.

### **3.2.4. Stadiul implementării Strategiei 2020 la jumătatea perioadei (după cinci ani) și noile provocări cu care este confruntată UE**

În mod similar deceniului precedent, când se operaționaliza Strategia de la Lisabona, la jumătatea intervalului de implementare a Strategiei 2020 UE pe 10 ani, s-au realizat mai multe analize și evaluări. Firește, există deosebiri apreciabile între conținutul și rezultatele prezentate.

---

\* Brazilia, Rusia, India și China.

În continuare o să prezentăm o sinteză (parțială) a evaluărilor Strategiei UE după 5 ani de implementare<sup>1,2,3,4</sup> având ca sursă principală de referință documentul grupului parlamentar social-democrat din Parlamentul European<sup>5</sup>. Principalele sale **concluzii** sunt următoarele:

- a. Cea mai mare parte dintre beneficiile avute în vedere prin Strategia UE 2020 nu s-au materializat.
- b. Strategia Europa 2020 trebuie să rămână ghid pentru elaborarea politicilor UE, întrucât cele cinci obiective principale rămân de actualitate și ele reflectă provocările cheie cu care Europa este confruntată.
- c. Uniunea Europeană, după anii de criză și după adoptarea de către ONU<sup>6</sup> a obiectivelor dezvoltării sustenabile pe plan mondial până în 2030, trebuie să-și relanseze creșterea economică și strategia de ocupare a resurselor umane, într-un mod ambițios. Diminuarea șomajului și a inechităților sociale sunt cruciale pentru realizarea cu succes a integrării UE.
- d. Tranziția spre un nou model de creștere economică trebuie să fie fundamentată pe principiile dezvoltării sustenabile cu cele trei dimensiuni ale sale – economică, socială și ecologică. Noul model de creștere economică trebuie să se bazeze pe dreptatea socială, să creeze noi locuri de muncă de calitate ridicată și sustenabile. Pentru atingerea obiectivelor de creștere economică este necesară focalizarea pe cercetare și dezvoltare, inovare și creativitate, care să genereze noi produse, metode, servicii, inclusiv bunuri și servicii accesibile populației și firmelor, atât în sectoarele tradiționale, cât și în cele emergente. Pentru aceasta sunt necesare resurse umane bine educate, generate de sistemul educațional.
- e. Toate prioritățile UE 2020 și altele care vor mai fi stabilite, trebuie să fie însoțite de planuri financiare obligatorii, incluzând și evaluări ale impactului asupra bugetului UE. Altminteri, nu avem nici abordări realiste și nici succes.
- f. UE trebuie să încurajeze partenerii din afara sa, să aibă evoluții convergente cu ea, luând în considerare civilizația, cultura și specificitățile acestora. Toate instrumentele de acțiune internă UE – parteneriate strategice, acorduri comerciale, dialogul intercultural ca un „soft” al puterii – ar trebui mobilizate pentru a realiza concomitent atât o îmbunătățire a guvernantei globale, cât și o cuprinzătoare convergență.

În următoare perioadă trebuie ținut cont că în **ultimii cinci ani s-au produs schimbări profunde la nivel național și internațional**, cu multe dimensiuni economice, geopolitice, demografice, tehnologice, ecologice, sociologice etc. Se constată la nivelul UE – și nu numai – următoarele tendințe pregnante:

- Schimbările climatice și constrângerile privind resursele cer o profundă tranziție energetică, transformări industriale și emergență economică de reciclare.
- Revoluția digitală a intrat într-o nouă fază, generând noi oportunități pentru creștere economică, dar cerând soluții pe termen lung, pentru a depăși „fărămițările digitale” și provocările asociate securității datelor.
- Reorganizarea spațiului având în vedere rețelele globale și emergența megaorașelor, dezvoltarea în continuare a sistemelor de transport sustenabile și a infrastructurii energetice.
- Lărgirea disparităților regionale, mai mult în cadrul țărilor decât între ele, impune o politică UE de coeziune socială realistă, care să fie un instrument investițional, de care să beneficieze cetățenii UE.
- Profunda recompunere socială referitoare la îmbătrânirea populației, imigrări, dezechilibre între sexe, diferențele între generații necesită inventarea unor noi tipuri de educație și de politici sociale.
- Înstrăinarea cetățenilor de instituțiile politice, creșterea gap-ului democratic între UE și cetățenii săi, au drept consecințe amplificarea extremismului și radicalizării pe ambele laturi ale spectrului politic.

Pe lângă aceste tendințe, în ultimii ani, după criza economică, UE a fost confruntată și cu o serie de alte **dificultăți majore**.

O primă dificultate se referă la diminuarea finanțării economiei reale, în special a IMM-urilor. Această dificultate s-a resimțit în toate țările, cu o intensitate sporită în statele din Europa Centrală și de Est. De remarcat

<sup>1</sup> EU Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Bruxelles COM (2015) 614/2.

<sup>2</sup> Claire Jones, ECB Cuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.

<sup>3</sup> Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.

<sup>4</sup> EC, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.

<sup>5</sup> S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Success, 16.03.2016, [www.socialistsanddemocrats.eu](http://www.socialistsanddemocrats.eu)

<sup>6</sup> United Nations Sustainable Development Summit, 25 - 27 September 2015, New York; [http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E).



că nici statele dezvoltate nu au fost ocolite. Cauza principală a acestor evoluții o reprezintă noile reglementări privind băncile care au amplificat provizioanele băncilor și ca urmare creditele de mici dimensiuni sunt mai dificil de acordat și implică costuri mai mari. Această evoluție este o consecință a ceea ce Guy Ryder, directorul general de la Organizația Internațională a Muncii (OIM), numea în Raportul său, la Conferința anuală din 2015, finanțarea economiei<sup>1</sup>, prin care descrie influența crescândă pe care finanțarea băncilor o are asupra economiei reale. Această finanțare are – în opinia specialiștilor de la OIM – profunde efecte negative asupra funcționării firmelor și activităților economiei productive.

În acest context, **Banca Centrală Europeană (BCE) a adoptat în prima parte a anului 2016 un ansamblu de măsuri fără precedent.** Diminuarea dobânzilor la creditele BCE date băncilor naționale cu 10 puncte, ajungând la -0,4%, are în vedere să stimuleze băncile să acorde împrumuturi pe termen scurt, să le amplifice lichiditatea pe termen lung. Ca urmare, se așteaptă la o relansare a creditării întreprinderilor și gospodăriilor în Europa.

Amplificarea rapidă și fără precedent a numărului de **imigranți în Europa**, provenind din alte continente este o altă provocare imensă pentru UE. Faptul că în anul 2015 au intrat în Europa circa un milion de imigranți, majoritatea din țările Orientului Mijlociu, este o mare problemă pentru țările europene, cu multiple dimensiuni economice, sociale, culturale, de securitate etc. Consecințele masive ale imigrației masive, pentru care Europa nu a fost pregătită, nu au întârziat să apară. Ele afectează toate țările Europei, relațiile dintre ele și, cu un plus de intensitate, țările mai puțin dezvoltate.

În acest context se avansează ca în a doua jumătate a perioadei de implementare a Strategiei UE 2020 să se aibă în vedere și prioritățile strategice cuprinse în figura nr. 9.

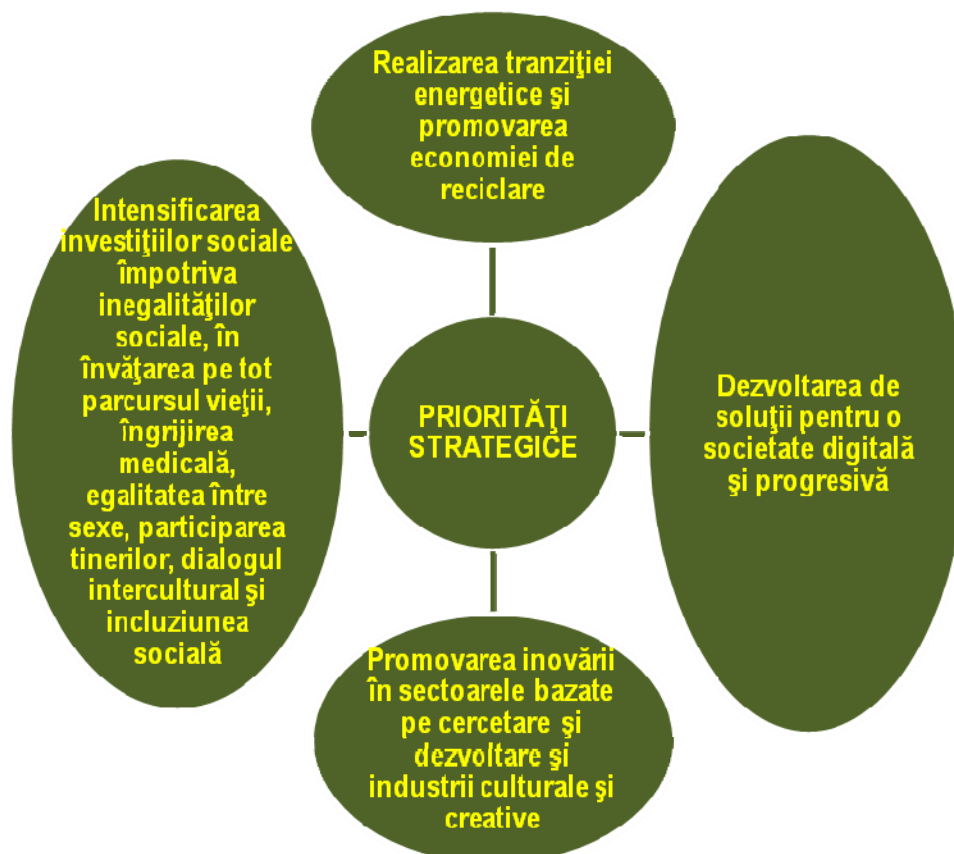


Figura nr. 9 – Priorități strategice pentru UE în perioada 2016-2020\*

<sup>1</sup>XXX Report of The Director General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104<sup>th</sup> Session 2015, Geneva, 2015, pg. 15.

\* Pentru elemente suplimentare vezi S&D, op.cit.

În vederea operaționalizării acestor obiective strategice se au în vedere **șase surse de finanțare**:

- Bugetul UE;
- Resursele proprii ale sistemelor implicate;
- Bugetele naționale ale țărilor membre UE;
- Fondul European pentru Investiții Strategice (FEIS);
- Banca Europeană de Investiții (BEI);
- Piețele de capital.

Pentru a avea succes sunt necesare schimbări și perfecționări sustenabile în ceea ce privește **guvernanța și instrumentele politice la nivel de UE și de state membre**. În esență, se au în vedere patru zone:

- Ghiduri de integrare a celor șapte inițiative din Strategia UE 2020;
- „Semestrul European” care se folosește deja, ce cuprinde rapoarte de țară, recomandări naționale specifice și programe de reforme naționale;
- Remodelarea și integrarea rolurilor și acțiunilor Comisiei Europene, Parlamentului European și Parlamentelor naționale;
- Reconsiderarea rolurilor partenerilor sociali, societății civile și nivelelor de guvernare din cadrul fiecărei țări.

Având în vedere elementele menționate se propun variante noi ale obiectivelor Strategiei UE 2020, prezentate în figura nr. 10.



Figura nr. 10 – Noile obiective propuse pentru Strategia 2020<sup>1</sup>

<sup>1</sup>S&D, doc. citat, pg.20.

Toate aceste elemente trebuie organic corelate cu realizarea Uniunii Monetare și Economice complete care a fost prefigurată în Documentul celor cinci președinți<sup>1</sup>.

### 3.2.5. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE\*

Recomandările cuprinse în studiu au la bază identificarea și evaluarea unor situații și elemente esențiale manifestate în UE în ultima decadă:

- Ponderea UE în economia globală și rolul său de lider internațional s-au diminuat comparativ cu ceilalți competitori globali;
- Ineficiența politicilor de convergență a contribuit la creșterea divergențelor dintre statele membre ale UE;
- Delimitarea a trei structuri diferite de creșterea competitivității în UE, în care se încadrează statele membre (vezi tabelul nr. 4);

Tabelul nr. 4

Structuri de competitivitate

Nr. crt.	Categoria de structuri de competitivitate	Caracterizare
1.	Categoria liderilor în competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competitivitatea este ridicată</li> <li>• gradul de acceptare al reformelor este mai ridicat</li> <li>• țările nordice se încadrează în această categorie</li> </ul>
2.	Categoria „urmărilor” liderilor în competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nivelul competitivității, deși apreciabil este mai redus comparativ cu categoria precedentă</li> <li>• implementarea reformelor structurale, altele decât soluțiile pe termen scurt, este confruntată cu dificultăți</li> <li>• manifestarea de rețineri în implementarea de schimbări politice pe termen lung</li> </ul>
3.	Categoria „recuperatorilor” de decalaje în competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• competitivitatea este sensibil inferioară comparativ cu precedentele două categorii de structuri</li> <li>• prezentarea de niveluri reduse de datorie publică</li> <li>• nivelul salariilor este sensibil mai mic</li> <li>• atitudinea este pozitivă față de reforme</li> <li>• existența unui potențial de creștere substanțial</li> </ul>

• Noua paradigmă a creșterii divergențelor între statele membre este necesar să fie luată în considerare în politicile UE;

• Trei categorii sensibil diferite de „best practices” au fost identificate pentru cele trei structuri de competitivitate<sup>3\*\*</sup>, utile celorlalte țări care fac parte din categoriile respective.

Pornind de la aceste constatări de esență și de la minuțioasele analize efectuate, studiul formulează trei categorii de recomandări:

1. **Implementarea unei reforme la nivelul UE**, care are în vedere manifestarea UE ca singurul actor politic și ca autoritate coordonatoare unică în cadrul Uniunii, modificarea prerogativelor UE, adoptarea de politici de intensificare a creșterii economice la nivel unional și revizuirea recomandărilor politicilor actuale la nivelul instituțiilor europene, organizațiilor internaționale, organizațiilor de afaceri majore din Europa.

<sup>1</sup>Completing Europe's Economic And Monetary Fund, [http://ec.europa.eu/five\\_presidents\\_report\\_co](http://ec.europa.eu/five_presidents_report_co).

\*Elementele cuprinse în acest paragraf au la bază conținutul studiului „Factors for Growth - Priorities for Competitiveness, Convergence and Cohesion in the European Union”, realizat de firma de consultanță Lighthouse Europe în baza finanțării de către Comisia UE prin contractul No. 21791/CES/CSS/2015; studiul a fost publicat în aprilie 2016.

\*\*Pentru cele trei categorii au fost studiate: a) Germania, Marea Britanie și Irlanda, b) Franța, Spania și Grecia, c) Polonia, Letonia și Bulgaria

2. **Diseminarea și utilizarea** celor mai bune practici identificate în țările studiate, în celelalte țări membre ale UE, indicându-se abordările și modalitățile de utilizat pentru fiecare categorie de țări.

3. **Recomandări privind realizarea unei competitivități mai mari** în UE, grupate în două paliere:

- **Recomandări diferențiate** pentru cele trei categorii de structuri de competitivitate, pornind de la situația existentă în prezent în cadrul lor (vezi figura nr. 11)

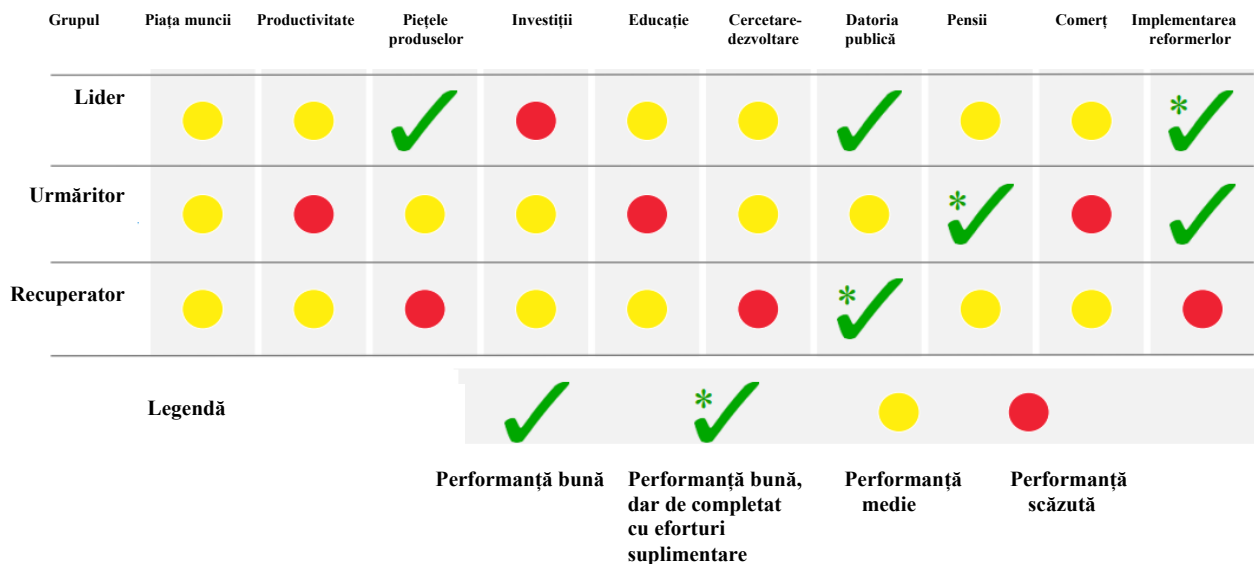


Figura nr. 11 - Benchmarking-ul performanțelor pe grupuri de state membre

- **Recomandări privind implementarea de mutații** în mediul politic și mediul economic din UE (vezi tabelul nr. 5)

Tabelul nr. 5

Priorități în implementarea reformelor pe grupe de state membre

Nr. Crt.	Grupul	Orizont temporal		
		Termen scurt	Termen mediu	Termen lung
1.	Lider	* INVESTIȚII * Educație * PIEȚELE PRODUSELOR * Cercetare-dezvoltare	* Deficit public * Piața muncii * PENSII * Comerț	* Îmbunătățirea implementării reformelor
2.	Urmăritor	* EDUCAȚIE * Productivitate * DEFICIT PUBLIC * Cercetare-dezvoltare * COMERȚ	* Îmbunătățirea implementării reformelor * Piețele produselor * PIAȚA MUNCII * Pensii * INVESTIȚII	
3.	Recuperator	* PIEȚELE PRODUSELOR * Educație * CERCETARE-DEZVOLTARE * ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII REFORMELOR	* Piața muncii * Pensii * Investiții * PRODUCTIVITATE * Comerț	* Deficit public

Legendă: - **PRIORITĂȚI PENTRU REFORMĂ** – necesitate pentru intensitate ridicată a acțiunilor politice  
- **priorități pentru reformă** - necesitate pentru intensitate redusă a acțiunilor politice

În continuare prezentăm numai **recomandările privind cele mai bune practici pentru grupul țărilor recuperatoare** de competitivitate<sup>1</sup>, din care face parte și România:

- Polonia furnizează un model pozitiv pentru investiții eficiente în sectoarele cheie, cu rezultate bune pentru politica de investiții asociată fondurilor structurale ale UE;
- Letonia constituie un exemplu pozitiv de utilizare eficientă a fondurilor UE pentru securitatea energetică și lansarea programelor de eficientizare a utilizării energiei;
- Polonia furnizează un model pozitiv privind sustenabilitatea pensiilor în condițiile creșterii vârstei de pensionare și a limitării pensionarilor timpurii;
- Polonia conduce implementarea reformelor astfel încât obține performanțe de ansamblu bune.

În cadrul concluziilor studiului, se reliefează că sunt necesare reforme atât la nivel european, cât și al statelor membre în vederea „restabilirii” competitivității și creșterii economice luând în considerare **criteriul fezabilității politice**. De asemenea, trebuie restabilită corelarea între competitivitate, convergență și coeziune. Tratarea UE ca o singură entitate nu mai este posibilă, imprimându-se divizarea sa în 3-6 grupuri în funcție de caracteristici, care să utilizeze politici și abordări diferențiate, cu focalizare pe competitivitate, convergență și coeziune.

### 3.2.6. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025

Carta Albă privind viitorul Europei<sup>2</sup> a fost prezentată la 1 martie 2017 de președintele UE, Jean Claude Juncker, în contextul aniversării a 60 de ani de la înființarea Uniunii. Potrivit comunicatului de presă **cartea albă analizează modul în care Europa se va schimba în următorii zece ani**, de la impactul noilor tehnologii asupra societății și a locurilor de muncă, la îndoielile suscitade de globalizare, la preocupările în materie de securitate și la creșterea populismului. Cartea albă prezintă alegerea cu care UE se confruntă în prezent: fie se lăsă în voia acestor tendințe, fie dă dovadă de deschidere și profită de noile oportunități pe care le aduc cu sine. Populația și ponderea economică ale Europei sunt în scădere, în timp ce alte părți ale globului înregistrează creșteri. Până în 2060, niciunul dintre statele noastre membre nu va reprezenta singur nici măcar 1 % din populația lumii – ceea ce reprezintă un motiv întemeiat pentru a rămâne împreună pentru a avea rezultate mai bune. Ca forță pozitivă la nivel mondial, prosperitatea Europei va continua să depindă de deschiderea sa și de legăturile strânse cu partenerii săi.

Cartea albă prezintă **cinci scenarii**, fiecare dintre ele conturând modul în care ar putea arăta Uniunea la **orizontul anului 2025**, în funcție de alegerile pe care le va face Europa (vezi tabelul nr. 6). Scenariile acoperă o gamă de posibilități și au un caracter ilustrativ. Ele nu se exclud reciproc și nu sunt exhaustive.

• **Scenariul 1 - Continuând pe același drum** – UE-27 se axează pe realizarea agendei sale pozitive de reforme, în spiritul orientărilor intitulate „Un nou început pentru Europa” prezentate de Comisie în 2014 și al Declarației de la Bratislava, convenită de toate cele 27 de state membre în 2016. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:

- Europeanii pot conduce automobile automatizate și conectate, dar pot întâmpina probleme atunci când trec frontierele, din cauza existenței în continuare a unor obstacole de natură juridică și tehnică.
- În general, europenii călătoresc peste granițe fără a trebui să se oprească pentru controale. Ca urmare a întăririi controalelor de securitate, pasagerii trebuie să ajungă la aeroport și la gară cu suficient de mult timp înainte de plecare.

• **Scenariul 2 - Accent exclusiv pe Piața Unică** – UE-27 se reaxează treptat pe Piața Unică, întrucât numărul domeniilor de politică în care cele 27 de state membre nu sunt în măsură să ajungă la o poziție comună este tot mai mare. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:

- Trecerea frontierelor atunci când se călătorește în scop de afaceri sau de turism este îngreunată din cauza controalelor regulate.


<sup>1</sup>UE, op. cit, pg. 64.
















<sup>2</sup>J.C. Juncker, White Paper on the Future of Europe, Bruxelles, 2017.

- Este mai greu să se găsească un loc de muncă în străinătate, iar transferul drepturilor de pensie în altă țară nu este garantat.
  - Persoanele care se îmbolnăvesc atunci când se află în străinătate se confruntă cu perspectiva unor facturi medicale ridicate.
  - Europeanii au reticențe față de utilizarea automobilelor conectate, din cauza absenței unor norme și standarde tehnice valabile în întreaga UE.
- **Scenariul 3 - Cei care doresc mai mult realizează mai mult** – UE-27 își desfășoară activitatea ca și acum, dar permite statelor membre care își doresc acest lucru să realizeze mai mult împreună în anumite domenii cum ar fi apărarea, securitatea internă sau problemele sociale. Se formează una sau mai multe „coaliții ale celor care doresc să realizeze mai mult”. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
    - Un număr de 15 state înființează o unitate de poliție și procuratură care se va ocupa de activitățile infracționale transfrontaliere. Se pot comunica imediat informații privind securitatea, dat fiind că bazele de date naționale sunt complet interconectate.
    - Automobilele conectate sunt utilizate pe scară largă în 12 state membre care au convenit să își armonizeze normele în materie de răspundere și standardele tehnice.
  - **Scenariul 4 - Mai puțin, dar mai eficient** – UE-27 se concentrează pe rezultate mai multe și mai rapide în anumite domenii de politică, acționând în același timp mai puțin în cele în care nu există percepția că ar avea o valoare adăugată. Atenția și resursele limitate sunt concentrate asupra câtorva domenii de politică. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
    - O autoritate europeană pentru telecomunicații are competența de a elibera frecvențe pentru serviciile de comunicații transfrontaliere, precum cele utilizate de automobilele conectate. Aceasta protejează, de asemenea, drepturile utilizatorilor de telefonie mobilă și de internet, oriunde s-ar afla în UE.
    - O nouă Agenție europeană de combatere a terorismului contribuie la descurajarea și prevenirea unor atacuri grave, urmărind și identificând în mod sistematic suspecții.
  - **Scenariul 5 - Mult mai mult, împreună** – Statele membre decid să pună în comun mai multe competențe, resurse și puteri decizionale în toate domeniile. Deciziile se iau mai rapid la nivel european și sunt puse în aplicare în timp scurt. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
    - Europeanii care doresc să depună o plângere privind un proiect propus de turbine eoliene care este finanțat de UE în zona lor locală nu pot să ia legătura cu autoritatea responsabilă, întrucât li se spune să contacteze autoritățile europene competente.
    - Automobilele conectate pot fi conduse fără probleme în întreaga Europă, mulțumită existenței unor norme clare la nivelul UE. Șoferii se pot baza pe o agenție a UE care să asigure aplicarea legii.

Tabelul nr. 6

Cinci scenarii care conturează modul în care ar putea arăta Uniunea la orizontul anului 2025

	<b>Continuând pe același drum</b> <i>UE-27 se axează pe realizarea            agendei sale de reforme pozitive</i>	+	Agenda pozitivă de acțiune continuă să producă rezultate concrete
		+	Unitatea UE cu 27 de membri este menținută
		-	Unitatea UE-27 poate fi încă pusă la încercare în cazul unor dispute majore
		-	Decalajul dintre promisiuni și rezultate va fi eliminat numai treptat și cu condiția să existe hotărârea de acțiune în comun pentru obținerea de rezultate
		+	Procesul de decizie ar putea fi înțeles mai ușor

	<b>Accent exclusiv pe piața unică</b> <i>UE-27 nu poate cădea de acord să realizeze mai mult în numeroase domenii de politică ce depășesc sfera pieței unice</i>	 	Devine mai dificil să fie abordate chestiunile care privesc mai mult de un stat membru, decalajul dintre așteptări și rezultate crescând astfel în ceea ce privește provocările comune Drepturi ale cetățenilor care sunt garantate prin legislația UE ar putea fi restrânse în timp
	<b>Cei care doresc mai mult realizează mai mult</b> <i>UE-27 își desfășoară activitatea ca și acum, dar le permite statelor membre care își doresc acest lucru să realizeze mai mult împreună în anumite domenii</i>		Unitatea UE cu 27 de state membre este menținută și, în același timp, statele membre care doresc să realizeze mai mult au posibilitatea de a merge înainte
			Decalajul dintre așteptări și rezultate se reduce în țările care doresc și decid să facă mai mult
			Apar semne de întrebare cu privire la transparența și răspunderea la diferitele niveluri decizionale Drepturi ale cetățenilor care sunt garantate prin legislația UE variază în funcție de locul unde trăiesc
	<b>Mai puțin, dar mai eficient</b> <i>UE-27 se axează pe rezultate mai multe și mai rapide în anumite domenii de politică, renunțând să acționeze în cele în care nu există percepția că ar avea o valoare adăugată</i>		Cetățenii europeni simt că UE acționează exclusiv în acele domenii în care are o valoare adăugată
			O concentrare mai clară a resurselor și a atenției asupra unui număr limitat de domenii permite UE-27 să acționeze mairapid.
			La început, UE întâmpină dificultăți în a ajunge la un acord cu privire la domeniile care ar trebui să fie prioritare
	<b>Mult mai mult, împreună</b> <i>Statele membre decid să realizeze mult mai mult, colaborând în toate domeniile de politică</i>		Procesul decizional de la nivelul UE este mult mai amplu și mai rapid
			Cetățenii beneficiază de mai multe drepturi acordate prin legislația UE
			Există riscul înstrăinării acelor părți ale societății care consideră că UE nu are legitimitate sau că UE a preluat prea multe competențe de la autoritățile naționale

### Următorii pași

**Cartea albă reprezintă contribuția Comisiei Europene la summitul de la Roma, cu ocazia căruia UE va discuta despre realizările ultimilor 60 de ani, dar și despre viitorul său cu 27 de membri.** Cartea albă marchează începutul unui proces prin care UE-27 va decide împreună asupra viitorului UE. Pentru a încuraja acest dialog, Comisia Europeană, alături de Parlamentul European și de statele membre interesate, va găzdui o serie de „dezbateri dedicate viitorului Europei” în orașele și în regiunile Europei. În lunile următoare ale anului 2017, Comisia Europeană va contribui la discuții printr-o serie de documente de reflecție care vor aborda următoarele subiecte:

- dezvoltarea dimensiunii sociale a Europei;
- aprofundarea uniunii economice și monetare, pe baza Raportului celor cinci președinți din iunie 2015;
- valorificarea oportunităților globalizării;
- viitorul apărării Europei;
- viitorul finanțelor UE.

Întocmai precum Cartea albă, aceste documente de reflecție vor prezenta diverse idei, propuneri, opțiuni sau scenarii pentru Europa anului 2025, fără a fi stabilite decizii finale în acest stadiu. Aceste idei vor fi dezvoltate în discursul președintelui Juncker privind starea Uniunii din septembrie 2017, înainte să se poată trage primele concluzii cu ocazia Consiliului European din decembrie 2017. Astfel se va putea decide asupra acțiunilor ulterioare, care să fie întreprinse în timp util pentru alegerile parlamentare europene din iunie 2019, prin care se va decide scenariul ce proiectează strategic viitorul sistem politic, economic, social, de securitate și managerial al Uniunii Europene.

### 3.2.7. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2017 și 2018

Implementarea Strategiei UE 2020 nu a început sub cele mai bune auspicii. Dimpotrivă, UE, la fel ca și majoritatea economiei mondiale, a fost confruntată cu cea mai puternică criza economică mondială din ultimele decenii, începând cu anul 2009, criza din care își revine destul de greu.

Analizele recente publicate la începutul anului 2017, la nivelul Comisiei UE<sup>1</sup> constată că **amplificarea Produsului Intern Brut din UE este redusă**, în special datorită nivelului scăzut al investițiilor care au împiedicat a accelerare mai cuprinzătoare și „robustă” a cererii interne.

În același Raport se afirmă că perspectivele economiei globale pot fi afectate de riscurile unor evoluții economice la nivel mondial – care să continue să fie divergente - și de ale unor potențiale incidente volatile pe piețele de capital. Pe termen mai lung se anticipează că **UE va fi confruntată cu creștere economică scăzută, inflație mică și „furtuni” ocazionale în piețele financiare globale**, dacă nu se implementează cu hotărâre, politici adecvate.

În aceste condiții, **previziunile economice ale Comisiei Europene pentru anii 2017 și 2018**, la nivelul UE și al țărilor componente sunt relativ modeste, deși în ușoară creștere față de anii anteriori, așa cum rezultă din informațiile încorporate în tabelul nr. 7.

Tabelul nr. 7

Previziuni economice pentru Europa în 2017 și 2018

Țara/Economia	Produsul intern brut real		Inflația		Rata șomajului	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
Belgia	1,4	1,6	2	1,8	7,8	7,6
Germania	1,6	1,8	1,9	1,5	4,1	4,1
Estonia	2,2	2,6	2,8	2,8	7,9	8,7
Irlanda	3,4	3,3	0,9	1	7	6,7
Grecia	2,7	3,1	1,3	1	22	20,3
Spania	2,3	2,1	1,9	1,7	17,7	16
Franța	1,4	1,7	1,5	1,3	9,9	9,6
Italia	0,9	1,1	1,4	1,3	11,6	11,4
Cipru	2,5	2,3	1,2	1,1	12	11
Letonia	2,8	3	1,9	2	9,5	9
Lituania	2,9	2,8	2,1	1,9	7,5	7,1
Luxembourg	4	3,9	2	2,1	6,2	6,2
Malta	3,7	3,7	1,6	1,8	4,9	4,9
Olanda	2	1,8	1,4	1,4	5,2	4,7

<sup>1</sup> European Commission, European Economic – Forecast, Winter 2017, Bruxelles, 2017, pg. 1.



Austria	1,6	1,6	1,8	1,6	4,1	6,2
Portugalia	1,6	1,5	1,3	1,4	10,1	9,4
Slovenia	3	3	1,1	2,3	7	6,2
Slovacia	2,9	3,6	0,9	1,4	9	7,9
Finlanda	1,2	1,5	1,5	1,2	8,6	8,3
Euro area	<b>1,6</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>1,4</b>	<b>9,6</b>	<b>9,1</b>
Bulgaria	2,9	2,8	0,8	1,2	7,1	6,8
Republica Cehă	2,6	2,7	2	1,8	3,9	3,8
Danemarca	1,5	1,8	1,4	1,6	5,9	5,7
Croația	3,1	2,5	1,7	1,6	10,8	9,3
Ungaria	3,5	3,2	2,2	3,1	4,8	4,5
Polonia	3,2	3,1	2	2,1	5,6	4,7
România	<b>4,4</b>	<b>3,7</b>	<b>1,6</b>	<b>2,9</b>	<b>5,7</b>	<b>5,6</b>
Suedia	2,4	2,1	1,7	1,8	6,5	6,4
Marea Britanie	1,5	1,2	2,5	2,6	5,2	5,6
EU	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,8</b>	<b>1,7</b>	<b>8,1</b>	<b>7,8</b>
SUA	2,3	2,2	2,4	2,5	4,6	4,5
Japonia	1	0,5	0,4	0,6	3,1	3
China	6,4	6,2				
World	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>				

(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2017, pg. 1, EC, 2017)

Pentru UE, în ansamblul său, se anticipează **o majorare a PIB-ului** cu 1,8% în 2017 și 1,8% în 2018, față de 1,7% în 2015. La nivelul zonei euro, creșterile sunt de 1,9% pentru 2017. Aceste dezvoltări sunt sensibil mai reduse decât cele la nivel de mapamond – 3,4% în 2017 și 3,6% în 2018 – sau cele ale SUA (2,3% și respectiv 2,2%) și China (6,4% și 6,2%). Precizăm că toate aceste creșteri prognozate pentru 2017 și 2018 sunt apropiate celor anticipate pentru aceeași perioadă cu un an în urmă.

Concomitent se anticipează **un nivel scăzut al inflației în UE** – 1,8% în 2017 și 1,7% în 2018 – dar apropiate de valorile considerate optime din punct de vedere al dezvoltării economice, și ușor îmbunătățite față de previziunile din anul precedent. În schimb, **nivelul șomajului**, deși se va diminua față de 2015 și 2016, va continua să înregistreze procente foarte mari în UE – 8,1% în 2017 și 7,8% în 2018. Aceste niveluri sunt aproape duble față de cele ale SUA – 4,6% în 2017 și 4,5% în 2018 - cu consecințe economice și sociale negative economice pentru țările implicate.

Pentru evoluțiile economiei UE sunt foarte importante și previziunile referitoare la indicele climatului de afaceri pentru IMM-uri (SME Business Climate Index), indicele percepției/sentimentului economic (Economic Sentiment Indicator) și indicele managerilor privind vânzările pe piețe (Market Purchasing Managers' Index), prezentate în figura nr. 12<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> xxx The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, pg. 3

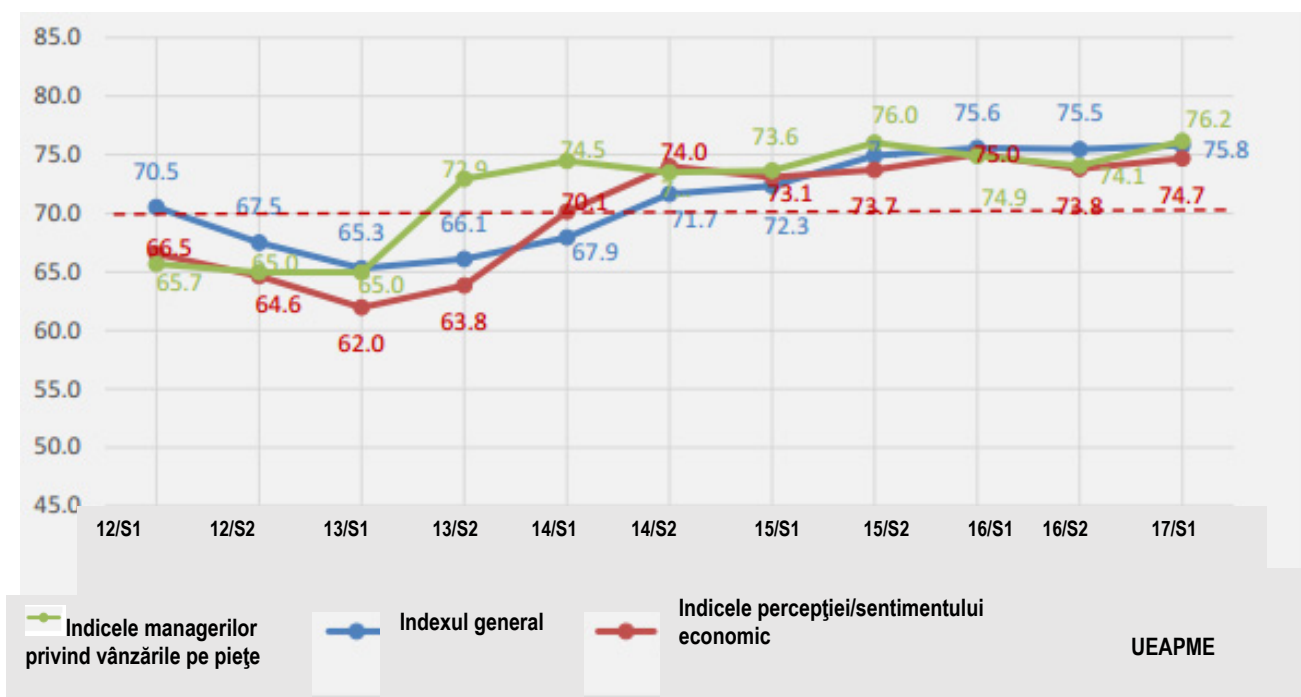


Figura nr. 12 – Previțiunile pentru 2017 ale indicilor referitori la percepția evoluțiilor economice în UE

Precizăm că indicele climatului de afaceri pentru IMM-uri a fost determinat de Uniunea Europeană pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Artizanale (UAPME), iar ceilalți doi indici de către Comisia Europeană. Toți cei trei indici **anticipază o situație pozitivă în 2017**, dar fără a avea un trend ascendent semnificativ.

În continuare prezentăm **previziunile UAPME privind indicatorii majori, ai IMM-urilor**, din Europa în 2017. Preluăm aceste previziuni, întrucât în UE sunt aproape 20 de milioane de IMM-uri, reprezentând majoritatea economiei, față de numai aproximativ 50.000 de întreprinderi mari.

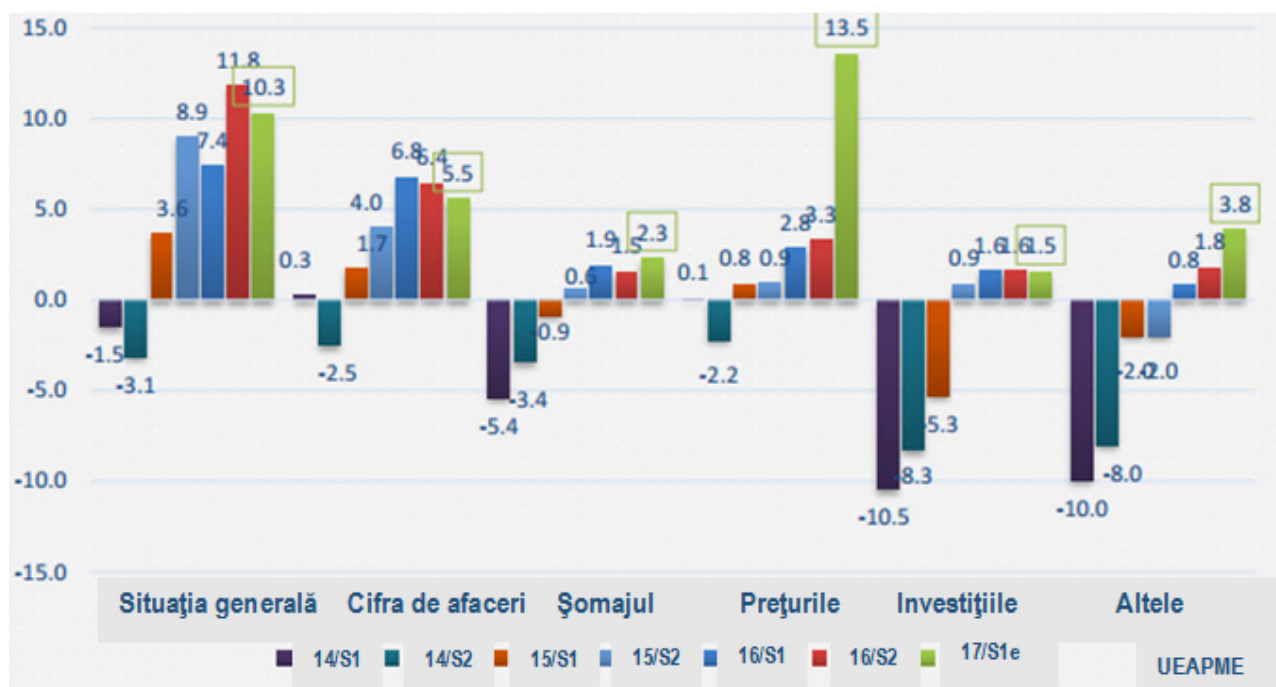


Figura nr. 13 – Previțiunile economice pentru IMM-urile din UE, în 2017

(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, pg. 6)

Din examinarea informațiilor cuprinse în figura nr. 13<sup>1</sup> se degajă concluzia că în 2017 se poate anticipa o **relativă stagnare a performanțelor IMM-urilor**, pentru cifra de afaceri și ocuparea resurselor umane, anticipându-se chiar ușoare reculuri.

Detalierea previziunilor la nivelul principalelor ramuri ale economiei<sup>2</sup> - vezi figura nr. 14 – indică o **plafonare a cifrelor de afaceri pentru industria prelucrătoare, servicii destinate firmelor și prestări servicii**. În schimb, construcțiile – nu vor înregistra majorări ale cifrei de afaceri, cel puțin în primul semestru al anului 2017, față de semestrul al doilea din 2016.

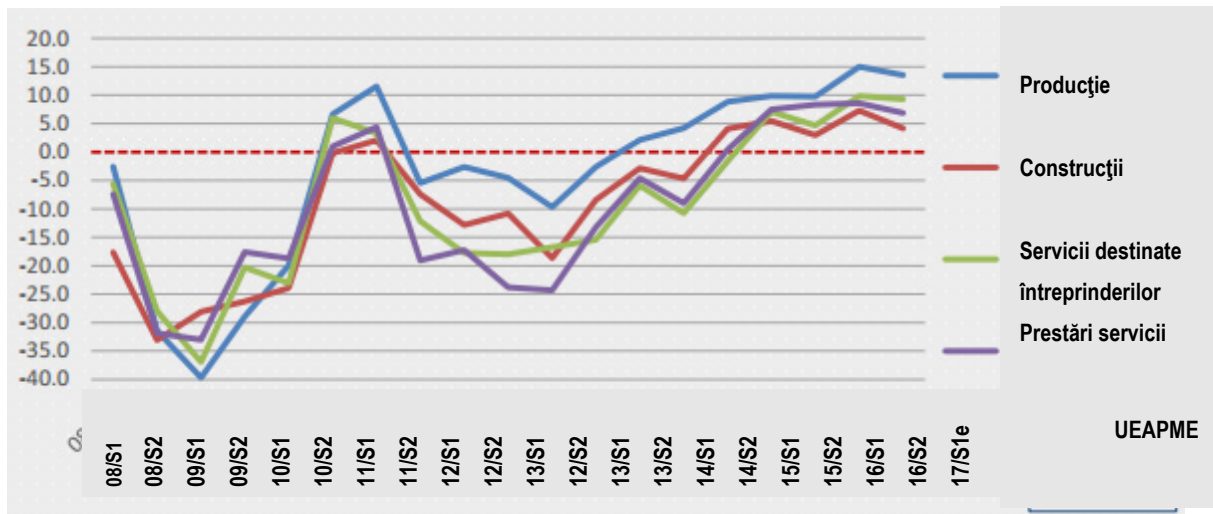


Figura nr. 14 – Previziunile privind cifrelor de afaceri ale IMM-urilor din principalele ramuri ale economiei UE (Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, pg. 7)

În opinia noastră, principala concluzie care se degajă din ansamblul previziunilor este că **în 2017, UE va avea o creștere economică asemănătoare celei din 2016 – dar inegală la nivel de zone, țări, sectoare de activitate și tipuri de întreprinderi** - în condițiile unor evoluții contextuale complexe, în cadrul cărora planează anumite riscuri agravate și de Brexit. Nivelul scăzut al investițiilor, rata ridicată a șomajului și creșterea redusă a cererii interne, la care se adaugă incertitudinile din domeniul bancar, sunt principalele stresuri și provocări economico-sociale, atât la nivelul UE, cât și al majorității țărilor componente. Ca urmare, sunt necesare – așa cum s-a punctat în paragrafele precedente - noi politici economice, modificări ale legislației, reforme ale instituțiilor și mecanismelor, decizii și acțiuni majore de relansare a economiei, în toate componentele sale.

### 3.2.8. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe\*

Evoluțiile contextuale la nivelul Uniunii Europene reprezintă în mare parte un cadru pentru dezvoltarea României favorizant fără îndoială, dar insuficient pentru obținerea de performanțe sustenabile. Înscrierea României în evoluțiile europene, participarea sa activă – în concordanță cu interesele naționale esențiale – la operaționalizarea Strategiei Uniunii Europene și la transpunerea în practică a directivelor și recomandărilor stabilite la nivelul Uniunii Europene trebuie realizate printr-o abordare sustenabilă, cu obiective și parcursuri pe termen lung. **Precondiția necesară este elaborarea unei strategii naționale de construire a economiei bazate pe cunoștințe.**

Analizele efectuate de noi și cele publicate în alte lucrări<sup>3,4,1,2,3</sup> demonstrează stringenta necesitate

<sup>1</sup>xxx The EU Craft and SME Barometer 2017H1, Bruxelles. 2017 pg. 6.

<sup>2</sup>xxx The EU Craft and SME Barometer 2017H1, Bruxelles. 2017 pg. 7.

\* Precizăm că România este singura țară intrată în Uniunea Europeană care nu și-a elaborat o strategie postaderare, deși era necesară și obligatorie.

<sup>3</sup>Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

<sup>4</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Pro Universitaria, București, 2011.

pentru România de a aborda complexe și dificile aspecte asociate construcției economiei bazată pe cunoștințe într-o optică total schimbată, dacă se dorește, la modul operațional, eliminarea decalajelor ce ne separă de cvasitotalitatea țărilor europene și obținerea de performanțe adecvate. În acest sens pledează și Strategia UE 2020, la al cărei conținut de esență ne-am referit în paragraful precedent.

În opinia noastră, în fundamentarea acestei optici strategice trebuie avute în vedere **trei elemente esențiale**:

a) Abordarea construcției economiei bazată pe cunoștințe în România este necesar să pornească de la realitatea că, în perioada următoare **se suprapun trei transformări economice de o complexitate** deosebită:

- Consolidarea unei economii de piață funcționale, puternic marcată de recenta criză economică națională și internațională;
- Integrarea României în Uniunea Europeană;
- Construirea economiei bazată de cunoștințe, în consens cu prevederile Strategiei UE 2020.

Ca urmare, problemele pe care trebuie să le rezolve România sunt mult mai ample, complexe și dificile decât cele cu care se confruntă majoritatea țărilor din Europa.

b) Existența unei **șanse unice pentru România reprezentată de derularea revoluției cunoștințelor** care – ca toate revoluțiile care au determinat trecerea de la un sistem economic la altul – oferă posibilitatea de a recupera decalajele economice și sociale ce o despart de țările dezvoltate, într-o perioadă mult mai scurtă. În condiții normale, această recuperare ar fi necesitat o perioadă istorică extrem de lungă sau chiar ar fi fost imposibilă. Firește, există însă și cealaltă posibilitate, de amplificare a decalajelor ce despart România, ca nivel de dezvoltare și performanță economică, față de țările dezvoltate ce avansează rapid spre economia bazată pe cunoștințe. Valorificarea șansei unice oferită de revoluția cunoștințelor, de către România, depinde în cea mai mare măsură de cei care conduc politic, economic și social această țară.

c) Existența unei **colosale amenințări pentru România**, reprezentată de nevalorificarea oportunităților oferite de revoluția cunoștințelor, de neconstruirea economiei bazată pe cunoștințe. Dacă România nu reușește să inițieze, deruleze și finalizeze rapid și eficace schimbările fundamentale necesare pentru a construi noua societate și noua economie – cel puțin la aceiași parametri ca și media UE – atunci ea se autocondamnă să rămână în coada performanțelor economice, sociale, științifice, educaționale etc., practic pentru totdeauna. Un „rău” mai mare ca acesta nici nu se poate face națiunii române.

România, în proiectarea construcției economiei bazată pe cunoștințe, concomitent cu finalizarea economiei de piață și cu integrarea „de facto” în Uniunea Europeană, **este necesar să pornească concomitent de la următoarele cinci fundamente**:

- Stadiul de dezvoltare și realitățile economiei românești, îndeosebi punctele sale forte și punctele slabe, evaluate și analizate obiectiv, cu accent pe identificarea cauzelor care le generează\*;
- Caracteristicile, oportunitățile și amenințările potențiale oferite de revoluția cunoștințelor și de economia bazată pe cunoștințe;
- Strategia Uniunii Europene de realizare a economiei bazată pe cunoștințe, actualizările sale și problemele cu care se confruntă în implementarea sa;
- Abordările și analizele efectuate în alte țări care tratează profesionist și eficace trecerea la economia bazată pe cunoștințe, în special cele din extremul orient (Singapore, Coreea de Sud, Hong-Kong, Taiwan, etc.), pentru a prelua și adapta anumite modalități și metode de acțiune la condițiile din România;
- Ultimele evoluții strategice la nivelul UE, și în special planul investițional Juncker, documentul celor cinci președinți „Completing Europe's Economic and Monetary Fund”<sup>4</sup>, Cartea Albă privind viitorul Europei, ș.a.

În opinia noastră, **conceperea și implementarea strategiei de construire a economiei bazată pe**

<sup>1</sup>Dăianu D., Panca Bianca, Pâslaru D., Țurlea Geanina, Voinea L., România o evaluare a îndeplinirii Agendei Lisabona, Raport al GEA, din cadrul Societății Române de Economie, București, 2004.

<sup>2</sup>Gheorghiu R., Pîslaru D., Țurlea Geanina, Competitivitatea pe bază de inovare a economiei românești în contextul Strategiei de la Lisabona, Open Society Institute, CRPE, București, 2004.

<sup>3</sup>Nicolescu O., Mereuță C. (coord.), Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România, Editura Tribuna Economică, București, 2007.

\*Foarte util, din acest punct de vedere este „Raportul de țară al României”, elaborat în fiecare an de Comisia Europeană.

<sup>4</sup>Completing Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.

**cunoștințe este necesar să se bazeze pe mai multe premise** (vezi figura nr. 15), la care ne referim succint, în continuare :

a) Conceperea și operaționalizarea strategiei situând pe primul plan interesul național al României de a elimina decalajele economic și social care o despart de cvasitotalitatea țărilor membre ale Uniunii Europene. Celelalte interese politice, sectoriale sau regionale trebuie subordonate interesului național, care, pe termen mediu și lung, determină ca toate categoriile de interese să fie satisfăcute la un nivel superior, de o economie performantă. Desigur, avem în vedere situarea reală în prim plan a interesului național și nu o abordare declarativă, demagogică, fără corespondențe în plan decizional și acțional.

b) Cuprinderea în sfera de acțiune a strategiei a tuturor ramurilor de activitate și a tuturor regiunilor și județelor țării, întrucât toate sunt componente ale sistemului economiei naționale și influențează direct și indirect, cu intensitate mai mare sau mai mică, funcționalitatea și performanțele de ansamblu ale economiei și societății românești.

c) Abordarea corelativă a aspectelor economice, sociale și ecologice, pornind de la primatul factorilor economici, de la pronunțata dimensiune socială a activităților economice și de la condiționarea puternică, deși adesea nu directă și explicită, a performanțelor economice și sociale, de factorii ecologici.

d) Conferirea unor puternice dimensiuni formative și inovaționale deciziilor și acțiunilor privind funcționarea și dezvoltarea activităților în toate domeniile, astfel încât capacitatea acestora de a asimila, genera, difuza, utiliza și valorifica cunoștințele să se amplifice substanțial.

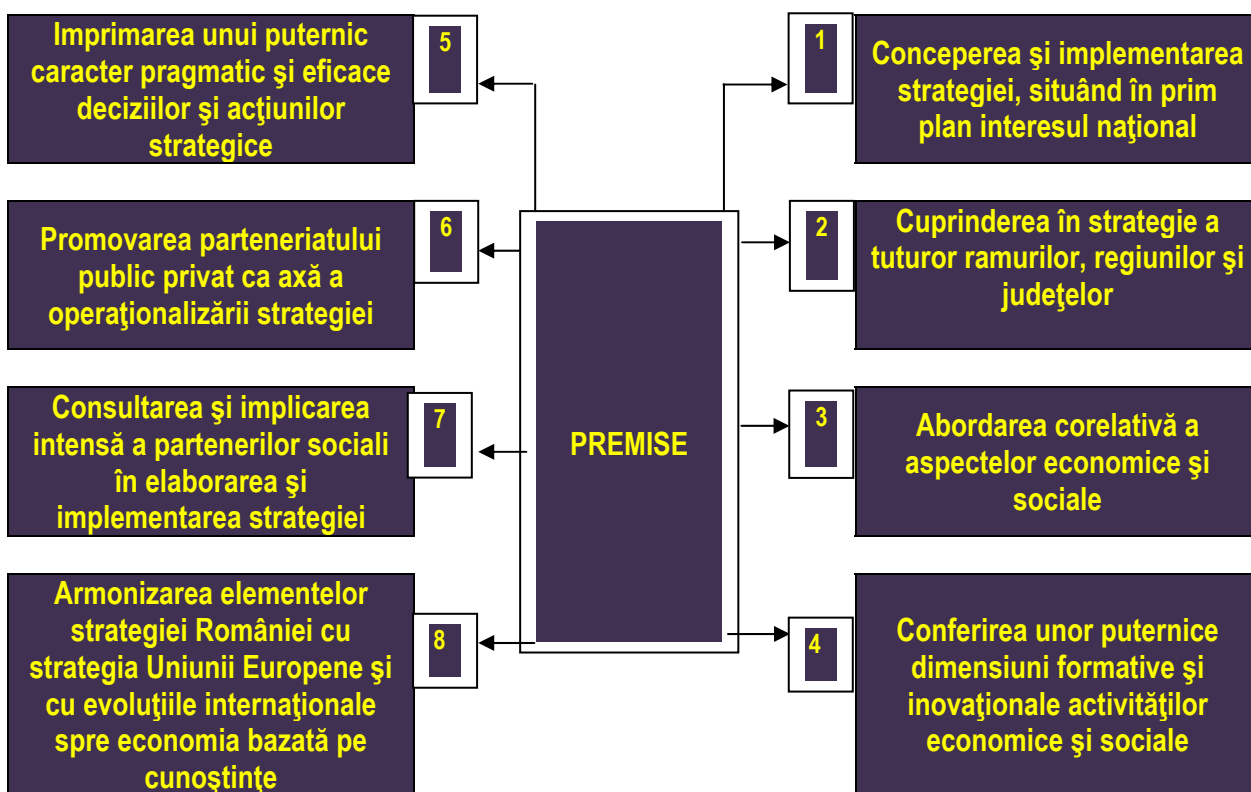


Figura nr. 15 - Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România

e) Imprimarea unui puternic caracter pragmatic și eficace opțiunilor strategice și acțiunilor de construire a economiei bazată pe cunoștințe, evaluând întotdeauna efectele pozitive concrete pe care le vor genera și acționând pentru maximizarea lor. Se recomandă luarea în considerare cu prioritate a tuturor categoriilor de efecte directe și indirecte, pe termen scurt, mediu și lung, pentru a determina o dezvoltare durabilă substanțială.

f) Promovarea parteneriatului public-privat ca axă de operaționalizare a majorității elementelor cuprinse în strategie, valorificând, atât spiritul intreprenorial propriu agenților economici privați, cât și viziunea socială, resursele apreciabile și instrumentele de armonizare care sunt, de regulă, în responsabilitatea statului și organizațiilor publice.

g) Fundamentarea elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe pe consultarea și implicarea de facto, intensă, a partenerilor sociali. Se asigură, astfel, o luare în considerare mai echilibrată a intereselor tuturor categoriilor sociale și concomitent, o participare mai intensă a acestora la implementare, ceea ce se va reflecta pozitiv în calitatea strategiei și – îndeosebi – în performanțele pe care le va genera.

h) Armonizarea obiectivelor, opțiunilor strategice și a celorlalte elemente cuprinse în strategia României, cu elementele încorporate în Strategiei UE 2020.

Premisele menționate se recomandă să ghideze ansamblul acțiunilor care concură la elaborarea și operaționalizarea strategiei, începând cu cele privind construirea echipei care o elaborează și încheind cu organismele care implementează strategia și evaluează rezultatele generate.

Pentru a fi realistă Strategia României trebuie să aibă în vedere toate schimbările esențiale proiectate în UE după criza economică mondială, între care menționăm ca prioritară „**Documentul celor cinci președinți**”<sup>\*</sup>. În acest document istoric se stabilesc cele trei etape ale reformării UE, care au ca obiectiv final realizarea **Uniunii Economice și Monetare Complete**, până, cel mai târziu în anul 2025. Această uniune completă are în vedere **patru obiective** pentru statele care vor dori să adopte moneda unică până în 2025, și anume:

- Uniunea economică, realizând cele patru libertăți funcționale UE;
- Uniunea financiară, incluzând și uniunea bancară;
- Uniunea fiscală, incluzând și un mecanism de absorbție a șocurilor în Zona Euro;
- Uniunea politică.

Tabelul nr. 8

#### Itinerarul către o Completă Uniune Economică și Monetară

<b>ETAPA 1 – 1 IULIE 2015 - 30 Iunie 2017</b>	
<b>„Pași”</b>	
<b>Uniunea economică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Un nou impuls pentru convergență, locuri de muncă și creștere economică</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crearea unui sistem de autorități în materie de competitivitate la nivelul zonei euro;</li> <li>▪ Consolidarea punerii în aplicare a procedurii privind dezechilibrele macroeconomice;</li> <li>▪ Un accent mai puternic pe ocuparea forței de muncă și pe obținerea de performanțe sociale;</li> <li>▪ O mai bună coordonare a politicilor economice în cadrul semestrului european revizuit.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Uniunea financiară</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Finalizarea Uniunii bancare</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instituirea unui mecanism de finanțare conexă pentru Fondul Unic (FUR);</li> <li>▪ Punerea în aplicare a unor măsuri concrete în vederea instituirii mecanismului de protecție comun pentru FUR;</li> <li>▪ Ajungerea la un acord cu privire la un sistem comun de garantare a depozitelor;</li> <li>▪ Îmbunătățirea eficacității instrumentului de recapitalizare directă a băncilor din cadrul Mecanismului european de stabilitate (MES).</li> </ul> </li> <li>❖ <b>Lansarea Uniunii piețelor de capital</b></li> <li>❖ <b>Consolidarea Comitetului european pentru risc sistemic</b></li> </ul>
<b>Uniunea fiscală</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Un nou Consiliu Fiscal European cu rol consultativ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consiliul ar urma să asigure o evaluare independentă și publică, la nivel european, a modului în care bugetele – și execuția acestora – îndeplinesc obiectivele și recomandările economice formulate în cadrul fiscal al UE. Avizele oferite de acesta ar contribui la deciziile luate de Comisie în contextul semestrului european.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>\*</sup>Președinți celor mai importante instituții din structura politică și economică a UE – Jean Claude Juncker (Președintele UE), Donald Tusk (Președintele Consiliului Europei), Jeroen Dijsselbloem (Președintele Comitetului Economic și Social European), Mario Draghi (Președintele Băncii Centrale Europene) și Martin Schulz (Președintele Parlamentului European).

### Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională

- ❖ **Revizuirea semestrului european**
  - Reorganizarea semestrului în două etape consecutive, prima etapă fiind dedicată zonei euro în ansamblu, iar cea de a doua analizelor specifice fiecărei țări.
- ❖ **Consolidarea controlului parlamentar în cadrul semestrului european**
  - Dezbateră în plenul Parlamentului European a analizei anuale a creșterii, atât în înainte de prezentarea acesteia de către Comisie, cât și ulterior, urmată de o dezbateră în plen cu privire la recomandările specifice fiecărei țări;
  - Interacțiuni mai sistematice între comisari și parlamentele naționale, atât cu privire la recomandările specifice fiecărei țări, cât și cu privire la bugetele naționale;
  - Consultarea și implicarea în mod sistematic de către guverne a parlamentelor naționale și a partenerilor sociali înainte de prezentarea anuală a programelor naționale de reformă și stabilitate.
- ❖ **Creșterea nivelului de cooperare dintre Parlamentul European și parlamentele de naționale**
- ❖ **Consolidarea coordonării Eurogrupului**
- ❖ **Întreprinderea unor măsuri în vederea unei reprezentări externe consolidate a zonei euro**
- ❖ **Integrarea în cadrul legislației UE a Tratatului privind Stabilitatea, Coordonarea și Guvernanța, a părților relevante ale Pactului Euro Plus și a Acordului interguvernamental privind Fondul Unic de rezoluție**

### ETAPA 2 – FINALIZAREA ARHITECTURII UEM

#### Uniunea economică

- ❖ **Oficializarea și accentuarea caracterului obligatoriu al procesului de convergență**

#### Uniunea fiscală

- ❖ **Instituirea unei funcții de stabilizare macroeconomică pentru zona euro**
- ❖ **Convergența către structuri economice naționale similar flexibile**

#### Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională

- ❖ **Integrarea Mecanismului european de stabilitate (MES) în cadrul legislației UE**
- ❖ **Instituirea unei trezorerii a zonei euro care să își asume răspunderea la nivel european**

### ETAPA FINALĂ CEL MAI TÂRZIU PÂNĂ ÎN 2025

Așa cum rezultă din Itinerarul adoptat pentru realizarea Uniunii Economice și Monetare Complete, prezentat în tabelul nr. 8, întreg procesul este **structurat în trei etape**.

Prima etapă se încheie în iunie 2017 și are drept conținut adâncirea integrării la nivelul UE prin utilizarea tuturor instrumentelor deja existente, astfel încât să se asigure creșterea competitivității economiilor statelor membre. A doua etapă este de construcție instituțională a nivelului Uniunii Economice și Monetare prin care se va da obligativitate legală obținerii și menținerii convergenței prin intermediul anumitor repere decise în comun la nivelul UE.

În ultima etapă, care se va încheia cel mai târziu în 2025, Uniunea Economică și Monetară va avea toate instituțiile și instrumentele funcționale care să permită adoptarea monedei unice de către alte state care vor îndeplini condițiile prestabilite.

Pentru ca România să parcurgă aceste etape este necesară o puternică coagulare la nivel național de forțe politice, administrative, economice, financiar-bancare, educaționale și științifice, sub forma unui „task-force național”, care pe baza unui proiect comprehensiv și pragmatic să realizeze reformele necesare. Ce trebuie să realizeze acest mecanism precizează foarte bine cunoscutul economist Nicolae Dănilă într-un studiu publicat în Revista Economistul<sup>1</sup>. Toate reformele, măsurile și acțiunile care se vor lua trebuie subsumate și integrate în strategia României de realizare a economiei bazate pe cunoștințe.

Având în vedere Cartea Albă privind viitorul UE, care va fi definitivată potrivit celor anunțate în martie 2017, până la sfârșitul anului, vor apărea noi repere strategice, unele radical schimbate față de cele existente în prezent, care vor modifica probabil și o parte din itinerariul către Uniunea Economică și Monetară.

<sup>1</sup>Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?”, în Economistul, nr. 31-32, septembrie 2015.

### 3.2.9. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020

Asupra conținutului, ritmului și performanțelor dezvoltării economiei României în perioada de până în 2020 și asupra managementului național, un impact major va avea **alocarea și absorbția fondurilor europene ce i-au fost alocate**. Elementele strategice privind alocarea și utilizarea acestor fonduri sunt formulate în cadrul Acordului de parteneriat dintre România și Uniunea Europeană pentru perioada 2014 - 2020<sup>1</sup>.

În continuare **prezentăm selectiv aspecte esențiale cuprinse în acest document** a căror cunoaștere este esențială pentru managerii performanți ai României în perioada actuală și cea următoare. Acordul de parteneriat vizează următoarele **provocări și priorități aferente**:

- Promovarea competitivității și a dezvoltării locale, în vederea consolidării sustenabilității operatorilor economici și a îmbunătățirii atractivității regionale;
- Dezvoltarea capitalului uman prin creșterea ratei de ocupare a forței de muncă și a numărului de absolvenți din învățământul terțiar, oferind totodată soluții pentru provocările sociale severe și combaterea sărăciei, în special la nivelul comunităților defavorizate sau marginalizate ori în zonele rurale;
- Dezvoltarea infrastructurii fizice, atât în sectorul TIC, cât și în sectorul transporturilor, în vederea sporirii accesibilității regiunilor din România și a atractivității acestora pentru investitori;
- Încurajarea utilizării durabile și eficiente a resurselor naturale prin promovarea eficienței energetice, a unei economii cu emisii reduse de carbon, a protecției mediului și a adaptării la schimbările climatice;
- Consolidarea unei administrații publice moderne și profesioniste prin intermediul unei reforme sistemice, orientată către soluționarea erorilor structurale de guvernanță.

În continuare prezentăm **sistemul de obiective**, spre a căror realizare sunt direcționate resursele alocate în cadrul acordului de parteneriat cu România:

#### A) Obiectivele Europa 2020:

- Peste 1 miliard de euro alocați pentru cercetare și dezvoltare (C&D) și pentru inovare, în sprijinul atingerii obiectivului național de 2% din PIB investiți în C&D (în comparație cu 0,49% în anul 2012);
- O economie mai eficientă din punct de vedere energetic, 3,9 miliarde euro urmând să fie investite pentru sprijinirea trecerii la o economie cu emisii reduse de carbon, inclusiv extinderea la scară mai largă a energiilor din surse regenerabile (ținta de 24%);
- Un efort substanțial în materie de incluziune socială, fiind alocate 3,4 miliarde euro pentru combaterea provocărilor severe de ordin social cu care se confruntă România, precum și pentru sprijinirea obiectivului de reducere cu 580.000 a numărului de persoane amenințate de sărăcie sau excluziune (în comparație cu anul 2008);
- Creșterea gardului de participare pe piața muncii, punându-se accent deosebit pe populația tânără, în scopul atingerii țintei de ocupare a forței de muncă la nivel național de 70% (beneficiind de 2,2 miliarde euro);
- Contribuirea la reducerea ratei abandonului școlar timpuriu până la 11,3% și creșterea gradului de participare din învățământul terțiar până la 26,7% printr-o investiție de 1,65 miliarde euro.

#### B) Obligațiile care decurg din Tratatul de Aderare

- Continuarea dezvoltării serviciilor de apă și de apă uzată, în acest sens fiind alocate peste 3 miliarde de euro, asigurându-se conformitatea cu standardele pentru aglomerațiile cu peste 10.000 de locuitori și contribuindu-se în mod substanțial la modernizarea aglomerațiilor mai mari de 2.000 de locuitori.

#### C) Stimularea competitivității naționale

- Continuarea dezvoltării rețelei naționale de servicii în bandă largă și accesului de generație viitoare (NGA), cu o viteză de minimum 30Mbps, în special în zonele rurale, abordând în paralel problema ratei scăzute de abonare prin măsuri corespunzătoare (formare, e-servicii, e-guvernare) la nivelul tuturor priorităților;

<sup>1xxx</sup> Acord de parteneriat propus de România pentru perioada de programe 2014 – 2020, Al doilea proiect, august, 2014, București.



- Creșterea productivității și a valorii adăugate din sectoarele agriculturii, pescuitului și a acvaculturii, stimulând participarea tinerilor fermieri și pescari;
- Creșterea competitivității operatorilor economici și a ratelor de supraviețuire a IMM-urilor tinere, prin sprijin direct și scheme de inginerie financiară;
- Continuarea consolidării dotărilor și a fiabilității rețelei de transport, fiind alocate în acest sens 20% din fondurile europene, în scopul măririi accesibilității regiunilor și atractivității investițiilor industriale.

În tabelul nr. 9 sunt specificate, defalcate pe obiective tematice, alocările **pe cele cinci fonduri** care sunt constituite în România.

## Situția alocării fondurilor europene structurale și de investiții pe obiective tematice și pe fonduri

Obiective tematice	FEDR*	FSE**	FC**	FEADR***	EMFF****	TOTAL
1. Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice și inovării	973,404,255	-	-	93,523,400	-	1,066,927,655
2. Îmbunătățirea accesului la tehnologiile informației și comunicațiilor, precum și îmbunătățirea utilizării și a calității acestora	531,914,894	-	-	-	-	531,914,894
3. Sporirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, a sectorului agricol (pentru FEADR) și a sectorului pescuitului și acvaculturii (pentru EMFF)	744,680,851	.	.	2,287,993,961	84,210,685	3,116,885,497
4. Sprijinirea trecerii la o economie cu emisii reduse de carbon în toate sectoarele	3,248,063,830	-	159,574,468	486,179,372	3,368,427	3,897,186,096
5. Promovarea adaptării la schimbările climatice, precum și a prevenirii și gestionării riscurilor	-	-	478,723,404	1,536,222,695	-	2,014,946,099
6. Conservarea și protejarea mediului și promovarea eficienței resurselor	926,404,255	-	2,892,443,785	1,115,224,800	37,052,701	4,971,125,541
7. Promovarea unui transport durabil și eliminarea blocajelor din cadrul infrastructurilor rețelelor majore	2,728,208,359	-	3,404,255,320	-	-	6,132,463,679
8. Promovarea sustenabilității și a calității locurilor de muncă și sprijinirea mobilității lucrătorilor	101,063,830	1,563,930,485	-	529,921,367	33,684,278	2,228,599,960
9. Promovarea incluziunii sociale, precum și combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare	521,276,596	1,133,855,426	-	1,752,959,222	-	3,408,091,244
10. Investiții în educație, instruire și învățământ vocațional pentru competențe și învățare pe tot parcursul vieții	361,702,128	1,257,101,071	-	35,270,500	-	1,654,073,699
11. Consolidarea capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesate și o administrație publică Eficientă	265,957,447	531,063,830	-	-	-	797,021,277
12. Asistență tehnică	323,404,255	288,085,106	-	178,368,085	10,105,280	799,962,726
<b>Total</b>	<b>11.273.088.059</b>	<b>4.227.028.559</b>	<b>6.934.996.977</b>	<b>8.015.663.402</b>	<b>105.994.315</b>	<b>30.556.771.311</b>

\* FEDR- Fondul european de dezvoltare socială

\*\* FSE- Fondul social european

\*\*\* FC- Fondul de coeziune

\*\*\*\*FEADR- Fondul european agricol pentru dezvoltare

\*\*\*\*\* EMFF- Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime

La aceste sume se adaugă și alocarea pentru „Inițiative privind ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor (YEI)”, care se ridică la 212 milioane euro.

Așa cum se poate observa din examinarea informațiilor cuprinse în tabel, cele mai substanțiale resurse sunt alocate pentru dezvoltarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul rețelelor majore de infrastructură (20% din total), conservării și protecției mediului și promovării utilizării eficiente a resurselor (16,2% din total) și sprijinirii tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon în toate sectoarele (12,7% din total). Fără îndoială, acestea sunt zone majore ale economiei, unde sunt necesare mutații majore. În opinia noastră însă, alte obiective tematice și în primul rând obiectivul trei - îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii (peste 500.000 întreprinderi), a sectorului agricol, a sectorului pescuitului și acvaculturii (51% din populația României este în zona rurală) – ar trebui să fie mult mai substanțial finanțate. În aceste zone efectul multiplicator al utilizării fondurilor ar fi fost sensibil superior.

Esențial este că în perioada imediat următoare substanțialele sume alocate, – pe structura stabilită, să fie operaționalizate rapid și eficient, nerepetând marile greșeli din ciclul 2007-2013, când România a avut cel redus grad de absorbție a fondurilor europene dintre toate țările membre UE. Din păcate, evoluțiile din 2014 - 2016 nu ne permit să fim optimiști. Practic, în acești trei ani nu s-au absorbit decât sume modice din fondurile alocate României pentru ciclul 2014-2020, pregătirile prelungindu-se nepermis de mult.

### 3.3. Programul de guvernare al României

#### 3.3.1. Prezentare generală

Potrivit **Programului de Guvernare 2017-2020**<sup>1</sup>, viziunea Guvernului României cu privire la politicile publice pleacă de la premisa construirii unei societăți echilibrate, bazată pe principii incluzive.

Perioada 2017—2020 reprezintă o provocare pentru România atât din perspectiva oportunităților, cât și a riscurilor. Pentru a profita de aceste oportunități și totodată a face față riscurilor, Programul de Guvernare propune un set de **obiective**, atât pe plan intern, cât și pe plan extern:

I. **În plan intern**<sup>2</sup>, obiectivul Programului de Guvernare îl reprezintă fundamentarea unei creșteri economice inteligente, sustenabile și incluzive, de natură a furniza premisele consolidării unui stat puternic, proactiv și a unei societăți echilibrate, cu o clasă de mijloc extinsă. În acest sens, consolidarea stabilității macroeconomice, susținută de creșterea investițiilor publice și private vor fi de natură să asigure convergența nominală și reală cu nivelul mediu de dezvoltare din Uniunea Europeană. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv fundamental, se au în vedere obiective specifice pentru domeniile de activitate cheie:

- **Educația**<sup>3</sup> este și va rămâne un domeniu major de interes pe agenda publică, fiind privită ca un factor strategic de dezvoltare. Educația trebuie să fie captivantă, continuă și coerentă. Implementarea principiului egalității de șanse în educație, îmbunătățirea performanțelor educaționale, abilităților și competențelor tuturor copiilor și tinerilor, prin accesul la un sistem de educație de calitate, relevant și incluziv, sunt considerați factori cheie pentru creștere economică, prosperitate și dezvoltarea sustenabilă a României.

- În domeniul **sănătății**<sup>4</sup>, viziunea principală a programului Guvernului este construită în jurul cetățeanului și nu a sistemului medical, scopul final fiind acela ca serviciile de sănătate să fie cât mai aproape de cetățean. În acest sens, principalul obiectiv al Guvernului este construirea unui spital republican, în București, organizat ca centru de urgență-excelență și cercetare, pe toate specialitățile și a 8 spitale regionale, dotate cu echipamente de ultimă generație.

<sup>1</sup>Guvernul României, *Programul de guvernare 2017-2020*, <http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare>, p. 1.

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 1.

<sup>3</sup>*Ibidem*, p. 1.

<sup>4</sup>*Ibidem*, p. 1.

- În domeniul **politicilor economice**<sup>1</sup>, obiectivul strategic îl constituie implementarea unui alt model de politică industrială, care să genereze creșterea economică inteligentă a României, prin trecerea de la modelul bazat pe industrii intensive și industrii cu grad redus de prelucrare către industrii inovative, energie și industrii ecologice. Politica de dezvoltare industrială se va baza pe: cercetare-dezvoltare-inovare, dezvoltarea spiritului antreprenorial, accesul la finanțare și la piețele de capital, promovarea investițiilor ca factor de dezvoltare economică, stimularea accesării fondurilor europene.

- **Sectorului IMM**<sup>2</sup> trebuie să beneficieze din partea statului de politici publice ce vizează un sistem fiscal atractiv, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizare, precum și creșterea ușurinței de a face afaceri. În acest sens se vor avea în vedere eliminarea a peste o sută de taxe parafiscale, precum și măsuri de reducere a numărului de proceduri administrative/declarații necesare inițierii/consolidării unei afaceri.

- Pentru a crește competitivitatea României, **absorbția integrală a fondurilor europene**<sup>3</sup> până în 2023 este stringentă. Guvernul își propune accelerarea ritmului de cheltuire a fondurilor europene pentru a ajunge la o rată de 72,5% până la 31 decembrie 2020 și 100% până la 31 decembrie 2023.

- În ceea ce privește **administrația publică**<sup>4</sup>, obiectivele programului de guvernare se subsumează ținutelor strategice promovate în „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014—2020”: eficiență, responsabilitate, credibilitate, transparență și deschidere către cetățean. În vederea realizării acestor deziderate, se are în vedere: crearea unei administrații suplă, cu viteză de reacție rapidă și proactivă, consistentă în decizii și cu resurse umane motivate și profesioniste.

- În domeniul **agriculturii și al dezvoltării rurale**<sup>5</sup>, se impune elaborarea unui program național de cercetare, precum și adoptarea de măsuri care să conducă la: comasarea terenurilor, finalizarea reformei funciare, salvarea zonei montane, creșterea suprafețelor irigate atât prin măsuri de stimulare a utilizării eficiente a apei, cât și prin facilitarea accesului agricultorilor la un preț rezonabil al energiei electrice, asigurarea siguranței și securității alimentare.

- Cu privire la **programul social**<sup>6</sup>, **obiectivul fundamental îl constituie asigurarea** unui nivel de trai cât mai ridicat pentru toți cetățenii. Vor fi continuate demersurile pentru realizarea unei piețe a muncii incluzive și reducerea inegalităților prin promovarea unor politici publice coerente și realiste, care să determine o piață a muncii performantă, dinamică și flexibilă, ceea ce va asigura accesul majorității cetățenilor la locuri de muncă de calitate, în funcție de competențele și abilitățile lor, la venituri decente și fără discriminare.

**II. Pe plan extern**<sup>7</sup>, principalul obiectiv al României, va trebui să fie acela de racordare la noile formule de cooperare consolidată care se vor contura la nivelul UE și de participare activă la dezbaterile privind viitorul Europei, în paralel cu o politică externă activă, care să țină seama și de mutațiile din lumea euro-atlantică.

### 3.3.2. Programul de politici publice pentru perioada 2017—2020

1. **Politici macroeconomice. Fiscalitate. Buget.** Modelul economic care va fi aplicat începând cu 2017 este unul care vizează îmbunătățirea mediului de afaceri din România, precum și creșterea bunăstării tuturor românilor, prin îndepărtarea de statutul de economie cu „forța de muncă ieftină” și să se îndrepte spre statutul de

---

<sup>1</sup>*Ibidem*, p. 2.

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 2.

<sup>3</sup>*Ibidem*, p. 2.

<sup>4</sup>*Ibidem*, p. 3.

<sup>5</sup>*Ibidem*, p. 3.

<sup>6</sup>*Ibidem*, p. 3.

<sup>7</sup>*Ibidem*, p. 5.

economie bazată pe inovație și cu forța de muncă bine pregătită.

**Principalele măsuri** avute în vedere de Programul de guvernare vor viza:

- Includerea tuturor legilor care vizează domeniul economic într-un pachet legislativ unitar, **Codul legislativ**<sup>1</sup>, va purta numele „Codul economic al României” și va conține Codul fiscal, Codul de procedură fiscală, Legea de înființare a societăților comerciale, Legea evaziunii fiscale și toate celelalte legi cu caracter economic. Principalele prevederi ale Codului Economic vor viza:

- **Prevenția.** Autoritățile cu atribuții de control vor trebui ca înainte de a aplica sancțiuni, să procedeze în primul rând la educarea și perfecționarea antreprenorilor de orice fel, precum și la prevenirea greșelilor de orice fel.

- **Simplificarea birocrăției**, prin reducerea masivă a numărului de taxe, astfel încât numărul acestora nu va fi mai mare de 50.

- **Reducerea TVA** de la 20% la 18%, începând cu 01 ianuarie 2018 și extinderea cotei de 0% și pentru achiziționarea de locuințe.

- **Informatizarea** sistemului public al instituțiilor din România, precum și interoperativitatea acestora, astfel încât toate taxele din sistemul fiscal al României vor putea fi plătite online, pe site-ul acestui departament, de către cei care preferă această modalitate de plată și doar la un singur ghișeu de către cei care aleg această opțiune și se va reduce numărului de formulare ce trebuie depuse de către aceștia (un formular pe an pentru cei care au venituri independente și 5 formulare pe an pentru IMM-uri).<sup>2</sup>

- Pentru a putea cere **profesionalizarea funcționarilor publici**, va fi adoptată o nouă Lege a salarizării unitare un nou Statut al funcționarului public, care să cuprindă foarte clar atât drepturile, cât și obligațiile acestuia, nivelul de răspundere, dar și beneficiile unei cariere bazate pe performanță, însă și pe eliminarea favorurilor făcute pe „prietenii” sau prin acte de corupție.<sup>3</sup>

- Conform propunerilor și modelului economic prezentat în actualul program de guvernare, se prevede o **creștere a PIB-ului** României de la 758,5 mld. lei în 2016 la 1.014 mld. lei în 2020, ceea ce presupune o creștere economică medie, în următorii 4 ani, de 5,5% pe an.<sup>4</sup>

- Va fi înființat un **Fond Suveran de Dezvoltare și Investiții** (FSDI), alcătuit, în principal, din companiile de stat profitabile, care se va putea folosi de veniturile din dividende ale acestor companii, precum și din veniturile provenite din emisiuni de obligațiuni sau din vânzarea de active neperformante cu scopul de a dezvolta sau construi de la zero, singur sau împreună cu alte fonduri de investiții sau investitori private, afaceri în domenii prioritare pentru statul român, care să se susțină economic. Cele mai mari investiții ale FSDI în următorii 4 ani se vor realiza în sănătate, construcția de autostrăzi și căi ferate și industria de armament.<sup>5</sup>

- **Tinerii antreprenori** vor fi susținuți prin intermediul programului Start-up Nation, prin finanțarea nerambursabilă a 10.000 de start-up-uri anual cu 200.000 lei, costuri 0 pentru înființarea a acestora, durata de înființare — 1 zi, dar și accesarea programului doar online cu aflarea rezultatului în aceeași zi.<sup>6</sup>

- În domeniul **investițiilor**, se țintește realizarea, în următorii 4 ani, de investiții de peste 250 mil. lei în plus față de cele din prezent prin încurajarea mediului de afaceri, cât și a administrațiilor publice locale și centrale să dezvolte cât mai multe șantiere pentru proiecte utile societății, determinând astfel dezvoltarea mediului de afaceri, care va trebui să furnizeze atât forță de muncă, cât și utilaje, materiale etc. pentru realizarea acestor investiții.<sup>7</sup>

- În **domeniul agricol**, Programul prevede eliminarea, începând cu 1 ianuarie 2018, a impozitului pe terenul agricol lucrat, concomitent însă cu dublarea impozitului pentru terenul agricol nelucrat timp de 2 ani consecutiv, precum și eliminarea impozitului aferent tractoarelor și utilajelor agricole.<sup>8</sup>

- De asemenea, se preconizează atragerea a peste 72,5% din **fondurile europene** disponibile pentru perioada 2014—2023 prin simplificarea formularelor și a documentelor ce trebuie depuse pentru accesarea

<sup>1</sup>Ibidem, p. 7.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 8.

<sup>3</sup>Ibidem, p. 8-9.

<sup>4</sup>Ibidem, p. 9-10.

<sup>5</sup>Ibidem, p. 10-11.

<sup>6</sup>Ibidem, p. 11.

<sup>7</sup>Ibidem, p. 13-14.

<sup>8</sup>Ibidem, p. 14.

acestora, precum și prin reducerea timpilor de așteptare pentru aflarea rezultatului, până la o săptămână sau chiar o zi în unele cazuri.<sup>1</sup>

**2. Economie**<sup>2</sup>În aceste domenii, obiectivul strategic îl constituie implementarea unui alt model de politică industrială, care să genereze creșterea economică inteligentă a României. Politica industrială activă va fi în măsură să genereze creșterea competitivității economiei românești și să reducă dependența exporturilor de câteva ramuri industriale prin subvenții condiționate, abordare policentrică și concentrare pe clusterelor de competitivitate, specializarea producției pe industrii cu intensitate tehnologică ridicată.

În domeniul politicilor industriale, principalele măsuri prevăzute de Programul de guvernare vor viza crearea unor noi instrumente de investiții publice în vederea administrării și valorificării eficiente a participațiilor minoritare ale statului: Fondul Suveran de Dezvoltare și Investiții (FSDI) și Fondul Național de Dezvoltare (FND)

**3. Fonduri europene**<sup>3</sup>Pentru perioada 2014—2023 România are la dispoziție o alocare financiară totală de circa 31 de miliarde euro din fondurile structurale și de investiții (FESI), din care aproximativ 23 de miliarde euro sunt alocate programelor operaționale finanțate din fonduri structurale, iar 8 miliarde revin Programului Național de Dezvoltare Rurală. Obiectivul programului de guvernare în acest domeniu îl reprezintă accelerarea ritmului de cheltuire a fondurilor europene pentru a ajunge la o rată de 72,5% (92.3 miliarde lei) până la 31 decembrie 2020 și 100% până la 31 decembrie 2023.

**4. Turism**<sup>4</sup>În domeniul turismului, măsurile pe care programul le propune au în vedere atragerea mai multor fonduri europene, calificarea forței de muncă în domeniul turismului și creșterea numărului de străini care să viziteze anual România și să contribuie așadar la dezvoltarea unor investiții bazate pe capitalul românesc. Acest demers ține cont de protejarea ecosistemelor sensibile, precum și de nevoile manifestate de piața de turism din România.

**5. Politici publice privind IMM**<sup>5</sup>Sprrijinirea sectorului IMM reprezintă o prioritate a programului economic, acestea urmând să beneficieze din partea statului de politici publice ce vizează o reglementare inteligentă, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizarea pentru micii întreprinzători, implementarea unei structuri administrative moderne aliniată nevoilor antreprenorilor, protejarea investitorilor români prin susținerea eforturilor de investiții și promovarea intereselor de export ale acestora precum și un sistem fiscal atractiv. În mod concret, principalele măsuri vizează:

- Înființarea Ministerului Antreprenoriatului și IMM-urilor;
- Înființarea de agenții regionale de atragere de investiții și promovare a exportului;
- Impozit pe cifra de afaceri pentru microîntreprinderi de 1% concomitent cu creșterea plafonului de aplicare de la 100.000 euro la 500.000 euro;
- Schemă de ajutor de stat pentru start-up-uri: Romania Start-up Nation;
- Strategic Invest Romania — Program de ajutor de stat pentru susținerea investițiilor strategice ale antreprenorilor autohtoni;
- Crearea Programului Național de Dezvoltare a Antreprenoriatului — PNDA;
- Program pentru sprijinirea internaționalizării;
- Înființarea liceelor de antreprenoriat;
- Programul România Profesională - Program de susținere în parteneriat public-privat a școlilor profesionale și de meserii;
- Crearea de site-uri instituționale: [entrepreneurs.gov.ro](http://entrepreneurs.gov.ro), [imm.gov.ro](http://imm.gov.ro);
- Adoptarea Legii lobby-ului și înființarea Registrului de lobby;
- Restartarea mediului de afaceri, prin introducerea planurilor de conformare de la un anumit moment dat.

---

<sup>1</sup>*Ibidem*, p. 15.

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 18.

<sup>3</sup>*Ibidem*, p. 20.

<sup>4</sup>*Ibidem*, p. 26.

<sup>5</sup>*Ibidem*, p. 29-30.

6. **Politici publice în domeniul muncii și justiției sociale**<sup>1</sup> Impunerea unui nivel de trai cât mai ridicat pentru toți cetățenii trebuie să fie obiectivul fundamental al României în acest domeniu. În ceea ce privește ocuparea a forței de muncă, obiectivul îl constituie atingerea țintei de 70% în privința ratei de ocupare pentru grupa de vârstă 20—64 ani. Principale măsuri prevăzute de programul de guvernare vizează:

- stimularea creării de noi locuri de muncă;
- acordarea de șanse egale pentru tineri pe piața muncii;
- creșterea salariilor personalului bugetar , precum și a salariului minim;
- Intensificarea la nivel instituțional a dialogului social, prin implicarea partenerilor sociali și a societății civile în actul decizional;
- Asigurarea unui trai decent pentru pensionari.

7. **Administrație Publică. Politici regionale**<sup>2</sup> Viziunea Guvernului privind administrația publică este aceea că statul este cel care trebuie să creeze condițiile asigurării nevoilor cetățenilor prin asigurarea infrastructurii de bază (apă-canalizare, școli, spitale, drumuri, etc.) la nivelul tuturor localităților, iar măsurile propuse în acest capitol contribuie la realizarea obiectivelor acesteia. În acest domeniu, principalele măsuri ale programului vor viza:

- Asigurarea pachetului minim de servicii publice în fiecare localitate din mediul rural — 10 S (zece servicii): sănătate, educație, apă, energie electrică și termică, transport, cultură, culte, sport și locuință;
- Finanțarea autorităților locale;
- Modificări legislative pentru administrația central;
- Modificări legislative pentru instituția prefectului și serviciile publice deconcentrate
- Modificări legislative pentru administrația publică locală;
- Exercițarea dreptului de proprietate publică și privată a statului sau a unităților administrativ-teritoriale;
- Reglementarea serviciilor publice;
- Statutul funcționarilor publici și regimul juridic aplicabil personalului contractual din administrația publică;
- Răspunderea administrative, etc.

### 3.3.3. Impactul programului asupra managementului firmelor

Programul de guvernare al unei țări poate pune piedici sau poate facilita desfășurarea activităților firmelor existente în respectiva țară. Astfel, și în România, actualul program de guvernare influențează managementul firmelor, în funcție de specificul fiecăreia. Astfel, prin acțiunile ce se doresc a fi întreprinse în agricultură, sprijin în organizarea producătorilor agricoli, inclusiv prin întărirea serviciilor de consultanță și consiliere<sup>3</sup> poate genera o intrare a noilor producători/întreprinzători pe această nișă, dar și o „perfecționare” a celor existenți pe piață. De asemenea, revitalizarea zonelor rurale ar putea fi punctul de plecare pentru firmele care doresc să se extindă pe întreg teritoriul României dar nu au făcut-o încă. Creșterea competitivității agriculturii românești va conduce la conturarea unei identități pe plan internațional a firmelor cu potențial. Simplificarea legislației și a procedurilor de acordare a fondurilor europene pot încuraja inițiative mai complexe din partea întreprinzătorilor, dar și o dezvoltare rapidă a acestora.

Având în vedere aspectele enunțate anterior, programul actual de guvernare propune o serie de inițiative menite să conducă România pe drumul „succesului”. Astfel, inițiativele, programele și legile enunțate în acest program influențează într-un fel sau în altul acțiunile instituțiilor și firmelor din România.

---

<sup>1</sup> *Ibidem*, p. 30-36.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 47-50.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 6 - 7.

### 3.3.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor

#### 3.3.4.1. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020

##### 3.3.4.1.1. Prezentare generală

În viziunea Guvernului, în anul 2020 România va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății, orientată spre beneficiarii de servicii publice, deschisă și receptivă la soluții inovatoare, care simplifică și consolidează instituții și mecanisme, bazată pe un proces decizional predictibil și fundamentat, resurse umane profesioniste și management financiar în interesul public.<sup>1</sup>

**Valorile** care stau la baza dezvoltării unei asemenea administrații sunt transparența, profesionalismul, predictibilitatea și adecvarea la nevoi/receptivitate, toate subsumate interesului public. Administrația va fi deschisă și receptivă la soluții inovatoare, cu resurse umane competente care gestionează fondurile publice în mod eficient.<sup>2</sup>

Prezenta strategie se întemeiază pe următoarele **principii** generale<sup>3</sup>:

- Principii în raport cu cetățenii: principiul transparenței, principiul participării, principiul echității, principiul egalității de șanse și principiul dezvoltării durabile;
- Principii în raport cu propria activitate: principiul bune guvernări, principiul responsabilități, principiul eficienței și eficacității, principiul stabilității și predictibilității, principiul proporționalității și principiul subsidiarității.

##### 3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat

**Obiectivele generale** propuse prin intermediul Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020 sunt:<sup>4</sup>

- I. Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale financiare;
- II. Implementarea unui management performant în administrația publică;
- III. Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație;
- IV. Consolidarea capacității administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice.

#### 1. Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale de finanțare<sup>5</sup>

**I.1. Creșterea gradului de predictibilitate în privința organizării și funcționării instituțiilor de la nivelul administrației publice centrale și a politicilor pe care acestea le gestionează.** Țintind către o administrație publică centrală capabilă să asigure viziunea, direcțiile și coerența strategică sectorială a acțiunii guvernamentale, degrevată de încărcătura cotidiană a exercitării competențelor legate de gestionarea și furnizarea serviciilor publice, măsurile principalele avute în vedere de prezenta Strategie în acest domeniu se referă la: definirea clară a mandatelor instituțiilor administrației publice de la nivel central și măsuri concrete de asigurare a stabilității pe termen lung a structurii instituțiilor publice.

**I.2. Asigurarea cadrului optim pentru repartizarea competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală și exercitarea lor sustenabilă.** Pentru a asigura coerența, eficiența și sustenabilitatea procesului de descentralizare, pe termen mediu și lung sunt avute în vedere următoarele acțiuni:

- Întărirea capacității structurilor instituționale implicate în transferul competențelor între diferitele paliere administrative;

---

<sup>1</sup> Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020, p. 5.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 18.

<sup>4</sup> *Ibidem*, p. 19 - 22.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 23 - 26.



- Dezvoltarea de mecanisme/instrumente de coordonare metodologică de la nivel central cu privire la modul de exercitare a competențelor descentralizate;
- Fundamentarea soluțiilor referitoare la repartizarea optimă a competențelor între diferitele paliere administrative;
- Dezvoltarea politicii de descentralizare financiară și fiscală;
- Dezvoltarea de mecanisme de monitorizare și evaluare a modului de exercitare de către autoritățile administrației publice locale a competențelor descentralizate.

**I.3. Reorganizarea administrativ-teritorială.** În acest sens, Strategia are în vedere: dezvoltarea unei metodologii de calcul al indicelui de dezvoltare locală și instituționalizarea monitorizării periodice a acestuia la nivel național, revizuirea cadrului legal și instituțional necesar pentru reorganizarea administrativ-teritorială a României și întărirea capacității administrative a autorităților administrației publice regionale precum și a aparatelor acestora de specialitate.

## **2. Implementarea unui management performant în administrația publică**

### **II.1. Creșterea coerenței, eficienței, predictibilității și transparenței procesului decizional în administrația publică<sup>1</sup>**

II.1.1. Operaționalizarea unui Sistem de implementare a priorităților - Delivery Unit. Punerea în aplicare a acestui mecanism va presupune: facilitarea dialogului la nivel înalt în vederea identificării indicatorilor prioritari de rezultate și a dificultăților de implementare asociate, stabilirea unui sistem de monitorizare și a unor indicatori pentru urmărirea progreselor cu privire la implementarea priorităților selectate și monitorizarea pro-activă ulterioară a implementării recomandărilor specifice de țară și dezvoltarea capacității instituționale de monitorizare și comunicare cu factorii implicați relevanți cu privire la progresele înregistrate.

II.1.2. Consolidarea planificării strategice și introducerea bugetării pe programe la nivel central. Principalele măsuri avute în vedere de prezenta Strategie în acest domeniu se referă la:

- Actualizarea și unificarea celor două metodologii de planificare strategică și programare bugetară cu normele de programare bugetară dezvoltate de Ministerul Finanțelor Publice;
- Definierea rolului Consiliului de Planificare Strategică și operaționalizarea acestuia;
- Coordonarea și monitorizarea anuală a procesului de elaborare și actualizare a planurilor strategice instituționale în corelare cu Strategia Fiscal-bugetară (SFB);
- Monitorizarea implementării Planurilor Strategice Instituționale (PSI) și a Planului Anual de Lucru al Guvernului (PALG);
- Implementarea bugetării pe programe la nivelul a două ministere pilot (educație și sănătate) pentru bugetul pe 2015;
- Extinderea bugetului pe programe la nivelul autorităților administrației publice centrale, în special de la nivelul ministerelor.

II.1.3. Îmbunătățirea procesului de evaluare a impactului reglementărilor, a procesului de consultare publică, concomitent cu sistematizarea și simplificarea legislației.

II.1.4. Creșterea calității procesului decizional la nivelul administrației publice locale, pentru a răspunde în mod fundamentat și coerent nevoilor comunităților locale prin: creșterea calității procesului de fundamentare a deciziei la nivelul autorităților administrației publice locale și îmbunătățirea corelării componentei bugetare cu componenta strategică în cadrul procesului decizional la nivel local și dezvoltarea sistemului de planificare bugetară multianual.

<sup>1</sup>Ibidem, p. 26 - 35.

II.1.5. Consolidarea transparenței procesului decizional. În acest context Strategia își propune: consolidarea cadrului legal și instituțional incident procedurilor de transparență decizională și întărirea capacității administrației publice locale de a implementa principiul transparenței decizionale.

II.1.6. Dezvoltarea capacității societății civile, mediului academic și altor parteneri sociali relevanți (sindicate, patronate etc.) de a susține și promova reforma administrației publice. Principalele măsuri au în vedere:

- Analiza și îmbunătățirea cadrului legislativ necesar pentru funcționarea ONG-urilor și eficientizarea comunicării dintre acestea și administrația publică;
- Dezvoltarea de rețele și parteneriate între societatea civilă, mediul academic și alți factori interesați în vederea derulării de activități de advocacy;
- Dezvoltarea de acțiuni de formulare și promovare de propuneri alternative la politicile publice inițiate de Guvern;
- Dezvoltarea de instrumente și mecanisme de monitorizare și evaluare a progresului și impactului politicilor publice și altor demersuri de reformă ale autorităților publice.

II.1.7. Consolidarea capacității structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale:

- Dezvoltarea de competențe specifice la nivelul personalului de specialitate din cadrul structurilor asociative
- Întărirea cooperării structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale cu administrația publică centrală
- Stimularea dezvoltării unor canale de comunicare eficiente în cadrul structurilor asociative ale autorităților administrației publice locale
- Prestarea de servicii / acordarea de consultanță pentru membrii structurilor asociative care nu au capacitatea administrativă necesară

## **II.2. Adaptarea politicilor și sistemului de resurse umane la obiectivele și exigențele unei administrații moderne<sup>1</sup>**

II.2.1. Clarificarea rolurilor și mandatelor instituționale în managementul resurselor umane, concomitent cu consolidarea capacității administrative pentru o abordare strategică, unitară și integrată a politicilor de personal. În fapt, această direcție va presupune atât intervenții normative, cât și fără caracter normativ, dintre care prioritare vor fi:

- Consolidarea rolului Agenției Naționale a Funcționarilor Publici, concomitent cu reconsiderarea cadrului legal, instituțional, organizatoric și funcțional al gestionării resurselor umane din administrația publică
- Înființarea unui organism colectiv de specialiști în resurse umane (board)
- Clarificarea rolurilor și responsabilităților asociate fiecărei categorii de personal care își desfășoară activitatea în autorități și instituții publice
- Inițierea unui program destinat adecvării reglementărilor în domeniul resurselor umane din administrație
- Facilitarea implementării, la nivelul instituțiilor administrației centrale, a diferitelor tipuri de organizare și desfășurare a activității specifice unui management flexibil, orientat spre atingerea obiectivelor strategice și bazat pe utilizarea de structuri organizatorice adaptabile

II.2.2. Creșterea gradului de profesionalizare și a stabilității în funcția publică ca urmare a adaptării procedurilor de recrutare, selecție și evaluare la cerințele managementului performanței. În fapt, această direcție va presupune atât intervenții normative, cât și fără caracter normativ, orientate în primul rând spre:

- Stabilirea și implementarea unui sistem de standardizare a competențelor pe domenii strategice de desfășurare a activităților în administrație (politici publice, elaborarea reglementărilor, resurse umane, management financiar și audit intern, management de proiect, reprezentare instituțională în cadrul activității de relații internaționale etc.), pentru diferitele categorii de funcții

---

<sup>1</sup>Ibidem, p. 35 - 45.

- Evaluarea actualelor sisteme de recrutare în vederea introducerii de modificări care să faciliteze existența unui mai mare grad de corelare între nevoile de personal ale sistemului și ale instituțiilor și abilitățile, cunoștințele și competențele persoanelor interesate de dezvoltarea unei cariere în administrație, concomitent cu punerea în aplicare a unui sistem de evaluare a personalului bazat pe criterii care urmăresc competența, randamentul și conduita

- Creșterea gradului de transparență cu privire la recrutare, promovare și exercitarea funcțiilor

II.2.3. Revizuirea politicilor motivaționale în domeniul resurselor umane din administrația publică, inclusiv din perspectiva oportunităților de carieră și a salarizării orientate către performanță. Măsurile propuse în ceea ce privește revizuirea politicilor motivaționale vor viza cu prioritate, în lipsa unor resurse suplimentare: facilitarea implementării Legii cadru nr. 284/2010 privind salarizarea unitară a personalului plătit din fonduri publice și evaluarea implementării programelor tip Young Professional Scheme (Programul tinerilor profesioniști din administrația publică) și Bursa Specială Guvernul României – BSGR și integrarea aspectelor/rezultatelor pozitive printr-o nouă abordare a dezvoltării carierei în funcția publică.

II.2.4. Abordarea integrată a dezvoltării de competențe pentru administrația publică. În ceea ce privește domeniul supus discuției, pentru perioada următoare se vor avea în vedere cu prioritate: redefinirea sistemului de formare profesională (cadru strategic, normativ, metodologic și instituțional) și dezvoltare de competențe pentru administrația publică, stabilirea și implementarea principiilor pentru asigurarea calității în domeniul formării profesionale pentru administrația publică și profesionalizarea activităților de consiliere din cadrul cabinetelor demnitarilor

### **II.3. Promovarea eticii și integrității în administrația publică și continuarea măsurilor privind reducerea și prevenirea corupției și sprijinirea implementării recomandărilor aferente formulate în cadrul Mecanismul de Cooperare și Verificare (MCV)<sup>1</sup>**

II.3.1. Promovarea eticii și integrității în administrația publică. Intervențiile propuse în prezenta strategie, din perspectiva resurselor umane din administrație, au un caracter complementar în raport cu SNA și sunt orientate pe următoarele cinci paliere:

- Continuarea dezvoltării și a implementării planurilor de acțiune sectoriale de la nivelul tuturor autorităților publice, bazate pe evaluarea riscurilor și o implementare eficientă a măsurilor preventive anticorupție și a indicatorilor de evaluare prevăzuți în Anexa II la SNA;
- Sprijinirea autorităților administrației publice locale/centrale în vederea implementării măsurilor de prevenire a corupției prin dezvoltarea, promovarea și utilizarea de instrumente specifice (ghiduri, metodologii, proceduri, instruiri etc.);
- Dezvoltarea și utilizarea de mecanisme instituționale și interinstituționale, în parteneriat cu societatea civilă și/sau autoritățile administrației publice locale, care vizează
- Implementarea măsurilor de prevenire a corupției la nivelul administrației publice locale,
- Creșterea capacității Secretariatului tehnic al Ministerului Justiției de a asigura o implementare coordonată a planurilor sectoriale, a măsurilor preventive și de a derula programe de formare profesională anticorupție pentru angajați (module de e-learning, e-SNA, e-monitorizare).

II.3.2. Măsuri privind reducerea și prevenirea corupției și sprijinirea implementării recomandărilor aferente formulate în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare (MCV).

**II.4. Soluții IT pentru eficientizarea administrației publice<sup>2</sup>.** Printre soluțiile vizate de Strategie se numără și preluarea documentelor și datelor în format electronic de la cetățeni/mediu de afaceri prin intermediul „*ghișeului unic fizic*” și „*ghișeului unic virtual*”.

---

<sup>1</sup>Ibidem, p. 45 - 47.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 48.

## II.5. Îmbunătățirea proceselor interne la nivelul instituțiilor publice<sup>1</sup>

II.5.1. Creșterea gradului de utilizare a sistemului de control intern/managerial (standardelor de management) în administrația publică. Direcțiile de acțiune propuse de prezenta Strategie vor viza: elaborarea unei analize cu privire la stadiul implementării sistemului de control intern/managerial la nivelul entităților publice centrale și locale și a nevoilor de training pentru personalul cheie implicat în implementarea sci/m, reevaluarea și regruparea standardelor de management, conform celor de la nivelul comisiei europene, astfel încât să se ajungă la reducerea numărului de standarde de la 25 la 16 și dinamizarea procesului de implementare a SCI/M, inclusiv creșterea gradului de implicare reală a tuturor factorilor de conducere și a celor din departamentele de audit din cadrul entităților publice, în implementarea standardelor de management.

II.5.2. Întărirea capacității auditului intern la nivelul structurilor din administrația publică centrală și locală.

## II.6. Calitate, cercetare și inovare în administrația publică<sup>2</sup>

II.6.1. Promovarea bunelor practici și a inovării în administrația publică și încurajarea schimbului de experiență și a networking-ului între instituțiile și autoritățile publice. Principalele măsuri au în vedere:

- Instituirea de mecanisme de benchmarking, bench doing și bench-learning în administrația publică
- Colaborarea cu mediul academic și de cercetare pentru identificarea și implementarea de concepte și metode inovative în domeniul administrației publice
- Elaborarea de ghiduri, manuale, metodologii pentru promovarea inovării și bunelor practici în administrația publică
- Organizarea de acțiuni de promovare și diseminare a bunelor practici, inovării și networking-ului în administrația publică

II.6.2. Creșterea gradului de utilizare a sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică, prin:

- Realizarea unei analize a situației actuale în ceea ce privește evaluarea nevoilor părților interesate și utilizarea sistemelor și instrumentelor de management al calității în autoritățile și instituțiile publice din România.
- Identificarea și asumarea priorităților în vederea implementării managementului calității la nivelul administrației publice centrale și locale, într-o manieră coerentă, coordonată și etapizată.
- Implementarea și monitorizarea Planului de acțiune etapizat pentru implementarea managementului calității.
- Derularea de acțiuni de informare, promovare și formare privind sistemele și instrumentele de management al calității.
- Realizarea și implementarea unui mecanism de monitorizare a utilizării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică.
- Evaluarea impactului implementării sistemelor și instrumentelor de management al calității în administrația publică.

## II.7. Îmbunătățirea managementului resurselor materiale la nivelul autorităților și instituțiilor publice de la nivel central<sup>3</sup>. În ceea ce privește managementul resurselor materiale, prezenta Strategie propune:

- Realizarea de analize în ceea ce privește nevoile de modernizare a imobilelor;
- Realizarea de planuri multianuale de investiții pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a echipamentelor;
- Monitorizarea planurilor multianuale de investiții pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a

---

<sup>1</sup>Ibidem, p. 49 - 50.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 50 - 53.

<sup>3</sup>Ibidem, p. 54.

echipamentelor;

- Consolidarea capacității de a derula acțiuni de colectare și valorificare a materialelor reciclabile;
- Consolidarea capacității de a asigura servicii de întreținere și reparații ale echipamentelor după expirarea perioadelor de garanție.

### 3. Debirocratizare și simplificare pentru cetățeni, mediul de afaceri și administrație

#### III.1. Reducerea birocrăției pentru cetățeni<sup>1</sup>

• Analizarea nevoilor și obiectivelor în termeni de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative pentru cetățeni. Această abordare strategică presupune: inventarierea domeniilor de activitate cu impact major asupra cetățenilor, cu accent pe principalele „evenimente de viață”, identificarea principalelor probleme cu care se confruntă cetățenii în relația cu administrația publică și stabilirea obiectivelor generale în materie de simplificare și raționalizare a procedurilor administrative cu impact asupra cetățenilor.

• Realizarea unui plan integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor prin identificarea domeniilor prioritare de simplificare, stabilirea țintelor/obiectivelor specifice de simplificare pentru fiecare domeniu prioritar și identificarea măsurilor de simplificare pentru fiecare domeniu prioritar care să vizeze cel puțin următoarele dimensiuni: organizațională, procedurală, legislativă, financiară și de infrastructură.

• Implementarea și monitorizarea Planului integrat de simplificare a procedurilor aplicabile cetățenilor. Această etapă vizează implementarea efectivă a măsurilor de simplificare a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor, precum și monitorizarea sistematică a acestora.

• Evaluarea periodică a impactului măsurilor de simplificare a procedurilor administrative aplicabile cetățenilor.

**III.2. Reducerea birocrăției pentru mediul de afaceri<sup>2</sup>.** Principalele acțiuni ce sunt avute în vedere pentru orizontul de timp menționat și care vor fi detaliate în cadrul Strategiei pentru o Mai Bună Reglementare 2014-2020:

• Finalizarea procesului de măsurare a costurilor administrative și inițierea procesului de reducere a sarcinilor administrative pe baza unei metodologii comune – formularea și implementarea planurilor de simplificare la nivelul ministerelor;

• Dezvoltarea unui proiect de tip „burdens’ hunting” în coordonarea Centrului Guvernului în colaborare cu partenerii instituționali din cadrul Strategiei Smart Regulation;

• Măsurarea și reducerea costurilor de conformare ale operatorilor economici;

• Implementarea unor soluții IT pentru simplificarea unor proceduri orizontale, trans-sectoriale pentru mediul de afaceri (pe modelul ghișeului unic);

• Fixarea unor ținte de atins pentru următoarea perioadă în ceea ce privește simplificarea procedurilor pentru companii.

**III.3. Reducerea birocrăției inter și intra-instituționale<sup>3</sup>** Pentru aceasta sunt avute în vedere următoarele măsuri punctuale:

• Elaborarea unei analize cu privire la procedurile care îngreunează inutil activitatea instituțiilor publice și comunicarea acestora cu instituțiile guvernamentale și neguvernamentale din exterior;

• Elaborarea și implementarea unor propuneri de simplificare a acestora;

• Extinderea utilizării instrumentelor IT&C în comunicarea inter și intra-instituțională;

• Identificarea, de către Ministerul Fondurilor Europene, în parteneriat cu Cancelaria Primului-ministru, a modalităților de reducere a complexității procedurilor corespunzătoare inițierii, derulării (raportare), controlului și verificării implementării proiectelor finanțate din fonduri structurale (ținte reprezentate de valori ai unor indicatori cum ar fi: număr de proceduri de control respectate, număr de zile pentru depunere, număr de controale

<sup>1</sup>Ibidem., p. 54 - 56.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 56 - 57.

<sup>3</sup>Ibidem, p. 57.

efectuate/perioadă de timp, număr de instituții cu atribuții de control, unificarea procedurilor de control și verificare). Această etapă va fi urmată și de un plan de simplificare a acestor proceduri.

#### **4. Consolidarea capacității administrației publice de a asigura calitatea și accesul la serviciile publice**

##### **IV.1. Creșterea calității și accesului la serviciile publice prin eficientizarea costurilor și reducerea timpilor de furnizare a serviciilor publice.**<sup>1</sup>În acest sens, principalele măsuri vizează:

- Stabilirea standardelor de calitate și de cost prin acțiuni concertate la nivelul tuturor palierelor administrative, vizând eficientizarea și reducerea discrepanțelor de cost și calitate în furnizarea serviciilor publice și asigurarea unui nivel minim de calitate al prestației pentru fiecare beneficiar, indiferent de locația geografică sau de furnizorul de servicii,

- Încurajarea asocierii unităților administrativ-teritoriale, în vederea furnizării de servicii publice mai eficiente.

- Dezvoltarea culturii manageriale în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice. Această abordare strategică are în vedere instituirea unui management modern în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice, din mai multe perspective: corelarea planificării strategice cu bugetul și resursele umane; eficiența cheltuirii fondurilor publice și gestionarea responsabilă a bunurilor; urmărirea asigurării calității; deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții; responsabilizare atât pentru acțiunile întreprinse cât și pentru inacțiuni. Pentru realizarea acestui deziderat se au în vedere, pe de o parte, acțiuni coordonate de formare în domeniul managementului serviciilor publice pentru decidenții din instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice și schimburi de experiență între instituții cu profil similar, elaborarea de manuale pentru managerii de servicii publice și, pe de altă parte, măsuri legislative și procedurale care să conducă la respectarea obiectivelor instituționale sau a angajamentelor asumate prin contractele de management. De asemenea, se va continua promovarea funcției de administrator public la nivelul autorităților locale, ca resursă specializată în aspecte tehnice și manageriale în sprijinul primarilor și președinților consiliilor județene, care și-a dovedit utilitatea în ultimii ani.

- Îmbunătățirea accesului beneficiarilor la serviciile publice, ceea ce presupune: stabilirea listei serviciilor publice și prezentarea acestora sub o interfață accesibilă, eficientizarea activităților de relații cu publicul și apropierea de cetățean și dezvoltarea de instrumente în vederea creșterii asumării responsabilității la nivelul instituțiilor publice care furnizează serviciile publice.

##### **IV.2. Consolidarea capacității financiare a autorităților administrației publice locale.**<sup>2</sup>În vederea consolidării autonomiei financiare a autorităților administrației publice locale, Strategia propune o abordare integrată, care vizează atât cadrul legislativ și mecanismul de alocare a resurselor de la bugetul de stat, cât și întărirea capacității autorităților administrației publice locale de a-și gestiona eficient resursele și de a genera venituri proprii, creând, totodată, pârgghiile necesare pentru fundamentarea deciziilor în domeniu, asigurarea stabilității și predictibilității surselor de venit pentru unitățile administrativ-teritoriale, cheltuirea eficientă și responsabilă a fondurilor publice și prioritizarea investițiilor.

##### **IV.3. Dezvoltarea de mecanisme de monitorizare și evaluare a serviciilor publice.**<sup>3</sup>În acest sens, prezenta Strategie propune o abordare care vizează trei domenii majore de intervenție: elaborarea metodologiei cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice, elaborarea de metodologii sectoriale pentru detalierea și adaptarea metodologiei cadru pentru fiecare sector, precum și elaborarea unei analize integrate a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice care ulterior să fie replicată periodic.

---

<sup>1</sup>*Ibidem*, p. 57 - 60.

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 60 - 62.

<sup>3</sup>*Ibidem*, p. 62 - 64.

### 3.3.4.2. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2017-2019

#### 3.3.4.2.1. Prezentare generală

Strategia fiscal-bugetară elaborată de Guvern prin Ministerul Finanțelor Publice pentru perioada 2017-2019 aduce o serie de schimbări de natură fiscală și bugetară în vederea atingerii unui echilibru structural și a unei consolidări fiscale, fiind elaborată ținând cont de evoluțiile și prognozele macroeconomice. Strategia cuprinde o serie de obiective generale și specifice ale politicilor fiscale și bugetare destinate să ducă la îndeplinire țelul pentru care a fost elaborată.

#### 3.3.4.2.2. Principalele măsuri de realizat

##### I. Obiectivele politicii fiscale și bugetare pe orizontul 2017-2019

În contextul acțiunilor întreprinse la nivel european pentru reimpulsionarea creșterii economice și angrenarea într-o nouă dinamică a schimbării, România stabilește următoarele obiective ale construcției bugetare pentru anul 2017 și orizontul 2018-2019<sup>1</sup>:

1. Stimularea, continuarea, consolidarea și menținerea unei creșteri economice inteligente, sustenabile și incluzive, de natură a furniza premisele consolidării unui stat puternic, proactiv și a unei societăți echilibrate, pentru a mări încrederea investitorilor în economia românească<sup>2</sup>;

Pentru anul 2017 se estimează un nivel al deficitului bugetar (cash) de 2,96 % din PIB, în timp ce deficitul ESA este estimat la 2,98 % din PIB, care se încadrează în ținta de deficit bugetar de sub 3% din PIB potrivit prevederilor Tratatului de la Maastricht. Pe orizontul de referință 2018-2019, acesta va intra pe o traiectorie de ajustare începând din anul 2018, fiind prognozat să ajungă în anul 2019 la 2,53% din PIB.

Evoluția estimată pentru anul 2017 a principalilor indicatori macroeconomici și bugetari este următoarea:

Tabelul nr. 10

#### Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2016-2019

% din PIB

Nr. crt.	Indicatori	2016	2017	2018	2019
1	VENITURI buget general consolidat (cash)	29,5	31,2	32,4	32,9
2	CHELTUIELI buget general consolidat (cash)	31,9	34,2	35,3	35,3
3	SOLD buget general consolidat (cash)	-2,41	-2,96	-2,96	-2,56
4	SOLD buget general consolidat (ESA)	-2,82	-2,98	-2,92	-2,53
5	SOLD structural	-2,57	-2,91	-2,97	-2,68

(Sursa: Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2017-2019, p. 4)

2. Alocarea unor sume importante pentru susținerea investițiilor publice prin prioritizarea investițiilor publice semnificative pentru asigurarea infrastructurii și serviciilor, pentru îmbunătățirea calității vieții, cu efect multiplicator și aport direct la formarea brută de capital fix;
3. Crearea unei politici fiscale predictibile pentru susținerea mediului de afaceri și stimularea investițiilor în sectoarele cu valoare adăugată ridicată, simplificarea fiscalității și fluidizarea proceselor interne, pentru a crea premisa unei creșteri economice sustenabile;
4. Măsuri adoptate de Guvern privind stimularea consumului prin adoptarea unor măsuri salariale pentru unele categorii de personal din sectorul bugetar, concomitent cu adoptarea unor măsuri sociale pentru asigurarea protecției sociale și securității sociale pentru persoane vârstnice, pensionari, studenți și categoriile cele mai vulnerabile.

<sup>1</sup>Ministerul Finanțelor Publice, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2017-2019*, <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparența/Strategiafiscalbugetara20172019.pdf>, p. 3.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 3-4.

5. Dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management ale datoriei publice;
6. Îmbunătățirea, aplicarea și consolidarea guvernanței bugetare, creșterea transparenței bugetare și eficientizarea cheltuielilor publice.

## II. Obiectivul bugetar pe termen mediu

În intervalul 2017-2020, **produsul intern brut potențial** va crește cu un ritm mediu anual de 5,1%, Această evoluție prognozată a PIB potențial fiind rezultatul unor contribuții pozitive ale tuturor factorilor de producție, cea mai importantă fiind cea a productivității totale a factorilor, urmată de contribuția importantă a stocului de capital. **Output-gap**, diferența dintre nivelurile PIB și PIB potențial exprimată ca procent din PIB potențial, se închide în anul 2018.<sup>1</sup>

Având în vedere măsurile adoptate, de relaxare fiscală, precum și cele în domeniul cheltuielilor, mai sus enumerate, proiecția bugetului general consolidat se abate de la **Obiectivului Bugetar pe Termen Mediu (MTO)** în anii 2016, 2017 și 2018, respectiv un deficit bugetar structural de maxim 1% din PIB, deficitul structural pe anul 2017 fiind estimat la 2,91% din P.I.B., în anul 2018 la 2,97% din P.I.B. urmând să înregistreze o traiectorie descendentă începând cu anul 2019.<sup>2</sup>

## III. Principalele obiective ale politicii fiscale pe termen mediu (2017-2020)

Modelul economic conturat de programul de guvernare 2017-2019 este unul care vizează îmbunătățirea mediului de afaceri din România, precum și creșterea bunăstării tuturor românilor. În domeniul fiscal, măsurile prevăzute vor duce la conturarea României ca statul din UE cu cea mai mică povară fiscală.

1. Includerea tuturor legilor care vizează domeniul economic într-un pachet legislativ unitar, „**Codul economic al României**”<sup>3</sup>, care va conține Codul fiscal, Codul de procedură fiscală, Legea de înființare a societăților comerciale, Legea evaziunii fiscale și toate celelalte legi cu caracter economic. Principalele prevederi ale Codului Economic vor viza:

- **Prevenția.** Autoritățile cu atribuții de control vor trebui ca înainte de a aplica sancțiuni, să procedeze în primul rând la educarea și perfecționarea antreprenorilor de orice fel, precum și la prevenirea greșelilor de orice fel.
- **Simplificarea** birocrăției, prin reducerea masivă a numărului de taxe, astfel încât numărul acestora nu va fi mai mare de 50.

2. În domeniul **impozitului pe profit**<sup>4</sup> se va avea în vedere aplicarea nelimitată în timp a facilității fiscale de scutire de impozit a profitului reinvestit, precum și contribuabilii care desfășoară exclusiv activități de inovare, cercetare-dezvoltare sunt scutiți de la plata impozitului pe profit în primii 10 ani de activitate, începând cu anul 2017.

3. În domeniul **impozitului pe veniturile microîntreprinderilor**<sup>5</sup>:

- modificarea uneia dintre condițiile ce trebuie îndeplinită de persoanele juridice române pentru încadrarea în definiția microîntreprinderii în sensul majorării limitei veniturilor realizate la data de 31 decembrie a anului fiscal precedent de la 100.000 euro la 500.000 euro.
- stabilirea unei cote de impozitare de 1% pentru microîntreprinderile care au unul sau mai mulți salariați, măsură prin care se vizează stimularea creării de noi locuri de muncă.

---

<sup>1</sup>*Ibidem*, p. 14.

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 14.

<sup>3</sup>*Ibidem*, p. 37-38.

<sup>4</sup>*Ibidem*, p. 38.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 39.



4. În domeniul **impozitelor directe** strategia prevede<sup>1</sup>:
- Eliminarea impozitului pe construcții, începând cu data de 1 ianuarie 2017;
  - Instituirea impozitului suplimentar pe profitul obținut din domeniul resurselor naturale, începând cu 1 ianuarie 2018.

5. În domeniul **TVA** au fost adoptate următoarele măsuri<sup>2</sup> cu aplicabilitate de la 1 ianuarie 2017: reducerea la 19% a nivelului cotei standard de TVA și introducerea regimului special de TVA pentru agricultori.

6. În domeniul **accizelor** măsurile adoptate vizează: majorarea nivelului accizei totale la țigarete și diminuarea nivelului accizelor pentru motorină și benzină începând cu 1 ianuarie 2017.

IV. Strategia include o serie de măsuri cu referire la **politica de cheltuieli pe termen mediu**<sup>3</sup>:

- Asigurarea unui nivel sustenabil pentru cheltuielile cu salariile și pensiile în sectorul public;
  - Orientarea resurselor disponibile către investiții publice de antrenare în domeniile: infrastructură, agricultură și dezvoltarea rurală, energia și tehnologia avansată;
  - Reorientarea cheltuielilor de investiții publice în vederea realizării unei treceri treptate de la investițiile finanțate integral din surse naționale la investiții cofinanțate din fonduri europene;
  - Accelerarea ritmului de cheltuire a fondurilor europene pentru îmbunătățirea ratei de absorbție;
  - Continuarea finanțării schemelor de ajutor de stat și în perioada 2017-2019, pentru a contribui la crearea de noi locuri de muncă, realizarea de investiții care utilizează tehnologii noi, obținerea de produse, servicii, tehnologii inovative, cu efecte asupra creșterii economice și asigurării stabilității macroeconomice;
- Astfel, Strategia fiscal-bugetară trasează principalele direcții de acțiune pentru orizontul de timp 2017-2019 în domeniul fiscal și bugetar, cuprinzând o serie de măsuri elaborate în funcție de evoluțiile și tendințele de la nivel macroeconomic dar și de legislația europeană.

### 3.3.4.2.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor

Politicele și strategiile elaborate de Guvern dar și reglementările adoptate de Parlament afectează în mod substanțial funcțiile managementului firmelor, iar Strategia fiscal-bugetară pe perioada 2016-2019 nu face excepție.

**Efectele** măsurilor fiscale asupra mediului de afaceri<sup>4</sup>

- Măsura **extinderii facilității de scutire a profitului reinvestit** se așteaptă să genereze creșterea atractivității mediului investițional, creșterea competitivității și a productivității muncii, crearea de noi locuri de muncă, precum și crește volumul de investiții străine directe. Este, de asemenea, de așteptat ca majorarea investițiilor să stimuleze creșterea producției interne de bunuri de capital (utilaje și echipamente, computere, programe informatice).

- **Impozitul specific unor activități** va conduce la promovarea unei etici în afaceri, prin eliminarea concurenței neloiale, creșterea conformării voluntare și stimularea investițiilor.

- **Reducerea nivelului cotei standard de TVA** reprezintă o pârgie deosebit de importantă din perspectiva dezvoltării economiei naționale, prin relansarea consumului intern, ca urmare a creării premiselor necesare pentru scăderea prețurilor bunurilor și serviciilor în general. De asemenea, măsura va avea ca efecte: reducerii evaziunii fiscale și, implicit, prin crearea unui mediu concurențial adecvat, creșterea productivității și, implicit, la creșterea eficienței economice, sporirea echității, prin îmbunătățirea distribuției veniturilor sau prin faptul că anumite bunuri devin mai accesibile pentru întreaga populație, îmbunătățirea fluxurilor de cash flow, diminuând astfel o serie de dificultăți cu care se confruntă agenții economici din această perspectivă.

<sup>1</sup>Ibidem, p. 39-40.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 42.

<sup>3</sup>Ibidem, p. 45.

<sup>4</sup>Ibidem, p. 42-44.

• **Regimul special de TVA pentru agricultori** îi degreveză pe aceștia de cele mai multe sarcini administrative, cum ar fi: ținerea de evidențe, depunerea decontului de TVA.

• **Scăderea nivelului accizelor la benzină și motorină** va contracara fenomenul de alimentare cu combustibil de către transportatorii de bunuri și persoane în alte state membre cum ar fi Ungaria și Slovenia, creând premisele micșorării tarifelor pentru transport și a prețurilor la pompă a carburanților.

Conform Strategiei fiscal-bugetare pentru perioada 2017-2019 autoritățile au fixat o serie de obiective ambițioase și vor face toate demersurile necesare pentru îndeplinirea acestora, cu consecințe pozitive asupra stimulării dezvoltării sectorului economic privat prin realizarea unor mari proiecte de investiții, sprijinirea microîntreprinderilor și a producătorilor agricoli, și nu numai. Astfel, Strategia aduce o serie de noutăți de natură fiscală menite să impulsioneze dezvoltarea mediului de afaceri.

Toate măsurile prevăzute în Strategia fiscal-bugetară influențează într-un fel sau altul managementul firmelor, având consecințe în special asupra deciziilor de management financiar.

### **3.3.4.3. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020**

#### **3.3.4.3.1. Prezentare generală**

România de astăzi, stat membru al UE, are un uriaș potențial de dezvoltare economică și socială pe termen lung, existent îndeosebi la nivel local, acolo unde întreprinzătorii și IMM-urile vor fi încurajate și stimulate să valorifice, într-un mod profitabil și judicios pentru societatea românească, oportunitățile de afaceri curente și de perspectivă previzibilă. În același timp, vor fi susținute, prin intervenții publice adecvate, inițiativele antreprenoriale orientate spre piețe externe (Act local, think global), îndeosebi aflate în proximitatea României.<sup>1</sup>

În **viziunea** Guvernului României, edificarea unui ecosistem antreprenorial viabil la nivel național la orizontul anului 2020 va permite funcționarea interconectată a lanțurilor productive de IMM, răspândite la nivel local pe întreaga țară, pe plan regional sau global, prioritare fiind lanțurile cu potențial sporit de adăugare de valoare, ca, de pildă, clusterelor și poli de excelență sau rețelele industriale ori de servicii de înaltă calitate. Ecosistemul antreprenorial național va putea fi întemeiat pe structura consolidată a sectorului autohton al IMM-urilor, mai numeroase, mult mai active economic și mai competitive decât sunt acestea în prezent, capabil să contribuie masiv la creșterea economică a României pe termen lung și, implicit, la progresul social și prosperitatea tuturor cetățenilor țării.<sup>2</sup>

**Obiectivul general** al Strategiei îl reprezintă crearea unui mediu favorabil afacerilor, inițiativei private și spiritului întreprenorial, stimularea înființării și dezvoltării IMM-urilor și sprijinirea creșterii competitivității mediului de afaceri autohton pe plan local, regional, național, european și internațional prin creșterea semnificativă, sub aspect dimensional, sectorial și regional, a soldului net de IMM-uri active economic, dezvoltarea întreprinderilor existente și crearea de noi locuri de muncă până la sfârșitul anului 2020.<sup>3</sup>

#### **3.3.4.3.2. Principalele măsuri de implementat**

**Pachetul de măsuri și acțiuni** guvernamentale este structurat pe cinci direcții de acțiune majore:

1. Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului;
2. Accesul IMM-urilor la finanțare adecvată;
3. IMM-uri inovatoare;
4. Accesul la piețe și internaționalizarea IMM-urilor;
5. Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor.

<sup>1</sup> Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020, p. 12.

<sup>2</sup> *Ibidem*, p. 13.

<sup>3</sup> *Ibidem*, p. 18.

## **Direcția de acțiune 1: Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului<sup>1</sup>**

- Măsura 1:** Sprijinirea start-upurilor, cu accent pe sectoarele cu potențial creativ și în mediul rural. Pentru punerea în aplicare a acestei măsuri vor fi elaborate studii de identificare a oportunităților/posibilităților de sprijin al antreprenoriatului în zonele cu densitate scăzută a IMM-urilor, vor fi efectuate campanii naționale de promovare și/sau dezvoltare a asocierii în cooperative și în structuri constituite conform Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații și vor fi sprijinite programele existente de creare și dezvoltare de IMM-uri precum și elaborarea de noi programe în acest sens.
- Măsura 2:** Sprijinirea dezvoltării educației antreprenoriale la toate nivelurile de învățământ și stimularea antreprenoriatului social prin implementarea programelor "întreprindere simulată" și "firmă de exercițiu", în cadrul cărora se vor organiza parteneriate cu unități/instituții de învățământ atât din țară, cât și din străinătate, prin intermediul cărora elevii și studenții să practice rolul unui întreprinzător european. Pentru ca un absolvent să fie capabil să se reorienteze pe piața muncii spre a dezvolta propria afacere, va fi sprijinită pregătirea practică a viitorilor absolvenți în IMM-uri, în condiții similare viitoarelor locuri de muncă și vor fi stimulate/încurajate activități extracurriculare care formează studenții în spirit antreprenorial.
- Măsura 3:** Programe de sprijin antreprenorial (tutorat/mentorat, asistență/consiliere, role models etc.), inclusiv pentru grupurile sociale vulnerabile/defavorizate (de exemplu, femei antreprenor, tineri, imigranți legali, șomeri, persoane ieșite din sistemul de protecție socială, persoane cu dizabilități etc.)
- Măsura 4:** Facilitarea înființării de structuri moderne de sprijinire a afacerilor și perfecționarea celor existente (de exemplu, incubatoare/acceleratoare și centre/hubs de afaceri, parcuri tehnologice/software și industriale, clustere/poli de excelență, centre de design, centre de producție locală, servicii de consultanță în afaceri etc.) prin implementarea programului România HUB, în vederea promovării culturii și competențelor antreprenoriale. și elaborarea proiectului de lege privind incubatoarele de afaceri.
- Măsura 5:** Platforma online de orientare și consiliere prin intermediul căreia va fi facilitat accesul la informare în ceea ce privește programele și instrumentele europene dedicate start-upurilor și IMM-urilor, precum și dobândirea de cunoștințe în domeniul inovării.
- Măsura 6:** Promovarea comportamentului etic în afaceri și sprijinirea întreprinzătorilor onești care doresc să înceapă o afacere
- Măsura 7:** Organizarea de evenimente și campanii media prin intermediul cărora reprezentanți ai Guvernului și antreprenori de succes vor explica comunităților rolul antreprenoriatului și al companiilor tinere în dezvoltarea economică a zonelor respective.
- Măsura 8:** Platforme pentru start-upuri și IMM-uri în vederea oferirii de servicii, pentru a se face cunoscute de către companiile românești și străine și pentru prezentarea de oferte în vederea încheierii de contracte comerciale cu alți parteneri.
- Măsura 9:** Extinderea implementării Programului "firmă de exercițiu" și întreprindere simulată".

## **Direcția de acțiune 2: Accesul IMM-urilor la finanțare adecvată<sup>2</sup>**

- Măsura 10:** Sprijinirea creării, operaționalizării și dezvoltării de mecanisme și instrumente pentru finanțarea IMM-urilor (inclusiv intermediari financiari și vehicule investiționale), care să implice și investitori privați prin implementarea de programe destinate sprijinirii înființării IMM-urilor, dezvoltării acestora și accesului la finanțare. Se va înființa un fond de investiții cu capital de risc și, de asemenea, se va crea Instituția Mediatorului de Credite.

<sup>1</sup>Ibidem, p. 27-29.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 29-30.

- Măsura 11:** Sprijinirea creării și dezvoltării de rețele de investitori privați prin crearea cadrului legislativ de instituire a unor noi instrumente de finanțare a activității antreprenoriale privind business angels și crowdfunding.
- Măsura 12:** Derularea de proiecte cu finanțare UE, în parteneriat public-privat
- Măsura 13:** Vehicul tip Venture capital, pentru finanțarea companiilor la început de drum
- Măsura 14:** Programe care să implice și finanțatorii privați, statul participând prin subvenționarea unei părți din dobânzi și prin acordarea unor garanții de stat.
- Măsura 15:** Sporirea accesibilității fondurilor de microcreditare a IMM-urilor, aparținând unor categorii sociale dezavantajate (femei, tineri, persoane cu dizabilități etc.).

### **Direcția de acțiune 3: IMM-uri inovatoare<sup>1</sup>**

- Măsura 16:** Încurajarea transferului tehnologic în scopul creșterii competitivității și atractivității pentru piețele externe ale întreprinderilor românești, prin organizarea unor parteneriate cu principalele centre de excelență în cercetare, inovare și dezvoltare. În acest sens, IMM-urile vor primi consultanță, sprijin și informații despre ultimele tehnologii apărute pe piață. Se vor realiza, de asemenea, parteneriate cu universitățile în vederea oferirii unor studii de fezabilitate ale tehnologiilor și pentru a coopera în cercetarea științifică.
- Măsura 17:** Dezvoltarea competențelor profesionale și manageriale ale managerilor companiilor private prin facilitarea accesului la cursuri de specializare și la programe de formare profesională.
- Măsura 18:** Dezvoltarea serviciilor de consultanță de afaceri pentru IMM-uri. În acest sens se vor realiza studii pentru identificarea nevoilor și tipurilor de servicii de consultanță în afaceri și vor fi sprijinite instituțiile din mediul de afaceri care furnizează servicii de consultanță în afaceri. Se vor înființa birouri de consultanță în afaceri în zonele insuficient deservite și se va implementa programul small business suport și Programul România Hub.
- Măsura 19:** Dezvoltarea unui sistem de sprijin pentru inovare la nivel național prin campanii de conștientizare a IMM-urilor cu privire la necesitatea protejării naționale, comunitare și internaționale a invențiilor, mărcilor etc. și dezvoltarea de programe de susținere a spin-offurilor și start-upurilor inovative.
- Măsura 20:** Încurajarea cooperării tehnico-economice a IMM-urilor cu marile întreprinderi, mai ales în domeniul inovării tehnologice și comercial. Va fi încurajată, prin scheme de ajutor de stat dedicate, formarea și dezvoltarea de clustere inovative la nivel regional (în sectoare/ramuri economice cu potențial confirmat de creștere în regiunile respective), precum și cele de profil sectorial, în special în domeniul tehnologic care susțin specializarea inteligentă și asigură competitivitatea și, în consecință, integrarea în condiții avantajoase în fluxurile/circuitele productive internaționale. De asemenea, va fi încurajată, prin scheme de ajutor de stat dedicate, formarea și dezvoltarea de clustere inovative la nivel regional (în sectoare/ramuri economice cu potențial confirmat de creștere în regiunile respective), precum și cele de profil sectorial, în special în domeniul tehnologic care susțin specializarea inteligentă și asigură competitivitatea și, în consecință, integrarea în condiții avantajoase în fluxurile/circuitele productive internaționale.
- Măsura 21:** Sprijinirea valorificării avantajelor competitive ale IMM-urilor cu potențial de dezvoltare extensivă și promovarea avantajelor obținerii dreptului de proprietate intelectuală/ industrială/comercială
- Măsura 22:** Susținerea implementării/certificării sistemelor de management, precum și a certificării voluntare a produselor și/sau obținerii etichetei ecologice pentru produse și servicii
- Măsura 23:** Sprijinirea conectării IMM-urilor la rețelele de CDI. În acest sens se are în vedere crearea de parteneriate cu institutele de cercetare-dezvoltare-inovare în vederea susținerii IMM-urilor inovative și colabora cu MEN în vederea corelării acțiunilor întreprinse în vederea conectării IMM-urilor la rețelele de CDI cu cele cuprinse în Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare 2014-2020.

<sup>1</sup>Ibidem, p. 30-32.

#### **Direcția de acțiune 4: Accesul la piețe și internaționalizarea IMM-urilor<sup>1</sup>**

- Măsura 24:** Susținerea dezvoltării comerțului electronic și a altor forme de afaceri online
- Măsura 25:** Stimularea formării și dezvoltării de rețele de afaceri - incubatoare de afaceri, acceleratoare de afaceri
- Măsura 26:** Întărirea capacităților IMM-urilor pentru participarea la activitățile comerciale naționale și internaționale. În acest sens se are în vedere crearea și implementarea programul Start-up Embassies, prin care reprezentanții IMM-urilor cu potențial de export vor fi puși în contact cu diverși investitori străini în vederea încheierii de contracte de export, susținerea de campanii de conștientizare a IMM-urilor care fac export sau cu potențial de export cu privire la construirea și promovarea de mărci proprii, branduri, precum și instruire în tehnici de export.
- Măsura 27:** Stimularea utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor în activitatea IMM-urilor, prin sprijinirea derulării de programe cu finanțare de la bugetul de stat, care vor avea ca prioritate stimularea investițiilor în tehnologia informațiilor (hardware și software).

#### **Direcția de acțiune 5: Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor<sup>2</sup>**

- Măsura 28:** Stimularea formelor asociative pentru creșterea puterii de negociere a IMM-urilor prin crearea și dezvoltarea formelor asociative pentru IMM-uri, în vederea protejării cunoștințelor tradiționale (mărci colective), comercializării și promovării produselor, prin realizarea unui cadru legislativ propice.
- Măsura 29:** Informare cu privire la legislația națională și UE în domeniul IMM
- Măsura 30:** Îmbunătățirea calității și operativității serviciilor publice destinate înființării și derulării afacerilor - One Stop Shop
- Măsura 31:** Identificarea și reducerea/simplificarea sarcinilor/ barierelor administrative cu care se confruntă mediul de afaceri. În acest sens se vor inventaria autorizațiile, licențele, permisele și alte documente emise de autoritățile publice, va fi implementat principiul "o singură dată" și va fi susținută digitalizarea pe scară largă a proceselor de înființare și dezvoltare a întreprinderilor.
- Măsura 32:** Îmbunătățirea cadrului de reglementare a activității IMM-urilor

#### **3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor**

Obiectivele stabilite prin Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - orizont 2020 au un anumit impact asupra eficienței și eficacității managementului firmei, într-un mod direct sau indirect. Se dorește, în mare parte, dezvoltarea sectorului IMM-urilor pentru maximizarea pe termen mediu și lung a economiei țării.

Încurajarea cooperării tehnico-economice a IMM-urilor cu marile întreprinderi precum și a transferului tehnologic va avea ca rezultat dezvoltarea afacerilor, oferind posibilitatea firmelor să dispună de resurse tehnologice eco-eficiente care să reducă consumul de resurse naturale utilizate și care să favorizeze protecția mediului, astfel încât să se poată alinia la standardele europene și să le confere un plus de competitivitate și atractivitate pe piețele externe.

Un efect pozitiv îl are și sprijinirea accesului IMM-urilor la diverse forme de finanțare, mai ales pentru întreprinderile care au slabe șanse să fie creditate, deoarece acestea ajută la dezvoltarea firmei, la susținerea și creșterea locurilor de muncă, la accelerarea concurenței de piață, acestea fiind unele dintre caracteristicile esențiale pentru buna funcționare a managementului unei firme.

Dezvoltarea regională prin scheme de finanțare a IMM-urilor, precum și promovarea creșterii economice în mediu rural au un efect pozitiv asupra economiei din zonele defavorizate, cât și asupra firmelor sau micilor

<sup>1</sup>Ibidem, p. 32-33.

<sup>2</sup>Ibidem, p. 33-34.

asociații de fermieri, deoarece se încurajează diversificarea produselor prin realizarea unor noi sau schimbarea fundamentală a procesului general de producție deja existent și se impulsionează dezvoltarea antreprenoriatului agricol.

Orice formă și facilitate acordată pentru finanțare, în afară de resursele financiare pe care le are la dispoziție o firmă, au o influență pozitivă deoarece atrag tehnologii noi, duc la specializarea forței de muncă și chiar la apariția de firme cu un nou profil sau la reorganizarea celor existente, ce vor valorifica mai bine resursele de care dispune țara.

Prin promovarea unei culturi antreprenoriale în sistemul educațional, atât în cel gimnazial, universitar sau academic și eficientizarea educației antreprenoriale, se oferă o oportunitate firmelor să dispună de forță de muncă specializată în acest domeniu, costurile cu recrutarea, selecția, pregătirea și perfecționarea resurselor umane vor fi reduse. De asemenea mediul afacerilor se va bucura de atragerea unei noi generații de managerii creativi și inovativi care vor aduce un suflu nou în cadrul firmei. Această măsură poate să motiveze tinerii, cât și femeile, să se implice și să își dezvolte propria lor afacere, atât la nivel regional, cât și în zonele rurale care duc la dezvoltarea economiei.

Dezvoltarea oricărui serviciu de consultanță ajută mediul de afaceri, deoarece firmele se bucură de un sprijin financiar din partea acestora pentru a putea să elaboreze strategii și studii de piață lucru ce le permite și le asigură creșterea exportului, intrarea pe piețe străine, diversificându-și astfel activitatea, creșterea competitivității.

Crearea și dezvoltarea platformelor și portalurilor web, unde întreprinzătorii își pot prezenta activitatea și pot crea parteneriate de afaceri, precum și furnizarea de asistență specializată și informații, au un impact pozitiv asupra managementului firmei deoarece facilitează schimbul de informații dintre administrație și mediul privat, precum și cu mediul de afaceri internațional, oferă posibilitatea participării la procedurile de achiziții din alte țări, facilitează găsirea unor terțe părți pentru afaceri, duc la creșterea competitivității, la crearea unor baze de date cu alte firme din țară care intenționează să desfășoare activități de comerț exterior. De asemenea, măsura care sprijină accesul pe noi piețe și internaționalizarea aduce avantaje pentru firme, deoarece acestea pot mult mai ușor să își promoveze atât online, cât și la târgurile și expozițiile internaționale, produsele și serviciile, ajutând astfel la creșterea exporturilor și dezvoltarea economiei și firmei prin obținerea unui profit mai mare.

Îmbunătățirea cadrului legislativ și de reglementare, precum și /simplificarea sarcinilor/ barierelor administrative cu care se confruntă mediul de afaceri, va aduce efecte pozitive eficientizarea activității acestora și crearea premiselor pentru creșterea competitivității și atractivității lor pe piețele interne și externe.

### **3.4. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung**

#### **3.4.1. Managementul național**

##### **3.4.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2018 – 2023**

Pentru ca economia României să fie sustenabilă și performantă, pentru a genera mutațiile necesare în vederea valorificării oportunităților imense oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe, **este absolut necesară proiectarea unei profesionale strategii naționale bazate pe cunoștințe**. Elaborarea unei asemenea strategii nu poate fi decât opera unui larg grup de specialiști și reprezentanți ai tuturor partidelor politice parlamentare, partenerilor sociali reprezentativi național, universităților de cercetare, Academiei Române și instituțiilor și centrelor de cercetare.

În mod firesc, rolul principal în inițierea și construirea acestei strategii trebuie să îl dețină guvernul României, prin implicarea principalelor ministere, începând cu Ministerul Economiei și Ministerul Mediului de Afaceri și Antreprenoriatului, Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

**Strategia României pentru perioada 2018 – 2023 trebuie fundamentată pe:**

- analize SWOT a economiei naționale în ansamblul său și la nivelul principalelor ramuri și regiuni;
- studii privind dimensiunea, caracteristicile și tendințele pieții interne, Pieții Unice Europene, pieții

mondiale;

- analize privind starea ecologică a României și Uniunii Europene, precum și tendințele care se manifestă în abordarea și soluționarea principalelor „sfidări” ecologice cu care se confruntă mapamondul;
- prognoze societale globale, economice, comerciale, monetare, financiare, științifice, tehnice, demografice, ecologice, educaționale, energetice, manageriale, informatice etc. la nivel național, european și mondial;
- Strategia UE 2020, bugetul Uniunii Europene pentru 2014 – 2020, fondurile Uniunii Europene alocate României pentru 2014 – 2020, documentul celor cinci președinți privind realizarea unei Uniuni Economice și Monetare Complete, directivele, recomandările Uniunii Europene și alte documente și analize esențiale realizate la nivelul Uniunii Europene care vor impacta direct și substanțial România;
- Cartea Albă privind viitorul Europei aflată în proces de finalizare.

Pornind de la aceste fundamente este necesar să se proiecteze o strategie riguroasă, potrivit metodologiilor puse la dispoziție de știința managementului.

O asemenea strategie este obligatoriu să cuprindă următoarele **componente**:

1) **Misiunea**, în care să se prezinte principalele caracteristici ale economiei și societății bazate pe cunoștințe, pe care România își propune să le construiască, firește conectate cu evoluțiile internaționale din Uniunea Europeană și de pe întreg mapamondul.

2) **Obiectivele fundamentale**, atât cantitative cât și calitative, privitoare la economia și societatea românească în ansamblul său. Din rândul acestora nu trebuie să lipsească obiective cum ar fi: mărirea PIB-ului, nivelul productivității muncii și capitalului, indicele de creștere a valorii adăugate, numărul absolvenților cu studii superioare la mia de locuitori în vârstă de 20-29 de ani, numărul firmelor și, respectiv, al persoanelor care folosesc internetul la 10.000 de locuitori, numărul cercetătorilor și proiectanților la 10.000 de locuitori, numărul brevetelor la USPTO, respectiv EPO la 1.000.000 de locuitori, gradul de ocupare al resurselor umane ș.a.

3) **Opțiunile strategice**, privitoare la principalele direcții de acțiune pentru construirea economiei bazată pe cunoștințe la nivel global și pentru principalele ramuri de activitate. Dintre opțiunile strategice nu trebuie să lipsească cele privind: dezvoltarea pieței interne a României, armonizând-o treptat cu Piața Unică Europeană, remodelarea sistemului educațional național, dezvoltarea învățământului continuu, extinderea utilizării Internetului la nivel de persoane, gospodării și organizații, utilizarea clusterelor, a rețelelor de firme și a centrelor de afaceri pentru promovarea și intensificarea cercetării-dezvoltării, generalizarea parteneriatului public-privat, dezvoltarea activităților inovative, promovarea comerțului electronic, dezvoltarea telecomunicațiilor, informatizarea administrației centrale și locale, crearea de firme noi, cu prioritate în domeniile de vârf, dezvoltarea pieței de capital, construirea unui mediu de afaceri stimulat și dinamic, conectarea cercetării științifice, dezvoltării și inovării din România la cercetarea din Uniunea Europeană, în special prin Programul Cadru P8. Firește, fiecare opțiune este necesar să fie prezentată cât mai complet, răspunzând prin sferă de cuprindere, dimensiune, structură, modalități de implementare etc, necesităților concrete din anumite zone ale economiei și societății.

4) **Resursele** care sunt necesare și ce pot fi atrase, pornind de la obiectivele și opțiunile strategice preconizate. Resursele trebuie structurate atât în funcție de natura lor – cunoștințe, umane, tehnico-materiale și financiare - cât și în funcție de proveniența acestora. Pentru fiecare categorie de resurse trebuie stabilite mărirea și modalitățile de obținere. Firește, dimensionarea resurselor trebuie să fie realistă, în sensul reflectării potențialului economic național în dezvoltarea sa și a posibilităților reale de amplificare prin atragere de investiții directe și, eventual, de împrumuturi din afara țării. Dimensionarea resurselor este întotdeauna un proces iterativ, corelat cu obiectivele și opțiunile strategice prin care se armonizează necesitățile și așteptările cu posibilitățile de derulare și finalizare. Construirea în ritm rapid a economiei bazată pe cunoștințe este condiționată de creșterea rapidă a cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea, care reprezintă în prezent sub 0,2% din PIB, la 2% în 2020, așa cum și-au propus țările Uniunii Europene, ceea ce impune o modificare radicală a politicii fiscale și a bugetului statului.

5) **Termenele**, atât pentru strategie în ansamblul său, cât și pentru opțiunile strategice, trebuie precizate ținând cont de posibilitățile efective existente. Având în vedere complexitatea și dificultatea construirii economiei bazată pe cunoștințe care, în cazul României, se suprapune cu alte trei procese aproape la fel de dificile și complexe – ieșirea din criză, consolidarea economiei de piață și integrarea în Uniunea Europeană -, termenele trebuie să fie foarte bine sincronizate.

6) **Avantajele competitive**, statuează elementele prin care economia românească va rezista concurenței străine pe piața internă și cu care va concura eficace, în Piața Unică Europeană și pe piețele străine. Avantajele

competitive trebuie să fie abordate în consonanță cu specificul economiei bazată pe cunoștințe și să se refere la principalele ramuri ale economiei României, care pot să-i asigure dezvoltarea sustenabilă în contextul evoluțiilor internaționale actuale și viitoare. În opinia noastră pot fi două categorii de avantaje competitive – unele care se referă la specificitatea economiei bazată pe cunoștințe și altele care au în vedere, firește într-o nouă viziune, valorificarea unor atuuiri naturale, tradiții, acumulări pe care le are România în industrie, turism, agricultură etc.

În proiectarea strategiei bazate pe cunoștințe a României trebuie să avem în vedere **ultimele evoluții economice de esență**, care se produc pe plan european și mondial. Acestea au fost foarte bine conturate de economistul Nicolae Dănilă<sup>1</sup> astfel:

- Implementarea în România a reformelor implicate de construirea Uniunii Economice și Monetare Complete în UE, potrivit fundamentului documentului celor cinci președinți, ce implică trei etape, dintre care prima în 2017.

- Disjungerea politicilor monetare ale SUA și respectiv Zonei Euro, care va avea ca efect diminuarea interesului investitorilor pentru alte monede, comparativ cu dolarul american și scumpirea creditului la nivel internațional.

- Intrarea economiei într-un nou ciclu economic, care se va caracteriza prin schimbarea ponderii surselor de finanțare, scăzând contribuția instituțiilor bancare aflate în procese de transformare și restructurare, ce vor furniza finanțări mai scumpe. Ca urmare, orice economie – inclusiv economia din România – trebuie să fie pregătită legislativ, instituțional, al mecanismelor economice și la nivelul educației și culturii economice a agenților economici și potențialilor întreprinzători, în vederea atragerii altor tipuri de finanțare de pe piață.

Elementele de mai sus constituie numai câteva repere conceptual-metodologice, care, în opinia noastră, sunt obligatoriu de luat în considerare în elaborarea strategiei. Reiterăm însă, că **proiectarea strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe trebuie realizată de o echipă complexă de specialiști, care să reunească capacitățile, experiența, informațiile și resursele financiare necesare finalizării cu succes** a unui demers metodologico-aplicativ foarte dificil și complex. Echipa care va realiza o astfel de strategie, alcătuită din profesioniști – inclusiv din afara României - va purta o responsabilitate uriașă, întrucât strategia de construire a economiei bazată pe cunoștințe va determina în mare măsură nivelul de dezvoltare economico-socială, standardul de viață al populației, viitorul și statutul țării noastre. În mod obligatoriu, o astfel de strategie, în care interesul național trebuie să primeze, este necesar să fie sprijinită de toate forțele politice, de toți partenerii sociali și de toți vectorii de progres social și economic din țară.

### 3.4.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020

În continuare prezentăm un set de priorități pentru implementarea fondurilor Uniunii Europene în România în următoarea perioadă, care are la bază:

- Viziunea Uniunii Europene privind alocarea și managerierea fondurilor destinate țărilor membre în ciclul managerial 2014 – 2020, așa cum a fost prezentată în perioada 2013-2016;

- Realitățile complexe, frecvent deficitare ale utilizării fondurilor Uniunii Europene în România în ciclul 2007 – 2013;

- Bunele practici utilizate în anumite țări membre ale Uniunii Europene în ciclul financiar precedent, care au determinat nivele ridicate de absorbție și multiple efecte economice și sociale pozitive în țările respective;

- Întârzierea mare în implementarea fondurilor UE prevăzute pentru perioada 2014-2020, atât la nivelul UE, cât și la nivelul României.

- Propria experiență în domeniul fondurilor europene, în calitate de component a mai multor organisme ale Uniunii Europene și naționale, care sunt implicate direct în programarea, utilizarea și monitorizarea fondurilor UE.

**Principalele priorități** care considerăm că trebuie avute în vedere în ciclul european și național 2014 – 2020 în domeniul fondurilor europene sunt:

a) **Absorbția integrală a fondurilor Uniunii Europene** alocate României, care nu se poate realiza fără un management profesionist pe parcursul întregii perioade de finanțare 2014 – 2020, începând cu pregătirea acordului de parteneriat și negocierea acestuia și continuând cu implementarea și monitorizarea sa.

---

<sup>1</sup>Dănilă N., Op. Cit.



b) **Derularea și absorbția ritmică** a fondurilor europene potrivit planificării prevăzute în acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană. Pentru a nu pierde primii ani ai perioadei de finanțare, este absolut necesar să se folosească permisiunea definitivării tuturor detaliilor implementării acordurilor de parteneriat dintre Uniunea europeană și țara noastră, pentru axele și subaxele care continuă din perioada precedentă, cu respectarea regulilor aplicate în ciclul european 2007 – 2013. Este esențial de reținut că efectele în economia reală a fondurilor Uniunii Europene sunt cu atât mai mari, cu cât sunt absorbite în economie mai rapid, în primii ani ai ciclului.

c) **Asigurarea de către guvernul României a cofinanțării** necesare – inițiale și pe parcurs – conform graficelor de plată aferente proiectelor aprobate, neașteptând decontările de la Uniunea Europeană, care pot dura luni și, uneori – când apar probleme de documentație – chiar și ani. Cauza principală în perioada 2007 – 2013 a întârzierilor în derularea majorității programelor de finanțare de la Uniunea Europeană în România – în frunte cu POSDRU – a fost necofinanțarea ritmică de la bugetul de stat, conform graficelor de plată prevăzute în contractele pentru proiecte. Din păcate, acest fenomen a continuat și în 2014-2016.

d) **Fundamentarea programelor, axelor, subaxelor și proiectelor, pe abordări sustenabile**, care să se finalizeze în construcții economico-sociale funcționale și eficiente, capabile să reziste și să producă rezultate pozitive pe perioade îndelungate, inclusiv după finalizarea proiectelor.

e) **Acordarea de prioritate în selecția proiectelor organizațiilor care în ciclul 2007 – 2013 s-au dovedit performante**, derulând cu rezultate foarte bune proiectele pe care le-au condus. O asemenea abordare reprezintă o garanție pentru accelerarea și amplificarea absorbției fondurilor europene și pentru generarea rapidă de efecte economico-sociale substanțiale.

f) Promovarea de către autoritățile de management de **proiecte mari sistemice**, care să rezolve mai rapid, mai ieftin și la un nivel calitativ superior probleme economico-sociale majore. Spre exemplu, utilizarea pentru pregătirea resurselor umane a schemei de vouchere – după modelul utilizat în Belgia, Germania, Bulgaria – care a determinat obținerea de rezultate spectaculoase în perioade scurte\*.

g) **Amplificarea efectelor multiplicatorii economice și sociale** ale implementării programelor cu fonduri europene, ale proiectelor finanțate de acestea. În acest scop este necesar ca un criteriu esențial în evaluarea proiectelor și, implicit, în contractarea lor să îl reprezinte amploarea efectelor pe care le va genera, direct și indirect, atât în plan economic, cât și în plan social. O asemenea abordare implementată sistematic și inteligent poate determina obținerea cu sumele disponibile a unor performanțe cu zeci de procente mai mari, imediat, pe termen scurt și pe termen lung.

h) **Simplificarea substanțială a procedurilor utilizate** în selecția, contractarea, implementarea și monitorizarea proiectelor. România, comparativ cu alte țări, a utilizat la majoritatea programelor proceduri mult mai complicate. Recentele orientări de la nivelul Uniunii Europene permit tuturor țărilor să simplifice semnificativ procedurile, eliminând audituri sau controale suprapuse, utilizând pe scară largă alocarea globală de sume pentru cheltuieli curente mici, fără a mai prezenta dovezi pentru fiecare cheltuială, etc.

i) **Realizarea unui sistem informatic național de către Ministerul Fondurilor Europene** prin care să se programeze, gestioneze, urmărească și controleze toate fondurile cu finanțare europeană din România, ceea ce va asigura o creștere a vitezei de implementare a proiectelor, diminuarea birocrăției și amplificarea corectitudinii și eficacității utilizării resurselor alocate.

j) **Corelarea pe orizontală a proiectelor având în vedere efectul de sinergie, subordonată realizării principalelor obiective previzionate**. De exemplu, pentru cei care au urmat programe de training, consultanță, mentoring, tutoring, să beneficieze de proiecte prin care se creează locuri de muncă în firme sau prin care se furnizează resurse pentru a-și crea propriile afaceri.

k) **Alocarea resurselor financiare europene printr-o singură bancă de stat** – potrivit sistemului polonez – care să asigure și cofinanțările necesare implementatorilor de proiecte, cu multiple efecte pozitive.

l) **Asigurarea stabilității managerilor și specialiștilor** din autoritățile de management, eliminând fluctuațiile de personal inutile. Insistăm ca aceasta să reprezinte o prioritate, întrucât formarea de specialiști în domeniul fondurilor europene este un proces dificil și complex, care necesită ani de zile. În perioada 2007 – 2013, ca urmare a frecventelor schimbări în conducerea politică a țării, s-au scos din aparatul autorităților de management a fondurilor europene sute de manageri și specialiști, care au fost înlocuiți, cel mai adesea, cu persoane care nu

---

\* Utilizarea acestei scheme în Bulgaria a permis ca printr-un singur proiect de 250 de milioane de euro să se califice, perfecționeze și să se angajeze 117.000 de persoane în cinci ani.

aveau competențele necesare. Aceasta a reprezentat o cauză majoră a absorbției reduse a fondurilor europene în România. Din păcate fluctuația personalului din cadrul autorităților de management a fondurilor UE a continuat și în perioada 2014-2016.

m) Complexitatea, dificultatea și responsabilitățile foarte mari asociate managementului și utilizării fondurilor Uniunii Europene necesită folosirea unor **sisteme de motivare specifice și puternice** pentru personalul autorităților de management. Motivarea trebuie făcută în funcție de performanțele concrete ale fiecăruia și a echipei din care face parte, în evaluarea, contractarea și implementarea proiectelor. Implementarea trebuie considerată încheiată - și deci recompensată – numai atunci când banii prevăzuți în contractele de proiect au fost încasați de beneficiarii care și-au onorat obligațiile contractuale.

n) Continuarea și amplificarea **transferului de bune practici în România** (în previzionarea, operaționalizarea, finanțarea, auditul și monitorizarea fondurilor europene) din alte țări membre ale Uniunii Europene. Există foarte multe practici bune în țările Uniunii Europene cu experiență de zeci de ani în utilizarea fondurilor Uniunii Europene, practic pentru toate problemele dificile întâlnite, fiind necesară preluarea, însușirea și implementarea lor în România. Sumele substanțiale pentru asistență tehnică prevăzute pentru fiecare program finanțat din fonduri europene asigură resursele necesare\*.

o) Apelarea, pe parcursul utilizării fondurilor Uniunii Europene, pentru soluționarea anumitor probleme complexe și dificile, la **specialiști competenți, din afara autorităților de management**. Reglementările Uniunii Europene prevăd o asemenea abordare, care se practică intens în numeroase țări membre ale Uniunii Europene, sumele din fondurile de asistență tehnică având și această destinație. O astfel de abordare poate accelera și îmbunătăți substanțial absorbția fondurilor Uniunii Europene în România.

p) **Implicarea performantă a partenerilor sociali** pe tot parcursul programării, utilizării, gestionării și monitorizării fondurilor alocate României de Uniunea Europeană. În acest mod se conferă un plus de realism abordărilor utilizate, se potențează capacitatea de manageriere a autorităților de management, crește transparența și corectitudinea abordărilor folosite și se amplifică efectele economico-sociale din societate și economie. Prioritățile enunțate – care nu sunt exhaustive - luate integral în considerare în următoarea perioadă în managementul fondurilor Uniunii Europene, pot asigura absorbția cvasiintegrală a acestora și progrese substanțiale în România pe toate planurile.

### 3.4.1.3. Priorități manageriale naționale

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, prezentăm în continuare un **punct de vedere privind prioritățile manageriale ale României pentru intervalul 2017-2022** care ar trebui să se regăsească în strategia pentru această perioadă și în acțiunile de implementare a sa.

La baza formulării acestor priorități se află – în afara propriilor analize și cercetări – studiile și analizele realizate de specialiștii din cadrul Societății Academice de Management din România (SAMRO), ai Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) și în Rapoartele de țară ale României elaborate de UE în 2014, 2015 și 2016<sup>1</sup>.

Sintetic, **prioritățile manageriale ale României** pe termen lung propunem să fie cele prezentate în subparagrafele următoare:

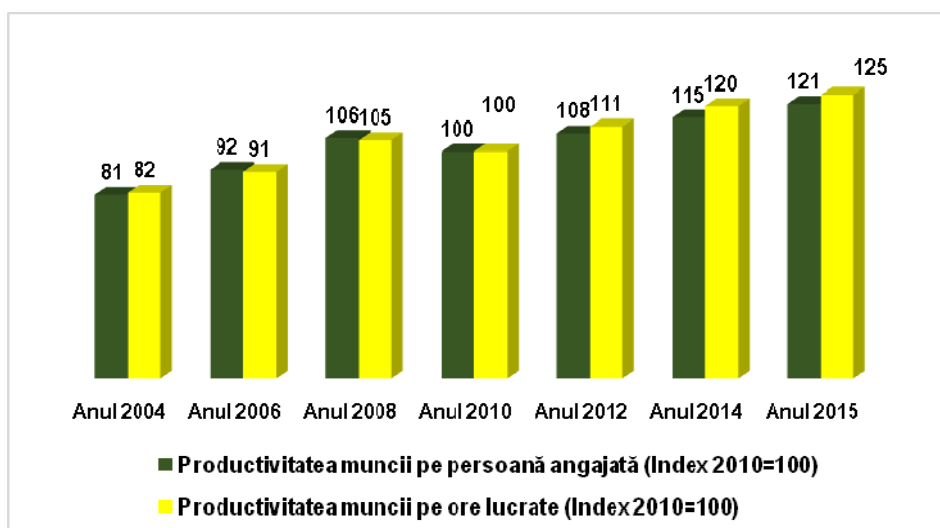
#### 3.4.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii

**Productivitatea muncii** este elementul determinant al competitivității unei economii. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât mărimea valorii adăugate și marja de profit se amplifică. Așa cum se știe, nivelul productivității în România – cu toate că a avut o dinamică ascendentă în ultimii ani (vezi figura nr.16)\* – este destul de scăzut, ceea ce explică nivelul redus de dezvoltare și de performanța economică a României.

\* În perioada 2007 – 2013 o mare parte din sumele alocate pentru asistență tehnică României nu au fost utilizate.

<sup>1</sup>EC, Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.

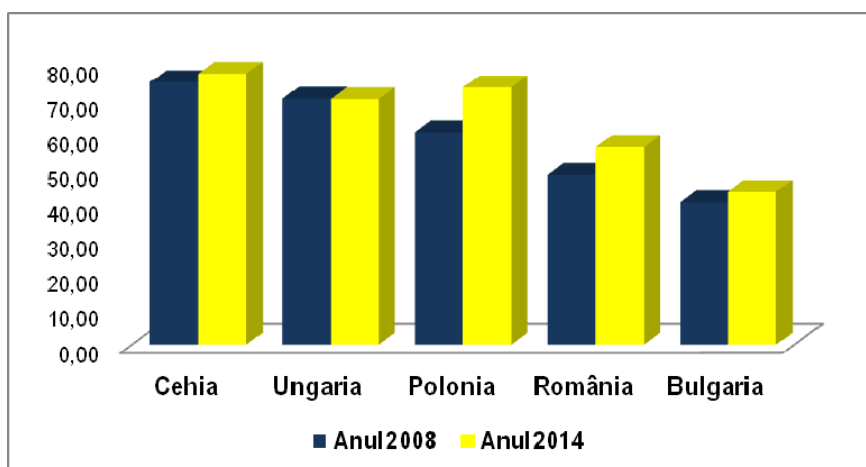
\*Cifrele se opresc la anul 2014, fiind ultimele disponibile.



(Sursa: Eurostat)

Figura nr. 16 – Dinamica productivității muncii în România în perioada 2004-2015

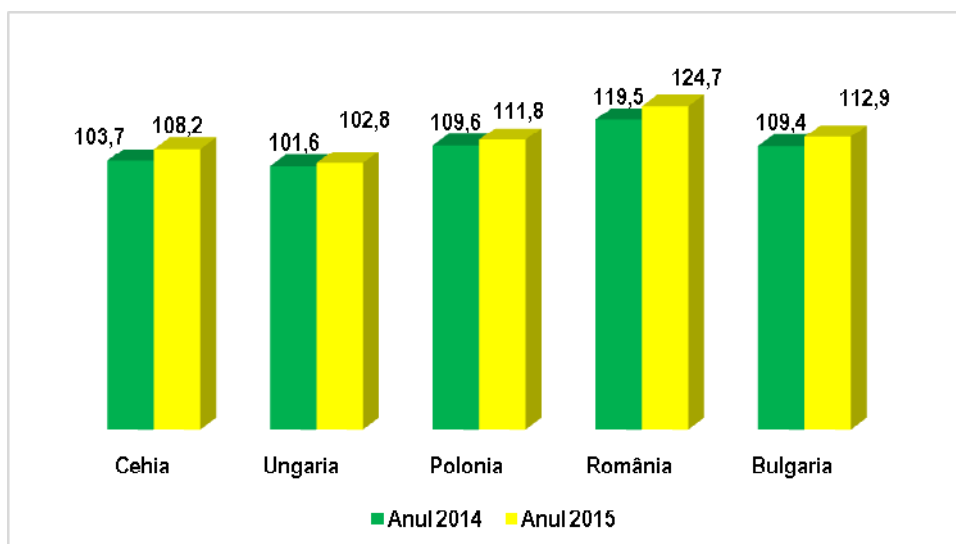
În ierarhia țărilor membre UE, România se află pe penultimul loc, înaintea Bulgariei, la diferențe apreciabile față de celelalte țări din Europa Centrală și de Est, așa cum rezultă din informațiile din figura nr.17.



(Sursa: Eurostat)

Figura nr. 17 – Situația comparativă a productivității muncii orare în țările membre UE din Europa Centrală și de Est

În acest context remarcăm faptul că în perioada recentă – potrivit Eurostat – productivitatea muncii a crescut mai rapid în România comparativ cu celelalte țări din Centrul Europei (vezi figura nr. 18), rămânând desigur de recuperat diferențe apreciabile.



(Sursa: Eurostat)

Figura nr. 18 – Situația comparativă a productivității muncii pe oră lucrată în țările membre UE din Europa Centrală și de Est

Toate informațiile prezentate demonstrează necesitatea amplificării rapide a productivității muncii la nivel național în România. În continuare, prezentăm **modalitățile principale de creștere ale productivității muncii în România**, concepute într-o manieră managerial-economică, structurate în 2 categorii:

#### A) Pe termen lung:

- Construirea unui mediu de afaceri favorizant firmelor;
- Creșterea gradului de ocupare al populației, în sectorul privat și a nivelului sau de competențe;
- Amplificarea numărului de IMM-uri la 1.000 de locuitori;
- Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste la nivel național, ramuri, subramuri regiuni și județe;
- Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic cât și administrativ și economic;
- Amplificarea gradului de absorbție a fondurilor alocate de UE, România;
- Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante;
- Continuarea amplificării exportului concomitent cu îmbunătățirea structurii lui;
- Îmbunătățirea calității guvernării în România, substanțial și rapid;
- Actualizarea și finalizarea reformei administrației publice;

#### B) Pe termen mediu și scurt

- Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional asupra relansării investițiilor în România și creșterii eficiențelor acestora;
- Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare și la achiziții publice;
- Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor;
- Creșterea caracterului sustenabil al fiscalității și îmbunătățirea Codului fiscal și a Codului de procedură fiscală;
- Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică;
- Creșterea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste;
- Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele economiei și societății;

- Programarea, pregătirea temeinică și amplificarea absorbției fondurilor UE în noul ciclu european;
- Amplificarea inovării și cercetării-dezvoltării în toate domeniile de activitate;
- Diminuarea birocrăției în economie;
- Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii (clustere, rețele de firme, etc.), a noilor tipuri de întreprinderi, specifice economiei bazate pe cunoștințe;
- Flexibilitatea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii;
- Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului și consultanței la toate nivelurile economiei;
- Demararea realizării de parteneriate public-private la nivel național, regional, județean și local;
- Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, în toate componentele economiei și societății.

Referitor la **modalitățile de creștere a productivității muncii** facem trei precizări:

a) Sunt concepute și structurate în funcție de situația și necesitățile actuale ale economiei din România, într-o viziune pragmatică, operațională și nu copiată din manuale universitare sau lucrări academice.

b) Cea mai mare parte a modalităților enunțate sunt argumentate și detaliate în continuare, în lucrare, în special la nivel național și cu trimiteri la nivelul agenților economici, la nivelul educației, trainingului și al consultanței manageriale, care au un rol determinant în creșterea productivității naționale.

c) Aceste modalități de creștere a productivității muncii trebuie să reprezinte – pentru a fi operaționalizate cu succes – priorități ale managementului național, sectorial, regional și microeconomic.

Punerea în practică a modalităților de creștere a productivității muncii, abordate managerial-pragmatic, va contribui la amplificarea accelerată a productivității muncii naționale, element determinant în realizarea, în România, a unei economii performante bazate pe cunoștințe.

#### 3.4.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor

Practica activităților economico sociale și studiile realizate de numeroși specialiști demonstrează că ritmul și eficiența dezvoltării economice sunt influențate decisiv de caracteristicile mediului de afaceri. Din punct de vedere al naturii, impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei, specialiștii delimitează trei tipuri de mediu de afaceri:

- defavorizant;
- permisiv;
- favorizant.

Cu cât un mediu de afaceri este mai favorizant, cu atât el determină o dezvoltare economică și socială mai intensă și mai performantă și viceversa.

Situarea în prim plan al **construirii unui mediu de afaceri favorizant** trebuie să reprezinte o prioritate pentru managementul național, pentru clasa politică, administrația publică și partenerii sociali. Evoluția percepțiilor mediului de afaceri din România, determinată pe baza cercetărilor de teren efectuate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)<sup>1,2,3,4,5,6,7,8,1,2</sup> pe eșantioane

<sup>1</sup>Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2007, Ed. Olimp, București, 2007.

<sup>2</sup>Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2008, Ed. Olimp, București, 2008

<sup>3</sup>Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, Carta Albă a IMM-urilor din România 2009, Editura Lidana, București, 2009

<sup>4</sup>Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D, Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, Editura Olimp 2010, București, 2010

<sup>5</sup>Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D, Carta Albă a IMM-urilor din România 2011, Editura Sigma 2011, București, 2011

<sup>6</sup>Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Anghel F., Carta Albă a IMM-urilor din România 2012, Editura Sigma, București, 2012.

<sup>7</sup>Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, București, 2013.

<sup>8</sup>Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., Carta Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, Bucuresti, 2014.

reprezentative este cel mai puternic argument (vezi figura nr. 19).

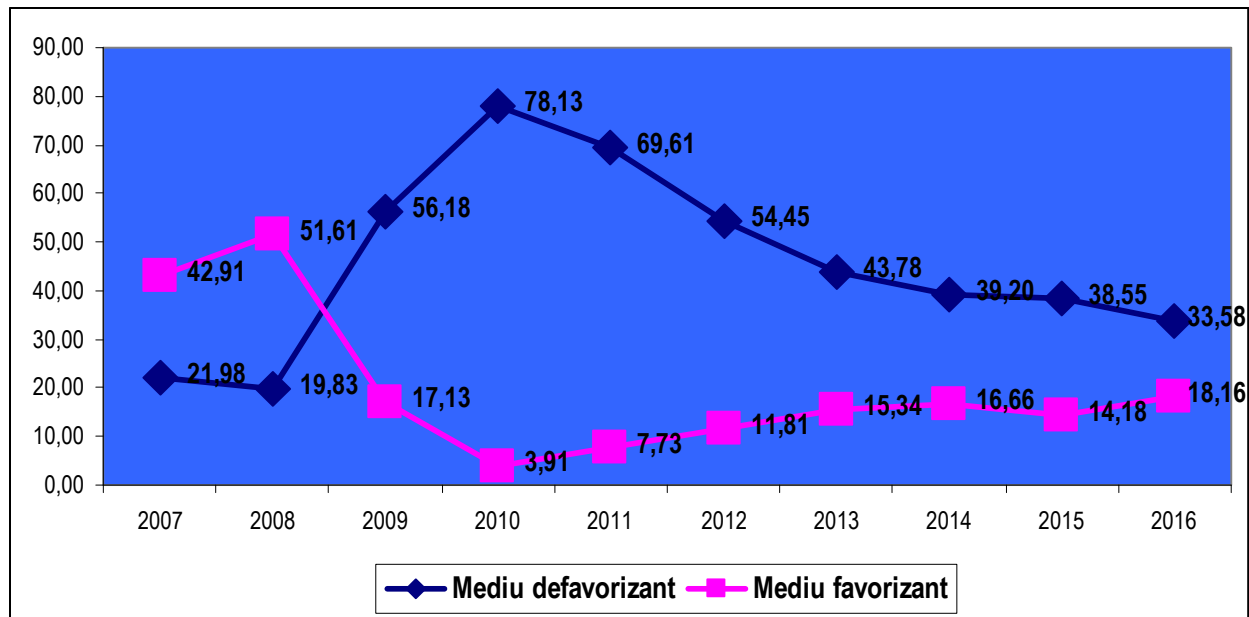


Figura nr. 19 – Evoluția percepțiilor întreprinzătorilor privind mediul de afaceri din România în perioada 2007-2016

Caracterul favorizant al mediului de afaceri s-a amplificat după 2000, înregistrând o maximă de 51,61% în 2008. A urmat **prăbușirea la 17,31% în 2009 și, respectiv, 3,91% în 2010**, după care a început să-și revină constant, dar lent, ajungând în 2014 la 16,66%, adică la circa o treime din procentul existent în 2008. În anul 2015 se constată o evoluție staționară, iar în 2016 o anumită creștere. În mod firesc, procentul întreprinzătorilor care consideră mediul defavorizant a urmat o evoluție inversă. Procentul minim de percepții al întreprinzătorilor s-a înregistrat în 2008, cu 19,8%, **a atins nivelul record în 2010 cu 78,13%**, ameliorându-se treptat în anii următori, până la 39,20%, în 2014, 38,55% în 2015 și 33,58% în 2016. De reținut că această cifră este cu 52% mai mare decât cea din 2007, cea ce indică necesitatea unor măsuri de îmbunătățiri substanțiale și rapide.

Aceste evoluții, care prin impactul lor economic și social, semnifică consecințe deosebit de grave, pledează pentru susținerea în prim planul managementului național ca prioritate absolută construirea unui mediu de afaceri predominant favorizant. Este o prioritate pe termen lung, pentru că operaționalizarea sa este un proces complex și dificil, care necesită o perioadă de minimum 2 – 3 ani, cu numeroase decizii de acțiuni în plan legislativ, fiscal, financiar, comercial, instituțional, cu condiția existenței unei voințe politice puternice și a unor competențe manageriale ridicate.

### 3.4.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului

În cadrul perioadei 2014 – 2020, creșterea PIB-ului în intervalul 2,5%-6% anual trebuie să reprezinte, împreună cu îmbunătățirea mediului de afaceri, cele mai importante obiective strategice naționale. Situăm în prim plan această prioritate întrucât este esențială pentru crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor la bugetul statului, amplificarea resurselor pentru investiții, amplificarea cererii interne de produse și servicii, sporirea gradului de atractivitate al României pentru investitorii străini.

Relansarea sustenabilă a economiei României este condiționată de adoptarea și aplicarea a numeroase măsuri, între care:

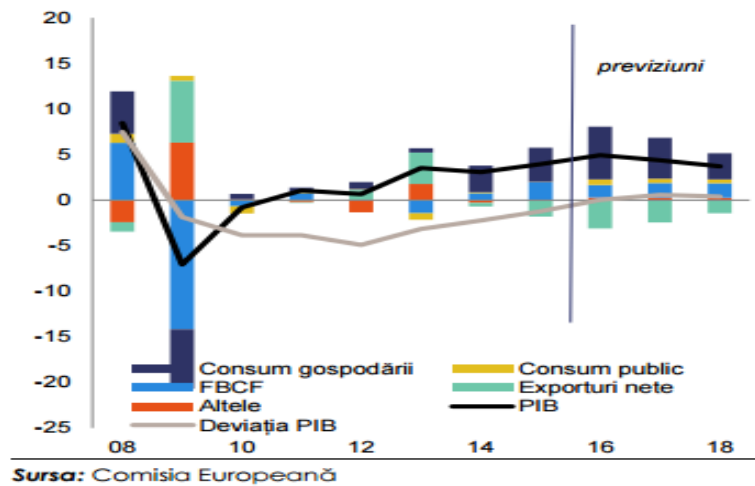
- Majorarea atragerii de investiții străine directe și stimularea investițiilor autohtone, care în ultimii cinci ani au avut evoluții modeste;
- Creșterea amplitudinii și varietății surselor de finanțare a economiei;

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015.

<sup>2</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016.

- Eliminarea arieratelor generate de către stat;
- Continuarea stimulării cererii interne, care în 2014 a avut o amplificare modestă, dar în 2015 și 2016 a crescut substanțial;
- Stimularea spiritului întreprinzător pentru toate categoriile de vârstă ale populației, prin utilizarea celor mai bune practici UE și alocarea de resurse substanțiale.

Măsurile formulate sunt în consens cu evoluția PIB-ului și a componentelor sale din perioada 2008-2016, prezentate în figura nr. 20.



(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2017)

Figura nr. 20 – Evoluția PIB-ului real și a componentelor sale

Creșterea sustenabilă a PIB-ului, superioară mediei europene – așa cum s-a produs în ultimii trei ani - asigură reducerea „gap-ului” economico-social dintre România și celelalte țări din Europa, scade migrația și contribuie substanțial la consolidarea economico-socială și politică a României.

#### 3.4.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor

În prezent, România are un PIB pe cap de locuitor care, după standardul puterii de cumpărare, reprezintă mai puțin decât jumătatea mediei UE28 și doar aproximativ 70% din PIB-ul pe locuitor din noile state membre ale Uniunii Europene. Evoluțiile pozitive din prima parte a deceniului trecut (vezi figura nr. 21) trebuie reluate și intensificate, continuând dinamica accelerată din 2014, 2015 și 2016.

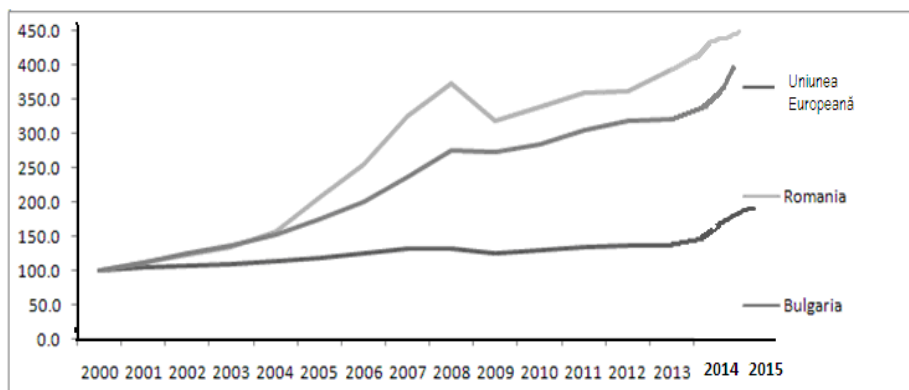


Figura nr. 21 – Evoluția dinamicii PIB-ului pe locuitor în perioada 2000 - 2016

Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor în România, sensibil mai rapid decât în celelalte țări din Uniunea Europeană, constituie baza reducerii treptate a decalajelor economice și sociale care ne despart de țările din

Uniunea Europeană, inclusiv în ceea ce privește standardul de viață al populației.

### 3.4.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020

În prezent România este pe poziția 21 în Europa, ultima între țările ce au fost analizate, la mai puțin de jumătate față de Elveția, situată pe primul loc cu 28,49% populație ocupată în sectorul privat, așa cum rezultă din figura nr. 22

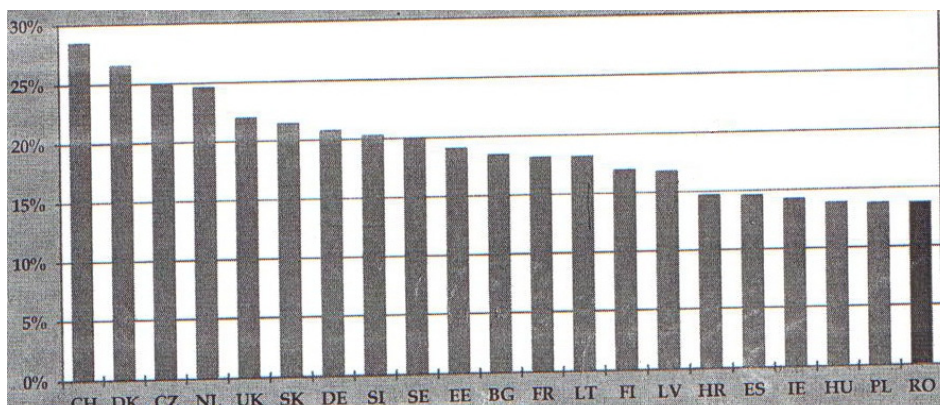


Figura nr. 22 - Ponderea salariaților din sectorul privat în total populație

Precizăm că România ocupă poziția ultimă și în ceea ce privește ponderea totală a populației ocupate (privat și bugetar) în total populație, cu circa 26%, pe primul loc fiind Danemarca cu 70,11%.

Obiectivul propus are în vedere populația ocupată în sectorul privat pentru că aceasta este determinantă pentru nivelul de dezvoltare economică, întrucât în acest sector se creează în cvasitotalitate valoarea adăugată.

### 3.4.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale

Marile inegalități dintre cele opt regiuni care alcătuiesc România reprezintă una dintre cele mai presante probleme economico-sociale cu care se confruntă țara noastră. Potrivit ultimului Index de Competitivitate Regională<sup>1</sup>, regiunile din România se află în clasamentul celor 263 de regiuni ale UE, pe poziții foarte modeste, atât în ierarhia generală cât și pe cele trei domenii.

Regiunea București-Ilfov cu 45,41 puncte este cea mai bine clasată în ierarhia generală – poziția 161 – celelalte șapte regiuni aflându-se la mare distanță la fiecare din cei subindici ai dezvoltării, așa cum rezultă din figurile nr. 23, 24 și 25.

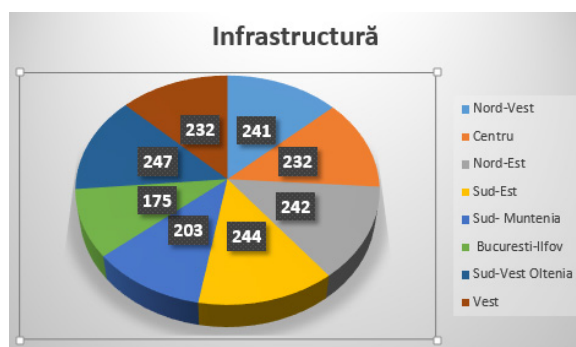


Figura nr. 23 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la infrastructură în 2016

<sup>1</sup>xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.



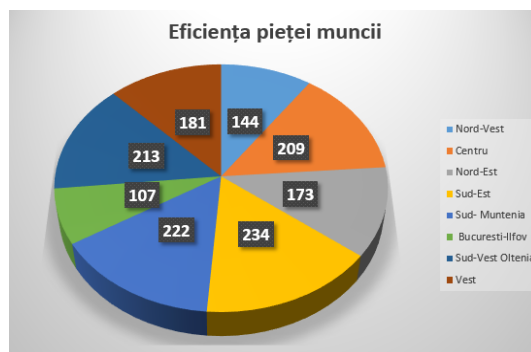


Figura nr. 24 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la eficiența pieței muncii în 2016

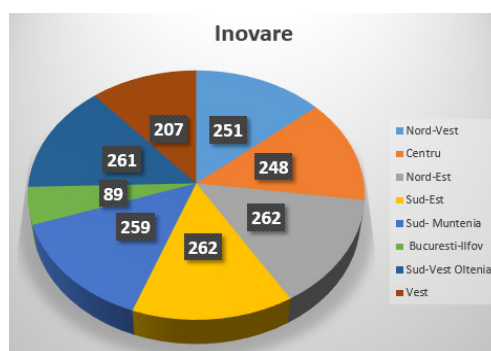


Figura nr. 25 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la inovare în 2016

Având în vedere această situație, diminuarea inegalităților dintre regiunile României – la infrastructură, eficiența pieței muncii și inovare - trebuie să reprezinte o prioritate națională. O strategie de dezvoltare economică axată pe reducerea graduală a acestor inegalități este absolut necesară, în vederea creșterii nivelului dezvoltării economice și standardului de viață al întregii populații din România.

### 3.4.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă

Crearea și dezvoltarea de firme, atragerea de investiții din exterior, creșterea productivității muncii, amplificarea performanțelor economice ale firmelor etc. sunt condiționate decisiv de existența de resurse umane suficient cantitativ, bine calificate și adaptabile la cerințele economiei și societății actuale. În ultimii ani se constată o penurie crescândă, în special de muncitori calificați. O parte apreciabilă dintre muncitorii calificați au emigrat, iar învățământul românesc nu produce muncitori calificați necesari, nici ca număr și nici calitativ.

Edificatoare din acest punct de vedere sunt rezultatele cercetării efectuate de Price Waterhouse în România în 2015<sup>1</sup>. 52% dintre directorii generali de firme chestionați au afirmat că o prioritate a guvernului trebuie să fie crearea unei forțe de muncă înalt calificate și adaptabile. Acest procent este sensibil mai mare – cu 35% - decât cel indicat de cercetarea respectivă din anul anterior.

Pentru a răspunde acestei priorități este imperios necesară reformarea sistemului de învățământ, imprimându-i un caracter dual, așa cum este cel din Germania. La absolvirea liceului, tinerii trebuie să aibă și o pregătire ca muncitor calificat, certificată pe baze riguroase. Concomitent, se impune și dezvoltarea amplă a pregătirii de muncitori prin școli profesionale – domeniu în care România a avut rezultate excelente atât în mediul urban, cât și mai ales în mediul rural – în perioada dinainte de 1990.

Un înalt nivel de pregătire trebuie asigurat și pentru absolvenții învățământului superior în toate domeniile, atât în universitățile publice cât și în cele private.

În paralel cu reformarea și perfecționarea sistemului de învățământ, corespunzător cerințelor pieței

<sup>1</sup>PwC, Global CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2015.

muncii, sunt necesare eforturi ample pentru dezvoltarea la tineri - începând de la grădiniță - a unei culturi a muncii și a responsabilității bazate pe efort, implicare, creativitate și spirit întreprinzător.

### 3.4.1.3.8. Intensificarea inovării performante

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe, mutație fundamentală a epocii contemporane, implică, ca o componentă esențială, inovarea intensă în toate domeniile de activitate. Performanțele unei țări depind decisiv de capacitatea de a concepe și comercializa produse și servicii, tehnologie, utilaje și echipamente noi, noi sisteme economice, manageriale, tehnice etc., noi abordări inovatoare de marketing, finanțare resurse umane etc. România. Din acest punct de vedere este mult în urma altor țări.

În strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2014-2020 sunt stabilite mai **multe ținte strategice** care să se amplifice substanțial inovarea în România. În tabelul nr. 11 prezentăm selectiv țintele prevăzute pentru anii 2017 și 2020<sup>1</sup>.

Tabelul nr. 11

Principalele ținte ale inovării în 2017-2020

Nr. crt.	Premise	Ultima valoare (an)	Ținta 2017	Ținta 2020
1.	Cheltuieli de cercetare-dezvoltare ale sectorului privat (% din PIB)	0,17 (2011)	0,6	1,0
2.	Cheltuieli publice cu cercetarea-dezvoltarea (% din PIB)	0,31 (2011)	0,63	1,0
3.	Numărul de cercetători în sectorul privat (echivalent normă întreagă)	3.518 (2011)	7.000	14.500
4.	Numărul de cercetători în sectorul public (echivalent normă întreagă)	12.409 (2011)	15.000	17.000
5.	IMM inovative care colaborează cu alții (%)	2,93	3,5	6
6.	IMM care produc produse sau servicii inovative (%)	13,17 (2011)	16	20
7.	Firme inovative cu creștere rapidă (nr.)	-	50	150
8.	Aplicații brevete EPO (nr./an)	40	80	120
9.	Aplicații brevete USTPO (nr./an)	17	30	60
10.	Aplicații mărci comerciale comunitare (nr./1 mld. Euro PIB ajustat la paritatea puterii de cumpărare)	2,14	3	4
11.	Venituri din licențe și brevete (% din PIB)	0,13 (2011)	0,15	0,17

Managementul național, sectorial, regional, local și microeconomic este necesar să-și focalizeze deciziile și acțiunile în vederea atingerii acestor ținte.

<sup>1</sup>Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014, pg.11.

### 3.4.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri de la 29 la mia de locuitori în prezent, la 38-40 mia de locuitori în 2020

Performanțele economice și standardul de viață al fiecărei țări depind de numărul și potențialul întreprinderilor de care dispune și, îndeosebi, de IMM-uri, care în toate statele reprezintă peste 99% din totalul întreprinderilor. În România, IMM-urile sunt atât de importante, întrucât ele produc peste 70% din PIB, peste 60% din locurile de muncă, peste 60% din veniturile la bugetul statului și aproape 50% din export\*.

Pentru recuperarea decalajelor economice majore care despart România de Uniunea Europeană este esențial ca să se amplifice numărul de IMM-uri. Small Business Act (SBA) adoptat de Uniunea Europeană în 2009 argumentează temeinic necesitatea dezvoltării IMM-urilor, stabilește zece principii de operaționalizat și peste 90 de măsuri de implementare la nivel național și comunitar. Noua lege privind IMM-urile, adoptată în România în 2014, creează premise superioare pentru relansarea sectorului de IMM-uri, în special prin crearea mai multor categorii de fonduri alimentate din alocațiile UE pentru România.

### 3.4.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni

Această prioritate este determinată de faptul că dezvoltarea economiei României depinde semnificativ – din punct de vedere managerial – de utilizarea pe scară largă la nivel de ramură, subramură, regiuni, județe și firmă de strategii de dezvoltare. O atare **necesitate** decurge din:

- Aplicarea strategiilor determină întotdeauna o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității sistemului respectiv. Analizele efectuate de specialiștii americani S. Thone și R. House<sup>1</sup> pe un eșantion de 18 firme perechi, de dimensiuni mari și mijlocii, în industriile alimentară, farmaceutică, metalurgică, chimică și construcții de mașini, pentru o perioadă de 7 ani sunt edificatoare. Firmele care au apelat la strategii au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri și câștigului pe acțiuni de 2-3,8 ori mai mari decât omoloagele lor.

- Procentul ramurilor și subramurilor din România care elaborează și implementează strategii este redus, ceea ce se reflectă și în nivelul performanțelor economice realizate. Strategiile la nivelul celor opt regiuni de dezvoltare nu respectă toate cerințele managementului profesionist, fiind incomplete. În plus, au fost elaborate cu mai mulți ani în urmă, în perioada preaderării României la Uniunea Europeană și nu au mai fost actualizate, ci, de regulă, numai – eventual – „cosmetizate”.

Strategiile pentru ramurile, subramurile și firmele care o compun, trebuie să fie proiectate profesionist, cuprinzând cele **șase componente esențiale** recomandate de specialiști, pe care le-am mai menționat – misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenele strategice și avantajul competitiv. Am considerat necesar să precizăm care sunt aceste componente, deoarece foarte puține strategii din România cuprind toate cele șase elemente menționate. Ori, absența oricărei componente diminuează substanțial efectele operaționalizării strategiei.

Pentru intensificarea elaborării de previziuni, de strategii, pledează și rezultatele anchetei realizate de cunoscuta firmă de consultanță PriceWaterHouse Coopers<sup>2</sup> care indică faptul că o proporție foarte mare dintre directorii generali consideră necesară efectuarea de strategii pentru perioade de 3, 5 și, respectiv, mai mult de cinci ani (vezi figura nr. 26).

\* Export direct și export indirect prin componentele și serviciile furnizate marilor exportatorilor mai mari.

<sup>1</sup>Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, Business Horizons, nr. 8, 1970.

<sup>2</sup>xxx PriceWaterhouseCoopers, 17<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey, [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey), pag. 30.

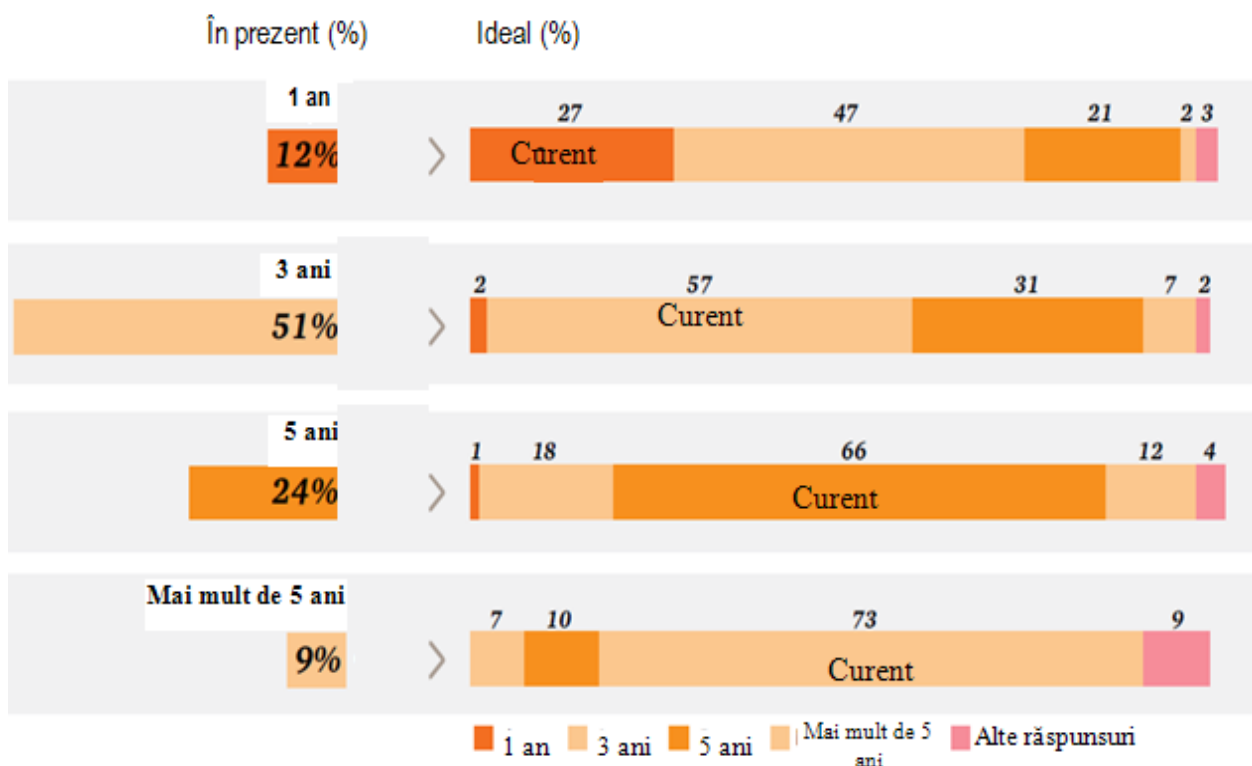


Figura nr. 26 – Procentul directorilor generali de firme mari care doresc să schimbe orizontul previziunilor

**Efectele pozitive** ale elaborării și implementării de strategii sunt multiple. Dintre acestea menționăm pe cele mai importante:

- Trasarea traiectoriei de evoluție a ramurii, subramurii, regiunii pentru o perioadă relativ îndelungată, ceea ce facilitează direcționarea rațională a eforturilor, consistența și consecvența în timp a deciziilor și acțiunilor subordonate atingerii unor obiective precis și riguros stabilite
- Amplificarea capacității de a pătrunde pe noi piețe și de a crește cotele părți pe piețele actuale
- Reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică
- Asigurarea unui fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea multimei celorlalte decizii majore din firmele care aparțin domeniului respectiv
- Facilitarea creării și dezvoltării unei culturi organizaționale competitive
- Favorizarea luării în considerare a intereselor principalilor stakeholderi implicați și a amplificării contribuției lor la atingerea obiectivelor strategiei
- Ușurarea și amplificarea integrării eficiente a ramurii, subramurii sau regiunii etc. și a firmelor din cadrul lor în mediul de afaceri național și internațional, din ce în ce mai complex și dinamic
- Stabilirea, construirea și dezvoltarea de avantaje competitive ramurilor, subramurilor, regiunilor, firmelor etc.
- Obținerea de performanțe economice superioare și sustenabile sectorial, teritorial și la nivel de firmă.

Elaborarea și utilizarea adecvată de strategii profesionale – la nivel de ramuri, subramuri, regiuni, județe și companii – constituie o precondiție pentru identificarea și valorificarea avantajelor competitive, pentru sustenabilitatea economiei României, în contextul complex al internaționalizării activităților și trecerii la noua economie.

#### 3.4.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ

**Necesitatea obiectivului profesionalizării managementului** la nivel de țară, prin schimbări esențiale în toate componentele sale decurge din:

- Creșterea dimensiunii, eterogenității, complexității și dinamismului societății și economiei fiecărei țări – deci, inclusiv a României – ceea ce reclamă cu intensitate amplificată practicarea celui mai bun management.

Dimensiune, eterogenitate, complexitate și dinamism superior înseamnă concomitent mai multe probleme de rezolvat, mai multe oportunități și mai multe amenințări. Managementul profesionist este, de regulă, singurul capabil să ofere soluții eficiente și eficiente la aceste probleme.

- Armonizarea dezvoltării României cu evoluțiile și tendințele pe plan internațional. Valorificarea multiplelor oportunități și contracararea amenințărilor pe care le conține internaționalizarea tot mai accentuată, nu se pot realiza acționând haotic, fără o viziune bine conturată, fără strategii, politici și mecanisme - politice, comerciale, financiare, științifice, educaționale – naționale, regionale, locale, intreprenoriale etc. – riguros concepute și implementate

- Dezvoltarea puternică a științei managementului pe plan mondial se reflectă în punerea la dispoziția tuturor organizațiilor – politice, economice, administrație publică, științifice etc. – a unor concepte, abordări, sisteme, metode tehnice cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acesta se confruntă. Aceste elemente de „ofertă” managerială generează posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizațiilor, unice, de neînlocuit. În consecință, managerii din România – începând cu cei politici – trebuie să conștientizeze această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.

- Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe, determină o amplificare și mai mare a dependențelor performanțelor tuturor sistemelor de folosire a cunoștințelor din toate domeniile. În acest context, cunoștințele de management se situează pe o poziție avansată – în opinia noastră, pe prima poziție – întrucât ele condiționează în cea mai mare măsură funcționalitatea de ansamblu a țărilor, firmelor, localităților. Cunoștințele din celelalte domenii – toate foarte importante – sunt utilizate și valorificate în cadrul strategiilor, politicilor și mecanismelor manageriale. Devine din ce în ce mai importantă folosirea cunoștințelor, a cunoștințelor strategice cu prioritate, din care o parte apreciabilă este reprezentată de cunoștințele de management.

În opinia SAMRO, pentru profesionalizarea managementului autohton, este necesar să se acționeze cu prioritate pe patru paliere – național, administrație publică, agenți economici și organizații de training și consultanță.

Profesionalizarea managementului la nivel național este necesar să aibă în vedere cel puțin următoarele **elemente esențiale**:

a. Introducerea prezentării de o manieră pragmatică a cunoștințelor manageriale intreprenoriale în școală, începând cu învățământul gimnazial, pentru a favoriza înțelegerea utilității managementului de către populație și însușirea unor cunoștințe de bază. Este absolut necesar ca la nivel de liceu și școală profesională să fie o disciplină consistentă de management și intreprenariat. De asemenea, la nivel de universități – indiferent de profil – să se introducă cel puțin cu curs opțional de management.

b. Realizarea la nivelul României a unui sistem național de formare și perfecționare a managerilor pentru toate domeniile de activitate. Acesta trebuie conceput după standardele UE, asigurând în permanență formarea și perfecționarea managerilor din sectorul public și privat. Un astfel de sistem se recomandă să aibă ca principale componente facultățile de profil și centrele private și publice, de training autohtone și străine.

c. Dezvoltarea și atestarea de centre de consultanță, consiliere, mentorat, training și asistență tehnică în management, care să acopere întreg teritoriul țării. Parțial, aceste centre pot fi finanțate din fonduri UE, în special pentru serviciile oferite administrației publice și IMM-urilor. Centrele pot funcționa – potrivit bunelor practici din UE – pe bază de vouchere .

d. Realizarea de metodologii de proiectare a sistemelor manageriale ale organizațiilor – diferențiate pe domenii de activitate - la dispoziția tuturor organizațiilor. O atare necesitate decurge din realitatea că majoritatea organizațiilor nu posedă asemenea sisteme, ceea ce explică nivelul redus de funcționalitate și productivitate, sub nivelul mediei UE.

e. Stimularea tuturor managerilor și organizațiilor să-și profesionalizeze managementul prin introducerea sa ca un criteriu de evaluare și decizie în cadrul licitațiilor, finanțărilor de la bugetul statului, acordării de ajutoare de stat, selecționării proiectelor cu finanțare UE sau naționale, concursurilor de promovare în sistemul public a managementului, etc.

Firește că profesionalizarea managementului din România trebuie să se fundamenteze pe o strategie, elaborată de un „task-force național”, la care SAMRO poate să-și aducă o contribuție majoră.

### 3.4.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 –2020 și a eficacității utilizării lor

Necesitatea acestui obiectiv decurge din următoarele considerente:

- Gradul de absorbție a fondurilor Uniunii Europene în România este printre cele mai reduse din Uniunea Europeană. La sfârșitul anului 2016, procentul era puțin peste 79%. La această absorbție redusă, principala „contribuție” au avut-o managementul practicat la nivelul autorităților de management care au gestionat fondurile respective, precum și managementul guvernamental național, care nu au abordat utilizarea fondurilor ca o prioritate națională.
- Calitatea și eficiența programelor și utilizării fondurilor Uniunii Europene pentru perioada următoare, la nivelul României, depind decisiv de capacitatea managementului statului român de a fi eficace în relațiile cu Uniunea Europeană, cât și, mai ales, la nivelul fiecărei autorități de implementare.

### 3.4.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante

La baza operaționalizării acestui tip de bugetări trebuie să se afle programele de guvernare ale fiecărui ciclu electoral, aprobate în Parlamentul României. În fiecare an, în România se manifestă numeroase blocaje și discontinuități, printre care menționăm:

- Prioritățile și măsurile cuprinse în programele de guvernământ aprobate de Parlamentul României nu se implementează integral pentru că nu li se alocă resurse suficiente prin bugetul național;
- În fiecare început de an apar discontinuități în finanțarea unora dintre activitățile publice, în special în domeniul construcțiilor, datorită faptului că bugetul nu a fost aprobat. Această situație blochează proiectele de investiții – dovadă ritmul construcțiilor de autostrăzi - și generează arierate în economie.
- La elaborarea fiecărui nou buget anual se renunță la finanțarea unor obiective începute și neterminate sau se subfinanțează și se încep alte obiective, pentru care nu sunt alocate resurse suficiente. Ca urmare, în economie sunt investite cantități imense de resurse financiare în obiective neterminate, care nu produc, ci se uzează fizic și moral și necesită cheltuieli suplimentare de protecție și de continuare ulterioară a acestora.

Bugetele publice trebuie să fie actualizate anual, să gliseze, preîntâmpinând discontinuitățile și irosirea de resurse - vezi figura nr. 27.

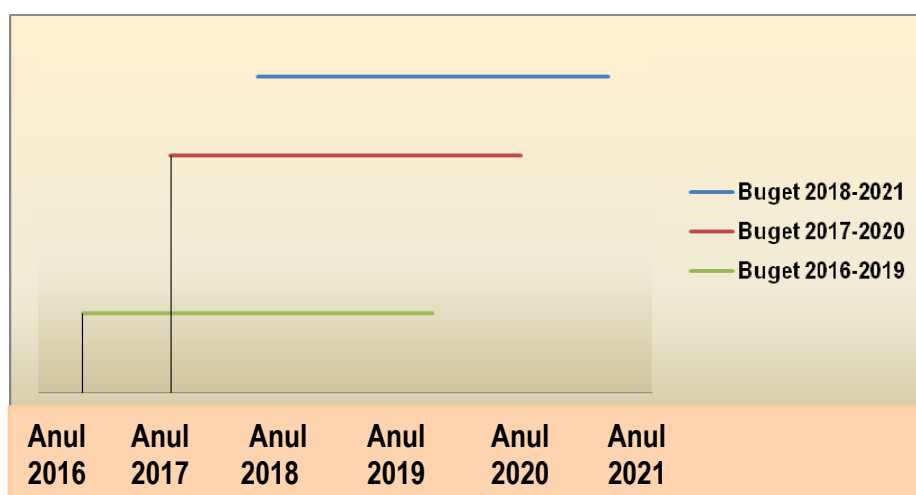
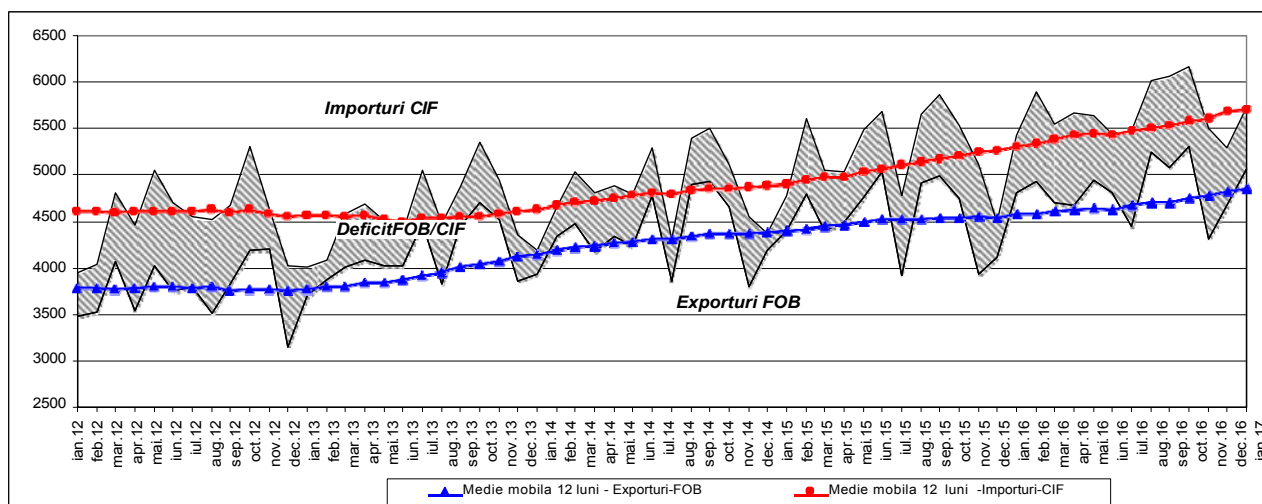


Figura nr. 27 – Glisarea bugetelor multianuale

Noul ciclu guvernamental, începe la sfârșitul anului 2016, prin alegerea unui nou parlament și desemnarea unui nou guvern, reprezintă o foarte bună oportunitate pentru adoptarea acestui sistem de management bugetar național, utilizat cu foarte bune rezultate în multe state.

### 3.4.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui

Fără nici o îndoială, creșterea constantă a exportului României, chiar și în perioada crizei internaționale și a crizei naționale, reprezintă unul dintre punctele forte ale României. Graficul nr. 28 argumentează în mod indubitabil această evoluție pozitivă, dar cu o tendință de încetinire în ultimii ani. În anul 2014 s-a depășit pentru prima dată în România un export de mărfuri de 50 de miliarde euro – mai precis 52,5, iar în anul 2015 pragul de 55 miliarde euro.



(Sursa: Biroul de presă INS)

Figura nr. 28 – Dinamica exporturilor și importurilor în perioada 2012-ianuarie 2017

Pentru perioada viitoare considerăm că în domeniul exportului trebuie acționat pe **două coordonate principale**:

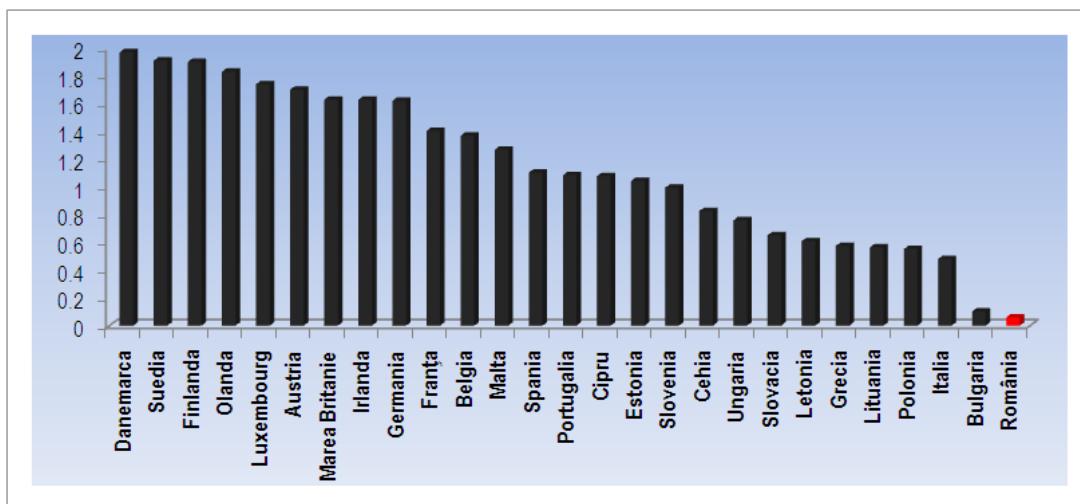
- Continuarea amplificării exportului prin elaborarea și implementarea la nivel național de politici și fiscale, investiționale, comerciale, financiare, inovaționale, educaționale mai eficiente, de natură să amplifice potențialul companiilor din România de a exporta cu un plus de intensitate pentru IMM-uri, multe rămase în urmă; în acest sens pledează și faptul că România are unul dintre cele mai reduse niveluri de internaționalizare a economiei din Uniunea Europeană;

- Diversificarea exportului României, care în prezent este direcționat covârșitor spre Uniunea europeană (peste 70%), ceea ce implică riscuri potențiale apreciabile amplificate de Brexit și de ultimele evoluții la nivelul UE. Țările BRIC și celelalte țări emergente din Africa, America Latină și Asia oferă numeroase oportunități pentru export.

Prin creșterea și diversificarea în continuare a exportului se asigură piețe pentru produsele și serviciile din România, echilibrarea balanței de plăți a României, potențând dezvoltarea țării pe multiple planuri și diminuând riscurile aferente unor evoluții nedorite în cadrul UE.

### 3.4.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,75 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent

Necesitatea acestui obiectiv decurge din faptul că în prezent România se află pe ultimul loc în Europa, indicele sau de guvernare fiind de peste 18 ori mai mic decât media europeană de 1,97768, de peste 33 de ori comparativ cu țara situată pe primul loc – Danemarca. Informațiile cuprinse în figura nr. 29 sunt edificatoare din acest punct de vedere.



(Sursa: Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, pg. 71)

Figura nr. 29 – Indicele calității guvernării

Un element cu rol determinat pe acest plan îl reprezintă continuarea reformelor administrației publice, care practic s-au întrerupt în perioada post-criză. O contribuție majoră la îmbunătățirea calității guvernării în România, poate să reducă profesionalizarea managementului la care ne-am referit anterior.

### 3.4.1.3.16. Amplificarea bunăstării umane

Ultima prioritate managerială națională pe care o includem în recomandările raportului nostru se referă la bunăstarea umană, un nou indice care a trecut în prim planul evaluărilor și previziunilor economico-sociale în ultimii ani<sup>1\*</sup>. Indicele, așa cum se poate vedea și din figura nr. 30, include două componente majore – obiectivă și subiectivă.



Figura nr. 30 – Componente ale bunăstării umane <sup>1</sup>

Pentru utilizarea lui se folosesc mai multe **variante** între care cele mai cunoscute sunt:

- **indicele dezvoltării umane (HDI)** elaborat de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, care se bazează pe indicatorii: speranța de viață la naștere, media anilor de școală, anii de

\*Pentru elemente suplimentare vezi „Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România”, KPMG Economics, București, 2016, pg. 6.

<sup>1</sup>Weimann, Joachim, Andreas Knabe, and Ronnie Schöb (2015), “Measuring happiness: The economics of well-being”, MIT Press, p. 14.



școală, preconizați și venitul net pe locuitor.

- **Indicele de fericire mondial (WHR)**, introdus în 2016 de ONU, care se determină pe baza a șase indicatori – PIB-ul pe locuitor, speranța de viață la naștere, asistența socială, libertatea de a face alegeri în viață, generozitatea și percepția asupra corupției<sup>1</sup>.
- **Indicele prosperității Legatum (LPI)**, conceput de Institutul Legatum în 2016<sup>2</sup>, care are în vedere nouă subindici: calitatea economică, mediul de afaceri, guvernarea, educația, sănătatea, siguranța și securitatea, libertatea personală, capitalul social și mediul național.
- **Indicele de fericire planetar (HPI)**, proiectat de New Economics Foundation, și care constă în combinarea a patru elemente: nivelul de trai resimțit, speranța de viață, inegalitatea rezultatelor și amprenta ecologică<sup>3</sup>.

În tabelul nr. 12 prezentăm valorile și poziția României pentru acești indici.

Tabelul nr. 12

Situația indicilor bunăstării umane pentru România

Nr. crt.	Indici	Valoare absolută	Poziția în clasamentul internațional	Observații
1.	WRH – Indicele de fericire mondial	5,528	71	Calculat pentru 2013-2015 în 157 de țări
2.	HPI – Indicele de fericire planetar	28,8	55	Determinat în 2016 pentru 140 de țări
3.	HDI – Indicele dezvoltării umane	0,793	52	Evaluat în 2014 pentru 188 de țări
4.	LPI – Indicele prosperității Legatum	61,67	50	Calculat în 2016 pentru 149 de țări

Din examinarea informațiilor încorporate în tabel, rezultă că România se plasează în prima jumătate a clasamentului internațional. Mai mult, la cei doi indici determinați mai recent, în 2016 – HPI și LPI – România se plasează mai sus în ierarhie, spre prima treime a clasamentului<sup>4</sup>.

Analizele aprofundate efectuate de o echipă de specialiști de a KPMG România – Șerban Toader, Victor Iancu și Dan Olteanu – au evidențiat în ultimii ani, evoluțiile pozitive ale subindiciilor pe care se bazează indicele bunăstării umane<sup>5</sup>. Ei constată o tendință de convergență cu țări mai bine poziționate până acum, cum ar fi: Ungaria, Polonia și Cehia.

Având în vedere esențiala semnificație social-economică a indicelui bunăstării umane propunem ca **amplificarea acestuia să fie o prioritate managerială a României, pe termen lung**, constituindu-se la INS un sistemul formalizat pentru determinarea sa, iar Comisia Națională de Prognoză să-l includă în sistemul de indici prognozați.

### 3.4.2. Managementul agenților economici

#### 3.4.2.1. Priorități

În continuare punctăm, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.

<sup>1</sup> Helliwell J., Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Happiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustainable Development Network, New York, 2016.

<sup>2</sup> The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.

<sup>3</sup> The Happy Planet Index 201. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Briefing Paper, New Economic Foundation, 2016.

<sup>4</sup> Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România, KPMG Economics, București, 2016, pg. 16-33.

<sup>5</sup> Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – op. cit, pg. 30-33.

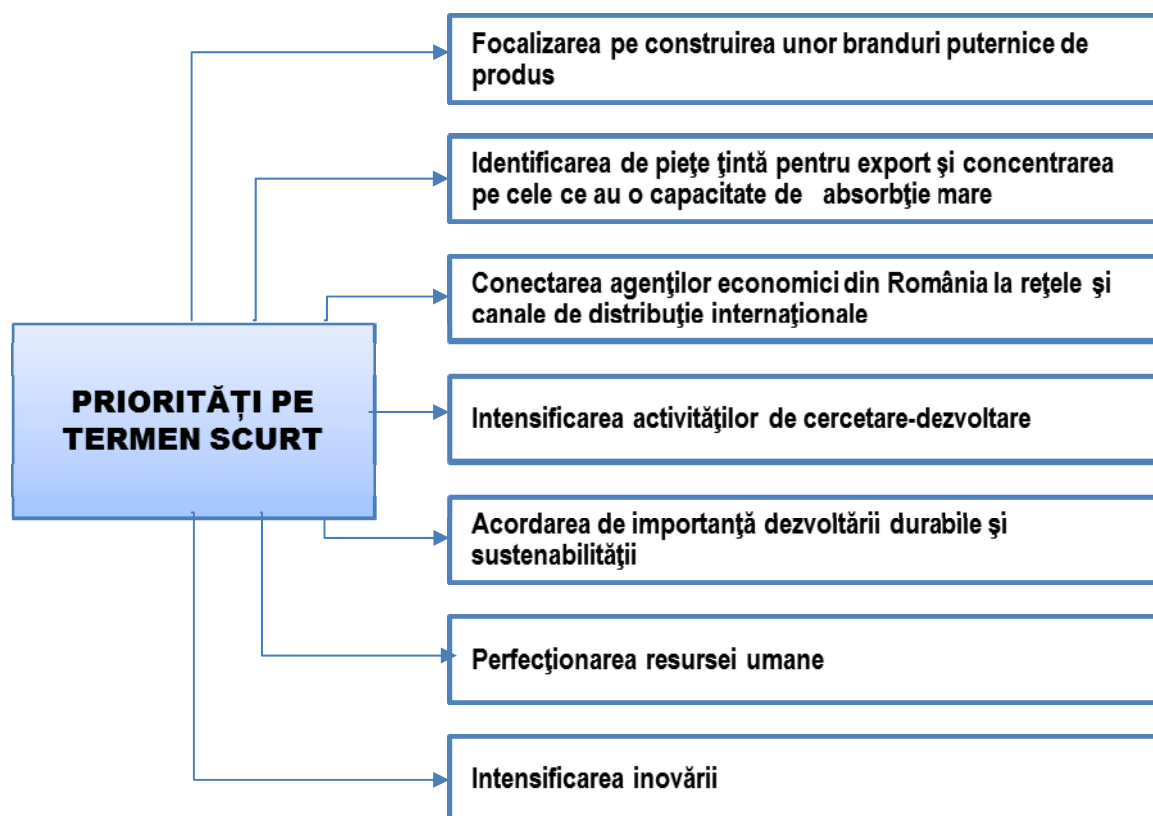


Figura nr. 31 - Priorități manageriale pe termen scurt, la nivel microeconomic

### 3.4.2.1.1. Focalizarea pe construirea unor branduri puternice de produs

Deși noțiunea de brand poate fi considerată, aparent, una simplă, în momentul în care încercăm să o definim realizăm că aceasta implică o gamă largă de noțiuni și concepte ce îi conferă un caracter complex.

Conceptul de branding include o serie de caracteristici specifice cu ajutorul cărora putem contura esența acestuia. În primul rând, brandul reprezintă experiența și trăirile consumatorilor față de produsele/serviciile și firma care le dezvoltă/ofere; aceasta subliniază importanța relației brand-consumator. Cu ajutorul brandului, companiile derulează strategii de marketing/promovare. Brandul unei companii reprezintă bunul cel mai de preț al acesteia, acesta determinând consumatorii să rămână/devină fideli, fiind asociat cu diverse logo-uri sau imagini, prin campanii de marketing, fapt ce stimulează consumatorii să asocieze acele imagini cu produsul/serviciul oferit și cu compania.

Din această cauză, dezvoltarea unui brand puternic de către firmele românești reprezintă una dintre cele mai bune metode de pătrundere și menținere pe noi piețe, dar și totodată de creștere a cotei de piață deja existente.

Totodată, construirea unui brand este o cerință esențială pentru dezvoltarea firmelor, dar este foarte dificil de realizat acest lucru și implică costuri ridicate pentru firme, pe un orizont de timp îndelungat. Facem această afirmație întrucât brandingul de produs este strâns conexas de celelalte categorii de branduri – macro, intersectoriale etc.

Pentru dezvoltarea de brandingului de produse/servicii în România, firmele trebuie să ia în considerare realizarea unor acțiuni precum:

- crearea și definirea concretă a unei strategii de brand de către agenții economici din România;
- promovarea produselor și serviciilor românești în afara și în interiorul țării prin intermediul camerelor de comerț, comunităților de afaceri și alte instituții ce au puterea de promova economia României în afara țării;

- îmbunătățirea imaginii de ansamblu a produselor și serviciilor românești prin participarea la târguri și evenimente de specialitate atât la nivel național cât și la nivel internațional;
- organizarea în țară și străinătate de “zile ale furnizorilor” pentru promovarea la export a ofertei de componente de produse sau servicii.

#### 3.4.2.1.2. Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele ce au o capacitate de absorbție mare

Pentru o dezvoltare sustenabilă a economiei din România, firmele trebuie să pună accentul pe **identificarea și pătrunderea pe noi piețe**, în același timp, asigurându-se că își mențin poziția deja deținută pe piețele autohtone.

Un mod de a intra pe alte piețe este reprezentat de identificarea și utilizarea la potențial maxim a nișelor de piață. Descoperirea acestora se realizează prin intermediul studiilor de marketing, care mai au și beneficiul suplimentar de a oferi informații ce sunt folosite pentru crearea mixurilor de marketing, prin care se poate pătrunde eficient pe aceste nișe.

Este esențial, modalitățile de acțiune să fie proiectate și realizate diferit, în funcție de categoria de piață, respectiv:

- piața internă a României - absoarbe circa 60 % din producția industrială autohtonă;
- piețele externe - pe care se exportă restul de circa 40 % din producția industrială românească.

Principalul impediment cu care se întâlnesc firmele românești, în ceea ce privește piața internă, este acela de menținere a poziției pe piață, respectiv a cotelor de piață. Acest lucru este datorat faptului că, odată cu intensificarea ritmului de creștere a economiei, pe lângă oportunități, apar și amenințări, precum amplificarea concurenței din partea producătorilor externi.

În ceea ce privesc piețele externe, din punctul nostru de vedere, considerăm ca punct esențial pentru firmele românești luarea în considerare și acordarea unei importanțe crescute identificării de piețe țintă pentru export și totodată, abordarea piețelor externe ce au o capacitate de absorbție mare.

Pentru o selectarea piețelor țintă corectă se recomandă să se aibă în vedere mai multe **criterii de natură economică, tehnică și comercială**. Dintre acestea menționăm următoarele:

- concordanța dintre caracteristicile tehnice și economice ale cererii de produse industriale pe o anumită piață și parametrii respectivi ai ofertei de produse din România;
- perspectivele de evoluție ale mărimii și structurii cererii de produse industriale pe piața respectivă;
- condițiile - eventualele bariere -, ușurința și costurile penetrării pe piața considerată;
- intensificarea concurenței actuale și viitoare pe piața avută în vedere;
- posibilitatea conectării și conlucrării cu rețele de distribuție (lanțuri comerciale cu amănuntul) și importatori direcți, fiabili și cu o bonitate adecvată pe piața respectivă;
- existența, în țara unde este plasată piața avută în vedere, de conexiuni economice, politice etc. anterioare

Pentru o concentrare a mijloacelor și resurselor disponibile pentru promovarea exporturilor pe piețe potențial favorabile, acest lucru ajutând la amplificarea șanselor de penetrare cu produse, de export a unor cantități mari și de conferire de sustenabilitate exporturilor respective, este necesară o abordarea exportului de produse industriale pe baza selectării piețelor țintă. De asemenea, se recomandă organizarea “**de ofensive comerciale**” pe piețele țintă pentru produsele țintă, acest lucru putând fi realizat prin participarea intensă la târguri, evenimente de specialitate, expoziții, misiuni comerciale, campanii de promovare etc.

Pentru perioada următoare considerăm că– pe baza experienței pozitive a Consiliului de export și a celorlalte organisme guvernamentale și nonguvernamentale care au fost implicate în elaborarea strategiei pentru export – este recomandabil să se continue politica de export direcționată pe piețe țintă. Pentru obținerea unor rezultate mai bune, este esențial să se implice în realizarea acestor tipuri de acțiuni, organizațiile patronale de ramură și firmele de consultanță care le deservească. Totodată, se pot întreprinde și dezvolta într-o măsură mai mare relații de tip public-privat în acest domeniu, pe tipul celor din Uniunea Europeană.

### 3.4.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale

Prin intermediul rețelelor de comerț și de distribuție internaționale sunt comercializate produse/servicii în cantități mari, pe piețele ce au o capacitate de absorbție mare, acest lucru reprezentând esența procesului de desfășurare a comerțului internațional.

Aici apare își face prezența și una dintre problemele cu care se confruntă economia din România, agenții economici români având un nivel de conectare la principalele rețele comerciale internaționale, relativ mic. Situația este datorată faptului că, marea majoritate a companiilor românești recurg pentru realizarea exporturilor la intermediari (diverse contacte cu contacte/contracte ocazionale/conjuncturale cu clienți, comercianți din alte țări), și asta atunci când pe anumite piețe externe apar cereri suplimentare inedite sau perturbări în ofertă datorită anumitor conjuncturi economice.

De aceea una dintre prioritățile pentru firmele din România trebuie să fie **identificarea și conectarea la rețelele și canalele de distribuție internațională, îndeosebi cele specializate pe anumite categorii de produse. Avantajele** pe care le produce operaționalizarea sa sunt multiple:

- menținerea unei continuități a exporturilor pe perioade de timp mai mari, într-un mod sustenabil, ceea ce ar avea efecte pozitive asupra constanței evoluției cifrelor de afaceri ale firmelor și asupra profitabilității lor;
- introducerea și menținerea produselor românești pe noi segmente ale pieței internaționale, într-un ritm care să nu fie doar ocazional și conjunctural, ce sunt controlate de aceste rețele comerciale internaționale și pe care altminteri fie nu pătrund, fie accesul este numai sporadic, cu cantități mici de produse, când se produc evoluții inedite în cerere și ofertă;
- facilitarea la nivelul producătorilor industriali care intră în acest sistem relațional internațional, de abordări strategice de dezvoltare pe termen lung, datorită siguranței vânzărilor și încasărilor pe perioade îndelungate și a contactelor directe cu noile abordări comerciale, tehnice, manageriale practicate pe plan internațional în domeniul respectiv;
- dobândirea de către industriașii și comercianții din România de know-how comercial și de distribuție, ca urmare a integrării în aceste sisteme comerciale internaționale.

Pentru valorificarea la potențial cât mai ridicat a avantajelor menționate mai sus, producătorii din industria românească trebuie să dispună de **capacități de negociere ridicate și de competențe juridice specializate** în comerțul internațional, acestea reflectându-se prin încheierea de contracte realizate pe principiul câștig-câștig. Ținând cont de faptul că persoanele care fac parte din rețelele comerciale internaționale au o experiență ce nu poate fi neglijată în acest domeniu, în cazul în care aceste capacități și abilități nu își fac simțită prezența în rândul producătorilor români, aceștia din urmă nu vor avea decât de pierdut, nemaiputându-se vorbi atunci de avantaje – contractele fiind realizate atunci pe principiul câștig-pierdere.

În plus, trebuie conștientizat și faptul că prețurile de vânzare care pot fi obținute din acest tip de tranzacții – mai ales în prima perioadă de relații – sunt sub nivelul pieței. În aceste condiții este esențial ca prin negociere să obții alte avantaje compensatorii referitoare la condițiile și termenele de plată, accesul la anumite informații comerciale, asistență comercială primită de la aceștia, colaborări în dezvoltarea de noi produse etc.

### 3.4.2.1.4. Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare

În contextul curent în care economiile din întreaga lume încep să aibă un ritm de dezvoltare din ce în ce mai accentuat, cercetarea-dezvoltarea și inovarea trebuie să reprezinte cele mai importante premise pentru îmbunătățirea funcționalității și performanțelor unei economii. Economia României încă se confruntă cu reminiscentele trecutului, de aceea agenții economici care activează în cadrul ei trebuie să adopte și ei aceste premise esențiale.

Pentru o dezvoltare sustenabilă a economiei în ansamblu, trebuie să se dezvolte în primă instanță regiunile din interiorul acesteia, de aceea trebuie realizată o promovare a industriilor din aceste regiuni, prin sublinierea importanței ca acestea să funcționeze pe baza cercetării și inovării, intensificând, astfel, capacitatea de a concura cu sectoare similare, renumite la nivel mondial. În acest sens, managementul firmelor românești ar trebui să profite de noul cadru comunitar privind ajutorul de stat pentru cercetare, dezvoltare și inovare, elaborat de către Comisia Europeană la sfârșitul anului 2006.

Totodată, firmele din România ar trebui să utilizeze la maxim **schemele de ajutor de stat care au drept scop promovarea cooperării transfrontaliere în domeniul cercetării, a parteneriatelor de cercetare public-privat**, a preluării și utilizării rezultatelor cercetării și a proiectelor importante de cercetare de interes comun european, a transferului de personal de cercetare înalt calificat.

#### **3.4.2.1.5. Acordarea de importanță dezvoltării durabile și sustenabilității**

Datorită faptului că întreaga lume se află în situația în care deficitul de resurse naturale este unul ridicat, trebuie descoperite noi modalități de utilizare și gestionare eficientă a acestor resurse, precum și descoperirea și utilizarea unor noi surse de energie.

Pentru o economie sustenabilă, este imperativ să se acorde o importanță protecției mediului și dezvoltării durabile, prin creșterea eco-eficienței, prin internalizarea costurilor de mediu și prin creșterea numărului de produse/servicii eco-inovative. Sprijinirea acestui deziderat poate reprezenta un avantaj competitiv acordat unui agent economic, prin furnizarea de oportunități de inovare, prin pătrunderea pe noi piețe și creșterea competitivității, prin eficientizarea resurselor regenerabile și investițiilor, fapt pentru care ajutorul de stat pentru protecția mediului se poate acorda cu îndeplinirea unor condiții stricte, pornind de la principiul "poluatorul plătește".

Ținând cont de faptul că energia reprezintă un subiect sensibil, ce trebuie luat în considerare, România ca și stat membru al Uniunii Europene trebuie să încurajeze agenții economice să dezvolte tehnologii care să folosească mai multe resurse regenerabile pentru obținerea de energie. Aceste acțiuni vor duce la diminuarea și înlocuirea importurilor de energie prin creșterea eficienței energetice, economisirea resurselor de energie, dezvoltarea energiilor regenerabile, folosirea sporită a potențialului biomasei (în cadrul triunghiului format din siguranța aprovizionării, rentabilitate și compatibilitate ecologică).

**Schemele de ajutor de stat pentru protecția mediului** vizează, în principal, implementarea celor mai bune tehnici disponibile și a "tehnologiilor curate" în toate sectoarele economiei, cu consecințe directe în diminuarea cantităților de deșeuri și protejarea resurselor naturale; regenerarea amplasamentelor afectate de poluare, la un nivel care să asigure reutilizarea acestora; crearea și dezvoltarea unei piețe libere pentru tehnologii și servicii de valorificare a deșeurilor.

#### **3.4.2.1.6. Perfecționarea resursei umane**

Factorul primordial al dezvoltării durabile socio-economice este cel uman. Componenta cheie a dezvoltării durabile se găsește în utilizarea eficientă a factorului uman și în perfecționarea acestuia. Resursele umane trebuie să fie utilizate astfel încât să valorifice la maxim celelalte resurse, în condiții de adaptabilitate continuă la schimbările economiei actuale. În acest context, trebuie să se pună accentul pe rolul factorului uman în dezvoltarea durabilă a României.

Agenții economici din România, utilizează strategii fundamentate pe costurile reduse ale factorilor de producție și în special al forței de muncă, în loc să se concentreze pe promovarea rolului și responsabilității factorului uman în creșterea productivității și îmbunătățirea performanței.

Orientarea managerilor români spre dezvoltarea factorului uman se bazează pe modificările survenite în legislația și abordarea autorităților autohtone față de resursa umană, și care vizează: flexibilizarea forței de muncă prin mărirea gradului de mobilitate (recalificare) și de perfecționare/specializare a acesteia; asigurarea unui echilibru între cerere și oferta pe piața forței de muncă; dezvoltarea de know-how și training vocațional; dezvoltarea managementului resurselor umane; pregătirea specializată printr-o strânsă colaborare între sistemul educațional și mediul de afaceri (școli de design industrial, licee industriale, școli profesionale, etc.).

#### **3.4.2.1.7. Intensificarea inovării**

În contextul economiei, societății și managementului bazate pe cunoștințe, inovarea reprezintă un subiect de mare interes, fapt realizat și de managerii firmelor. Acest lucru poate fi explicat datorită faptului că, transferul de know-how și transferul de cunoștințe sunt facilitate de modalități din ce în ce mai accesibile și facile de transmitere a informațiilor. Prin urmare, numărul ideilor care pot sta la baza unei inovări se multiplica enorm, oferind, astfel, surse numeroase de inspirație, care nu trebuie decât să fie valorificate.

Consecința logică este reprezentată de intensificarea unui climat inovațional general puternic, ce va rezulta în dezvoltarea și lansarea de noi tehnologii și produse/servicii.

Însăși conceptul de inovare s-a schimbat. Concluzia este că acesta este, înainte de toate, rezultatul unui efort sistematic, organizat, tenace și precis direcționat, mai curând decât al inspirației, al scânteierii unui geniu, s-a consolidat pe baza studierii sistematice a unui mare număr de inovări de succes, a determinărilor și implicațiilor acestora.

Tendința de accelerare a ritmului inovărilor este cel mai evident în cadrul industriilor de înalte tehnologii, unde durata ciclului de viață a produselor specifice s-a redus la niveluri care cu câțiva zeci de ani în urmă păreau imposibile. Cu toate acestea, această intensificare a inovărilor și-a făcut simțită prezența încă de la începutul evoluției societății, dar în ultimele decenii a început să fie resimțită din ce în ce mai mult. Nu doar industriile de înalte tehnologii sunt în mijlocul unei evoluții, tendința de accelerare a ritmului inovărilor s-a extins, în prezent și în alte industrii, care sunt considerate tradiționale, chiar dacă o comparație între aceste tipuri de industrii și industriile de înalte tehnologii ne arată un ritm sensibil mai crescut în cazul ultimelor menționate.

Deși cele mai multe inovări au într-adevăr loc în cadrul industriilor de înalte tehnologii, inovarea nu este de natură exclusiv tehnică sau tehnologică; ea se poate produce, la fel de bine și în ceea ce privesc canalele de distribuție, managementul, strategiile adoptate, ș.a.m.d. De aceea, orice domeniu poate să realizeze și să beneficieze de inovare pentru o alocare și folosire mai bună a resurselor, pentru creșterea productivității, pentru creșterea randamentelor și pentru atingerea unui nivel superior de eficiență. În domeniul serviciilor, îndeosebi, inovarea are cel mai larg câmp de afirmare, întrucât acest sector al economiei reprezintă un uriaș canal de distribuție, a bunurilor oferite de industriile prelucrătoare; sau, canalele de distribuție se pot schimba mult mai ușor decât produsele/serviciile existente pe piață, oferind, astfel, oportunități numeroase pentru realizarea de inovări.

O altă concluzie importantă, rezultată din studiile efectuate și care va trebui exploatată convenabil în viitor, este aceea că inovarea nu produce schimbarea decât relativ rar, ea fiind încununată de succes mai ales atunci când exploatează, în mod eficace și eficient, o schimbare deja apărută.

### 3.4.2.2. Modalități de perfecționare

Dintre multiplele elemente prin care se pot operaționaliza prioritățile menționate, prezentăm în continuare, selectiv, pe cele pe care le considerăm esențiale pentru majoritatea agenților economici din România.

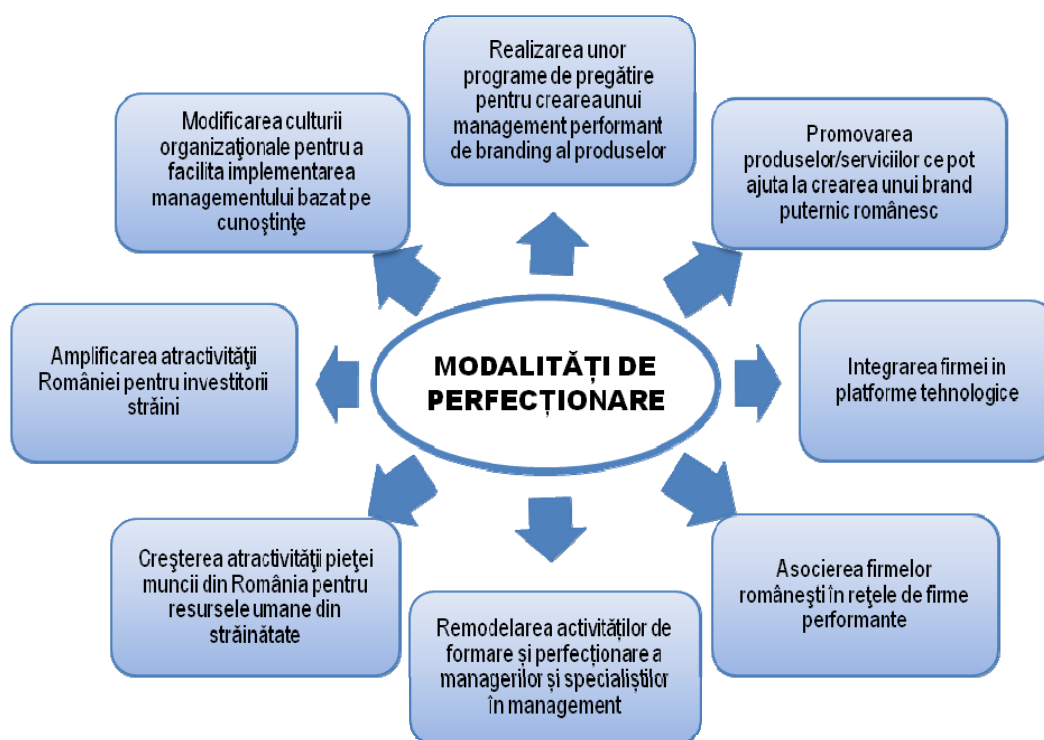


Figura nr.32 - Modalități de acțiune manageriale pe termen lung, la nivelul agenților economici

### 3.4.2.2.1. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor

Pentru susținerea unui management performant al brandului, la nivel de firmă, trebuie să se creeze și să se promoveze și să se realizeze programe de pregătire și informare.

Dezvoltarea unui brand puternic la nivelul agenților economici presupune parcurgerea următorilor pași:

- proiectarea și dezvoltarea unor produse superioare, care să se diferențieze de cele ale competitorilor, prin oferirea de caracteristici și avantaje distinctive consumatorului;
- stabilirea unei strategii de poziționare a produsului, clare, dar și distincte față de produsele competitorilor;
- realizarea unei comunicări integrate continue, respectiv comunicarea permanentă cu consumatorul – cei ce consumă sau nu brandul - și comunicarea permanentă cu angajații – cei ce susțin sau nu brandul;
- menținerea încrederii consumatorului în firmă prin oferirea beneficiilor promise prin campaniile de comunicare și de promovare a brandului;
- păstrarea relevanței brandului în timp, prin continuarea satisfacerii nevoilor consumatorului prin inovație continuă și diferențiere față de competitori.

### 3.4.2.2.2. Promovarea produselor și serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite, ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești

Această modalitate este din ce în ce mai necesară, în special pe piața internă, ținând cont de competiția globală în continuă creștere, fapt ce a determinat preferarea produselor importate în fața celor care sunt românești, de către consumatorii din România. Cu toate acestea, există convingerea că, consumatorii români pot fi convinși pe viitor să opteze pentru produse românești, și chiar nu este nevoie de foarte multă convingere, atâta timp cât produsele românești vor fi la același standard ca și cele internaționale ce beneficiază de branduri mult mai puternice. Însă trebuie descoperită o modalitate de dezvoltare mai rapidă și incisivă a brandurilor românești, pentru a nu permite decăderea acestora în fața competitorilor internaționali.

### 3.4.2.2.3. Integrarea firmelor în platforme tehnologice<sup>1</sup>

În vederea accelerării producerii de noi cunoștințe, tehnologii, echipamente, produse, la nivelul Uniunii Europene s-a conceput în ultimii ani un **nou mecanism** – care deja s-a dovedit eficient – **platforma tehnologică**. Fiecare platformă tehnologică se focalizează asupra unor problematici tehnico-științifice cu implicații strategice asupra creșterii economice, competitivității și sustenabilității economiei. Specific lor este reunirea stakeholderilor aferenți respectivei problematici, sub conducerea reprezentanților autorităților, care definesc obiectivele de cercetare și dezvoltare tehnologică pe termen lung și un program de realizare a acestora. Menirea platformelor tehnologice este de a determina o aliniere mai eficace a priorităților de cercetare din Uniunea Europeană la necesitățile industriei. O platformă tehnologică acoperă întregul lanț al valorii din domeniul respectiv, asigurându-se astfel, că prin cercetare, se vor produce cunoștințe care se vor transforma în tehnologii și procese ce vor genera produse și servicii comercializabile. Prin intermediul platformelor tehnologice se asigură o focalizare pe domenii tehnologice de vârf, folosind mai eficace investițiile destinate cercetării științifice, cu efecte directe în amplificarea conținutului tehnologic al activităților industriale și a performanțelor comerciale.

Pentru firme, **avantajele utilizării platformelor tehnologice**, sunt multiple:

- realizarea unei viziuni comune a stakeholderilor asupra tehnologiei avute în vedere, ceea ce facilitează folosirea în comun a resurselor și integrarea activităților;
- reducerea fragmentării activităților de cercetare și de dezvoltare în domeniul vizat, cu efecte pozitive științifice, tehnice și economice binecunoscute;

<sup>1</sup>Nicolescu O., Mereuță C., Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană, Aspes, București, 2007

- mobilizarea de surse de finanțare publice și private substanțiale pentru rezolvarea obiectivelor științifico-tehnice stabilite;
- generarea de competitivitate industrială;
- eliminarea situațiilor în care investiții masive în cercetare-dezvoltare ale Uniunii Europene produceau rezultate științifice și tehnice sub nivelul așteptat și previzionat,
- oferirea anumitor beneficii cetățenilor Uniunii Europene.

Apelarea la platformele tehnologice pentru a promova tehnologii de vârf este absolut necesară, atât datorită impactului pozitiv asupra competitivității industriale, cât și datorită familiarizării cu acest mecanism specific economiei bazate pe cunoștințe, care va prolifera rapid în viitor, generând utilizatorilor avantaje competitive certe.

#### 3.4.2.2.4. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante

Conceptul de rețea de firme este un concept care în ultima perioadă a înregistrat o atenție sporită din partea specialiștilor și practicienilor din domeniu. Acest lucru este datorat faptului că, această nouă formă de organizare permite firmelor componente să realizeze sinergii, în țările dezvoltate înregistrând o rapidă extindere.

Rețeaua de firme constituie o formă de alianță strategică între un număr mare de firme, amplasate în diferite zone geografice, care colaborează pentru realizarea unui obiectiv comun.

Ca și formă de organizare, rețeaua de firme se conturează ca o a treia formă de organizare, situată între firma clasică și piață.

În cazul rețelelor de firme industriale, produsele create/vândute de acestea tind să fie performante și de cele mai multe ori au o complexitate și valoare ridicată. Principalele **caracteristici ale rețelei de firme industriale** sunt:

- reprezintă un ansamblu de firme independente care au interese majore comune;
- dezvoltă între ele relații de colaborare intense;
- partajează între firmele componente părți importante din cunoștințele și celelalte resurse deținute;
- dobândește capacități globale substanțiale de fabricare și comercializare de produse performante.

Rețelele de firme creează inovații și realizează performanțe mult mai bune decât firmele izolate ce nu cooperează/colaborează. Această formă de organizare poate permite, spre exemplu, unor mici producători dintr-o regiune a României să se asocieze sub formă de rețea, să colaboreze și să promoveze, astfel, anumite produse autohtone pe piața internațională, care altfel nu ar fi putut să facă acest lucru, neavând puterea necesară. Însă nu trebuie neglijat, de cei interesați de acest concept, că încrederea este ceea ce stă la baza oricărei relații de colaborare.

#### 3.4.2.2.5. Remodelarea activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management

Specialiștii, în general și în special, managerii, inginerii, economiștii, dar și celelalte categorii care formează corpul de specialiști (juriști, informaticieni, psihologi, sociologi, etc.) au o importanță deosebită în cadrul oricărei firme, în special în condițiile trecerii la societatea bazată pe cunoștințe, unde accentul este pus pe resursa umană, respectiv pe dezvoltarea durabilă prin valorificarea factorului uman la potențial maxim. Influența specialiștilor asupra funcționalității firmei crește odată cu intensificarea trecerii la economia și managementul bazat pe cunoștințe.

De aceea, pentru a fi competitive atât la nivel național, cât și la nivel internațional, agenții economici au nevoie de următoarele **categorii de specialiști**:

- manageri formați profesional, care să posede viziunea, instrumentele și abilitățile necesare conducerii performante a activităților realizate, caracterizate prin complexitate, dinamism, tehnicitate ridicată etc.;
- ingineri, tehnicieni și maiștri de anumite specialități, pregătiți în mod adecvat, capabili să deruleze eficient activitățile curente de natură tehnică din întreprinderi;



- alți specialiști cu pregătire tehnică capabili să perfecționeze produsele și tehnologiile existente și să conceapă și să asimileze noi produse și procedee tehnologice;
- economiști, informaticieni, psihologi, sociologi și alți specialiști care să colaboreze cu corpul tehnic în mod eficace atât pentru asigurarea funcționalității curente a firmei, cât și în dezvoltarea acesteia, pe bază de inovare.

Pentru operaționalizarea acestei modalități va trebui să se ia în considerare punctul central pe care resursele umane vor trebui să îl ocupe odată cu trecerea la managementul bazat pe cunoștințe în cadrul firmei. Într-o firmă bazată pe cunoștințe, rolul hotărâtor tind să-l aibă **salariații bazați pe cunoștințe** care se organizează și manageriază sensibil diferit, aceștia având abilități și capacități net superioare de utilizare a cunoștințelor pentru crearea de inovare.

#### **3.4.2.2.6. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate**

Alături de perfecționarea resurselor umane autohtone și transformarea acestora în specialiști, salariați bazați pe cunoștințe și resurse umane centrate pe învățare continuă și inovare, firmele din România trebuie să accepte ca și opțiune viabilă acceptarea ideii de atragere de resurse umane din alte țări.

În opinia noastră, atragerea de resurse umane din străinătate poate reprezenta o acțiune importantă pentru firmele românești deoarece:

- oferta de resurse umane tinere pe piața muncii scade ca urmare a reducerii natalității și a îmbătrânirii populației;
- o parte apreciabilă dintre absolvenții universităților, liceelor, școlilor vocaționale etc. emigrează în Uniunea Europeană și în alte țări datorită veniturilor mult mai mari pe care le pot obține în aceste țări;
- manifestarea deja pe piața muncii pentru industrie a penuriei pentru numeroase categorii de muncitori calificați, maiștri, tehnicieni și, în ultimii ani și pentru anumite categorii de ingineri.

Acestea fiind spuse, trebuie să ne asigurăm că atragerea de resurse umane din străinătate este realizată astfel încât să aducă avantaje firmelor românești și să ajute economia din România în general, fără să acționeze ca un impediment pentru resursele umane autohtone, prin stabilirea unor premise generale de urmat pentru funcționarea acestui mecanism, în condiții de eficiență și eficacitate.

Pentru a maximiza beneficiile atragerii de forță de muncă din străinătate și a minimiza efectele sale negative pentru firmă și societate, este necesar să fie luate în considerare o serie de elemente, precum: stabilirea deficitului de resurse umane pentru funcționarea și dezvoltarea firmei pentru perioade mai lungi de timp, detaliat pe categorii de muncitori calificați și specialiști și a surselor posibile de acoperire; atragerea cu prioritate de resurse umane din țările care sunt mai apropiate cultural de România, pe primul plan fiind Republica Moldova; primirea de resurse umane numai pentru profesiile care sunt deficitare pentru firme și în concordanță cu piața muncii din România; practicarea unor modalități de reglementare a condițiilor de muncă și de ședere în România, care să asigure utilizarea resursei umane din străinătate pentru o perioadă îndelungată de minim 5-7 ani și nu folosirea pasageră de câteva luni, urmată de plecarea în alte țări mai atractive din Uniunea Europeană.

#### **3.4.2.2.7. Amplificarea atractivității României pentru investitorii străini**

Din punctul de vedere al nivelului de dezvoltare tehnologică, România, mai exact, firmele românești, mai au de recuperat pentru a ajunge la același standard cu cel al concurenților din alte țări ale Uniunii Europene. Această situație accentuează necesitatea de creștere a competitivității, resimțindu-se nevoia unor investiții străine și autohtone net superioare, pentru o îmbunătățire a performanțelor tehnico-economice.

În consecință, pentru menținerea sau dezvoltarea firmelor din România este necesară atragerea de capitaluri mult mai mari decât cele investite în perioada precedentă, și pot fi utilizate investiții ce provin din următoarele două tipuri de surse:

- autohtone, reprezentate de companiile și oamenii de afaceri români, inclusiv investiții de stat prin parteneriat public-privat;
- străine, reprezentate de companiile și oamenii de afaceri din străinătate.

Datorită reducerii investițiilor din surse autohtone, ca urmare situației economice actuale din România (criza economică, gradul de dezvoltare al economiei, situația și puterea financiară a companiilor și celorlalte organizații românești), va trebui să se recurgă la atragerea de investiții străine (capital străin sub formă de investiții directe).

Pentru firmele din România, **avantajele** atragerii de capital străin, sunt multiple:

- investirea în firme care prezintă cert avantaj competitiv internațional;
- însoțirea investițiilor de know-how tehnic, managerial, marketing, financiar, ecologic etc. care creează modele și se diseminează în economia românească;
- generarea directă și indirectă de oportunități de afaceri pentru întreprinzătorii locali referitoare la componente, utilități, servicii etc.;
- contribuirea la formarea și dezvoltarea de lanțuri valorice și la racordarea la lanțurile valorice globale;
- crearea de noi locuri de muncă care pot rezolva probleme sociale importante;
- generarea de profit.

Ceea ce trebuie reținut din cele menționate anterior, este că, în special, atragerea de investiții străine directe, trebuie să constituie un obiectiv strategic pentru România, în general, dar și o direcție de acțiune strategică pentru firmele românești.

### **3.3.2.2.8. Modificarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe**

Cultura organizațională este suma valorilor, atitudinilor, comportamentelor, ritualurilor existente într-o firmă și este extrem de importantă, în special în firmele unde se dorește implementarea unui management bazat pe cunoștințe. Ținând cont de faptul că, managementul bazat pe cunoștințe implică esențialitatea resursei umane, cultura organizațională și ansamblul elementelor ce o definesc pot favoriza și facilita o implementare cu succes a acestui tip de management.

Orice transformare ce are loc într-o organizație, indiferent de cât este de mare, va avea un impact asupra personalului organizației, dar și asupra celorlalți stakeholderi interni, putând rezulta în apariția rezistenței la schimbare. Managementul bazat pe cunoștințe implică și el o transformare, de care angajații trebuie să fie conștienți și bine informați, o cultură organizațională deschisă poate să ușureze procesul, ea reprezentând în esență o importantă variabilă endogenă a strategiei firmei (cultura organizațională este compusă din două părți: vizibilă și invizibilă).

Importanța culturii organizaționale în implementarea managementului bazat pe cunoștințe este foarte bine subliniată deoarece încercarea de adoptare a acestui stil de management se va lovi întotdeauna de setul de valori al angajaților, de comportamentul acestora și de simbolurile utilizate. Angajații vor trebui să devină salariați bazați pe cunoștințe și să creeze echipe bazate pe cooperare, comunicare și încredere, adoptând noi valori și comportamente, printre care munca în echipă, transferul de know-how și de cunoștințe, munca bazată pe performanțe.

Pentru a asigura, prin strategie, direcționarea culturii organizaționale pe anumite coordonate se recomandă păstrarea oamenilor și a ideilor inovative în cadrul firmei, dezvoltarea unei culturi axate pe încredere, deschiderea firmei către realizarea de comunicații și efectuarea de acțiuni, identificarea factorilor de succes alternativi majori în vederea exercitării leadership-ului și învățarea modului în care se conduce schimbarea la nivel de firmă.

Prin crearea unei culturi organizaționale deschise, nu numai că se va realiza un cadru care să permită implementarea managementului bazat pe cunoștințe în organizație, dar se va crea un cadru informal ce va facilita îmbunătățiri ale competențelor managerilor și executanților, direcționarea mai bună a eforturilor către atingerea obiectivelor, motivarea mai puternică a personalului și per ansamblu, creșterea performanțelor organizației.

### **3.4.2.3. Direcții și modalități de perfecționare a managementului**

Stabilirea priorităților managementului național pe termen lung, în cadrul ciclului managerial 2018 – 2030 nu este suficientă. Aceasta trebuie însoțită de **determinarea direcțiilor și modalităților de acțiune**. Practica și știința managerială ne furnizează numeroase direcții și modalități pentru realizarea priorităților manageriale naționale pe termen lung. În continuare prezentăm o selecție a acestora. Precizăm că în vederea facilitării înțelegerii și implementării acestora, ținând cont de starea economiei și managementului național, unele direcții grupează mai multe modalități, care sunt de aceeași natură și/sau se întrepătrund.

#### **3.4.2.3.1. Situatia în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare**

O atare abordare se recomandă la toate nivelurile societății și economiei României, începând cu cel național și continuând cu cele la nivel sectorial, regional, județean, local și – dar nu în ultimul rând – de agenții economici. În funcție de prioritate este necesar să fie concepute strategii complete și profesioniste pentru perioade de 3-5 ani, care să jaloneze evoluția și dezvoltarea viitoare. Strategia trebuie realizată în primul rând la nivel național, după care „în cascadă” și la celelalte componente ale economiei - ramură, regiune, județ, localitate și agenți economici.

Este esențial ca circa 445.500 de agenți economici care funcționează în România<sup>1</sup> să-și elaboreze propriile strategii, pornind de la strategiile macrosistemelor din care fac parte – național, sectorial, regional -, prin care să se construiască și întrețină un mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos. Pe baza strategiilor este absolut necesar ca, anual, la nivel de țară și de componente, să se elaboreze politici anuale, sub forma de planuri și bugete, prin care să se asigure concomitent, atât o concretizare a prevederilor strategiei, cât și o actualizare a acestora prin prisma ultimelor evoluții și performanțe internaționale, naționale și din cadrul fiecărui sistem. Este util ca planurile să fie concepute multianuale, pe baza unei abordări glisante, care să favorizeze continuitatea în decizii, acțiuni, activități și rezultate, contracarând dificultățile și deficiențele generate de discontinuitățile previziunilor rigide anuale.

În elaborarea strategiilor și politicilor este necesar să se aibă în vedere în egală măsură realitățile din România și evoluțiile internaționale situând pe primul plan strategiile, directivele și recomandările Uniunii Europene. Ele trebuie concepute în viziunea strategiei Uniunii Europene până în 2020, centrată pe construirea economiei bazată pe cunoștințe, structurată pe cele șapte inițiative strategice și a planului Juncker de amplificare a investițiilor.

#### **3.4.2.3.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici**

Prioritar trebuie să fie sistemul managerial național în cadrul căruia administrațiile centrale și locale au rolul esențial. Este crucial să se înțeleagă că fără mecanisme manageriale proiectate riguros la nivel de ansamblu și de subsisteme componente, apelând la cele mai bune practici europene în domeniu, România nu va fi capabilă să valorifice marile oportunități oferite de integrarea în Uniunea Europeană, de internaționalizarea activităților și de trecerea la economia bazată pe cunoștințe. Nici unul din cele cinci subsisteme care compun sistemul managerial la nivelul oricărei organizații (vezi figura nr. 33), începând cu țara în ansamblu și continuând până la nivelul firmelor, inclusiv a celor de mici dimensiuni, nu trebuie lăsat la voia întâmplării, să fie rezultatul improvizațiilor și a circumstanțelor.

Pentru a se putea operaționaliza această modalitate de perfecționare managerială este necesar:

- Să se apeleze la firmele de consultanță care dețin know-how-ul proiectării și implementării de sisteme manageriale profesioniste. Avem în vedere firește, în primul rând marile firme de consultanță managerială;
- Să se folosească ca surse de finanțare fondurile europene alocate României, deoarece toate conțin, sub o formă sau alta, o componentă de perfecționare instituțională, care se referă în fapt la sistemele manageriale implicate. Dotarea economiei naționale, a ministerelor, agențiilor, regiunilor, județelor, localităților, firmelor, universităților, instituțiilor și centrelor cu profil de cercetare-dezvoltare etc. cu asemenea sisteme reprezintă o precondiție ca România să devină o țară care să funcționeze eficient, eficient și performant, recuperând rapid - ca și alte țări, cum ar fi de exemplu, Irlanda sau Spania – decalajele de dezvoltare și performanță față de liderii europeni.

---

<sup>1</sup>ONRC, ianuarie, 2017.

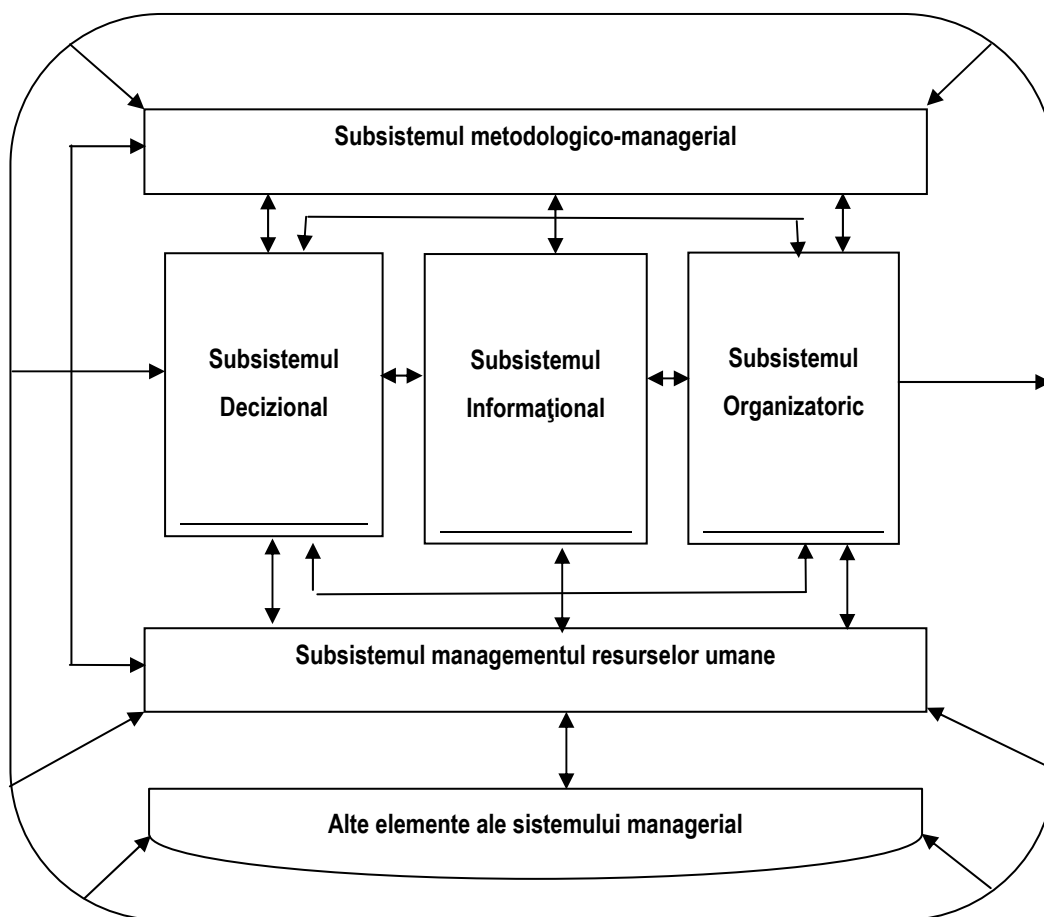


Figura nr. 33 – Sistemul de management și cele cinci subsisteme componente

### 3.4.2.3.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru IMM-uri

Pentru crearea unui asemenea mediu recomandăm cu prioritate să se aibă în vedere următoarele **modalități de acțiune:**

- Asigurarea unui cadru legal stabil și predictibil , bazat pe reducerea birocrăției;
- Continuarea procesului de simplificare a procedurilor administrative, reducerea parafiscalității și a numărului de autorizații, avize, licențe și permise pentru agenții economici;
- Realizarea inventarului complet al taxelor nefiscale și al avizelor, autorizațiilor și licențelor, care să constituie suportul de aplicare și de simplificare a procedurilor administrative privind înființarea și funcționarea întreprinderilor;
- Generalizarea aplicării procedurii aprobării tacite în relațiile dintre administrație, agenți economici și populație, micșorând astfel birocrăția;
- Creșterea transparenței măsurilor privind mediul de afaceri și a politicilor guvernamentale prin: îmbunătățirea cadrului legal, bazat pe consultarea obligatorie a organizațiilor de IMM-uri și pe analiza cost-beneficiu pentru IMM-uri; realizarea sistematică de evaluări de impact și test al IMM-urilor a fiecărui nou act normativ; evaluările de impact ex-post realizate de organizațiile reprezentative pentru IMM-uri asupra reglementărilor juridice recent introduse;
- Reglementarea obligației elaborării și publicării anuale a unui raport național cuprinzător privind starea IMM-urilor, având două părți, analiza din punct de vedere guvernamental și analiza neguvernamentală, care să fie prezentat în Parlament și să fie valorificat în vederea perfecționării legislației și funcționării administrației centrale și locale.

#### **3.4.2.3.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național**

Toate strategiile care se elaborează în sectorul public – național, ministere, agenții, regiuni, județe, municipii, comune – trebuie să aibă estimat necesarul de resurse financiare și sursele de obținere ale acestora. Finanțările care au drept sursă bugetul statului este necesar să fie prevăzute în bugete, potrivit prevederilor Codului fiscal și normelor metodologice de elaborare a bugetelor administrației naționale și locale. Ca urmare, în procesul de elaborare a bugetelor trebuie să se aibă ca punct de pornire elementele cuprinse în strategiile publice – obiective, opțiuni strategice, termene și, nu în ultimul rând, resursele previzionate. Se asigură astfel bugetarea adecvată strategiilor și politicilor publice. Nu trebuie uitat nici un moment că bugetul național reprezintă unui dintre cele mai importante instrumente de operaționalizare a strategiilor și politicilor publice din cadrul fiecărei țări. Concomitent, se recomandă și structurarea bugetului național pe proiecte, astfel încât să crească rigurozitatea alocării resurselor statului, simultan cu utilizarea mai rațională și eficientă a acestora.

#### **3.4.2.3.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinzătoare**

Eliminarea decalajului substanțial care există între România și Uniunea Europeană în ceea ce privește densitatea firmelor la mia de locuitori – 29 \* față de 65 cât este media europeană – necesită adoptarea a numeroase măsuri de naturi diferite, într-o viziune integratoare. În continuare prezentăm un set de măsuri specifice considerat de noi minimal:

- Realizarea unor intense procese de educație întreprinzătoare în rândul tineretului, începând cu școala primară, continuând cu liceul și/sau școala profesională și universitatea. Este esențial ca aceste procese să se bazeze pe programe analitice și manuale de bună calitate, realiste, care să încorporeze cele mai bune practici din Uniunea Europeană și pe profesori competenți, special pregătiți;
- Acordarea de facilități și stimulente fiscale acordate tinerilor care doresc să își înființeze firme;
- Debirocratizarea rapidă și substanțială a ansamblului legislației și proceselor care vizează înființarea, funcționalitatea și desființarea firmelor;
- Accesarea mai ușoară la finanțare și garantarea creditelor, asigurând în acest sens dezvoltarea echilibrată a cinci paliere principale:
  - furnizarea de seed-capital;
  - furnizarea de capital de risc pentru industriile de vârf și ideile inovative;
  - furnizarea de microcredite, inclusiv pentru întreprinzătorii a căror afacere se aseamănă cu statutul de liber profesionist/meșteșugar, asigurând astfel o mai bună penetrare a fondurilor în plan teritorial;
  - furnizarea de garanții și contragarantii pentru agenții economice, cu prioritate pentru IMM-uri;
  - realizarea – potrivit recenteii inițiative a Comisiei Europene – de programe speciale destinate încurajării tinerilor pentru a deveni întreprinzători.

Precizăm că Legea privind IMM-urile, adoptată în 2014, prevede crearea fondurilor enunțate mai sus, dar este întârziată operaționalizarea lor „de facto”.

#### **3.4.2.3.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România**

Internaționalizarea crescândă a activităților, continuarea integrării României în Uniunea Europeană, redușă apelare la know-how managerial internațional – numai 16,76% dintre respondenții la investigația din 2016 apreciază că reprezintă un punct forte al managementului național – conturarea unui set cuprinzător de cele mai bune practici europene pe varii segmente ale economiei și managementului, constituie principalele argumente care pledează pentru accelerarea și intensificarea transferului internațional de know-how.

În mod firesc, partea leului în acest transfer este normal să provină din Uniunea Europeană, cu care realizăm 70% din comerțul exterior și în care ne integrăm. Sursele și modalitățile principale de realizare sunt

---

\*Dacă avem în vedere numai firmele active de la sfârșitul anului 2016 (< 455.537), media este și mai mică de 23 de IMM-uri la mia de locuitori.

asociate celor circa 20 de miliarde de euro prevăzute pentru România în perioada 2014-2020, în special la partea pentru asistență tehnică. Pentru a maximiza acest transfer este foarte util ca la nivelul fiecărui organism de pe lângă diversele ministere care gestionează aceste fonduri, să sintetizeze toate aceste elemente într-un program special de intensificare a transferului de know-how managerial, care să cuprindă două părți:

a) principalele sume și modalități ce pot și trebuie să fie folosite în acest scop;

b) obiectivele, acțiunile și responsabilitățile pentru principalele transferuri de know-how managerial prevăzute pentru în cadrul perioadei 2014 - 2020.

Desigur, acestea trebuie să se încadreze, să respecte elementele prevăzute în acordurile încheiate cu Uniunea Europeană. Precizăm că acordurile sunt deosebit de generoase din punct de vedere al transferului de know-how, cuprinse mai ales în categoria „dezvoltare instituțională”, prezentă în toate categoriile de programe europene și în cea de „asistență tehnică”.

Pentru realizarea eficace a transferului internațional de know-how managerial se recomandă **ghidul special<sup>1</sup> elaborat în acest scop, structurat pe șase etape:**

- Identificarea necesităților de transfer de metode și tehnici manageriale și de know-how managerial internațional

- Determinarea posibilităților reale de transfer de know-how managerial în cadrul organizației

- Adaptarea elementelor manageriale transferabile la specificul organizației

- Sensibilizarea și pregătirea stakeholderilor și a firmei pentru asimilarea elementelor de know-how managerial internațional

- Implementarea propriu-zisă a elementelor de know-how managerial internațional

- Evaluarea transferului de know-how managerial internațional

Precizăm că în ghid, pentru fiecare etapă, se stabilesc obiective, modalități de acțiune, dificultăți de depășit, metode și tehnici de utilizat și reguli de luat în considerare.

### 3.4.2.3.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului

Din rațiuni care țin de dimensiunea lucrării, ne vom rezuma la a insera în tabelul următor, lista principalelor sisteme, metode și tehnici manageriale necesar a fi cunoscute și utilizate pentru a profesionaliza managementul și a amplifica substanțial funcționalitatea și performanțele organizațiilor macro, mezo și microeconomice, cu identificarea funcțiilor și – respectiv – subsistemelor manageriale unde se recomandă folosirea lor cu precădere.

Tabelul nr. 13

Sinopticul cu cele mai utilizate<sup>100</sup> de sisteme, metode și tehnici manageriale în managementul profesionist al organizațiilor

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
1	ABC	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
2	Algoritmul Deutsch-Martin	Previziune și organizare	Decizional
3	Alianța strategică	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
4	ALSCAL	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
5	Amprenta organizației (organization print)	Previziune și control evaluare	Decizional
6	Auditul culturii manageriale	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
7	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de

<sup>1</sup>Nicolescu O., Management comparat internațional, Editura Economică, ediția a III-a, 2008, pag. 305-339.

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
			management
8	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
9	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
10	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
11	Aprecierea (Rating)	Procesul de management în ansamblul său	Organizatoric
12	Aprecierea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
13	Aprecierea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
14	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
15	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
16	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
17	Bedeaux	Organizare și antrenare	Organizatoric
18	Benchmarking	Control evaluare	Decizional și informațional
19	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20	Brainwriting (635)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
21	Brish	Organizare	Organizatoric
22	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional-organizatoric
23	CEGOS	Organizare	Organizatoric
24	Cercurile de calitate	Organizare și antrenare	Organizatoric
25	Check-list (Lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
27	5W 2H	Previziune și organizare	Organizatoric
28	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
29	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
30	COM	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
31	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
32	Compararea pe grupe de unități	Organizare	Organizatoric
33	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
34	CPM	Previziune - organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
35	Cronometrarea	Organizare și antrenare control evaluare	Organizatoric
36	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
37	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Sistemul de management
38	Delbecq	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
39	Delphi	Previțiune	Organizatoric
40	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
41	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
42	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
43	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric
44	Drumul critic	Previțiune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
45	ELECTRE	Previțiune	Decizional și organizatoric
46	Extrapolarea	Previțiune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
47	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
48	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
49	Graficul de muncă al managerului	Previțiune și organizare	Decizional și organizatoric
50	Gant	Previțiune și control-evaluare	Decizional și organizatoric
51	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
52	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
53	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
54	Grila TEMPLATE	Previțiune	Ansamblul sistemului de management
55	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56	Intervievarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57	ISO 9000-14000	Previțiune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
58	Jocul managerial	Previțiune	Decizional
59	Just in time (JIT)	Previțiune și organizare	Decizional și organizatoric
60	Kaizen	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
61	Lanțul valorii	Previțiune și organizare	Decizional și organizatoric
62	Lărgirea postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
63	LIFO (orientarea vieții)	Antrenare	Ansamblul sistemului de management
64	Lista atributelor (Tehnica lui Crawford)	Organizare și previziune	Ansamblul sistemului de management
65	Managementul calității totale (TMQ)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
66	Management matriceal	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
67	Management participativ	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
68	Management prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
69	Management prin costuri	Ansamblul procesului de	Ansamblul sistemului de



Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
		management	management
70	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
71	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
72	Managementul pe baza centrelor de profit	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
73	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
74	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
75	Matricea descoperirilor	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
76	Metoda distanței tehnice	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
77	Metoda potențialelor	Previziune și organizare	Organizatoric și informațional
78	Metoda Markowitz	Previziune	Decizional
79	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
80	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
81	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric
82	Modelul rețelei obiectivelor multiple încorporate	Previziune, antrenare și control-evaluare	Decizional și organizatoric
83	Monte Carlo	Organizare	Ansamblul sistemului de management
84	Notația	Control-evaluare	Organizatoric
85	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
86	Orlograma	Organizare	Organizatoric
87	Organigrama	Organizare	Organizatoric
88	ORTID	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
89	PERT	Organizare, coordonare, control-evaluare	Organizatoric și informațional
90	Phill Carol	Organizare	Organizatoric
91	Planul de afaceri	Previziune	Decizional
92	Planul carierei	Antrenare	Decizional și organizatoric
93	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
94	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
95	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
96	Propex	Previziune	Decizional
97	Punctul critic (break-point)	Previziune	Decizional
98	Raportul de corelație	Previziune	Decizional
99	Reengineering	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
100	Rotația pe post	Organizare și antrenare	Organizatoric

### 3.4.2.3.8. Identificarea, transferarea și adaptarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe în economia autohtonă

Noua știință și practică a managementului bazat pe cunoștințe este asociată organizațiilor și economiei bazate pe cunoștințe, care proliferază în toată lumea. Așa cum am punctat deja în paragraful 3.2, în Uniunea Europeană, construirea economiei bazate pe cunoștințe a reprezentat conținutul principal al Strategiei de la Lisabona 2000 – 2010, iar pentru perioada actuală și viitoare constituie esența Strategiei UE 2020. Știința și practica managementului bazate pe cunoștințe, aflate în plin proces de dezvoltare, încorporează deja un valoros instrumentar specific bazat pe cunoștințe.

În tabelul nr. 14 prezentăm o selecție a celor mai cunoscute modele, metode și tehnici specifice managementului bazat pe cunoștințe identificate în cadrul unei lucrări publicate recent de doi dintre autorii acestui volum<sup>1</sup>.

Tabelul nr. 14

Modele, metode și tehnici manageriale bazate pe cunoștințe

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
1	<b>Modele</b>	
1.1		Modelul spiralei cunoștințelor
1.2		Modelul Moon Kim
1.3		Modelul creșterii cunoștințelor în firmă
1.4		Modelul lui Wiig de creare și utilizare a cunoștințelor
1.5		Modelul spațiului informațiilor al lui Boisot
1.6		Model de maturizare a capacităților personalului, P-CMM
1.7		Modelul ICAS
2	<b>Metode</b>	
2.1		Metoda auditului cunoștințelor
2.2		Metoda amplificării eficacității fluxurilor de cunoștințe în cadrul organizației
2.3		Metoda analizei rețelei sociale
2.4		Metoda matricei cunoștințelor
2.5		Metoda managementul proiectelor
2.6		Metoda celor mai bune practici
2.7		Benchmarking
3	<b>Tehnici</b>	
3.1		Tehnică „căutătorul de experți”
3.2		Tehnică culegerii cunoștințelor
3.3		Interviul de evaluare
3.4		Tehnică paginilor albe
3.5		Tehnică analizelor după acțiune
3.6		Transduserul
3.7		Profilul K
3.8		Asistența colegilor
3.9		Tehnică know-net
3.10		Tehnică megaconversației
3.11		Tehnică povestirii
3.12		Sistemul de management al talentelor
3.13		Interviurile realizate la plecarea angajaților
3.14		Centrul de cunoștințe

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, București, 2011.

### 3.4.2.3.9. Stimularea dezvoltării regionale performante

Așa cum se cunoaște, între cele opt regiuni care alcătuiesc în prezent România, sunt discrepanțe economico-sociale apreciabile, generate de multiple cauze – istorice, politice, economice, sociale, ecologice etc. Pentru dezvoltarea rapidă a economiei naționale și ridicarea standardului de viață al populației pe întreg teritoriul țării, este necesară o reconsiderare de fond a dezvoltării regionale, indiferent dacă numărul și/sau configurația celor opt regiuni din România se va modifica.

Modalitățile ce considerăm că trebuie avute în vedere cu prioritate în perioada următoare sunt următoarele:

- Elaborarea de strategii regionale realiste și mobilizatoare pentru 2017 – 2030, axate pe valorificarea la un nivel ridicat a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe și de fondurile europene;
- Dezvoltarea componentei de servicii în mediul rural, mult rămasă în urmă;
- Stimularea agriculturii competitive economic și dezvoltarea în proximitatea microfermelor (chiar integrarea cu acestea) a unităților de stocare – procesare – distribuție;
- Dezvoltarea unor sisteme regionale și județene, de colectare și depozitare a produselor agricole;
- Stimularea agriculturii ecologice, valorificând atât potențialul mare pe care îl are România, cât și cererea în continuă creștere pe plan mondial pentru produse ecologice, în condițiile unor prețuri foarte atractive;
- Elaborarea și implementarea de programe speciale de stimulare a înființării de asociații și cooperative agricole, care ar trebui să reprezinte o axă sau subaxă în structura programelor de dezvoltare regională;
- Înființarea de unități (școli) de calificare în mediul rural care să formeze muncitorii calificați deosebit de solicitați pe piețele muncii națională și europeană;
- Derularea de programe de recalificare profesională și de învățare pe tot parcursul vieții, adaptate la necesitățile specifice fiecărei regiuni.

Operaționalizarea modalităților enunțate va fi de natură să asigure o accelerare a dezvoltării economice și sociale a României în ansamblul său și, simultan, diminuarea discrepanțelor economico-sociale dintre regiuni.

### 3.4.2.3.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice

Calitatea și eficacitatea managementului din orice țară depind într-o măsură apreciabilă de vizibilitatea și prestigiul său, atât la nivel național, cât și internațional. În contextul intensificării transferului internațional de know-how managerial, firmele și instituțiile nu pot funcționa în afara unor conexiuni cu mediul național și internațional de care sunt influențate și pe care ar trebui să le influențeze. Schimbul permanent de informații și de cunoștințe al organizațiilor din România cu organizații similare din străinătate, facilitează transferul de know-how managerial și implicit competitivitatea lor economică, științifică, ecologică, etc. Valorificarea know-how-ului valoros, a bunelor practici specifice organizațiilor europene, reclamă luarea în considerare a anumitor **aspecte metodologice**, după cum urmează:

- Conceperea de strategii și politici la toate eșaloanele societății și economiei României, pe baza evoluțiilor internaționale din domeniul de activitate al organizației respective
- Valorificarea în cadrul sistemelor economico-sociale din România a realizărilor teoretice și pragmatice din alte țări, din managementul european, cu accent pe instrumentarul managerial
- Dezvoltarea sistemelor informatice concepute într-o viziune internațională, sub forma băncilor de informații și cunoștințe specializate pe domenii și tipuri de organizații, precum și a comunicațiilor tip internet, îndeosebi cele de bandă largă
- Proliferarea schimburilor internaționale de manageri și specialiști cu organizații performante din Uniunea Europeană și construirea de parteneriate cu acestea, înființarea de societăți mixte, transnaționale etc.

Acționarea în vederea operaționalizării direcțiilor și modalităților enunțate asigură extinderea în România a abordărilor profesionale de management comparat, axate pe luarea în considerare a variabilelor care influențează componentele sistemului de management din diverse țări, pe identificarea bunelor practici manageriale și a diferențelor culturale naționale care le influențează. Aceste elemente reprezintă repere importante pentru transferul de know-how managerial între organizațiile din Uniunea Europeană și cele românești, cu consecințe favorabile

asupra funcționalității, performanțelor și vizibilității internaționale a celor din urmă.

### 3.4.3. Managementul entităților care furnizează servicii de training și consultanță managerială

Profesionalizarea managementului în România depinde în măsură foarte mare de calitatea pregătirii și consultanței manageriale, și ca atare dezvoltarea organizațiilor din acest domeniu prezintă o însemnătate deosebită. În vederea amplificării funcționalității și performanțelor entităților care furnizează activități de formare și consultanță managerială, se recomandă următoarele **direcții de acțiune** (figura nr. 34):

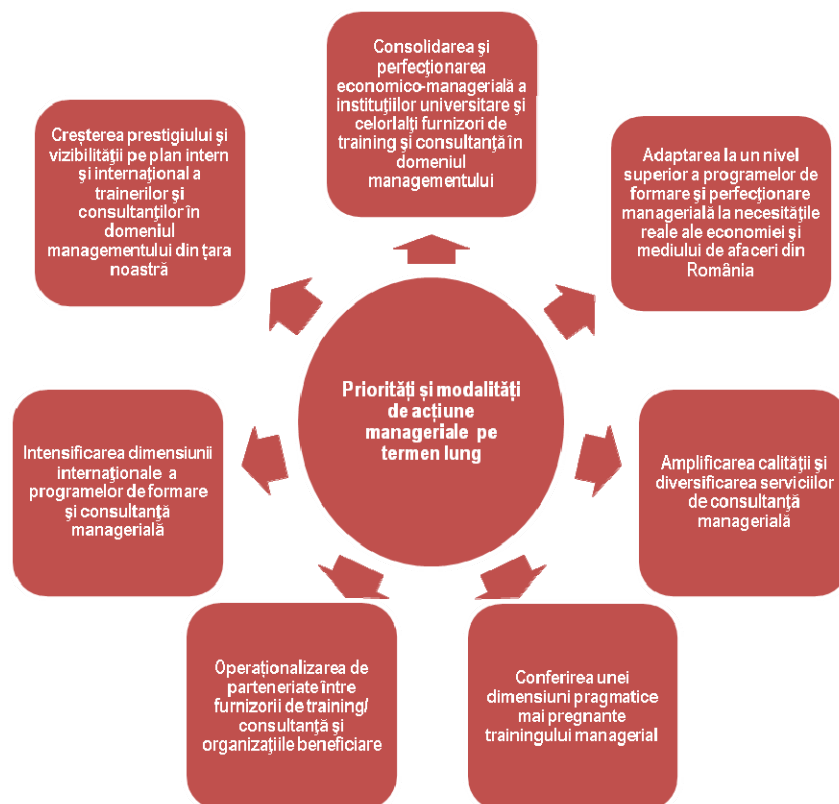


Figura nr. 34 - Direcții de acțiune pe termen lung în domeniul trainingului și consultanței manageriale

#### 3.4.3.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului

Această abordare asigură premisele furnizării unor servicii de învățământ și consultanță performante și implică concentrarea eforturilor organizaționale în următoarele **direcții**<sup>1</sup>:

- Armonizarea obiectivelor acestor organizații cu tendințele manifestate pe plan internațional, de amplificare a contribuției universităților și altor formatori de personal la progresul economico-social, promovarea și manifestarea spiritului intreprenorial etc.
- Practicarea unui management strategic evolutiv, prin amplificarea capacității de adaptare la mediul extern a organizației în urma operaționalizării unor procese strategice flexibile cu caracter iterativ
- Amplificarea calitativă a domeniilor principale de activitate - învățământ și cercetare științifică
- Perpetuarea în cadrul fiecărei organizații a caracteristicilor universităților care au performat pe termen lung, cum ar fi adaptabilitate ridicată la evoluțiile mediului, coeziune și identitate organizaționale puternice, toleranță față de abordările experimentale, rigurozitate în domeniul financiar etc.

<sup>1</sup> M. Shattock, Managing successful Universities, Society for Research into Higher education University, New York, 2003.

- Abordarea profesionistă a procesului de construire a prestigiului și imaginii instituției de învățământ
- Modernizarea managementului academic
- Focalizarea asupra investițiilor în oameni
- Asigurarea stabilității financiare a organizației
- Diversificarea surselor de venit
- Existența unei viziuni sistemice asupra organizației
- Realizarea de investiții în domeniul comercial și constituirea unui grup de manageri specializați în

decizii comerciale

- Renunțarea la activitățile de importanță mai redusă în vederea favorizării dezvoltării instituției
- Promovarea transparenței și asigurarea disponibilității informațiilor
- Transformarea nerealizărilor în succese
- Operaționalizarea parteneriatelor public-private în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

Subliniem necesitatea asigurării unei concordanțe cât mai consistente între acțiunile pe termen scurt, mediu și lung, în vederea evitării apariției unor disfuncționalități în operaționalizarea procesului de consolidare economică și modernizare managerială a organizațiilor.

### 3.4.3.2. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România

Această modalitate de acțiune vizează, în principal, următoarele **aspecte cu caracter operațional**:

- Informarea detaliată și permanentă cu privire la necesitățile pieței muncii în domeniul pregătirii managerial-intreprenoriale continue, prin evaluarea cerințelor de formare ale potențialilor beneficiari; testarea nevoilor de formare poate fi realizată nu numai de către universități, firme/ centre de formare și consultanță managerială, fundații, etc. ci și de organizații naționale în domeniu, cum ar fi SAMRO (Societatea Academică de Management din România)

- Conlucrarea și consfătuirea cu organizațiile patronale și sindicale reprezentative la nivel național în legătură cu tipurile de cunoștințe/ programe de pregătire necesare și alte cerințe cu caracter practic, în scopul adaptării ofertei de training și consultanță la realitățile economico-sociale, actuale și viitoare

- Ameliorarea conținutului curricular al programelor de training în sensul incorporării unor tematici care să vină în întâmpinarea cerințelor solicitanților de formare continuă, respectiv personalizarea cursurilor la nivel de organizații sau grupuri de participanți, în funcție de necesitățile, specificitățile și dezideratele acestora

- Corelarea flexibilizării curriculare a programelor de training cu eterogenitatea cunoștințelor participanților și timpul avut la dispoziție de a furnizorul de servicii.

- Formarea și dezvoltarea unui corp de formatori competent, alcătuit preponderent din cadre didactice și specialiști de prestigiu, care posedă o amplă experiență, know-how managerial și pregătire pedagogică corespunzătoare

- Asigurarea unor condiții organizatorice și materiale adecvate derulării trainingului managerial, indiferent dacă se desfășoară la sediul beneficiarului sau locația formatorului

- Practicarea formării intreprenorial-manageriale modular-secvențiale, în condițiile în care fiecare modul al programului de pregătire se derulează pe un anumit interval de timp și răspunde unor necesități specifice bine conturate

- Evaluarea adecvată a cunoștințelor beneficiarilor la începutul, pe parcursul și la finalul programelor de pregătire

- Acordarea unor atestate de studiu diferențiate, în funcție de cunoștințele dobândite, intensitatea implicării în dezbateri și frecvența participării.

Menționăm că adaptarea efectivă a programelor pregătire managerială la cerințele mediului economic din România, implică reconfigurări ale corpurilor de formatori, structurilor și conținuturilor cursurilor, modalităților de predare, condițiilor de organizare etc., care necesită perioade apreciable de timp, chiar și pentru organizațiile competitive.

### 3.4.3.3. Amplificarea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială

Situarea în prim plan și luarea în considerare a evoluțiilor dimensionale, structurale și calitative ale cererii de consultanță din România și tendințelor manifestate în consultanța din țările dezvoltate impactează considerabil performanțele și competitivitatea furnizorilor autohtoni din acest domeniu. Dintre numeroasele **modalități de transpunere în practică** a acestui deziderat, menționăm:

1. Diversificarea ofertei de consultanță pe cel puțin trei coordonate:
  - ramuri economice - industrie, construcții, agricultură, transporturi, turism, servicii, comunicații etc. - și în cadrul acestora luarea în considerare a subdomeniilor de activitate
  - mărirea întreprinderilor – micro, mici, mijlocii și mari
  - componente majore ale managementului - strategii, reengineering, re proiectare managerială, management bazat pe cunoștințe, sistem metodologic, sistem decizional, sistem informațional, sistem organizatoric, managementul resurselor umane etc.
2. Focalizarea consultanței asupra necesităților și condițiilor specifice fiecărui client, asigurând un grad ridicat de personalizare și eficacitate ridicată a serviciilor
3. Mediatizarea continuă a serviciilor de consultanță oferite și furnizarea unor informații cât mai complete și corecte cu privire la conținutul și condițiile consultanței, atât prin intermediul marketingului clasic, cât și a celui electronic
4. Conferirea de pragmatism serviciilor de consultanță, prin focalizarea acestora asupra obiectivelor concrete și evaluarea efectele generate în funcționalitatea și performanțele domeniilor de intervenție și ale firmei în ansamblul său
5. Preluarea și integrarea de către prestatorii de consultanță din România a celor mai bune practici de consultanță din U.E./alte țări și adaptarea acestora la specificitatea economică și culturală din țara noastră, la condițiile și cultura organizațională existente în firmele și/sau unitățile administrației de stat care apelează la astfel de servicii
6. Proliferarea mentoring-ului, coaching-ului, tutoring-ului, benchmarking-ului și a celorlalte modalități complexe de training-consultanță în cadrul organizațiilor, care implică eforturi financiare, dar sunt deosebit de eficace în planul transferului de know-how managerial, dezvoltării managerilor tineri și altor specialiști în management, creșterii performanțelor individuale și amplificării funcționalității organizației
7. Combinarea consultanței manageriale cu alte forme de consultanță – contabilă, juridică, comercială, financiară, etc - într-o abordare coerentă, subordonată creșterii competitivității și performanțelor organizației beneficiare
8. Abordarea și operaționalizarea consultanței pe principiul win-win, într-o viziune pe termen lung, cu efecte pozitive în funcționalitatea/competitivitatea organizațiilor asistate și perenitatea relațiilor de consultanță și veniturilor consultanților
9. Conlucrarea strânsă dintre mediul academic, consultanții și trainerii din firmele specializate și organizațiile beneficiare, astfel încât să se asigure înnoirea permanentă a produselor de consultanță și training pe baza ultimelor noutăți furnizate de știința managementului și alte științe conexe, concomitent cu adaptarea consultanței la realitățile din economia românească și organizațiile private/ publice autohtone, aflate într-o complexă și dinamică transformare organizațională
10. Operaționalizarea și dezvoltarea activităților de consultanță managerială pe baza accesării fondurile europene gestionate în România și de la Bruxelles

Punerea în practică a acestor recomandări, fie și parțial, sunt în măsură să contribuie la profesionalizarea operatorilor din domeniu, și implicit la amplificarea calității consultanței din România.

### 3.4.3.4. Conferirea unei dimensiuni pragmatice mai pregnante trainingului managerial

Efectele pozitive asupra beneficiarilor programelor de pregătire managerială sunt impactate în măsură apreciabilă de conferirea unei pronunțate dimensiuni pragmatice activităților de formare.

În scopul intensificării caracterului pragmatic al trainingului managerial **se recomandă următoarele modalități concrete de acțiune:**

- Fundamentarea pregătirii manageriale pe materiale didactice care reflectă realitățile actuale din

domeniul de activitate al cursanților

- Apelarea pe scară largă a studiilor de caz, minicazurilor, aplicațiilor, testelor, etc. într-o manieră pronunțat interactivă și centrată pe analize aprofundate și conturarea de soluții manageriale
- Incorporarea de simulări manageriale de organizații, cu un solid suport informatic, care să reprezinte adevărate laboratoare decizionale, să permită experimentarea de variante, tipuri de analize și decizii, precum și evaluarea complexă a calității muncii și pregătirii cursanților, pe bază de criterii de performanță economico-manageriale identice/ asemănătoare cu cele utilizate în prezent în organizații
- Finalizarea programelor de pregătire cu elaborarea de aplicații manageriale diferențiate în funcție de obiectivele fiecărui program, care să abordeze și soluționeze probleme reale și semnificative ale organizației beneficiarului de instruire sau din domeniul de interes al cursanților care nu desfășoară nicio activitate în perioadă derulării trainingului
- Constituirea unei bănci naționale de studii de caz, simulări și aplicații manageriale autohtone, sub egida SAMRO, organizată pe principiile selectivității și diseminării controlate, în vederea realizării unui salt major în creșterea calității materialelor didactice utilizate, a realismului și pragmatismului acestora
- Participarea unor specialiști, oameni de afaceri etc. de notorietate la derularea programelor de pregătire și perfecționare managerială
- Atragerea de formatori cu amplă experiență managerială la nivel de firmă, în domeniul de activitate al cursanților.

Referindu-ne la simulările manageriale, precizăm faptul că în țara noastră se utilizează una dintre cele mai bune simulări manageriale de firmă de pe mapamond – PRELEM XXI, concepută în cadrul Facultății de Management din ASE București și Institutului de Management și Marketing Internațional MANAGER, pe baza know-how-ului obținut în cursul unor specializări la New York University.

În vederea creșterii nivelului calitativ al cursurilor și îmbunătățirii pregătirii participanților se impune respectarea, pe cât posibil, a unui nivel rezonabil de omogenitate a grupului de cursanți, din punct de vedere al pregătirii profesionale de bază și/ sau domeniului de activitate, asigurându-se astfel, premisa structural-organizatorică a corespondenței dintre cunoștințele cursanților și conținutul proceselor de pregătire.

#### **3.4.3.5 Operaționalizarea de parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare**

Parteneriatele dintre prestator și beneficiar au rolul de a degreva furnizorul de serviciilor de formare managerială, de o serie de activități cu caracter organizatoric - marketarea pieței, asigurarea dotărilor pentru derularea corespunzătoare a prelegerilor, aplicațiilor, simulărilor etc. - și implicit, de a îmbunătăți calitatea serviciilor.

Pentru **amplificarea eficacității parteneriatelor se impune acționarea pe următoarele paliere:**

- Implicarea organizației prestatoare exclusiv în realizarea obiectului contractului de parteneriat - pregătire și consultanță - și asigurarea din partea beneficiarului a condițiilor organizatorice adecvate instruirii și valorificării cunoștințelor și know-how-ului pus la dispoziție de furnizorul de servicii
- Configurarea parteneriatelor din zonele mai puțin dezvoltate, unde există penurie de traineri și consultanți competenți, prin încorporarea universităților/ centrelor de consultanță și training din București și/ sau alte orașe mari
- Realizarea unor acorduri sau convenții cadru pe termen lung, bazate pe strategii educaționale, de consultanță și marketing, focalizate pe obiective care reflectă realist necesitățile respectivelor zone, de natură să satisfacă dimensional, structural și calitativ cererea de pregătire și consultanță

Adoptarea în anul 2010 a Legii parteneriatului public-privat creează premise net superioare pentru a realiza parteneriate care să vizeze dezvoltarea unor activități de pregătire și consultanță managerială. Această lege oferă posibilitatea combinării resurselor organizațiilor din sectorul public cu cele ale organizațiilor private, asigurând astfel un suport organizațional, financiar și managerial superior pentru creșterea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială. Necesitatea și impactul parteneriatelor în domeniul trainingului și consultanței se amplifică concomitent cu intensificarea revoluției cunoștințelor și dezvoltării economiei bazate pe cunoștințe.

### 3.3.3.6 Intensificarea dimensiunii internaționale a programelor de pregătire și consultanță managerială

Internaționalizarea intensă a activităților se manifestă în toate domeniile, cu un plus de intensitate în domeniul managementului, datorită rolului și multiplelor funcții ale acestuia. În consecință, consultanța și programele de formare managerială trebuie să aibă o pregnantă tentă internațională. **Amplificarea dimensiunii internaționale a programelor de pregătire și consultanță poate fi asigurată prin mai multe tipuri de acțiuni:**

- Perfectarea unor parteneriate cu organizații similare training și consultanță din alte țări
- Participarea mai frecventă în derularea proiectelor internaționale focalizate asupra managementului, întreprinderii sau domeniului economic
- Afilierea la organisme/ asociații profesionale internaționale de prestigiu în domeniul formării și consultanței manageriale
- Cooperarea mai intensă cu organizații performante de training și consultanță străine care au filiale în țara noastră
- Implicarea visiting-profesorilor care activează în universități prestigioase din Uniunea Europeană și din lume
- Cooptarea unor personalități în domeniul managerial-întreprindător din alte țări la derularea programelor de training și consultanță mai complexe

Se recomandă concentrarea eforturilor de internaționalizare asupra zonei U.E., în vederea valorificării numeroaselor oportunități oferite de Tratatul de aderare, Strategia UE 2020 și de sistemul de programe și fonduri gestionate de Comisia Uniunii Europene.

### 3.4.3.7 Creșterea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră

În acest sens, **se recomandă următoarele tipuri de acțiuni:**

- Selectarea și recrutarea cadrelor didactice implicate în derularea programelor manageriale din rândul elitei universitare în domeniu, certificată de lucrări didactice și științifice, experiență managerială națională și internațională, deținerea de know-how specific managerial, consultanță furnizată firmelor private și/sau instituțiilor publice etc.
- Practicarea mobilității internaționale a formatorilor și consultanților pentru actualizarea nemijlocită a informațiilor/ cunoștințelor cu privire la evoluția managementului, a mediului de afaceri, administrației publice etc., în U.E. și alte țări.
- Organizarea periodică de manifestări naționale și internaționale focalizate asupra noutăților autohtone din domeniul managementului, fie de universitățile și firmele/ centrele de training și consultanță consacrate din România, fie de către organizațiile naționale de prestigiu (SAMRO, AMCOR etc.)
- Implicarea cât mai frecventă a trainerilor și consultanților autohtoni în parteneriate internaționale cu caracter educațional, științific etc., în cadrul cărora se pot transfera cunoștințe manageriale și consolida relațiile profesionale și umane cu specialiștii de top
- Participarea intensă a trainerilor și consultanților la manifestări științifice manageriale din străinătate sau România, cu prezență multinațională semnificativă
- Acreditarea națională și internațională a consultanților în management
- Derularea periodică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții autohtoni cu participarea Asociației Europene a Consultanților și unor experți de prestigiu din lume
- Exploatarea oportunităților de contacte internaționale oferite de aderarea României la U.E., prin participarea la programe internaționale administrate la nivelul Uniunii Europene sau României - Programul Cadrul 7, programele finanțate din Fondurile structurale, Fondul Social European etc.
- Apelarea la mass-media națională și internațională pentru a face cunoscute realizările formatorilor din România, sub multiplele lor forme – materiale didactice elaborate, simulări manageriale, utilizarea studiilor de caz, participarea la manifestări științifice internaționale, organizarea de cursuri de pregătire și perfecționare etc.

Prestigiul organizațiilor care furnizează servicii de formare și consultanță managerială, condiționează în măsură considerabilă penetrarea pe o piață românească cu repere insuficient de bine



conturate și într-un mediu de afaceri autohton impactat negativ de deciziile politice, mentalitățile retrograde și evoluțiile contextuale internaționale complexe.

### 3.5. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

#### 3.5.1. Previziuni economice naționale și internaționale pentru economia României în perioada 2017-2018

Tabloul previziunilor pentru economia României - ca și pentru celelalte țări din UE- este cuprinzător, constatându-se uneori diferențe notabile în ceea ce privește conținutul lor. În continuare o să ne concentrăm asupra previziunilor efectuate de cele mai credibile organizații, începând, firește, cu organismele UE.

**Previziunile UE privind evoluția economiei României în 2017 – 2018** sunt prezentate în tabelul nr. 15. În urma analizării acestora, coroborat cu informațiile privind evoluțiile Uniunii Europene, se pot desprinde mai multe **constatări semnificative**:

a) Pentru România se anticipează în 2017 un **ritm de creștere a PIB-ului de 4,4%**, primul ca mărime din UE. Acest ritm este superior mediei Uniunii Europene cu 144%.

Tabelul nr. 15

Previziuni privind economia României

Nr. crt.	Indicator	2017	2018
1.	PIB	4,4	3,7
2.	Consum privat	6,7	4,2
3.	Consum public	3,5	3,0
4.	Export (bunuri și servicii)	5,0	5,4
5.	Import (bunuri și servicii)	9,2	7,3
6.	Cerere internă	6,3	4,7
7.	Costurile unitare ale muncii (întreaga economie)	3,6	2,6
8.	Costurile unitare reale ale muncii	1,2	0,1
9.	Rata șomajului	5,7	5,6
10.	Remunerația nominală per salariat	7,8	6,0
11.	Datoria publică brută (% din PIB)	40,5	42,3
12.	Indicele armonizat al prețurilor de consum (IAPC, variație de la an la an)	1,6	2,9

(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2017, pg. 9)

b) **Rata șomajului** în România va descrește în 2017 comparativ cu 2016, de la 6,6% la 5,7%, iar în 2018 se anticipează o continuare a diminuării la 5,6%. Această rată a șomajului este sensibil mai mică față de media Uniunii Europene, cu 42%.

c) **Exportul României** va continua să crească și în 2017 într-un ritm rapid – 5,0% . Amplificare mult mai substanțială are importul, cu 9,2% - generându-se un deficit substanțial.

d) **Datoria publică brută generală** în 2017 va înregistra o ușoară creștere, ajungând la 40,9%. În 2018 se anticipează o creștere față de 2017, la 42,3

e) **Inflația, în 2016, va fi de 1,6%** în 2017 și se anticipează un nivel de inflație de 2,9%.

Desigur, se pot face și alte comentarii utile și interesante. Ne oprim aici, considerând că elementele prezentate sintetizează cele mai importante obiective și performanțe economice ale României pentru 2017, asupra cărora managementul național este necesar să se focalizeze. Direcțiile și modalitățile de acțiune pe termen mediu și scurt pe care le prezentăm în următoarele paragrafe indică concret ce trebuie să realizeze managementul național politic, economic, administrativ, social, pentru ca previziunile pentru 2017 să fie cel puțin realizate, printr-o abordare sustenabilă, care să determine amplificări și mai consistente în anii următori. România are nevoie stringentă de performanțe superioare, întrucât are de recuperat substanțiale decalaje economice și sociale față de nivelul mediu din Uniunea Europeană.

### **3.5.2. Managementul național**

#### **3.5.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2017-2018**

În formularea priorităților pentru anii următori, specialiștii Comisiei Europene, în Raportul de țară pentru România<sup>1</sup> pornesc de la evaluarea din 2017.

#### **A. Economia României a înregistrat o ascensiune ciclică în ultimii doi ani.**

- În 2016, creșterea economică a atins un punct maxim raportat la perioada de după criză (4,9 %), situație generată de o cerere internă puternică, pe fondul unor politici fiscale prociclice.
- Se prevede o creștere economică de 4,4 % în 2017 și 3,7 % în 2018.
- Deficitul de cont curent s-a deteriorat în 2016 și se preconizează că se va accentua și mai mult, întrucât cererea internă puternică a determinat sporirea importurilor.
- Investițiile publice s-au redus în 2016 din cauza unui nivel scăzut de absorbție a fondurilor UE.

#### **B. Piața forței de muncă s-a consolidat și mai mult ca urmare a unei creșteri economice solide**

- Șomajul se apropie de nivelurile scăzute înregistrate înainte de criză și se estimează că va continua să scadă în perioada 2017-2018.

#### **C. Politica fiscală a devenit prociclică în 2016, iar deficitul este în creștere**

- Ponderea datoriei publice se așteaptă să se deterioreze, rămânând însă sub 60 % din PIB.
- Deficitul public a crescut la 2,8 % din PIB în 2016 și se estimează că va crește în continuare la 3,6 % în 2017 și 3,9 % în 2018.

#### **D. Stabilitatea financiară s-a îmbunătățit, dar mai trebuie să facă față unor provocări**

- Nivelul ridicat al creditelor neperformante este o provocare, iar inițiativele legislative repetate ar putea submina stabilitatea, previzibilitatea juridică și percepția investitorilor.

#### **E. Provocările structurale pot afecta perspectivele pe termen mediu**

- Pentru prima dată din 2008, producția efectivă și-a depășit potențialul și este de așteptat ca această tendință să se mențină și în perioada 2017-2018.

<sup>1</sup>Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles, 22.02.2017, SWD (2017) 91 final p.1-2, pg.48.

- Dacă nu se impulsionează agenda de reforme structurale a României, competitivitatea bazată pe alte elemente decât prețurile și potențialul de creștere economică vor fi drastic limitate.
- F. În 2016 au fost inițiate reforme ample, însă potențialul neutilizat al forței de muncă limitează creșterea economică.
- G. Ocuparea forței de muncă și ratele de activitate în rândul femeilor, persoanelor slab calificate, tinerilor, persoanelor cu handicap și romilor rămân sub media UE.
- H. Cheltuielile publice pentru investiții sunt ridicate, însă eficiența scăzută a infrastructurii frânează creșterea economică.
- I. Mediul de afaceri s-a îmbunătățit, dar prezintă în continuare o serie de deficiențe
- J. S-au înregistrat progrese în simplificarea procedurilor administrative
- K. Blocajele omniprezente împiedică investițiile IMM-urilor în inovare
- L. Se preconizează ameliorarea accesului la finanțare cu ajutorul unei serii de noi instrumente financiare
- M. Corupția, întâlnită la toate nivelurile, rămâne un obstacol în calea desfășurării de activități economice.

Pornind de la analizele și constatările realizate, Comisia UE recomandă României **trei priorități**, prezentate în figura nr. 35.



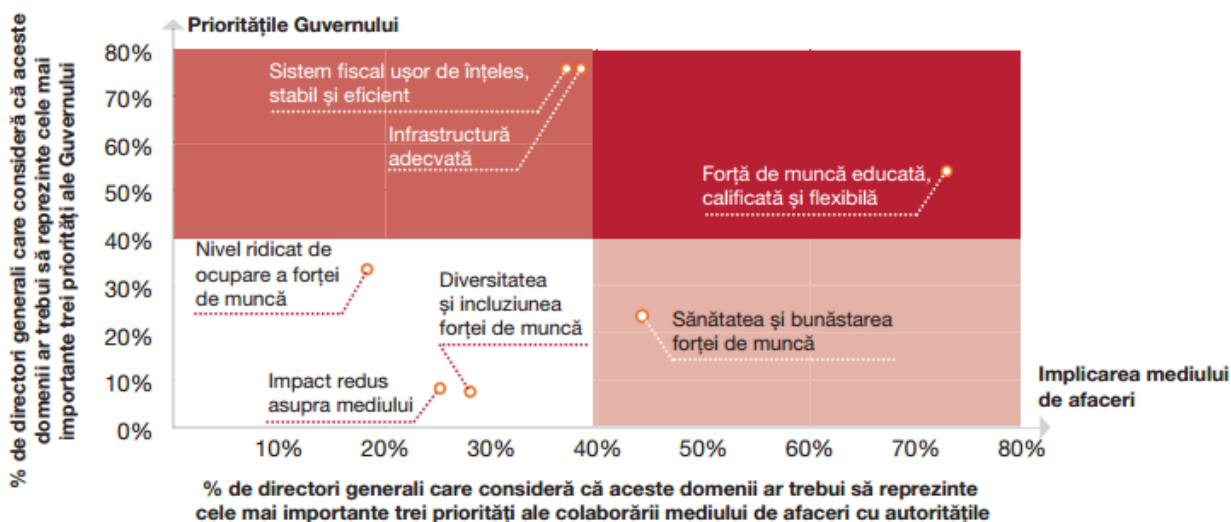
Figura nr. 35– Prioritățile economice-sociale recomandate de UE, România pentru 2017

Cunoscuta firmă de consultanță Price Waterhouse Coopers, pe baza chestionării unui eșantion reprezentativ de directori generali de firme din România, formulează un **set de alte trei priorități pentru România**<sup>1</sup>:

1. Crearea unui sistem fiscal mai competitiv și mai eficient la nivel internațional
2. Îmbunătățirea infrastructurii fizice (rețele de electricitate, apă, transport, locuință, etc.)
3. Crearea unei forțe de muncă înalt calificate și adaptabile

Foarte interesant este faptul că directorii generali de firme chestionați și-au manifestat și disponibilitatea de a colabora cu guvernul, în satisfacerea acestor priorități, așa cum rezultă din figura nr. 36.

<sup>1</sup>PwC Global, CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2016.



Notă: Au putut fi alese maxim trei variante de răspuns

(Sursa: PwC Global, CEO Survey Romania, <http://www.pwc.ro/ro/Publicatii/ceo-survey-2016-web.pdf>)

Figura nr. 36 – Prioritățile propuse Guvernului și disponibilitatea de colaborare ale directorilor generali pentru implementarea lor

### 3.5.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național

#### 3.5.2.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor

Pentru funcționarea normală a oricărui sistem și – îndeosebi – pentru dezvoltarea lui sunt absolut necesare investiții. În România, la nivel național, în ultimii ani investițiile, atât cele de stat și publice, cât și cele private, au avut un trend descendent.

Anul 2016 a marcat o stopare a declinului și o ușoară creștere a investițiilor, dar insuficientă, având în vedere necesitățile economiei României, starea precară a infrastructurii, densitatea redusă a firmelor la 1000 de locuitori, la mai puțin de 50% față de media UE, nivelul modest de înzestrare tehnică pe un salariat, etc.

Între **modalitățile principale** de stimulare a creșterii investițiilor, în special în sectorul privat, menționăm următoarele:

- Diversificarea serviciilor oferite de Fondul de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri și Fondul Român de Contragarantare, în vederea relansării finanțării IMM-urilor. În prezent, FNGCIMM garantează pentru circa 1,4 miliarde de euro și poate garanta pentru încă 2,5 miliarde de euro prin modernizarea serviciilor
- Impozitarea graduală a IMM-urilor nou înființate – scutire de impozit în primul an, reducerea cu 50% a impozitului pe profit în cel de-al doilea an, cu obligativitatea de asigurare a funcționării societății comerciale pentru perioadă de minim trei ani după finalizarea facilităților
- Utilizarea unei părți din resursele Fondului Social European alocate României pentru finanțarea microîntreprinderilor, similar proiectelor utilizate în alte țări, cum ar fi Italia sau Grecia, continuând bunele proiecte pilot din 2014 - 2016.
- Reglementarea de stimulente speciale pentru crearea de noi locuri de muncă, prin reducerea contribuțiilor sociale și impozitelor în primii trei ani
- Modificarea și completarea OUG nr. 85/2008 privind stimularea investițiilor, aprobată prin Legea nr. 78/2009 cu noi prevederi, potrivit propunerilor confederațiilor patronale, analiștilor economici etc.
- Îmbunătățirea cadrului legal privind schemele de ajutor de stat, cu modificarea criteriilor de acordare, pentru a le face pe deplin accesibile IMM-urilor
- Măsuri proactive de stimulare a investițiilor, cum ar fi scutirea de impozit pe construcțiile neterminate, care vor fi finalizate în următorul an.

În condițiile planului Juncker, care prevede pentru UE investiții suplimentare de peste 300 miliarde de euro în 2015-2017, este foarte important pentru România să valorifice această oportunitate într-o măsură cât mai mare. CNIPMMR a propus încă din toamna anului 2014 constituirea unui **task-force național**, care să se ocupe de conceperea și de promovarea - pentru a fi finanțate prin resursele mobilizate prin planul Juncker - de proiecte de interes național și regional pentru România. Din păcate, nu s-a constituit acest task-force.

România, pentru a atrage un volum cât mai mare de investiții în cadrul planului Juncker, trebuie să se axeze pe receptorii finali de fonduri și pe tipurile de proiecte recomandate Comisiei Europene. (vezi figura nr. 37)

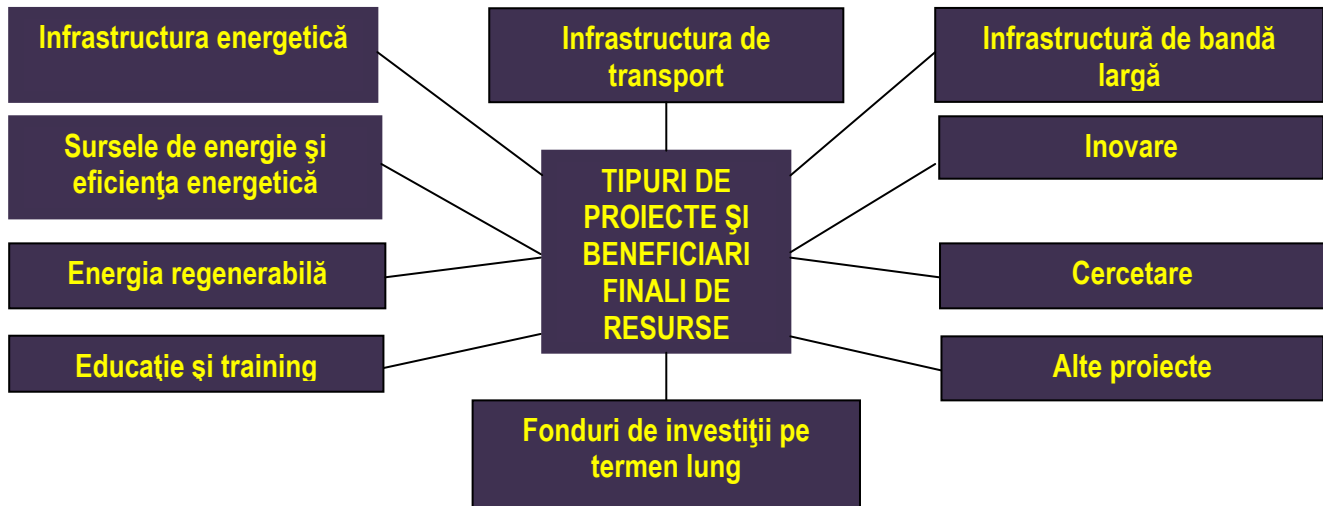


Figura nr. 37 – Tipuri de proiecte și beneficiarii finali de resurse financiare mobilizate prin planul Juncker

De reținut, că în cadrul acestui fond, 75 de miliarde sunt prevăzute pentru IMM-uri. Ca urmare, este necesar ca Ministerul Mediului de Afaceri, Comerțului și Antreprenoriatului să se implice la modul pragmatic în obținerea de finanțări pentru IMM-urile din România. Un prim pas care se recomandă este elaborarea și depunerea unei liste de programe de susținere al IMM-urilor din țara noastră, care să fie finanțate prin noul mecanism, cum ar fi de exemplu multiplicarea și relansarea programului de reabilitare termică a clădirilor.

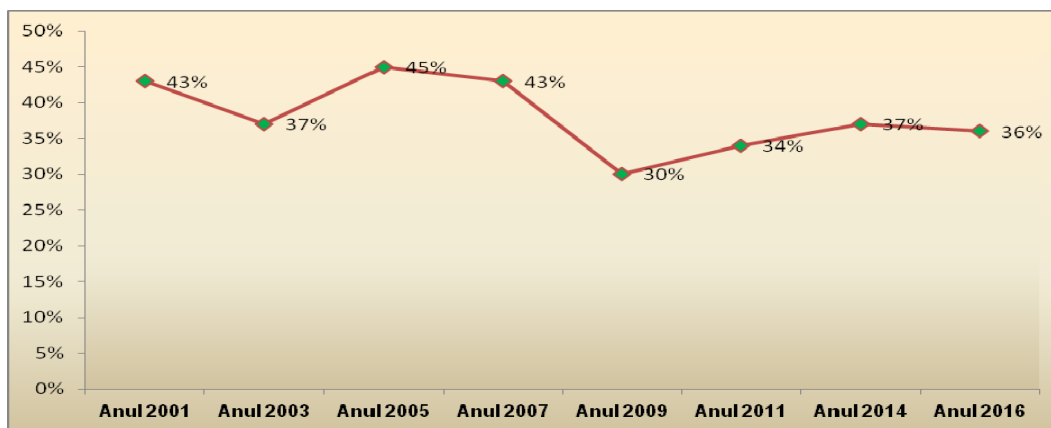
Pe un plan mai general este necesar să se acționeze și pentru îmbunătățirea ratingului de țară, care, potrivit Agenției de evaluare financiară Standard & Poor's era, la începutul anului 2016, de BBB perspectiva stabilă, iar ratingul Moody era Baa3 cu respectivă pozitivă.

### 3.5.2.2.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernancei corporatiste

O preocupare majoră a managementului pe toate palierele sale, începând cu cel național, trebuie să o reprezinte creșterea eticii în afaceri. Această afirmație este valabilă la nivel de mapamond, întrucât **criminalitatea economică este foarte răspândită** și, potrivit raportului PriceWaterhouseCooper\*, manifestă pe plan mondial (vezi figura nr. 38), chiar o tendință de creștere în perioada 2009-2014. O ușoară diminuare se înregistrează la începutul anului 2016, când 36% față de 37% în 2014, dintre respondenți afirmă că au fost victime ale criminalității economice. Formele cele mai frecvente ale criminalității economice le reprezintă furtul, fraudă la achizițiile publice și/sau private, corupția, criminalitatea informatică și fraudă contabilă.

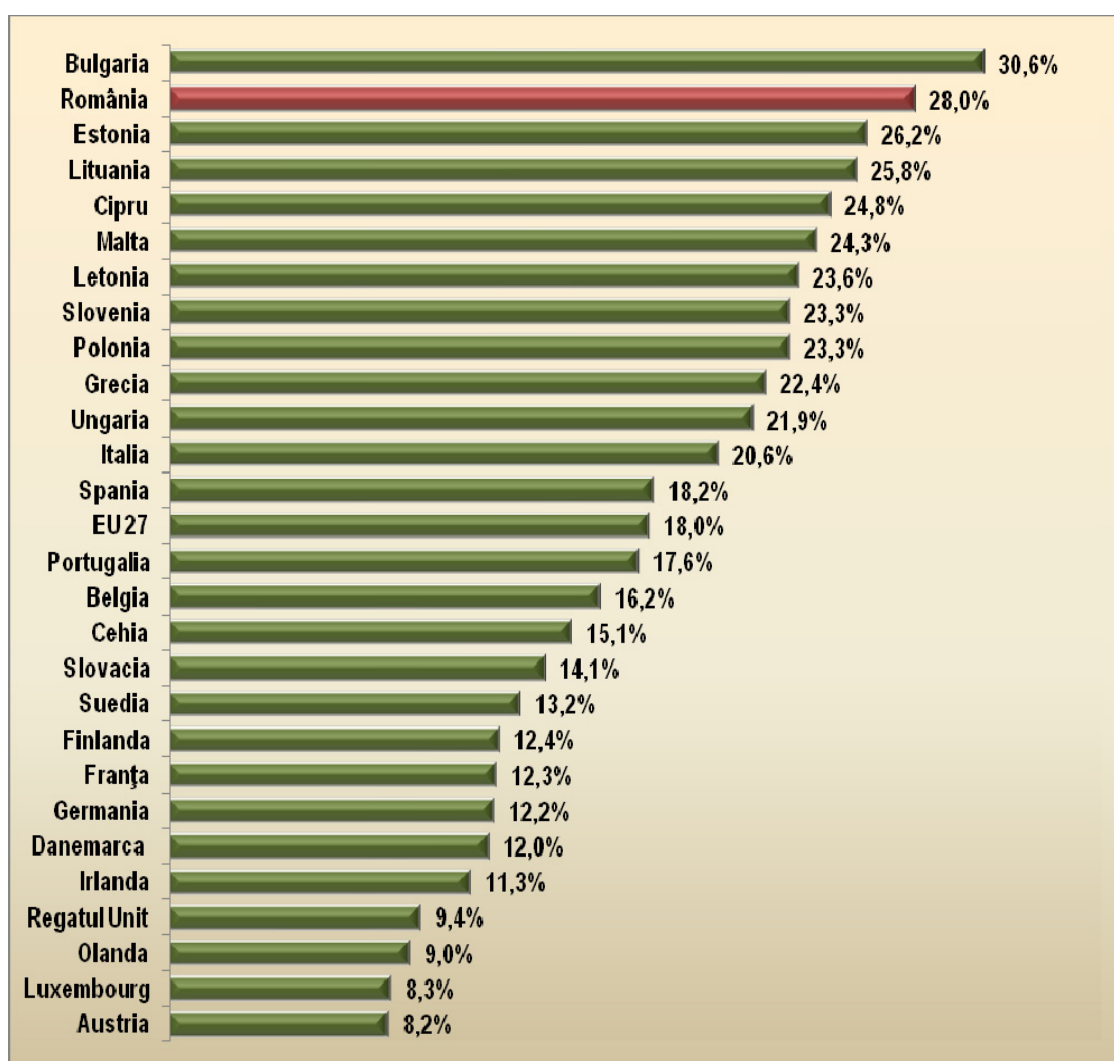
Amplora economia subterane este un alt argument forte pentru creșterea eticii. În figura nr. 39 se prezintă ponderea economiei subterane în țările europene. Examinarea datelor din figură indică faptul că 18,2% reprezintă ponderea medie a economiei subterane în Uniunea Europeană. România, cu 28,0% pondere a economiei subterane în PIB, adică cu 53,3% peste media europeană, se situează pe o poziție fruntașă, „nedorită” – locul doi.

\*xxx Global Economic Crime Survey 2014, PwC, 2014, pg.15.



(Sursa: Global Economic Crime Survey 2016, PWC, Adjusting the Lens on Economic Crime, pg. 8)

Figura nr. 38 – Dinamica criminalității economice în perioada 2001-2016



(Sursa: Size and Development of the Shadow Economy of 31 European and 5 other OECD Countries from 2003 to 2015: Different Developments by Friedrich Schneider, January 20, 2015, pg. 4)

Figura nr. 39 – Situația comparativă a ponderii economiei subterane în PIB în cadrul Uniunii Europene

Corupția este în România, potrivit unui raport publicat de Uniunea Europeană<sup>1</sup>, o problemă sistemică, cu toate că s-au înregistrat unele progrese în ultimii ani, în special în 2016.

În vederea diminuării sensibile a acestor fenomene negative cu grave consecințe asupra dezvoltării economice și sociale, se recomandă **constituirea la nivel național a unui „task force”** alcătuit din reprezentanții ai partidelor politice relevante, partenerilor sociali și societății civile, care să elaboreze și monitorizeze implementarea unei politici naționale de prevenire a infraționalității economice, cu accent pe corupție și promovare a unui management etic.

Un element esențial în cadrul acestei abordări ar trebui să îl reprezinte elaborarea și operaționalizarea unui **cod de etică al oamenilor politici**, pentru a eradica situațiile actuale când numeroși foști demnitari de rang înalt au fost condamnați pentru grave fapte de infraționalitate economică.

O atenție deosebită trebuie să se acorde și promovării eticii la nivelul companiilor, modalitatea cea mai eficace reprezentând-o **operaționalizarea guvernantei corporative**, în sensul plener al acestui concept. Pentru aceasta pledează și pozițiile codașe pe care se situează România în clasamentele internaționale ale celor doi indicatori de etică – **eficacitatea consiliilor corporative și conduita etică în afaceri** (vezi tabelul nr. 16) cuprinse în Raportul Competitivității Globale realizat de Banca Mondială. România ocupă în aceste clasamente poziția 118 la primul indicator menționat și, respectiv, 126 la cel de al doilea indicator din 144 de țări analizate.

Tabelul nr.16

Indicatori de etică, selectiv pentru țările Uniunii Europene

Nr. crt.	Eficacitatea consiliilor corporative		Conduita etică a firmelor	
	Țara	Loc	Loc	Țara
1	Suedia	6	2	Finlanda
2	Finlanda	9	4	Danemarca
3	Olanda	10	6	Olanda
4	Danemarca	12	8	Suedia
5	Marea Britanie	15	10	Luxemburg
6	Luxemburg	16	12	Marea Britanie
7	Germania	17	14	Germania
8	Austria	18	18	Austria
9	Belgia	20	20	Belgia
10	Franta	21	21	Irlanda
11	Lituania	34	23	Franta
12	Irlanda	40	31	Estonia
13	Estonia	43	40	Spania
14	Cehia	64	41	Portugalia
15	Slovacia	71	42	Malta
16	Polonia	80	45	Cipru
17	Malta	84	52	Slovenia
18	Latvia	86	53	Polonia
19	Ungaria	94	62	Lituania
20	Portugalia	101	65	Latvia
21	Spania	103	90	Italia
22	<b>România</b>	<b>118</b>	98	Ungaria
23	Slovenia	122	107	Bulgaria
24	Grecia	131	115	Cehia
25	Bulgaria	132	116	Slovacia
26	Italia	134	<b>126</b>	<b>România</b>
27	Cipru	139	130	Grecia

<sup>1</sup> Comisia europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, ziarul Bursa, 20 februarie, 2014.

În vederea ameliorării substanțiale și rapide a acestei situații se recomandă – așa cum se precizează în Raportul Consiliului Investitorilor Străini din România un ansamblu de măsuri, între care menționăm: îmbunătățirea codului juridic și managerial din societățile de stat; reconceperea achizițiilor publice de bunuri și servicii pe baza guvernantei corporative; realizarea unei strânse cooperări între guvern și sectorul privat, pentru a menține standarde ridicate de integritate, în special în gestionarea contractelor și a TVA-ului; punerea la punct a unui sistem de stimulente juridice pentru companii, încurajându-le să raporteze incidentele interne de corupție; realizarea de ateliere de lucru comune pentru instruirea componentelor organismelor de aplicare a legii, autorităților judiciare și reprezentanților companiilor, care să acopere legile interne existente, responsabilitatea corporativă și lupta împotriva corupției.

### 3.5.2.2.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României

Practica internațională demonstrează că funcționalitatea, calitatea și performanțele managementului din fiecare țară depind decisiv de profesionalismul celor care îl exercită – managerii și specialiștii în management. De aceea, în orice țară care se dorește competitivă, prioritară trebuie să fie asigurarea unui corp de manageri și specialiști cu o pregătire la nivelul celor mai ridicate cerințe și practici internaționale. Desigur că nici România nu poate face excepție de la o asemenea abordare dacă vrea să aibă o dezvoltare sustenabilă.

**Principalele modalități de acțiune** pe care le sugerăm sunt următoarele:

- Elaborarea și implementarea rapidă a unui program de evaluare a managerilor din sectorul de stat și public, diferențiat pe ministere și agenții guvernamentale. Acest program trebuie să stabilească stadiul actual de pregătire, principalele puncte forte și slabe și să facă recomandări pornind de la tipurile de programe necesare și de la modalitățile, metodele de pregătire performante pe plan național și european;
- Elaborarea, apelând la confederațiile patronale și sindicale reprezentative național, a unei evaluări similare pentru sectorul privat, în special pentru IMM-uri;
- Stabilirea priorităților naționale și a eșalonării operaționalizării lor pe domenii de activitate, categorii de manageri și specialiști, tipuri de programe de pregătire, urgentă a implementării lor;
- Finanțarea prin programele 2014 – 2020 ale Uniunii Europene pentru România, a elementelor de pregătire determinate ca fiind necesare pentru profesionalizarea managerilor și specialiștilor din România.

Având în vedere rolul decisiv pe care managerii îl au în asigurarea funcționalității și performanțelor în orice organizație, implementarea modalităților propuse trebuie să reprezinte o prioritate națională, care trebuie să se intensifice în anul 2017 și în următorii ani.

### 3.5.2.2.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale

Demersurile pentru creșterea calității managerilor și specialiștilor în management trebuie să se reflecte în modificarea conținutului deciziilor, acțiunilor și comportamentelor acestora. Practica managerială performantă demonstrează că managementul oricărui sistem, indiferent că este de dimensiuni ample sau reduse – pentru a asigura funcționalitate, eficacitate și eficiența - trebuie să cuprindă anumite faze pe care specialiștii le denumesc funcții manageriale, cu un anumit conținut conceptual metodologic și operațional.

- Obligatoriu, prima fază este **previziunea**, prin care se determină principalele obiective ale organizației și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Previziunea se concretizează în prognoze, planuri, pe diverse intervale (de regulă, cinci ani – 1 lună) care iau formă de strategii și politici, programe, proiecte etc.
- **Organizarea**, cea de a doua funcție, asigură stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală și componentele acestora (mișcări, timp, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea acestora personalului corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice, sociale și ecologice, în vederea realizării obiectivelor previzionate. Organizarea trebuie exercitată sub ambele sale forme: procesuală, care se concretizează în sarcini, atribuții, activități, funcțiuni, domenii etc.; structurală, operaționalizată prin posturi, funcții, birouri, servicii, departamente, direcții, relații organizaționale etc. Organizarea profesionistă asigură dimensionarea și combinarea eficiente și



eficiență a tuturor resurselor sistemului manageriat.

- **Coordonarea**, următoarea funcție managerială, armonizează deciziile, acțiunile și comportamentele personalului din cadrul oricărei entități, în baza previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior. Coordunarea trebuie să se bazeze pe o intensă și eficace comunicare, ea asigurând feed-backul managerial, adaptările sistemelor la evoluțiile din cadrul și din afara sa. Practica managerială performantă demonstrează că mai eficace este coordonarea de tip participativ, care are în vedere principalii stakeholderi implicați în cadrul fiecărui sistem, începând cu cel național.

- Întrucât orice sistem economico-social înseamnă în primul rând oameni, este necesară o intensă **antrenare** a lor. Având în vedere motivațiile sub diversele lor forme – interese, necesități, așteptări etc. – se mobilizează resursa umană să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor, la depunerea de eforturi susținute și creative pentru ca obiectivele previzionate, sarcinile, atribuțiile, activitățile proiectate să se deruleze eficace, generând funcționalitatea și performanța așteptate.

- Ciclul managerial trebuie finalizat întotdeauna prin **control-evaluare**, a cărei menire este să măsoare rezultatele obținute – economice, tehnice, sociale, ecologice etc. –, să le compare cu obiectivele, standardele, normele etc., identificând eventuale abateri și cauzele care le generează. Control-evaluarea întărește responsabilitatea individuală, organizațională și socială și asigură elemente necesare realizării de corecții și perfecționări.

Cele cinci funcții manageriale, indispensabile exercitării unui management performant, în orice sistem, trebuie abordate și exercitate în strânsa lor interdependență, subsumate maximizării funcționalității și performanțelor sale (vezi figura nr. 40).

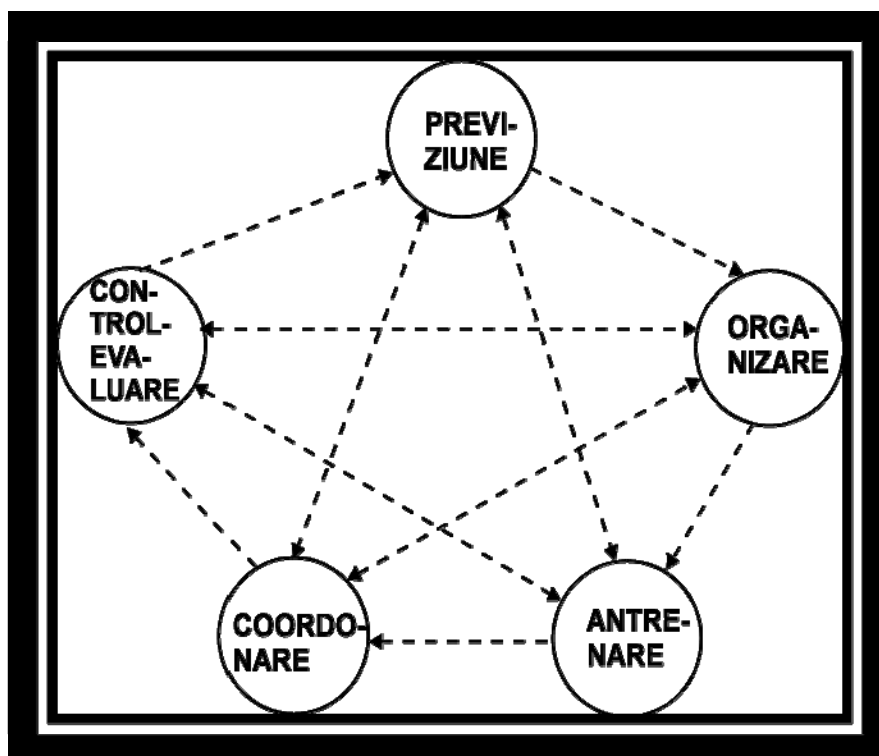


Figura nr. 40 – Exercițarea interdependentă a funcțiilor manageriale

Abordarea și operaționalizarea holistică a funcțiilor managementului reprezintă fundamentul de neînlocuit al obținerii de performanță în orice sistem – micro, mezo, macro și internațional. Subliniem aceste aspecte întrucât managerii și specialiștii din întreaga economie trebuie să înțeleagă că absența sau insuficienta exercitare a uneia sau mai multor funcții manageriale generează atât direct, cât și indirect, prin afectarea celorlalte componente ale managementului, disfuncționalități majore în sistemele conduse și pe cale de consecință, rezultate, cel puțin parțial necorespunzătoare, sub posibilități și necesități.

### 3.5.2.2.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare

Informațiile prezentate în capitolele unu și doi au relevat faptul că accesul la finanțare al sectorului de IMM-uri este dificil, chiar dacă tendința de înrăutățire din ultimii ani s-a stopat în 2016 (vezi figura nr. 41). Remarcăm totuși, ca autofinanțarea a rămas la un nivel foarte ridicat de 71,99%. Acest nivel coroborat cu scăderea creditării prin bănci, sub un sfert din IMM-urile existente – indică o situație extrem de gravă pentru firmele din România, cu mari potențiale efecte negative în viitor. De reținut că, cifre foarte apropiate au rezultat și dintr-o altă cercetare de teren realizată de Banca Națională.

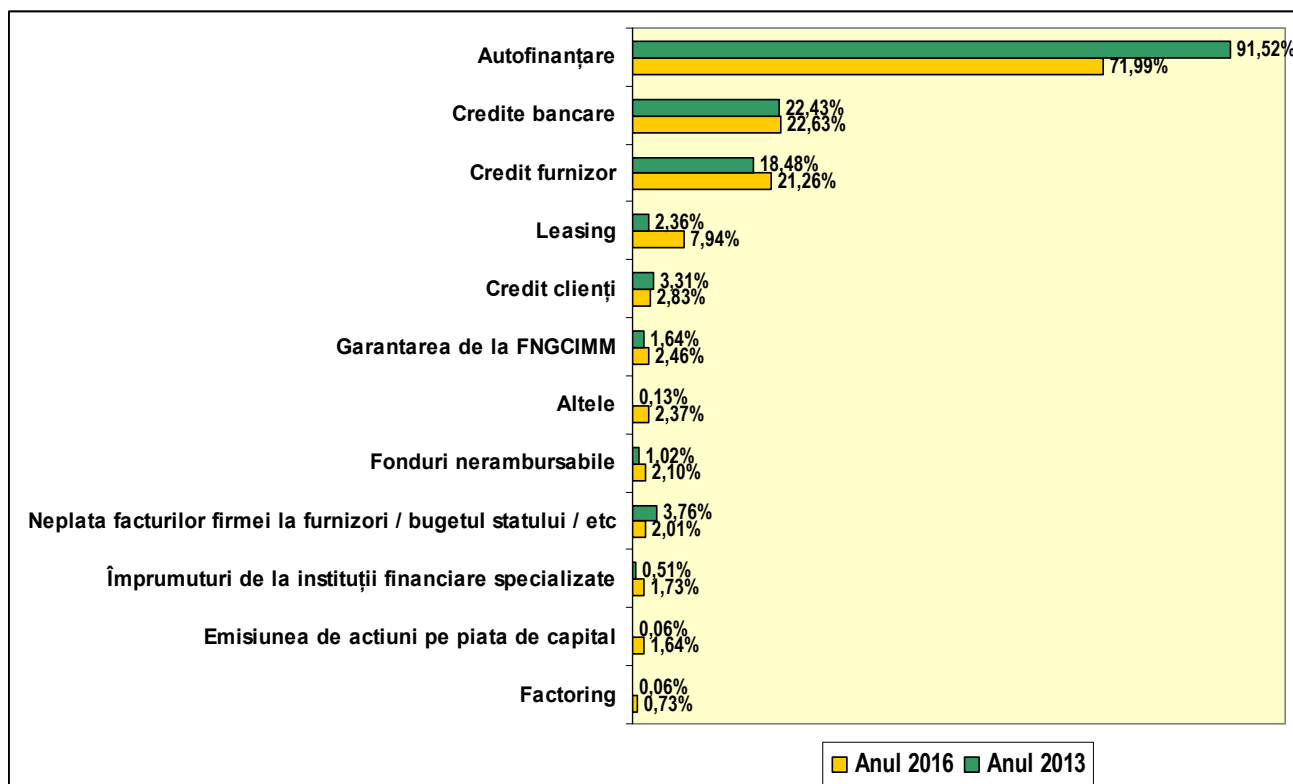


Figura nr. 41 – Modalitățile de finanțare a IMM-urilor în 2016 comparativ cu 2013<sup>1,2</sup>

În continuare prezentăm un **set de modalități de acțiune care s-au dovedit eficace** în alte țări, contribuind la creșterea numărului de IMM-uri și la dezvoltarea acestora.

- Operaționalizarea fondurilor UE prevăzute pentru finanțarea IMM-urilor în Legea 62/2014, referitoare la stimularea și dezvoltarea IMM-urilor;
- Simplificarea procedurilor programelor cu finanțare europeană, pentru creșterea absorbției fondurilor alocate României;
- Îmbunătățirea reglementărilor privind scutirea impozitului pe profitul reinvestit în active de către IMM-uri;
- Creșterea accesului IMM-urilor la achiziții publice prin instituirea obligativității împărțirii în loturi mai mici a achizițiilor cu valori mari, simplificarea procedurii privind acordarea de avansuri etc.;
- Transpunerea în practică a Legii nr. 73/2013 care prevede obligația de plată a valorii contractelor de achiziție publică în termen de maximum 30 de zile calendaristice de la recepție;
- Creșterea sumelor prevăzute pentru programele de înființare și dezvoltare a IMM-urilor, cu alocarea

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016, pag. 217.

<sup>2</sup>Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura , Bucuresti, pag. 170.

prioritară a 300 de milioane de euro pentru susținerea financiară a programului start-up în perioada 2017-2018, care ar asigura crearea unui număr de 300.000 de locuri de muncă noi și creșterea suplimentară cu 4,26% a PIB-ului în perioada 2017 – 2020;

- Instituirea mediatorului de credite pentru IMM-uri, la nivelul fiecărui județ, după modelul francez, care să asigure realizarea a trei scopuri: creșterea creditării IMM-urilor; oferirea de soluții întreprinderilor, în special sectorului de IMM-uri, pentru a obține finanțări de la bănci, sesizarea guvernului în cazul apariției unor probleme majore de finanțare;

- Diminuarea arieratelor statului față de agenții economici, care se ridică la circa un miliard de euro și care ar contribui atât direct, cât și indirect, pe de o parte la finanțarea acestora și, pe de altă parte, la diminuarea necesității de a lua credite, scumpe și dificil de obținut în România în perioada actuală;

- Susținerea dezvoltării CEC Bank ca bancă pentru finanțarea IMM-urilor și a programelor de microfinanțare pentru întreprinderi sau înființarea unei bănci focalizate pe IMM-uri, cu fonduri de la stat, așa cum au procedat Germania, Franța și Marea Britanie;

- Impulsionarea băncilor cu capital străin și autohtone să finanțeze economia reală, diminuând „finanțalizarea”, mai ales că rata creditelor neperformante a scăzut foarte mult la mai puțin de 10% în decembrie 2016, față de 21,75% în decembrie 2014;

- La aceste modalități specifice pentru România, ce trebuie să adăugăm și măsurile propuse la nivelul UE în Raportul privind Competitivitatea Europeană<sup>1</sup>:

- standardizarea informațiilor bancare pentru creditarea IMM-urilor
- stabilirea unei agenții naționale de evaluare centralizată creditelor
- traininguri specializate, în special pentru tineri, privind creditarea prin bănci
- credite și asigurări pentru IMM-urile care exportă

Firește, măsurile prezentate nu sunt exhaustive, ele reprezentând însă un set suficient de cuprinzător de acțiuni care pot facilita și amplifica substanțial accesul IMM-urilor din România la finanțare.

### 3.5.2.2.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul noului ciclu managerial 2014 -2020

În cursul anului 2014 au fost elaborate și aprobate la nivelul Uniunii Europene documentele principale referitoare la planificarea, structurarea și utilizarea fondurilor europene destinate României, începând cu negocierea Acordului de țară. Din păcate au mai fost necesare unele prelungiri în anul 2015 și chiar 2016.

În tabelul nr.17 prezentăm sintetic **programele și axele de operaționalizare a lor**, stabilite pentru perioada 2014-2020.

Tabelul nr.17

Programele și axele fondurilor UE pentru România în perioada 2014-2020

Nr. crt.	Programul	Axa	Sumele alocate
1.	Programul operațional infrastructură mare (POIM)	1. Dezvoltarea rețelei TEN-T pe teritoriul României. 2.Creșterea accesibilității regionale prin conectarea la TEN-T 3.Dezvoltarea unui sistem de transport sigur și prietenos cu mediul 4.Protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor 5.Protejarea si refacerea biodiversității, remedierea solurilor contaminate si monitorizarea calității aerului 6.Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor 7.Energie sigură și curată	2.483.527.507

<sup>1</sup> Op. citat, pg.16.

2.	Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT)	1. Întărirea capacității beneficiarilor de a pregăti și implementa proiecte finanțate din fondurile ESI și diseminarea informațiilor privind aceste fonduri 2. Sprijin pentru coordonarea, gestionarea și controlul fondurilor ESI 3. Creșterea eficienței resurselor umane implicate în sistemul de coordonare, gestionare și control al fondurilor ESI în România	212.765.960
3.	Programul Operațional Regional (POR)	1. Transfer tehnologic 2. Competitivitate IMM-urilor 3. Eficiență energetică în clădiri publice 4. Dezvoltare urbană 5. Patrimoniu cultural 6. Infrastructură de transport rutieră 7. Turism 8. Infrastructură sanitară și social 9. Comunități marginalizate (CLLD) 10. Infrastructura educațională 11. Cadastru 12. Asistență tehnică	6.700.000.000
4.	Programul Național pentru Dezvoltare Rurală – PNDR	1. Creșterea competitivității sectoarelor agricol și forestier 2. Îmbunătățirea mediului și a spațiului rural 3. Calitatea vieții în zonele rurale și diversificarea economiei rurale 4. Axa LEADER	8.015.663.402
5.	Programul Operațional Competitivitate (POC)	1. Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare (CDI) în sprijinul competitivității economice și dezvoltării afacerilor 2. Tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) pentru o economie digitală competitivă	1.329.787.234
6.	Dezvoltarea capacității administrative (PDCA)	1. Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice 2. Îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accentul pus pe procesul de descentralizare 3. Asistență tehnică	553.191.487
7.	Programul Operațional Capital Uman (POCU)	1. Inițiativa locuri de muncă pentru tineri 2. Îmbunătățirea situației tinerilor din categoria NEETs 3. Locuri de muncă pentru toți 4. Incluziunea socială și combaterea sărăciei 5. Comunități marginalizate 6. Educație și competențe	4.326.838.744
8.	Programul pentru pescuit și afaceri maritime (PMOP)		168.421.371

Punctăm în continuare câteva dintre **cele mai importante acțiuni** ce trebuie decise și implementate de guvernul României pentru a nu repeta marile greșeli din perioada 2007 – 2013, care au plasat România pe ultimul loc în ceea ce privește gradul de absorbție al fondurilor structurale:

- Fortificarea în continuare a Ministerului Fondurilor Europene, înființat în 2012, în vederea realizării unei abordări unitare, pragmatice și simplificate a planificării și gestionării fondurilor Uniunii Europene în perioada

2014 – 2020, generatoare de absorbție intensă și cu efecte multiplicatoare ample în economie și societate

- Simplificarea procedurilor de operaționalizare a programelor și axelor din cadrul lor, respectând recomandarea UE de a nu introduce reguli, cerințe, controale, etc. suplimentare
- Realizarea unui sistem informatic la nivelul Ministerului Fondurilor Europene care să asigure în mod unitar și riguros programarea, înregistrarea, urmărirea și evaluarea tuturor finanțărilor UE
- Reorganizarea la nivel național a sistemului de autorități care se ocupă de fondurile europene, în vederea eliminării gravelor deficiențe actuale, obținând rapid autorizația necesare de la Comisia Europeană
- Introducerea unui sistem de motivare a personalului care lucrează în cadrul sistemului fondurilor europene, pe bază de performanțe în evaluarea, contractarea și absorbția efectivă a fondurilor gestionate
- Introducerea unui mecanism de monitorizare și control a derulării fondurilor structurale, care să asigure identificarea deficiențelor într-o fază incipientă, în vederea eliminării lor, acționând asupra cauzelor care le generează
- Perfecționarea personalului din autoritățile de implementare, pentru a fi eficace și eficient, apelând la cele mai bune practici în acest domeniu din țările Uniunii Europene performante în absorbția fondurilor europene
- Utilizarea integrală și eficace a asistenței tehnice de care beneficiază România – foarte substanțială, peste 1 miliard de euro pentru perioada 2014 – 2020 - pentru a fortifica și dezvolta sistemul organismelor de absorbție a fondurilor Uniunii Europene.

Realizarea unor mutații de fond pozitive în gestionarea și absorbția fondurilor europene repartizate României ar avea multiple efecte pozitive în plan economic și social, contribuind la amplificarea creșterii economice și la rezolvarea mai bună a problemelor sociale în 2017 și în următorii ani.

### 3.5.2.2.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe are drept ingredient esențial intensificarea producerii și comercializării de produse și servicii noi și modernizate, care încorporează cunoștințe capabile să genereze avantaje competitive. Accelerarea evoluției României spre stadiul de economie bazată pe cunoștințe, incumbă amplificarea intensității proceselor inovatoare din cadrul său, mai ales că, din punct de vedere inovativ, România se plasează, așa cum am arătat în capitolul 1 în ultima grupă de țări din Uniunea Europeană.

**Strategia națională de cercetare-dezvoltare și inovare 2014-2020<sup>1</sup>**, adoptată în 2014, stabilește un ansamblu de obiective generale și specifice, cinci direcții principale de acțiune, 16 ținte de atins, mai multe principii de implementare și, în final, creionează și un cadru instituțional de operaționalizare a strategiei.

**Obiectivele specifice** avute în vedere – esențiale din punct de vedere al amplificării inovării - sunt:

1. Crearea unui mediu stimulatив pentru inițiativă în sectorul privat prin instrumente de antrenare a intraprenoriatului și a comercializării rezultatelor CD.
2. Susținerea specializării inteligente prin concentrarea resurselor pe domenii de cercetare și inovare cu relevanță strategică și cu potențial CD demonstrat.
3. Concentrarea unei părți importante a activităților CDI pe probleme sociale.
4. Susținerea aspirațiilor spre excelență în cercetarea la frontiera cunoașterii prin internaționalizarea cercetării în România.
5. Atingerea până în 2020 a masei critice de cercetare necesară pentru transformarea CDI într-un factor al creșterii economice.
6. Dezvoltarea unor organizații de cercetare performante, capabile să devină operatori regionali globali.

**Domeniile de specializare inteligente** pentru ciclul strategic 2014-2020 sunt:

- Bioeconomia
- Tehnologia informatică și a comunicațiilor, spațiu și securitate
- Energie, mediu și schimbări climatice
- Eco-nanotehnologii și materiale avansate

În continuare prezentăm **măsurile principale** prin care se poate intensifica inovarea în România, așa cum au rezultat ele din analizele specialiștilor SAMRO și CNIPMMR:

<sup>1xxx</sup> Strategia Națională de cercetare, dezvoltare și inovare, CNPSTI, București, 2014.

- Creșterea procentului din PIB alocat pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, întrucât România alocă în prezent printre cele mai mici procente de la bugetul de stat în acest scop; de altfel, aceasta este și o obligație ce revine țării noastre pentru a se încadra în obiectivele stabilite la nivelul Uniunii Europene

- Alocarea și gestionarea integrală a sumelor prevăzute în bugetul statului pe bază de proiecte, astfel încât să se asigure direcționarea resurselor către obiective semnificative pentru România, iar fondurile alocate să fie utilizate în condiții de eficiență ridicată

- Crearea unei bănci de cunoștințe naționale care să încorporeze toate rezultatele proiectelor de cercetare-dezvoltare din România finanțate din fonduri de stat, rezultate care să fie puse la dispoziția tuturor celor interesați în mod gratuit pentru a fi utilizate în economia autohtonă

- Organizarea unui „task force” național care să se ocupe de asigurarea participării universităților și centrelor și unităților de cercetare și dezvoltare din România la cercetările europene finanțate de Programul Cadru 8 (2014 - 2020), care au finanțări de zeci de miliarde de euro și la care România varsă anual sume semnificative, fără a beneficia în mod corespunzător

- Reorganizarea Oficiului Național de Inventii și Mărci, în vederea furnizării mai rapide de servicii și la costuri mai reduse, ceea ce ar contribui la diminuarea exodului de brevete, al inventatorilor români în Ungaria, Bulgaria și alte țări, unde condițiile de brevetare sunt net superioare

- Amplificarea stimulentei fiscale oferite firmelor care alocă o parte dintre resursele pe care le posedă pentru activități de cercetare, pentru crearea și comercializarea de produse noi

- Înființarea de poli de excelență inovațională în marile centre universitare din România – așa cum prevede Strategia de cercetare-dezvoltare a României pentru perioada 2007 – 2013 – unde să fie atrași și utilizați în condiții similare cu cele din Uniunea Europeană, cei mai buni și creativi absolvenți din învățământul superior

- Proiectarea și implementarea unui program special de finanțare de start-up-uri inovatoare, cu fonduri de la Uniunea Europeană, pentru întreprinzători inovatori care valorifică brevete și licențe generatoare de produse și servicii competitive pe piața națională și internațională

- Înființarea cu resurse de la Uniunea Europeană alocate României pentru perioada 2014 – 2020, de fonduri regionale pentru finanțarea realizării de produse inovative

- Cofinanțarea din fonduri UE a înființării în cadrul universităților de spin-off-uri, bazate pe conlucrarea dintre cadre didactice, studenți și întreprinzători, unde să se valorifice operativ rezultatele cercetărilor derulate în cadrul lor

- Înființarea, potrivit orientărilor Uniunii Europene și a Legii 62/2014 privind IMM-urile, cu sprijinul statului român și utilizând fonduri de la Uniunea Europeană, a unor fonduri de capital de risc, care să faciliteze valorificarea unor invenții cu un grad ridicat de originalitate, nefinanțabile prin bănci sau alte modalități clasice.

Desigur, modalitățile de intensificare a inovării în România pot fi completate cu altele. Esențial este ca începând din 2017 să se treacă la operaționalizare „de facto”, prin implicarea ministerelor de resort, stabilind un organism național care să le promoveze și monitorizeze sistematic, permanent și eficiente.

### **3.5.2.2.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică**

Stabilirea acestei direcții de acțiune are **ca fundament două realități:**

- Statuarea la nivelul Uniunii Europene, prin Directive, a obligației statelor membre de a elabora pentru toate legile, ordonanțele și celelalte noi reglementări cu caracter economico-social, de studii de impact și testul IMM-urilor;

- Neaplicarea acestei obligații în România decât în mod sporadic și superficial, fără efectele scontate asupra calității noilor reglementări juridico-economice și asupra performanțelor induse în activitățile economice și sociale.

În vederea operaționalizării integrate, rapide și eficiente a acestei direcții de acțiune în România, propunem următoarele **modalități majore:**

- La nivelul tuturor organismelor naționale, sectoriale, regionale și județene care elaborează reglementări privind activitatea economico-socială, să se statueze în sfera lor de atribuții elaborarea de studii de impact și teste ale IMM-urilor

- Desemnarea în cadrul acestor organisme a unui manager de nivel superior și a unui compartiment subordonat acestuia care să se specializeze și să se ocupe de realizarea lor
- Elaborarea sub egida Secretariatului General al Guvernului a unor metodologii de realizare a studiilor de impact și a testului IMM-urilor, care să fie difuzate tuturor organismelor administrative centrale și locale implicate
- Organizarea de seminarii speciale de pregătire cu managerii și specialiștii desemnați să se ocupe de studii de impact și testul IMM-urilor
- Instituirea și respectarea obligativității ca proiectul oricărei noi reglementări în sfera economico-socială să nu intre în dezbateri publice și/sau să fie trimis spre avizare și aprobare potrivit procedurilor, fără a fi însoțit de nota de impact economic și social
- Însoțirea tuturor noilor reglementări, la publicarea lor, de nota de impact economic și social și de testul IMM-urilor
- Introducerea regulii ca pentru cele mai importante legi și hotărâri de guvern să se facă evaluări ale impactului efectiv după un an de la implementare, „în oglindă” cu efectele anticipate prin studiul de impact și costurile suportate de IMM-uri.

**Avantajele** pe care le va genera operaționalizarea acestei priorități sunt multiple:

- Îmbunătățirea calității tuturor reglementărilor economico-sociale
- Evitarea sau diminuarea efectelor economice și sociale negative ale noilor reglementări
- Prevenirea modificării frecvenței a legilor, hotărârilor de guvern, ordonanțelor etc.
- Reducerea birocrăției și corupției, unde România este „frunțașă”
- Amplificarea încrederii agenților economici și populației în parlament, guvern, în general în autoritățile statului
- Îmbunătățirea climatului economic și social
- Creșterea predictibilității și funcționalității mediului de afaceri

La aceste avantaje directe, nemijlocite, se adaugă și alte efecte indirecte, deosebit de importante, cum ar fi: creșterea veniturilor la bugetul statului și a raționalizării utilizării acestora; amplificarea investițiilor autohtone și străine în economie, creșterea productivității sociale; mărirea gradului de ocupare a resurselor umane ș.a.

### 3.5.2.2.9. Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor

Am introdus ca o prioritate implementarea acestei legi întrucât aceasta poate și trebuie să determine relansarea sectorului de IMM-uri – confruntat cu multe și grave probleme – sector de care depinde decisiv evoluția economică și socială a României. Prin această nouă lege se operaționalizează la nivel apreciabil și documentul strategic al Uniunii Europene, lansat în 2009 – Small Business Act (SBA) – care formulează zece principii și peste 90 de modalități de implementare.

În continuare prezentăm principalele elemente de noutate, incluse în cadrul legii, care în viziunea Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), ce trebuie operaționalizate cât mai rapid, întrucât s-au irosit deja doi ani:

A) **Înființarea și funcționarea fondurilor și programelor speciale pentru crearea și dezvoltarea IMM-urilor** finanțate integral sau parțial din fondurile europene alocate României în perioada 2014 – 2020.

a) **Fondurile prevăzute de lege** sunt:

- fondul pentru microfinanțare a întreprinderilor mici și mijlocii axat pe dezvoltarea spiritului întreprenorial, inovare de vârf și introducerea noilor tehnologii
- fondurile de cercetare, dezvoltare și consultanță privind managementul, marketingul, networkingul, investițiile în întreprinderi mici și mijlocii, în vederea furnizării de soluții pragmatice pentru creșterea funcționalității și performanțelor firmelor pe piața internă și internațională
- fondul pentru cofinanțarea realizării de produse ecologice
- fondul pentru minigranturi pentru microîntreprinderi
- fondul pentru organizarea, în fiecare regiune a țării, a unor clustere inovative, focalizate pe produse pentru export care să valorifice potențialul și condițiile specifice fiecărei zone
- fondul pentru capital de risc, în vederea finanțării înființării de start-up-uri inovative

b) **Programele naționale destinate finanțării întreprinderilor mici și mijlocii**, care se derulează de către autoritatea publică centrală cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii până în anul 2020, și anume:

- programul național multianual pentru dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii
- programul pentru dezvoltarea abilităților antreprenoriale în rândul tinerilor și facilitarea accesului acestora la finanțare –START
- programul național multianual de înființare și dezvoltare de incubatoare tehnologice și de afaceri
- programul pentru stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor din sfera economiei sociale
- programul pentru transferul afacerilor
- programul național multianual de microindustrializare
- programul de dezvoltare a activităților de comercializare a produselor și serviciilor de piață
- programul național multianual pentru susținerea meșteșugarilor și artizanatului
- programul național multianual pentru stimularea creării, dezvoltării și promovării brandurilor sectoriale și subsectoriale
- programul național multianual pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor mici și mijlocii în mediul rural
- programul de stimulare a cercetării-dezvoltării și inovării în rândul întreprinderilor mici și mijlocii
- alte programe naționale pentru întreprinderi mici și mijlocii, aprobate în condițiile legii.

B) **Stimularea investițiilor și a creării de locuri de muncă** prin diminuarea de contribuții și impozite pe salarii pentru locurile de muncă nou create, scutirea integrală de impozit a profitului reinvestit, creșterea deductibilității cheltuielilor de cercetare-dezvoltare

C) **Perfecționarea legislației din punct de vedere al IMM-urilor**, prin operaționalizarea principiului „gândește mai întâi la scară mică”, utilizarea testului IMM-urilor și a studiilor de impact economic și social, simplificarea procedurilor pentru faliment nefraudulos ș.a.

D) **Pregătirea întreprinzătorilor din noua generație**, prin reconceperea programelor analitice pentru disciplinele economice din învățământul primar și liceal, conferindu-le conținut întreprinzător și aplicativ, stagii de pregătire în IMM-uri ale profesorilor care predau discipline economice ș.a.

E) **Simplificarea și ieftinirea proceselor administrative referitoare la IMM-uri**, prin introducerea ghișei unice pentru înființarea firmelor, electronizarea tuturor transmisiilor de documente de la întreprinzători la organele administrative, interdicția organelor administrației de stat de a solicita de la întreprinzători de mai multe ori aceleași informații identice sau sub forme diferite, introducerea de tarife preferențiale pentru microîntreprinderi de către Registrul Comerțului ș.a.

Implementarea elementelor prevăzute în lege ar contribui determinant la relansarea sectorului de IMM-uri în România, principalul furnizor de noi locuri de muncă, produse și servicii pe piața națională și de venituri la bugetul statului, cu multiple efecte pozitive sociale, culturale, ecologice etc.

### 3.5.2.2.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine

Pentru orice întreprindere - iar pentru IMM-uri într-o măsură mai mare decât pentru firmele mari - una dintre cele mai dificile probleme este comercializarea produselor care formează obiectul lor de activitate. În economia modernă, din toată lumea, se extind rapid rețele de magazine – firme foarte mari – care sunt susținute de acționari deosebit de puternici financiar, managerial, marketing, resurse umane etc. Ca urmare, pe piețe se manifestă o concurență foarte puternică în care sunt implicate toate categoriile de firme.

Este în interesul național, a fiecărui stat să își susțină sectorul de IMM-uri, ceea ce se derulează în numeroase țări. Prezentul paragraf prezintă propunerea avansată de CNIPMMR încă din 2008 privind susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România, prin marile lanțuri de magazine, întrucât:

- În prezent, circa jumătate din mărfurile comercializate prin comerțul cu amănuntul se realizează prin marile lanțuri de magazine (străine), care, cu puține excepții, sunt importate din alte țări. Anual, în România, 18 mari firme asigură peste jumătate din cifra de afaceri din comerțul cu amănuntul, în cadrul lor lucrează un sfert din salariații din acest sector.



• Comercializarea produselor realizate în România prin intermediul acestor lanțuri este foarte redusă, deoarece fiecare lanț vine și cu furnizorii utilizați în propria țară și din alte țări, iar comercianților locali li se solicită tot felul de implicări financiare (taxa de raft, taxa de promovare etc.), plata produselor vândute se face cu mare întârziere, frecvent la 60 sau 90 de zile etc.

Pentru remedierea acestei situații propunem următorul **set de acțiuni**:

• Extinderea, cu respectarea legislației UE, a măsurilor adoptate prin Legea nr. 321/2009 privind comercializarea produselor alimentare, privind protecția împotriva înțelegerilor și practicilor anticoncurențiale și accelerarea plăților comercianților către toate IMM-urile furnizoare – din industria ușoară, mobilă, produse chimice etc. -, ceea ce va stimula creșterea producției industriale autohtone și va reduce importurile

• Construirea unor rețele de colectare și distribuție a produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari, cu implicarea financiară a fondurilor Uniunii Europene

• Prevederea obligativității pentru marile lanțuri de magazine de a asigura un spațiu minim de desfacere (30%) pentru prezentarea și comercializarea produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari

• Dezvoltarea rețelelor și centrelor de consultanță și informare pentru IMM-uri, a serviciilor de sprijin în afaceri, a portalurilor pentru IMM-uri, susținerea rețelelor de cooperare dintre IMM-uri cu centrele de cercetare și universități, organizațiile de formare profesională și învățare continuă, instituțiile financiare, consultanții ș.a.

• Susținerea dezvoltării organizațiilor IMM-urilor, pentru a-și amplifica capacitatea de a asigura servicii eficiente și complexe, adaptate specificului micilor întreprinzători.

Analizele efectuate la nivelul CNIPMMR au indicat că acest complex de măsuri ar duce la creșterea producției industriale a României cu circa 5% anual și, implicit, la reducerea corespunzătoare a importurilor și îmbunătățirea balanței comerciale naționale și a balanțelor de plăți naționale.

### 3.5.2.2.11. Diminuarea birocrăției din economie

Birocrația\* se menține de ani de zile ca una dintre cele mai frecvente și intense dificultăți cu care se confruntă firmele și cetățenii din România. Potrivit celor 1.058 de întreprinzători intervievați în cadrul analizei realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) în anul 2016<sup>1</sup>, birocrăția se situează pe locul unu, ca frecvență în rândul dificultăților majore cu care se confruntă IMM-urile – fiind apreciată ca excesivă de 61,41% dintre aceștia, în creștere față de 2015. Birocrația este unul dintre elementele principale avute în vedere în determinarea indicelui calității guvernantei din fiecare țară a Uniunii Europene, a cărui valoare situează România - așa cum am mai precizat – pe ultimul loc. În Raportul privind competitivitatea europeană se arată că fiscalitatea, corupția și sistemele juridice ineficace afectează cel mai mult creșterea firmelor.

Analizele realizate – mai ales de specialiștii CNIPMMR - au conturat un **set de modalități principale specifice de diminuare** a sa:

#### **A. Realizarea inventarului complet al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor pentru agenții economici și actualizarea sa permanentă**

Acum câțiva ani, la inițiativa ministrului de stat pentru coordonarea activităților aferente domeniilor mediului de afaceri și întreprinderilor mici și mijlocii, a fost realizat un prim inventar al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, constatându-se:

• 34 de instituții publice au competențe în emiterea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici

• Existau un număr total de 545 de autorizații, avize, licențe și permise

• Existau autorizații în responsabilitatea mai multor instituții publice, astfel încât numărul real de autorizații,

\* Deși combaterea birocrăției este o componentă esențială a unei abordări etice a afacerilor – modalitate prezentată în prima parte a acestui paragraf -, este necesară și o abordare de sine stătătoare datorită stringenței și a specificității sale, care, în opinia noastră, justifică o astfel de abordare.

<sup>1</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodeș Ș., op. cit., pag. 49.

avize, licențe și permise era de 499 (diferența între numărul total și numărul real rezultă din existența dublelor competențe pentru emitere, în sarcina mai multor instituții publice)

- Fiecare autorizație, aviz, licență și permis formează obiectul unor acte normative speciale
- Existau un număr de 545 de proceduri pentru obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor
- Durata legală a eliberării autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor este între cinci zile lucrătoare și 90 de zile, în realitate fiind de foarte multe ori depășită substanțial
- Emiterea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor implică cheltuieli mari atât pentru agenții economici<sup>\*\*\*</sup>, cât și pentru autoritățile statului (privind pregătirea dosarelor, onorarii notariale, taxe etc.)
- Autoritățile publice responsabile au identificat 104 autorizații (21,3%) pentru care să se aplice procedura aprobării tacite, prevăzută de OUG nr. 27/2003

**B. Efectuarea unei reforme profunde a sistemului autorizării activităților agenților economici, acționând pentru:**

- Eliminarea dublurilor și a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor care nu sunt obligatorii potrivit aquis-ului european și practicilor cele mai bune din țările Uniunii Europene
- Suprimarea procedurilor birocratice administrative, simplificarea procedurilor și implementarea de proceduri unitare pentru obținerea autorizațiilor
- Asigurarea circuitului informațiilor între instituțiile publice, fără implicarea și suprasolicitarea agentului economic
- Generalizarea aplicării procedurii aprobării tacite pentru obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici
- Simplificarea aplicării procedurii tacite prin: eliminarea obligativității participării procurorului la soluționarea litigiilor în domeniul emiterii autorizațiilor care intră sub incidența procedurii aprobării tacite, recunoașterea existenței autorizației pe baza documentului emis de registratura autorității publice care atestă că a fost depusă cererea și că nu s-a eliberat răspuns în termenul legal, reglementarea obligației eliberării adeverinței de către registratura autorității publice în termen de maximum 24 de ore de la primirea cererii, stabilirea răspunderii materiale personale și răspunderii contravenționale pentru personalul cu atribuții în emiterea adeverinței
- Reducerea termenelor de emitere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici astfel încât termenul cel mai mare să fie de 15 zile (în loc de 90 de zile)
- Reducerea cuantumului taxelor de emitere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici.

**C. Creșterea transparenței și eficientizarea sistemului autorizării activității agenților economici**

Printre modalitățile utilizabile în acest scop menționăm ca mai importante următoarele:

- Realizarea unui site specializat, sub patronajul Guvernului României, și a Ministerului Mediului de Afaceri, Antreprenoriatului și Comerțului, în care să fie publicate în mod obligatoriu toate informațiile necesare obținerii tuturor autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, care să fie actualizat în permanență
- Publicarea obligatorie pe pagina de internet a fiecărei autorități publice și pe site-ul specializat a procedurilor de obținere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și a permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, formularelor necesare a fi completate, taxelor care trebuie achitate și termenelor de răspuns
- implementarea unui sistem electronic de depunere on-line a cererilor privind obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici

**D. Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale realizat de Ministerul Finanțelor Publice**

Analizele efectuate de CNIPMMR relevă necesitatea completării și finalizării Registrului taxelor și tarifelor nefiscale, cu următoarele informații:

- Prezentarea numărului complet al taxelor și tarifelor nefiscale, cu denumirea exactă a acestora și în detaliu, pentru fiecare domeniu
- Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale cu un capitol privind taxele aplicate de regiile

autonome (companiile de stat) și autoritățile publice locale

- Prezentarea în cuprinsul registrului, pentru fiecare taxă și tarif (perceput de instituțiile publice centrale și locale sau de regiile autonome), a următoarelor informații complete și actualizate: actele normative aplicabile pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, destinația taxei (buget de stat sau buget special), plătitorul taxei, cuantumul și modul de calcul pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, termenul de plată pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, modalități de plată a fiecărei taxe și tarif nefiscal, prin OP, cu menționarea contului sau numerar, cu precizarea informațiilor complete privind sediul ghișeului de încasare, programul de lucru cu publicul, datele de contact și persoana/ele responsabilă/e, după caz, datele de identificare complete ale instituției responsabile în fiecare domeniu, cu informații privind sediul, programul de lucru cu publicul, date de contact și persoana/ele responsabilă/le, după caz, site-ul web etc.

#### **E. Reducerea și simplificarea sistemului declarațiilor fiscale**

Întrucât domeniul formularelor fiscale generează direct și indirect multiple probleme managementului agenților economici și mari cheltuieli acestora, în continuare avansăm un set de propuneri de raționalizare în acest domeniu \*:

- Vizualizarea și transmiterea on-line la ANAF a tuturor formularelor fiscale. În plus, aceasta ar permite ca firmele să aibă acces la toate aceste informații, pe care să le poată vizualiza on-line în cadrul dosarului fiscal personal, ceea ce ar genera transparență, corectitudine și diminuare de costuri pentru contribuabili.

- Codificarea tuturor declarațiilor/deciziilor/actelor pe care o persoană (juridică și/sau fizică română nerezidentă) trebuie să le depună la ANAF/MFP prin atribuirea unui număr unic, astfel încât să nu existe declarații, decizii sau alte acte fără codificare. Se poate realiza o codificare unitară a tuturor acestor formulare - fiscale și parafiscale -, după o anumită logică, astfel încât un document, o declarație etc., să fie ușor de identificat și utilizat.

Toate modalitățile și măsurile propuse în paragrafele precedente pot genera multiple efecte pozitive în managementul administrativ și în managementul, situația economică și performanțele agenților economici, între care menționăm:

- Simplificarea procedurilor administrative și creșterea transparenței
- Reducerea birocrăției și a cheltuielilor administrative privind autorizarea desfășurării activității agenților economici

- Îmbunătățirea relației administrației cu agenții economici
- Creșterea gradului de colectare a taxelor și impozitelor
- Stimularea creării de noi IMM-uri și a dezvoltării celor existente
- Creșterea numărului locurilor de muncă în economie

Rezultatul sinergetic al acestor efecte pozitive îl reprezintă îmbunătățirea funcționalității și predictibilității mediului de afaceri și dezvoltarea treptată a unui mediu prietenos, asemănător cu cel existent în majoritatea statelor din Uniunea Europeană.

#### **3.5.2.2.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe**

O componentă majoră a construirii economiei bazate pe cunoștințe o reprezintă înființarea și dezvoltarea noilor forme organizaționale în economie. La nivelul Uniunii Europene, încă de acum două decenii se acordă o atenție deosebită **promovării acestor tipuri de firme** care, în esență, sunt următoarele:

- Rețele de firme atât inovatoare, cât și clasice
- Clustere de producție și/sau export
- Spin-off-uri realizate cu participarea studenților și profesorilor din universități
- Incubatoare de afaceri

---

\* Propunerile au fost formulate de către CNIPMMR, fiind făcute publice în Conferința de presă din 5 martie, 2013, rămânând din păcate – de actualitate și în prezent. Spre exemplu, la sfârșitul anului 2015 „s-a revizuit” formularul 088, majorându-se numărul de pagini și implicând timpul consumat, de câteva ori, fără să fie necesar.

- Parcuri industriale
- Firme virtuale
- Platforme tehnologice
- Tehnopoluri
- Poli de excelență.

La promovarea acestora pot și trebuie să contribuie, în principal, **următoarele organizații și organisme ale statului, publice sau de drept privat:**

- Ministerele, prin elaborarea și coordonarea de programe speciale, prin atragerea de fonduri europene pentru finanțarea lor, similar ministerelor omoloage din țările Uniunii Europene

- Consiliile județene și – pentru orașele mari – consiliile municipale, care realizează analize economice ale zonei respective, adoptă strategii și aprobă proiecte de dezvoltare locală, fiind astfel în postura de a identifica necesitatea și posibilitatea înființării de cluster, rețele de firme, incubatoare de afaceri etc. și de a elabora și finanța parțial proiecte care să contribuie la constituirea și dezvoltarea lor

- Agențiile regionale de dezvoltare, care, pe baza analizelor și strategiilor realizate, pot identifica cu ușurință oportunitatea constituirii de poli de excelență, cluster, incubatoare de afaceri, parcuri industriale și pot propune tipuri de finanțări adecvate prin programele de dezvoltare regională cu finanțare de la Uniunea Europeană

- Conducerile de universități și facultăți, în special cu profil tehnic și economic, care, prin strategii, mecanisme manageriale, științifice și economice, prin sistemele de evaluare și motivare a resurselor umane, să impulsioneze crearea de spin-off-uri, platforme tehnologice, întreprinderi virtuale etc.

- Organizațiile patronale regionale și județene sau filialele locale ale confederațiilor naționale patronale, care au ca membri firme din același domeniu și din ramuri complementare, ale căror interese se satisfac la un nivel superior prin participarea la asemenea forme moderne de organizare a muncii

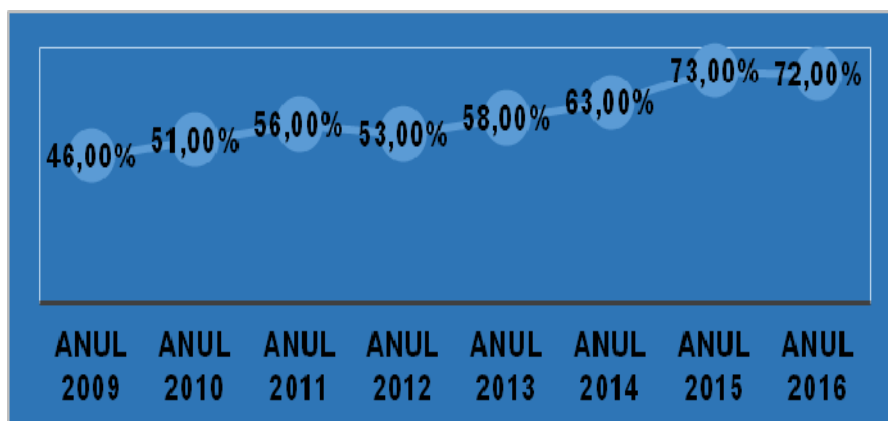
- Asociațiile specifice fiecărei forme noi de organizare a muncii, cum ar fi de exemplu Asociația Națională a Clusterelor din România, care, beneficiind de resurse de la bugetul statului și de la bugetul Uniunii Europene – similar practicilor din alte țări ale Uniunii Europene – să se manifeste ca promotoare profesionale de dezvoltării respectivelor sisteme moderne de organizare a muncii, esențiale pentru evoluția mai rapidă spre „smart economy”

- Firmele de dimensiuni mari – de stat, publice sau private – care dețin mari spații și suprafețe de producție folosite numai parțial, datorită restrângerii și/sau modernizării producției. Aceste spații se pot pune în valoare prin crearea de incubatoare de afaceri, platforme tehnologice, parcuri industriale etc. apelând la mecanisme motivaționale pentru proprietarii lor

Noul ciclu managerial și bugetar al Uniunii Europene 2014-2020 constituie un cadru propice ca abordarea dezvoltării formelor moderne de organizare a muncii specifice economiei bazate pe cunoștințe să se realizeze unitar la nivel național, alocându-se fonduri substanțiale pentru finanțarea acestora

### **3.5.2.2.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii**

În condițiile României - care are un grad redus de ocupare a forței de muncă - și în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe, care situează în prim plan resursele umane, un rol determinant în generarea și utilizarea cunoștințelor și în creșterea performanțelor economico-sociale îl au piața muncii și relațiile de muncă, ce trebuie modernizate. Cercetări recente, realizate în ultimii ani de către PriceWaterhouseCooper, relevă că peste 70% dintre managerii din România intervievați au probleme în asigurarea personalului calificat de care au nevoie în domeniile cheie ale activității lor, așa cum se poate vedea și în graficul nr. 42.



(Sursa: PwC 19th Annual Global CEO Survey, 2016, pg. 7)

Figura nr. 42 - Procentul directorilor generali de companii îngrijorați de asigurarea personalului pentru domeniile cheie din cadrul organizațiilor manageriale

Între **modalitățile posibil de utilizat** pentru a crește calitativ resursele umane din România și a moderniza piața muncii, menționăm ca mai importante următoarele:

- Continuarea flexibilizării pieței muncii din România, implementând cele mai bune practici europene din acest domeniu
  - Adoptarea de măsuri de stimulare a înființării de noi locuri de muncă, de ocupare a persoanelor defavorizate și de creștere a productivității muncii
  - Acordarea unei atenții deosebite combaterii șomajului la nivelul tinerilor, care în România este de peste 20%, iar la nivelul UE de peste 25%, valorificând la un nivel cât mai înalt resursele financiare oferite de UE în cadrul inițiativei pentru tineri
  - Aplicarea aceluiași regim de drepturi și plăți pentru salariații din domeniul privat, similar cu salariații bugetari, raportat la plățile efectuate din bugetele speciale de asigurări sociale (îndemnizații compensatorii în caz de șomaj, acces la programele de tratamente și refacere a capacității de muncă etc.)
  - Eliminarea practicii anulării datoriilor companiilor cu capital de stat la fondurile de asigurări sociale obligatorii, care decapitalizează aceste instituții și diminuează serviciile oferite
  - Continuarea simplificării procedurilor referitoare la angajarea și îndeplinirea obligațiilor declarative și de plată a contribuțiilor obligatorii ale angajatorilor
  - Îmbunătățirea legislației privind contractele de muncă, eliminând limitările actuale referitoare la numărul de contracte individuale de muncă pe termen limitat ce pot fi încheiate între aceleași părți, pentru aceeași funcție
  - Practicarea unei mai bune politici de comunicare și colaborare între Ministerul Învățământului și Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale pe de o parte și partenerii sociali pe de altă parte, astfel încât să se realizeze o concordanță sporită între dimensiunea, structura și competențele resurselor umane pregătite în sistemul educațional cu mărimea, structura și calitatea forței de muncă necesare economiei în prezent, pe termen mediu și pe termen lung pe de altă parte.
  - Recunoașterea rolului patronatelor IMM-urilor în cadrul dialogului social la nivel național și local și valorificarea propunerilor acestora pentru îmbunătățirea cadrului legislativ și creșterea funcționalității sistemelor implicate.

Construirea unei piețe a muncii moderne, care să favorizeze mobilitatea profesională și organizațională, perfecționarea pregătirii resurselor umane și creșterea productivității muncii individuale și organizaționale este esențială pentru dezvoltarea sustenabilă a României și amplificarea performanțelor sale pe termen scurt, mediu și lung.

### 3.5.2.2.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei

Întrucât nici un proces managerial sau de altă natură nu poate fi realizat performant fără cunoștințe aprofundate în domeniul respectiv, asigurarea acestora trebuie să reprezinte fundamentul oricărui demers economico-social profesionist care își propune să obțină performanță ridicată. Ca urmare este necesară intensificarea sintetizării și diseminării cunoștințelor de management și din celelalte domenii complementare – economie, administrație publică, juridic, informatic, limbi străine, ecologie etc. – necesare managerilor și specialiștilor de la toate eșaloanele societății și economiei României. Modalitățile concrete de acționare sunt foarte variate și îndeobște cunoscute.

Pornind de la această premisă de necontestat, recomandăm următoarele **direcții de acțiune** în cadrul economiei naționale:

- Constituirea unor bănci de cunoștințe manageriale, bine structurate, specializate pe principalele segmente ale managementului din România – agenți economici, administrație centrală, administrație locală etc. și/sau pe domenii de activitate – industrie, construcții, comerț și servicii, transporturi etc.

- Organizarea periodică la nivelul diferitelor sisteme din cadrul economiei – guvern, ministere, regiuni, județe, universități, firme mari, firme mijlocii, categorii de IMM-uri etc. – de conferințe de informare, diseminare și dezvoltare a noutăților manageriale și din alte domenii conexe, pe baza unor materiale scrise, sintetice și pragmatice, centrate pe prioritățile și necesitățile respectivelor sisteme.

- Organizarea de seminarii de training pe teme bine precizate, care se referă la elementele principale ale managementului unde se constată dificultăți și/sau unde trebuie realizate schimbări radicale corespunzătoare obiectivelor și recomandărilor Uniunii Europene și tendințelor pe plan internațional.

- Elaborarea și publicarea unor lucrări sintetice și pragmatice de management, atât cu caracter explicativ (dicționare, enciclopedii), dar, mai ales, pragmatic – metodologii, sisteme, metode, proceduri etc. – prin a căror studiere, în spiritul învățării continue, să se amplifice competențele și eficacitatea managerilor, specialiștilor și, implicit, funcționalitatea și performanțele sistemelor în care lucrează.

- Continuarea și intensificarea trainingului managerial și de specialitate pentru toți managerii și specialiștii care lucrează în structurile guvernului, parlamentului, în toată administrația centrală și locală. Pașii care au fost deja făcuți prin constituirea și dezvoltarea unor instituții de formare și perfecționare specializate, în frunte cu Institutul Național de Administrație (INA), trebuie continuați cu utilizarea și valorificarea mai intensă a potențialului și competențelor deja existente. Considerăm că printre aspectele majore care trebuie avute în vedere în viitor se numără amplificarea caracterului aplicativ al pregătirii și creșterea rigurozității evaluatorilor.

- Intensificarea apelării la consultanță managerială și din alte domenii complementare, concomitent cu creșterea eficacității sale. Ritmul rapid de diversificare și amplificare a cunoștințelor în general, inclusiv în domeniul managementului, concomitent cu sporirea impactului acestora asupra derulării activităților și rezultatelor organizațiilor, impun apelarea într-o măsură sporită la consultanță. Practicile manageriale performante demonstrează marile avantaje pe care consultanța, sub diversele sale forme – consiliere, mentorat, tutoring sau consultanță propriu zisă – le prezintă: obținerea rapidă a cunoștințelor care lipsesc în organizație, îndeosebi a celor noi; furnizarea cunoștințelor sub o formă pragmatică, având în vedere specificul și modalitățile de rezolvare a problemelor cu care se confruntă organizația; beneficierea de asistență de specialitate în timp real pentru a rezolva problemele; creșterea credibilității soluțiilor manageriale care se implementează în organizație; scăderea rezistenței individuale și organizaționale la schimbări; accelerarea modernizării „de facto” a organizațiilor respective și, implicit, a obținerii de performanțe ridicate.

În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe consultanța, consilieratul, trainingul continuu, mentoratul, tutoringul sunt ingredientele esențiale ale asigurării performanțelor și sustenabilității organizațiilor în orice domeniu. În consecință, în conceperea abordărilor manageriale și în stabilirea cheltuielilor fiecărui sistem, consultanța managerială și de specialitate (juridică, financiară, tehnică, ecologică etc.) și celelalte forme de asigurare din outsourcing de cunoștințe performante trebuie să fie prezente, dimensionându-le în funcție de necesități. De reținut că necesitatea și amploarea consultanței crește odată cu dimensiunea și complexitatea organizațiilor. Nici o economie națională, nici un minister, regiune, firmă multinațională, universitate, firmă mare sau firmă mijlocie, nu pot fi manageriate profesionist și performant fără aportul consistent al consultanților,

consilierilor, trainerilor, mentorilor, tutorilor, care să ofere servicii la standarde internaționale. Practica din toate țările dezvoltate demonstrează realismul și eficacitatea folosirii de către manageri a consultanței competente, sub diferitele sale forme, multiplele sale efecte pozitive, pe toate planurile.

### 3.5.2.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile

Parteneriatele public private reprezintă o modalitate de utilizare la un nivel superior a resurselor existente în economie și de valorificare într-o măsură mai mare a anumitor oportunități economice, care nu pot fi abordate în mod eficient, în mod separat de zona publică și, respectiv, zona privată. Parteneriatul public privat (PPP) se utilizează cu foarte bune rezultate de mulți ani în numeroase țări din UE – Marea Britanie, Franța, Germania, Italia, Spania, Irlanda, Portugalia – atât la nivel central cât și local.

În anul 2014, UE a emis documentul 240/7.01.2014 referitor la **Codul European de conduită privind parteneriatele**, având ca obiectiv promovarea parteneriatelor public private în operaționalizarea fondurilor structurale de investiții UE. Codul indică cine poate participa la aceste parteneriate:

- Autoritățile publice
- Parteneri regionali, locali și urbani
- Sindicate
- Organizații patronale
- Alte organizații neguvernamentale și instituții responsabile pentru promovarea incluziunii sociale.

Codul de conduită stabilește obiective și criteriile prin care să se asigure implementarea parteneriatului public privat în statele membre ale UE cum ar fi: asigurarea transparenței procedurilor de selecție a partenerilor, asigurarea la informații relevante și suficient timp de analiză pentru partenerii potențiali interesați, implicarea partenerilor în toate etapele procedurilor de parteneriat public-privat, începând cu pregătirea documentelor de programare și până la evaluarea finală, creșterea potențialului partenerilor pentru a le dezvolta competențele ș.a.

În România, în anul 2010, după mai mulți ani de dezbateri s-a adoptat **Legea 178/2010 privind parteneriatul public privat**, modificată și completată prin Legea 86/2011. Din păcate, până în prezent, această lege nu a generat mult așteptatele parteneriate publice-private, datorită deficiențelor pe care le conține. Pentru ca ea să devină operațională, sunt necesare – în opinia CNIPMMR – mai multe îmbunătățiri de substanță, printre care menționăm:

- Completarea capitolului VII – Sancțiuni - cu prevederi privind cuantumul penalităților și condițiile aplicării măsurilor administrative, în cazul neîndeplinirii contractului de ambele părți, inclusiv de către autoritatea contractantă; nici un partener nu se va implica într-un parteneriat dacă nu se garantează prin lege că, își va recupera resursele utilizate în parteneriat, în situația în care partea publică renunță sau blochează parteneriatul:
- Completarea scopurilor reglementării PPP cu scopul promovării și aplicării PPP în România pentru absorbția integrală a fondurilor structurale;
- Completarea proiectului cu un capitol distinct privind PPP dintre autoritățile publice și sectorul privat, inclusiv organizații patronale și sindicale, în domeniul elaborării, derulării și implementării de proiecte din fonduri structurale;
- Completarea proiectului cu reglementări speciale privind accesul IMM-urilor la PPP;
- Recunoașterea explicită a posibilității derulării de PPP cu sectorul non-profit, în special cu organizațiile patronale și sindicale care dețin competențe și o importantă experiență.

Îmbunătățirea legislației privind parteneriatul public privat și aplicarea codului de conduită a parteneriatelor, elaborat de UE, sunt de natură să genereze **mari avantaje pentru economia și societatea din România**, printre care menționăm:

- a) Diversificarea și multiplicarea soluțiilor de finanțare privată a proiectelor publice
- b) Reducerea costurilor pentru administrațiile centrale sau locale
- c) Utilizarea de know-how și a managementului privat în cadrul proiectelor publice
- d) Creșterea eficienței în sectorul public
- e) Diminuarea perioadelor de implementare a proiectelor publice
- f) Amplificarea absorbției fondurilor structurale alocate României

- g) Reducerea costurilor de realizare a infrastructurii prin valorificarea eficacității și potențialului inovativ al sectorului privat competitiv, atât în ceea ce privește costurile, cât și indicatorii de calitate
- h) Îmbunătățirea partajării riscurilor între participanții din sectoarele public și privat
- i) Stimularea eforturilor în materie de dezvoltare durabilă, inovare, cercetare și dezvoltare în vederea realizării progreselor necesare pentru formularea unor noi soluții la provocările socio-economice ale societății
- j) Recunoașterea rolului central al sectorului privat în elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor pe termen lung destinate programelor industriale, comerciale și de infrastructură de mare amploare
- k) Asigurarea creșterii cotelor de piață ale companiilor din România în domeniul achizițiilor publice pe piețele UE și ale țărilor terțe
- l) Mobilizarea fondurilor private și punerea acestora în comun cu resursele publice.

Toate aceste **avantaje** sunt extrem de importante în actualul context economic, statele membre UE urmărind să accelereze ritmul investițiilor ca răspuns la complexa situație economico-socială actuală, luând în considerare, totodată, necesitatea de a menține disciplina bugetară. Pentru România, în care sunt active publice de ordinul zecilor de miliarde de euro neutilizate ce se degradează, și în care nivelul investițiilor este modest, îmbunătățirea legislației parteneriatului public-privat și trecerea la realizarea de proiecte în toate zonele țării **este concomitent o stringentă necesitate și imensă oportunitate economico-socială.**

### 3.5.3. Managementul agenților economici

#### 3.5.3.1. Priorități manageriale

În continuare punctăm, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.

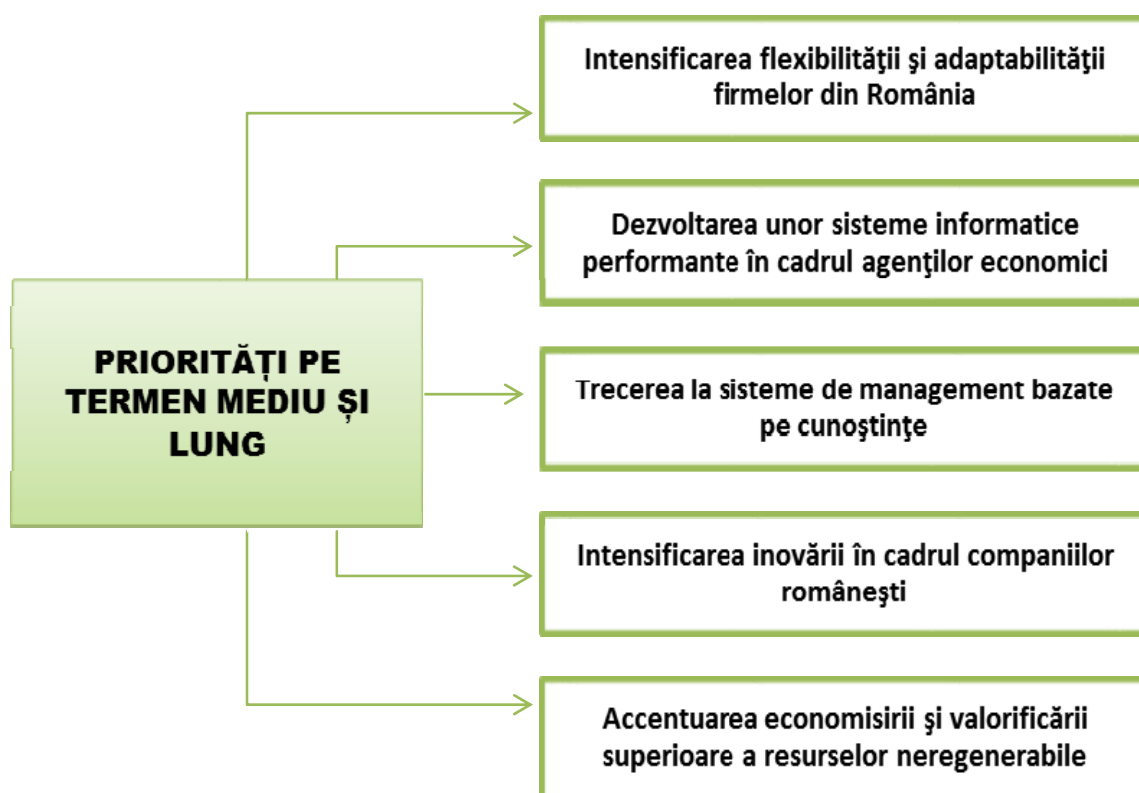


Figura nr. 43 - Priorități manageriale pe termen mediu și lung la nivelul agenților economici



### **3.5.3.1.1. Intensificarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România**

Datorită mediului exterior firmelor în continuă schimbare, una dintre cele mai importante caracteristici ale unei firme constă în capabilitatea acesteia de a se adapta la aceste schimbări cu scopul de a se menține competitivă și chiar de a-și mări avantajul competitiv.

Această caracteristică trebuie însușită și de firmele din România, pentru a putea face față în economia de piață pe care Uniunea Europeană o presupune. Flexibilizarea dimensională (privitoare la volumul activității desfășurate și, implicit, la cel al resurselor folosite - capacități de producție, forță de muncă, capitaluri), structurală (referitoare la portofoliul afacerilor desfășurate, nomenclatorul produselor/serviciilor oferite, configurația constructivă a structurii organizatorice) și funcțională (referitoare la sistemul de conducere strategică, mecanismele decizionale, sistemul de planificare strategică, control și evaluare, latura funcțională a structurii organizatorice, mecanismele relațiilor interne și exterioare) este forma de manifestare și măsura capacității de adaptare eficientă.

Vechile stiluri de management ale organizațiilor erau bazate pe încercarea de menținere pe perioade îndelungate a funcționării acesteia între anumiți parametri stabiliți. Economia din prezent obligă managerii companiilor să renunțe la acest stil de management și să adopte unul proactiv, prin care firma să se adapteze în continuu la schimbările din mediu. Acest nou stil de management se referă la cum sunt concepute strategiile și politicile specifice, cum este gestionată cultura organizațională și cum sunt valorificate resursele de care compania dispune.

Flexibilitatea sporită pe aceste planuri va fi rezultatul firesc al continuării descentralizării organizației, multiplicării centrelor de decizie din cadrul ei astfel încât să le apropie cât mai mult de scena producerii schimbărilor. Condiția esențială a creșterii flexibilității organizației, a capacității sale de răspuns la schimbări, este aceea a responsabilizării precise a fiecărui centru de decizie în ceea ce privește performanțele ce trebuie obținute și modul de utilizare a resurselor alocate. Aceasta va fi posibilă pe baza perfecționării în continuare a sistemului informațional, care să permită individualizarea riguroasă a eforturilor și rezultatelor aferente fiecărui centru decizional, precum și monitorizarea permanentă a activității acestuia.

### **3.5.3.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici**

În această eră a tehnologiei, extinderea informatizării la nivelul firmelor și la nivelul managementului acestora este un pas logic și necesar. Utilizarea într-o proporție tot mai mare a mijloacelor moderne de transfer al informațiilor va asigura creșterea gradului de flexibilitate a firmelor, a capacității de reacție la schimbări bruște dar totodată și la eficientizarea activităților companiei.

Prin extinderea informatizării la toate activitățile firmei se realizează satisfacerea cerințelor manageriale, specifice diferitelor domenii de activitate ale acesteia, prin construirea de sisteme informatice adaptate strict cerințelor respective. Aceste sisteme se bazează pe bănci de informații specifice care, atunci când sunt stabilite la nivel național sau chiar internațional, pot fi accesate, printr-un sistem de telecomunicații adecvat, de un număr practic nelimitat de beneficiari interesați de informațiile conținute în ele.

Un alt beneficiu pe care extinderea informatizării îl poate aduce, este acela de construire și administrare a unei baze de date cu informații despre activitatea ce se petrece în firmă și diverse alte informații importante. Acest lucru facilitează accesul foarte rapid la date esențiale și duce la eficientizarea muncii și la crearea de avantaje competitive.

Un alt argument în favoarea extinderii informatizării într-o companie, este și apelarea din ce în ce mai deasă la metode și tehnici de optimizare a deciziilor. Acestea pot da rezultate mult mai bune în momentul în care ele sunt bazate pe un suport informatic.

În rândul acestor metode și tehnici se înscriu arborele decizional, tabelul decizional, modelarea economico-matematică, simularea, construirea scenariilor etc., avantajul cel mai semnificativ rezultat din utilizarea lor constând în faptul că permit stabilirea multor variante decizionale și identificarea mai ușoară și fundamentată a variantelor optime.

Aceste probleme, ce au un grad de complexitate foarte mare, sunt foarte greu spre imposibil de rezolvat manual, dar cu ajutorul tehnicilor informatice moderne pot fi rezolvate foarte repede și ușor, având ca rezultate informații ce pot fi folosite de manageri pentru a contura și fundamenta mai ușor strategiile, să poată înțelege efectele diverselor opțiuni dar și să înțeleagă mai bine probleme viitoare.

### 3.5.3.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe

Sistemul de management bazat pe cunoștințe este acel sistem de management care pune un accent deosebit pe resursa umană (cea mai importantă în acest tip de management). Acest mod de management a început să prindă contur în ultimul deceniu și este realizat în concomitență cu sistemul clasic de management.

La nivelul oricărei companii, conducerea acesteia se realizează prin intermediul unui sistem de management, care la rândul lui este compus din 5 subsisteme – decizional, metodologico-managerial, informațional, organizatoric și de management al resurselor umane - fiecare cu conținut și roluri diferite, dar congruente.

Din păcate, literatura de specialitate este foarte săracă în ceea ce înseamnă sistemul de management bazat pe cunoștințe. Deseori, acestea este confundat cu sistemul de gestiune a cunoștințelor, un concept cu o sfera de aplicabilitate mult mai redusă decât acesta.

Aceste două concepte sunt foarte diferite, deoarece sistemul de gestiune a cunoștințelor (KMS – knowledge management system) se referă la sisteme informatice specializate de administrare de date, informații și cunoștințe în cadrul unei companii. Acestea sunt folosite pentru a putea crea, stoca și analiza informațiile existente într-o firmă. Un sistem KMS<sup>1</sup> poate fi reprezentat de tehnologii ce permit crearea, gestionarea și partajarea de documente (Lotus Notes, SharePoint, baze de date), sisteme ce folosesc inteligența artificială pentru rezolvarea unor probleme, etc.

În opinia lui O. Nicolescu și C. Nicolescu<sup>2</sup>, sistemul de management bazat pe cunoștințe poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, uman etc., din cadrul organizației bazate pe cunoștințe, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități, eficiențe și sustenabilități cât mai ridicate, pe baza valorificării cunoștințelor și celorlalte resurse ale organizației.

Conform Committee on Development Information (CODI)<sup>3</sup> exista două direcții ce pot fi abordate în implementarea acestui instrument: orientarea spre proces și orientarea pe bune practici.

Orientarea spre proces consideră ca la baza adoptării deciziilor stau cunoștințele tacite, ce pot fi „descărcate” din mintea angajaților prin interviuri și ședințe, codificate, arhivate și si reutilizate profitabil. Aceasta paradigma are la baza mișcarea de promovare a inteligenței artificiale, orientată spre dezvoltarea de sisteme de decizie bazate pe baze de date intercorelate. În aceasta orientare, sistemul decizional este orientat de sus în jos și focalizat pe tehnologiile IT&C.

Orientarea pe bune practici are în prim plan, cum îi spune și numele, bunele practici. Potrivit acestei orientări, abordarea trebuie să fie de jos în sus, deciziile fiind determinate de modul în care angajații rezolvă, deseori în moduri inovative, problemele apărute, în condițiile unui mediu ambiant tot mai dificil de anticipat. Aceste două abordări sunt sintetizate foarte bine de doi specialiști americani<sup>4</sup>:

Tabelul nr. 18

#### Paradigmele implementării KMS

Orientarea pe proces	Orientarea pe bune practici
Modul în care sarcinile sunt organizate	Modul în care sarcinile sunt realizate
Rutina	Rezolvare de probleme
Structurată	Spontaneitate, improvizație
Presupune un mediu ambiant anticipabil	Presupune un mediu ambiant neanticipabil
Bazată pe cunoștințe explicite	Bazată pe cunoștințe tacite
Relații lineare	Relații de tip rețea

Sursa: Brown, J.S. and Duguid, P. 2000. Balancing act. How to capture knowledge without killing it

<sup>1</sup> Knowledge Management System: se referă la un sistem de gestionare a cunoștințelor în cadrul organizațiilor, distinct din punct de vedere organizatoric, înființat în vederea creării, captării, stocării și diseminării cunoștințelor. Acesta poate fi o parte (nici necesară, nici suficientă) a unei inițiative de management bazat pe cunoștințe.

<sup>2</sup>Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, pg. 305

<sup>3</sup> xxx, Knowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms <http://www.uneca.org/codi/codi2/content/E-ECA-DISD-CODI-2-10-EN.PDF>

<sup>4</sup> Brown, J.S., Duguid, P. 2000. Balancing act. How to capture knowledge without killing it. Harvard Business Review 78 (3): 73-80.

Indiferent de ce orientare a managementului bazat pe cunoștințe este aleasă de către managerii firmelor românești, acest tip de management trebuie adoptat de către companii pentru a putea devenii din ce în ce mai competitive, pentru a-și construi avantaje competitive durabile, pentru a deveni mult mai flexibile și adaptabile și pentru a putea folosi la potențial maxim toate resursele.

#### **3.5.3.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești**

În noua economie, firmele din România vor trebui să fie, nu doar flexibile în fața schimbării ci și inovative. Inovația este baza pe care se poate construi un avantaj competitiv durabil și foarte mare.

Nivelul creativ al unei firme nu se referă doar la capacitatea acesteia de a fi inovativă la nivelul produsele, serviciilor și a tehnologiilor folosite sau generate, ci și la capacitatea acesteia de a fi inovativă în fața diverselor probleme apărute și la puterea acesteia de a găsi soluții neortodoxe pentru a le depăși.

Pentru firmele românești, inovarea managerială are o importanță capitală, manifestată în capacitatea de a contura strategii noi și îndrăznețe, de a stabili pe baza acestora politici eficiente de implementare, de a găsi rapid soluții corective atunci când strategia adoptată nu dă totuși rezultatele scontate. În firma viitorului este de prevăzut accentuarea în continuare a inovării manageriale, devenită cu atât mai necesară cu cât, așa cum s-a mai subliniat, schimbările pe toate planurile activității organizației se anunță din ce în ce mai ample și mai frecvente. Este firesc, în aceste condiții, să ne așteptăm la accelerarea ritmului de uzură morală a inovărilor în materie de management, ceea ce semnifică, odată în plus, că acesta trebuie să devină din ce în ce mai dinamic, creativ și flexibil. Drept urmare, modificările din domeniile structurii organizatorice, sistemului informațional, metodelor și tehnicilor de conducere utilizate, relațiilor exterioare ale organizației etc. vor deveni din ce în ce mai frecvente, se vor "acorda" tot mai fin în timp cu ritmul de reducere a ciclului de viață al produselor și tehnologiilor. S-ar putea ajunge chiar la situația în care introducerea inovărilor manageriale să preceadă celor tehnologice tocmai pentru a facilita realizarea acestora din urmă și a le spori semnificativ rezultatele benefice tehnice, tehnologice și economice.

Având în vedere cele mai sus menționate, putem afirma că inovarea managerială este diferită de inovarea tehnologică, prin faptul că deosebește două organizații din punct de vedere al performanțelor acestora, plecând de la premisa că acestea operează în condiții asemănătoare și au niveluri de consum al resurselor relativ egal. Inovarea tehnologică are același rezultat în 2 sau mai multe companii dacă input-urile sunt aceleași.

#### **3.5.3.1.5. Accentuarea economisirii și valorificării superioare a resurselor neregenerabile**

Un alt obiectiv pentru firmele românești, și nu numai, este economisirea de resurse neregenerabile, deoarece dependența de acest tip de resurse poate fi considerată o vulnerabilitate. În prezent se poate constata o risipă uriașă a acestora, dar și o creștere a cererii pentru ele, fapt ce amplifică probleme geopolitice cauzate de deținerea, exploatarea și vânzarea acestora. O nouă tendință generată de această problemă a resurselor este aceea de adoptare a unor tipare de dezvoltare economică sustenabilă, deoarece, pe viitor managementul organizațiilor va fi pus mereu în fața unei balanțe încordate a resurselor. În aceste condiții, întreg personalul organizației viitoare, în primul rând cel managerial, va adopta o nouă atitudine în acest sens, noi modele conceptuale și de acțiune axate pe ideea economisirii și valorificării maxime a resurselor existente.

Unele dintre principiile de bază ale dezvoltării sustenabile sunt evaluarea corectă a necesarului de resurse dar și evitarea risipei prin urmărirea proceselor de producție și a consumului de resurse (materiale, energetice, etc.). Un alt mod în care se poate reduce risipa este creșterea gradului de investiții în activități de cercetare-dezvoltare, pentru conceperea unor tehnologii ce poate reduce consumul de materii. Toate aceste lucruri sunt necesare pentru a putea conserva cât mai mult resursele neregenerabile pentru ca și generațiile viitoare să poată dezvolta alte tehnologii mai avansate pentru reducerea consumului.

Economisirea resurselor materiale și de energie se va asigura, în măsură crescândă, prin aportul deosebit al activităților de cercetare-dezvoltare și proiectare, pe baza îmbunătățirii tehnologiilor lor specifice, a extinderii utilizării unor metode tehnico-economice de tipul analizei valorii, a adoptării unor standarde și norme constructive, funcționale, de calitate etc. tot mai economicoase.

Economisirea resurselor umane se va realiza, precumpănitor, prin armonizarea mai judicioasă a perechilor de valori performanță-stimulare, eficiență-motivare, stimulente materiale-stimulente morale, muncă-recunoașterea rezultatelor acesteia, schimbare-participare la stabilirea și realizarea schimbării.

Economisirea resursei timp, neglijată încă îngrijorător de mult în țările cu niveluri mai modeste de dezvoltare, se va realiza, tot mai pronunțat, prin extinderea progresivă a cultului muncii, a lucrului bine făcut, a adoptării unui ritm rațional de intensitate a muncii, a asigurării echilibrului normal între timpul de muncă, cel de odihnă, cel de instruire, cel de destindere, cel pentru alte activități.

### 3.5.3.2. Modalități manageriale

Dintre multiplele elemente prin care se pot operaționaliza prioritățile menționate, prezentăm în continuare, selectiv, pe cele pe care le considerăm esențiale pentru majoritatea agenților economici din România.

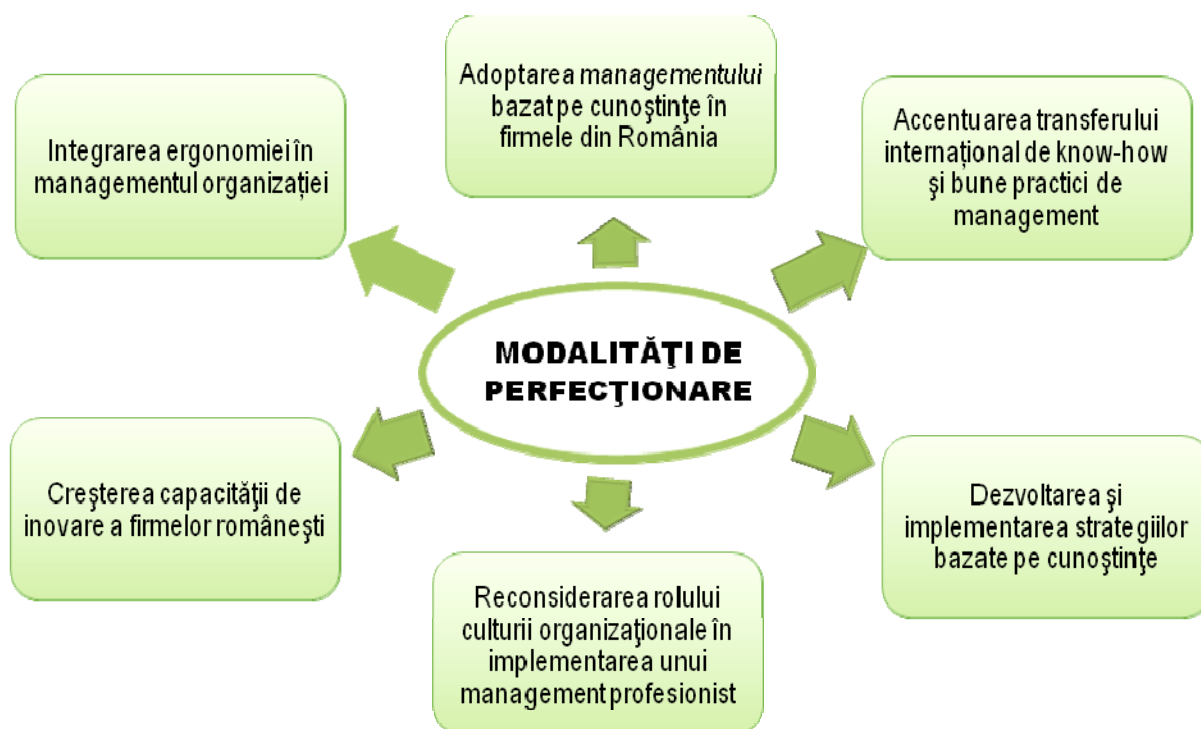


Figura nr. 44 - Modalități de acțiune manageriale pe termen mediu și scurt, la nivelul agenților economici

#### 3.5.3.2.1. Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România

Din nefericire, managementul practicat în firmele din România este unul învechit, ce nu poate ține pasul cu cel din economiile de piață dezvoltate din Uniunea Europeană. Pentru a putea reduce acest decalaj trebuie ca managementul românesc să fie profesionalizat. Acest proces trebuie să înceapă de la nivelul ierarhic cel mai ridicat în firme, managerii acestora, deoarece ei sunt responsabili cu stabilirea direcției în care organizația se va orienta și dezvolta. Un alt element important ce trebuie adus la cunoștința managerilor români, cu scopul de a micșora decalajele față de vestul Europei, este managementul și economia bazată pe cunoștințe.

În acest context, apariția managementului bazat pe cunoștințe se reflectă în punerea la dispoziția tuturor managerilor a unor concepte, abordări, sisteme, metode tehnice cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acesta se confruntă. Aceste elemente oferă posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizaționale de o valoare inestimabilă. În consecință, managerii trebuie să conștientizeze această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.

### **3.5.3.2.2. Accentuarea transferului internațional de know-how și bune practici de management**

Odată cu intrarea în Uniunea Europeană, o nouă piață a fost deschisă firmelor românești, dar și piața românească a fost deschisă pentru firmele din statele membre. Acest fapt a dus la internaționalizarea activităților firmelor din România, dar neutilizarea suficientă a instrumentelor manageriale moderne, a stabilirii unor relații solide cu clienții și furnizorii sunt unele dintre cele mai importante argumente în favoarea intensificării transferului de know-how, din punct de vedere managerial, internațional.

Accelerarea adoptării stilurilor de management moderne și utilizarea instrumentelor de management moderne, prin intermediul transferului de know-how managerial, va permit companiilor românești să obțină profituri mai mari, valoare adăugată mai mare dar și diversificarea piețelor pe care acestea sunt prezente. Alte beneficii aduse organizațiilor de acest transfer de know-how, sunt consolidarea și crearea de noi avantaje competitive, mărirea și întărirea pozițiilor pe piețele pe care sunt prezente, iar prin adoptarea managementului bazat pe cunoștințe, firmele vor putea să maximizeze resursele umane și cele informaționale pentru crearea de inovații.

### **3.5.3.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe**

Organizațiile care doresc un management bazat pe cunoștințe performant trebuie să se asigure că utilizează principiile acestui tip de management în realizarea tuturor proceselor, în special a celor strategice. Precum, strategia firmei reprezintă viziunea întreprinderii pe o perioadă de timp mai îndelungată, este esențial ca în cadrul acesteia să fie prezente și elemente ale managementului bazat pe cunoștințe pentru obținerea unor avantaje competitive durabile și sustenabile, dar și pentru dezvoltarea în condiții de eficiență, a firmei.

Apelarea la strategiile bazate pe cunoștințe și aplicarea acestora va determina o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității firmei, în contextul managementului bazat pe cunoștințe.

Dintre efectele pozitive ale elaborării și implementării de strategii bazate pe cunoștințe precizăm: facilitarea și direcționarea rațională a eforturilor organizaționale, consistența și consecvența în timp a deciziilor și acțiunilor subordonate atingerii obiectivelor strategice, amplificarea capacității de a pătrunde pe noi piețe și de a crește cotele părți pe piețele actuale, reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică, asigurarea unui fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimii celorlalte decizii majore din firmele care aparțin domeniului respectiv, facilitarea creării și dezvoltării unei culturi organizaționale bazate pe cunoștințe competitive, favorizarea luării în considerare a intereselor principalilor stakeholderi implicați și a amplificării contribuției lor la atingerea obiectivelor strategiei etc.

### **3.5.3.2.4. Reconsiderarea rolului culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist**

Pentru realizarea unui management profesionist la nivelul firmelor din România, cultura organizațională este o foarte importantă componentă, ea ajutând la definirea viziunii companiilor asupra direcției de dezvoltare. Ea ocupă acest rol central deoarece influențează direct dezvoltarea strategiilor și implicit definirea misiunii și obiectivelor firmei.

Pentru a asigura, prin strategie, direcționarea culturii organizaționale pe anumite coordonate se recomandă păstrarea oamenilor și a ideilor inovative în cadrul firmei, dezvoltarea unei culturi axate pe încredere, deschiderea firmei către clienți, identificarea factorilor de succes alternativi majori în vederea exercitării leadership-ului și învățarea modului în care se conduce schimbarea la nivel de firmă.

Cultura organizațională reprezintă regulile nescrise ale unei organizații și cuprinde totalitatea normelor, valorilor, credințelor comune împărtășite de către stakeholderii interni și pe baza cărora aceștia își desfășoară activitățile. De aceea, dacă aceasta este acceptată și recunoscută de către toți angajații și de către management, se va crea un mediu propice pentru dezvoltarea companiei, creșterea performanțelor acesteia, dar și a intensificării inovării, fapt ce va duce la obținerea unui avantaj competitiv durabil, creșterea cotei de piață, dar și la expansiunea pe noi piețe și nișe. Un alt efect al acceptării culturii organizaționale de către angajați va fi

creșterea motivării acestora, ce va implica utilizarea la capacitate maximă a resursei umane, ceea ce pentru un management profesionist trebuie să reprezinte o prioritate (utilizarea la capacitate maximă a resurselor cu pierderi și costuri cât mai mici cu scopul de a obține performanțe cât mai bune).

### 3.5.3.2.5. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești

În prezent, în condițiile în care schimbările au loc la un ritm din ce în ce mai accelerat, iar durata de viață a produselor/serviciilor se diminuează, importanța creșterii potențialului inovațional în organizații trebuie să reprezinte un punct central în strategia oricărei firme.

În general, în ultima perioadă de timp, organizațiile ce aveau un potențial inovațional foarte mare erau cele din industriile de înalte tehnologii (IT&C, militar, echipamente medicale, etc.). Se observă că, și în celelalte ramuri de activitate, firmele au realizat faptul că viitoarea direcție, pentru obținerea de avantaje competitive, este reprezentată de creșterea potențialului inovațional, lucru ce a rezultat în scurtarea perioadei de viață a produselor/serviciilor și la un ritm foarte accelerat de descoperiri de noi tehnologii și tehnici avansate (chiar dacă în unele ramuri de activitate nivelul inovării este mai mic comparativ cu industriile de înalte tehnologii).

Din păcate, nivelul inovațional al firmelor românești este departe de a fi consistent. Lipsa resurselor, exodul de specialiști, nivelul de salarizare semnificativ mai mic decât al concurenților din Europa Occidentală sunt doar câțiva factori ce explică această stare de fapt. Nivelul scăzut trebuie însă corelat și cu un alt fenomen: inovarea nu produce schimbarea decât relativ rar, ea fiind încununată de succes mai ales atunci când exploatează, în mod eficace și eficient, schimbarea apărută.

Pe lângă măsurile de mai sus, considerăm util a se acționa și în sensul **consolidării și dezvoltării structurilor competitive și potențial competitive**, îndeosebi în sectoarele de interes național, realizării și punerii în exploatare a produselor, tehnologiilor și serviciilor noi și modernizate, bazate pe rezultatele cercetării-dezvoltării existente, valorificate prin proiecte dezvoltate în comun de agenții economici și de unitățile de cercetare-dezvoltare, stimulării aplicării tehnologiilor noi, precum și a activității proprii de cercetare-dezvoltare și inovare, inclusiv în IMM, creșterii semnificative a contribuției cercetării-dezvoltării și inovării la îmbunătățirea tehnologiilor și a produselor, sprijinirii formării centrelor de excelență în domeniile considerate prioritare, dezvoltării parteneriatului tehnologic între unitățile productive, cele de cercetare-dezvoltare și universități, îmbunătățirii mecanismelor de creditare pentru promovarea proiectelor de transfer tehnologic performant.

### 3.5.3.2.6. Integrarea ergonomiei în managementul organizației

Din perspectiva tendințelor generale, destul de numeroase și diversificate, privind dezvoltarea organizațională și managerială, cercetări remarcabile, relativ recente, au evidențiat necesitatea instituirii, din rațiuni științifice, strict obiective și operaționale, a unui **sistem de management ergonomic** al cărui obiectiv principal trebuie să fie **accentuarea integrării ergonomiei în managementul organizațiilor**.<sup>1</sup> Noile tendințe și dezvoltări, evidențiază relațiile ergonomiei cu managementul, promovează conceptul de management ergonomic, sporesc gradul de înțelegere a conceptelor și practicilor managementului ergonomic în raport cu practicile managementului general, cu atât mai mult cu cât, în opinia specialiștilor, demersul ergonomic constituie, prin el însuși, o provocare pentru management<sup>2</sup>.

Totodată, se impune creșterea gradului de înțelegere și conștientizare de către manageri și a celorlalți stakeholderi în legătură cu natura, semnificația reală și rolul tot mai important al ergonomiei, cu fundamentele teoretice și practice ale acesteia, cu potențialul și valorile sale și, nu în cele din urmă, cu oportunitățile strategice sustenabile oferite de ergonomie. Din această perspectivă, **se resimte nevoia accentuării relevanței ergonomiei pentru management**, a reexaminării relației dintre acestea, congruenței ergonomiei și managementului sau a domeniilor acestora, a abordării dintr-o perspectivă mult mai largă și mai cuprinzătoare a sistemului organizațional, ceea ce determină organizațiile moderne să-și reconsidere multe dintre modalitățile și

<sup>1</sup>Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaș C.V., Marin I., Igreț R.S., *Ergonomie organizațională*, Editura Economică, București, 2015.

<sup>2</sup>Hubault F., *Ergonomie și management*. În: *Les ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p. 601.

practicile, mai mult sau mai puțin tradiționale, de proiectare și dezvoltare organizațională și managerială și să adopte un stil de management proactiv.

Prin urmare, provocările legate de implementare, integrarea, proliferarea și dezvoltarea managementului ergonomic pot fi considerate obiective specifice, esențiale și novative, ale managementului organizației, în general, și ale managementului resurselor umane în special, obiective care impun un consens mai larg, un interes activ și o vizibilitate reală, precum și un efort necesar de acceptare, dezvoltare și implementare nu numai a unei viziuni particulare asupra realităților organizaționale, ci și a unei noi gândiri, a unei noi filosofii de afaceri sau a unor noi paradigme de dezvoltare organizațională și managerială, cu multiple dimensiuni și implicații precum și cu importante consecințe asupra obținerii, menținerii, dezvoltării sau amplificării succesului competițional și sustenabil, aspecte care aduc ergonomia tot mai aproape de nevoile business-ului modern, ca stil de viață organizațională. Îndeplinirea obiectivelor menționate este necesară cu atât mai mult cu cât, recent, Clasificarea Ocupațiilor din România (COR) a fost modificată și completată cu **o noua ocupație practică în cadrul economiei naționale** denumită „**ergonomist**”<sup>1</sup>.

De asemenea pentru realizarea tuturor acestor obiective, este necesară promovarea la nivel național a unor forme de organizare a specialiștilor în ergonomie, care să treacă la o acțiune programată și sistematică de realizare a unei permanente educații științifice și comportamentale în domeniile managementului, în general, și ale ergonomiei în special.

#### 3.5.4. Domeniul formării și consultanței manageriale

Direcțiile în care trebuie acționat pentru ca pregătirea și consultanța managerială din țara noastră să genereze performanțe economice și sociale asemănătoare cu cele din țările dezvoltate ale Uniunii Europene, sunt prezentate în figura nr.45.

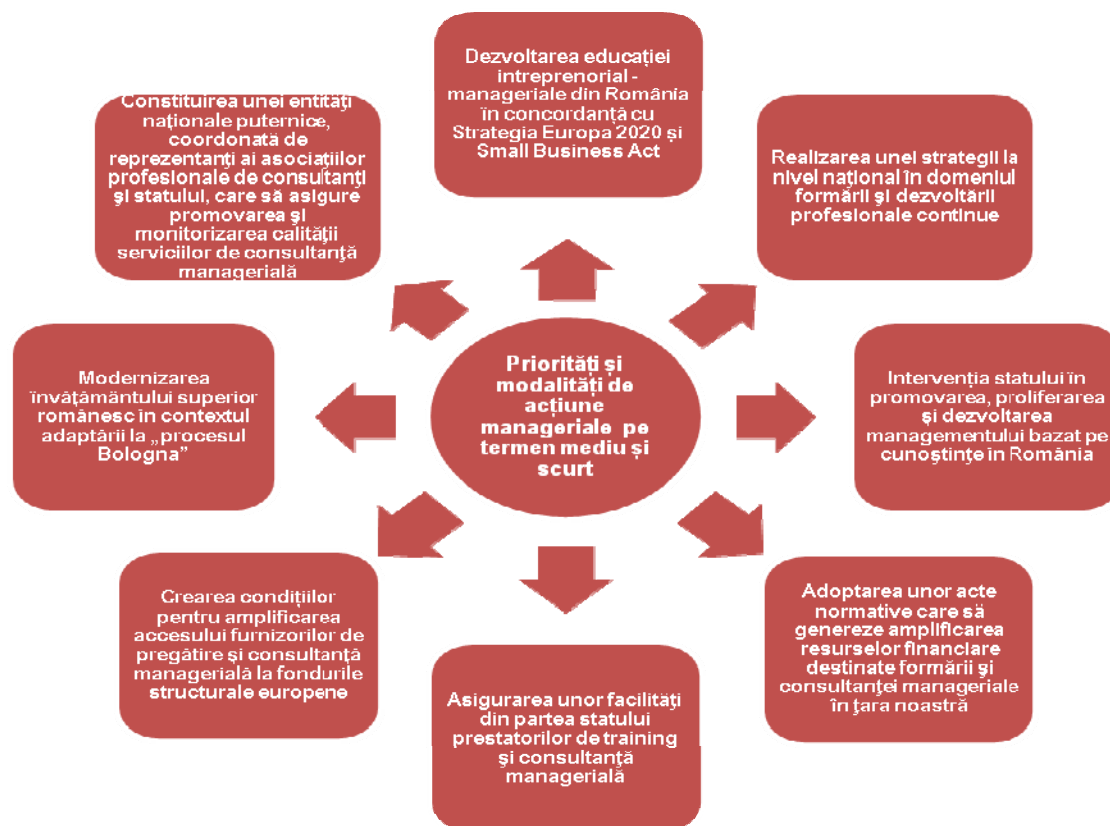


Figura nr. 45 - Direcții de acțiune pe termen mediu și scurt în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

<sup>1</sup> Monitorul Oficial al României, Partea I/Nr.229/04.04.2017.

### 3.5.4.1. Dezvoltarea educației întreprinzătoriale - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act

În contextul Strategiei UE și a Small Business Act for Europe, revizuit în anul 2011, dezvoltarea educației întreprinzătoriale în statele membre U.E. reprezintă o prioritate majoră. La începutul anului 2013 Comisia Europeană a adoptat „Planul de Acțiune pentru Întreprinzătoriat 2020 – Redemararea spiritului întreprinzătorial în Europa”, potrivit căruia educația întreprinzătorială a dobândit o și mai mare însemnătate. Țările membre au fost invitate să asigure includerea competenței „spirit întreprinzătorial” în programele din învățământul primar, secundar, profesional, superior și în pregătirea adulților înainte de sfârșitul anului 2015. Comisia Europeană a pus accentul pe educația întreprinzătorială, întrucât aceasta constituie investiția cu cea mai mare rată de revenire care poate fi făcută în Europa. Procesele de formare trebuie să încurajeze educarea spiritului întreprinzătorial, respectiv a inițiativei, capacității de a pune ideile în practică, încrederii în sine, creativității, etc., în scopul sprijinirii creșterii economice, creării de noi firme și amplificării nivelului de ocupare a forței de muncă.

Cu toate că legea educației naționale din 2011, acordă importanță formării întreprinzătoriale și prevede ca aceasta să înceapă încă din învățământul primar, România se află mult în urma țărilor Uniunii Europene în domeniul pregătirii întreprinzătoriale. Amplificarea cantitativă și calitativă a formării întreprinzătoriale în țara noastră este imperios necesară, atât datorită impactului profund pozitiv asupra dezvoltării economico-sociale, aspect evidențiat frecvent de structurile de conducere europene, cât și situației nefavorabile din România:

- Densitatea mult mai mică de IMM-uri la 1.000 de locuitori în țara noastră comparativ cu media europeană
- Funcționalitatea și competitivitatea companiilor mici și mijlocii din România sunt mult inferioare omoloagelor din U.E.
- Nivelul precar de cunoștințe întreprinzătoriale-manageriale al multor întreprinzători autohtoni
- Cultura întreprinzătorială la nivel național este deficitară comparativ cu statele Uniunii Europene
- Rata crescută a mortalității firmelor mici și mijlocii
- Deficiențele manageriale din organizațiile românești
- Motivarea insuficientă pentru educație continuă la nivel individual și organizațional
- Existența unui număr apreciabil de programe inadecvate pentru formarea și dezvoltarea profesională continuă

- Alocarea de resurse financiare insuficiente pentru formarea permanentă

În scopul amplificării relevanței programelor de pregătire întreprinzătorială, se recomandă prezentarea unor experiențe practice/ modele din rândul întreprinzătorilor și încheierea de parteneriate între formatori și unitățile economice.

Sunt necesare eforturi conjugate din partea tuturor factorilor implicați, în scopul dezvoltării educației întreprinzătoriale - manageriale și, implicit, apariției unui număr cât mai mare de întreprinzători și evoluției ascendente a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii, care reprezintă motorul dezvoltării economice din România și celelalte țări din Uniunea Europeană.

### 3.5.4.2. Realizarea unei strategii la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue

Trainingul și consultanța managerială trebuie abordate ca o componentă importantă a formării și dezvoltării profesionale continue, care prezintă un interes deosebit pentru țările europene, datorită coordonatelor majore ale Strategiei Uniunii Europene. Cele trei priorități ale Strategiei Europa 2020, „creșterea inteligentă”, „creșterea durabilă” și „creșterea inclusivă”, situează în prim plan omul cu competențele sale, care nu pot fi puse în operă decât prin formarea continuă, pe parcursul întregii vieți.

Se impun următoarele precizări:

- Obiectivele economice, sociale, ecologice, manageriale, etc. pe termen lung pot fi realizate doar prin pregătirea permanentă a resurselor umane
- Instruirea profesională continuă reprezintă o direcție strategică de acțiune în vederea revigorării organizațiilor și relansării economiei naționale



- Educația permanentă constituie cea mai importantă modalitate de profesionalizare a managementului și managerilor
- Situația actuală a formării profesionale continue din țara noastră nu este în măsură să favorizeze reducerea decalajelor dintre România și Uniunea Europeană

Având în vedere aceste aspecte, se impune fundamentarea, elaborarea și implementarea unei **strategii realiste la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale permanente**, care ar genera o multitudine de efecte pozitive pentru organizațiile și economia țării noastre.

### 3.5.4.3. **Intervenția statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România**

În condițiile intensificării trecerii la economia bazată pe cunoștințe în toate țările dezvoltate din lume, factorii de decizie politică autohtoni trebuie adopte măsuri ferme și coerente în vederea susținerii tranziției României spre noul tip de economie. Dintre **elementele care impun cu necesitate stringentă intervenția statului român** în această direcție, enumerăm:

- Prioritățile și inițiativele emblematice ale Strategiei U.E. 2020, care vizează direct și indirect elemente specifice economiei bazate pe cunoștințe
  - Stadiul incipient al construcției economiei bazate pe cunoștințe în care se află România
  - Accelerarea revoluției cunoștințelor pe mapamond în ultimii ani
  - Frecvența redusă a întreprinzătorilor și/ sau managerilor din România care sunt familiarizați cu noțiunile de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe
    - Aplicarea cu succes a instrumentarului managerial bazat pe cunoștințe în alte țări din lume
    - Deoarece trainingul și consultanța managerială își pot aduce un aport major la construirea organizațiilor și, implicit a economiei bazate pe cunoștințe, formulăm câteva recomandări:
      - Introducerea unor direcții focalizate pe training și consultanță în domeniul managementului bazat pe cunoștințe în cadrul strategiei naționale de dezvoltare a resurselor umane
      - Integrarea în Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane aferent perioadei 2014-2020 a unei axe prioritare centrate asupra organizației și managementului bazate pe cunoștințe și a unor sub-axe pentru training și consultanță în acest domeniu
      - Adoptarea unor reglementări care să prevadă obligativitatea predării managementului bazat pe cunoștințe în cadrul învățământului liceal și universitar
      - Finanțarea de Guvernul României a unor transferuri de know-how internațional aferent managementului bazat pe cunoștințe către mediul academic din țara noastră

Subliniem că pe plan internaționala crescut semnificativ numărul organizațiilor în care se produc schimbări manageriale asociate trecerii la economia bazată pe cunoștințe, iar România este profund deficitară din acest punct de vedere. Sprijinirea de către autorități a trainingului și consultanței în domeniul managementului bazat pe cunoștințe, ar avea indubitabil un impact pozitiv major asupra reconfigurării manageriale din organizațiile românești, potrivit tendințelor existente pe mapamond, și trecerii țării noastre la construcția noului tip de economie.

### 3.5.4.4. **Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră**

Pornind de la rolul major pe care trainingul și consultanța îl au în eficientizarea managerială a organizațiilor din România, sunt necesare adoptarea unor măsuri care să contribuie la **finanțarea suplimentară a acestor activități, recomandându-se acționarea pe următoarele planuri:**

- Introducerea obligativității alocării unui procent minim din cifra de afaceri în scopul trainingul personalului pentru toți agenții economici și instituțiile publice (cum se procedează în unele țări dezvoltate din U.E. precum Franța și Spania)
- Constituirea unui fond național de finanțare a pregătirii continue a specialiștilor cu studii superioare, prin contribuția tuturor organizațiilor private și publice, care reprezintă potențiali beneficiari de formare permanentă.

- Cofinanțarea din bani publici și fonduri europene nerambursabile a parteneriatelor public-private din domeniul trainingului și consultanței manageriale

Amplificarea gradului de alocare a banilor din bugetul național și din fondurile structurale pentru derularea pregătirii și consultanței ar genera efecte dintre cele mai benefice, îndeosebi pentru managerii și/sau întreprinzătorii care conștientizează importanța instruirii și a consilierii în domeniul managementului, dar nu au resursele financiare necesare accesării unor astfel de servicii.

#### **3.5.4.5. Asigurarea unor facilități din partea statului prestatorilor de training și consultanță managerială**

În acest sens recomandăm următoarele **modalități de acțiune**:

- Reducerea impozitului pe profitul realizat din training și consultanță de către microîntreprinderi, în vederea creșterii potențialului uman, logistic, etc. al organizațiilor de mici dimensiuni care derulează astfel de activități

- Scutirea de la plata/ diminuarea contribuțiilor sociale pentru furnizorii de training și consultanță managerială privați care formează tineri de până la 35 de ani în acest domeniu sau angajează în regim de colaborare specialiști care mai plătesc integral astfel de contribuții în alte organizații

- Cofinanțarea de către stat a mobilităților internaționale ale consultanților și trainerilor, în scopul facilitării transferurilor de know-how

Astfel de facilități ar impacta nefavorabil pe termen scurt bugetul de stat și al unor instituții publice, însă dacă avem în vedere perioade mai ample de timp, nu pot fi generate decât efecte pozitive, concretizate în dezvoltarea furnizorilor de training/consultanță, creșterea funcționalității, competitivității, performanțelor etc. organizațiilor care au beneficiat de astfel de servicii, și implicit obținerea unor venituri mai mari de către stat.

#### **3.5.4.6. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile structurale europene**

Suținerea demersurilor complexe în formarea/dezvoltarea profesională continuă și consultanța agenților economici prin atragerea de fonduri structurale europene este condiționată de eficacitatea activităților derulate de activitățile autorităților contractante. În acest scop se impune acționarea pe **următoarele paliere**:

- Debirocratizarea și depolitizarea unor instituții precum Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane

- Preluarea know-how-ului de la autoritățile contractante omoloage din alte țări ale Uniunii Europene în vederea organizării mai riguroase a activităților

- Amplificarea transparenței în atribuirea proiectelor finanțate de Fondul Social European

- Dezvoltarea potențialului uman al autorităților contractante prin încadrarea pe criterii de competență a unor noi persoane, îndeosebi în zonele deficitare și efectuarea de disponibilizări în rândul angajaților care nu corespund necesităților

- Motivarea superioară a angajaților autorităților contractante pentru creșterea gradului de cointeresare a acestora în selectarea și operaționalizarea cu succes a proiectelor finanțate de U.E.

- Asigurarea coerenței ordinilor, instrucțiunilor, deciziilor, etc. emise de aceste instituții

- Monitorizarea mai atentă a proiectelor care se află în curs de implementare, în vederea evitării deteriorării imaginii de ansamblu cu privire la programele finanțate din fonduri europene

Operaționalizarea acestor măsuri ar contribui la creșterea gradului de absorbție a fondurilor structurale alocate României pentru formare/consultanță în toate domeniile, inclusiv managerial, îmbunătățirea proceselor de selectare/atribuire a proiectelor finanțate de U.E. și înlesnirea implementării acestora, dezvoltarea furnizorilor de training și consultanță, sporirea numărului de persoane care beneficiază de formare continuă, amplificarea competitivității unor entități etc., cu efecte deosebit de favorabile pe termen mediu și lung pentru indivizi, organizații, economie și societate.

### 3.5.4.7. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna”

Aderarea României la „Declarația privind crearea Spațiului European al Învățământului Superior”, cunoscută mai ales ca „Declarația de la Bologna”, a generat schimbări majore în toate „zonele” educației universitare. Procesul amplu de reformă al învățământului superior din România a vizat restructurarea studiilor pe cicluri (licență - masterat - doctorat), dezvoltarea unui mecanism de asigurare a calității învățământului superior, amplificarea mobilității studenților și profesorilor, recunoașterea diplomelor/calificărilor dobândite de studenți în toate țările semnatare, etc. În vederea implementării schimbărilor prevăzute de „Procesul Bologna”, pe parcursul anilor au fost emise numeroase ordonanțe de urgențe și hotărâri de guvern, care nu au corespuns decât parțial realităților învățământului universitar din România.

În vederea îmbunătățirii proceselor de reconfigurare a învățământului universitar din România conform cerințelor „procesului Bologna” se recomandă acționarea pe următoarele **paliere**:

- Intensificarea proceselor educaționale centrate pe student prin utilizarea prioritara a metodelor de predare cu grad ridicat de interactivitate, luarea în considerare mai frecventă a evaluărilor studenților cu privire la profesori și disciplinele predate etc.
- Reconfigurarea programelor de studiu pentru a avea o relevanță mai mare pentru studenți și corespunde cât mai bine cerințelor existente piața forței de muncă, întrucât sunt frecvent întâlnite situațiile în care s-au operat simple ajustări ale acestora la numărul mai redus de ore
- Îmbunătățirea sistemului de credite transferabile care nu reflectă întotdeauna în timpul real destinat studiului
- Implicarea efectivă a studenților în evaluarea internă referitoare la elaborarea curriculei în termeni de rezultate obținute în urma învățării
- Solicitarea unui feed-back operativ din partea studenților în legătură cu analizele/ rapoartele realizate de universități și Ministerul Educației Naționale privind implementarea „Procesului Bologna”
- Introducerea obligativității parcurgerii către studenți a unor stagii în cadrul firmelor pe durata studiilor, pentru creșterea gradului de adaptabilitate profesională a acestora
- Axarea instituțiilor universitare asupra mobilității externe și interne ale studenților și cadrelor didactice, deoarece proporțiile persoanelor care beneficiază de acest avantaj sunt reduse

Luând în considerare că restructurările din cadrul învățământului superior impactează pe termen lung toate domeniile de activitate, inclusiv managementul și trainingul managerial, se impune realizarea periodică a unor analize SWOT cu privire la gradul de adaptare a schimbărilor realizate la necesitățile sistemului educațional românesc și operarea cât mai rapidă a unor modificări de corecție/perfecționare în vederea îmbunătățirii condițiilor viitoare de implementare a obiectivelor „Procesului Bologna”.

### 3.5.4.8. Constituirea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială

Constituirea unei astfel de organizații ar putea genera o **serie de efecte benefice** pe multiple planuri:

- Operaționalizarea unui mecanism de acreditare pe plan național și recunoaștere pe plan internațional a consultanților în management autohtoni, atât persoane fizice, cât și juridice
- Implementarea unui cod de etică al consultantului din România, aliniat la standardele internaționale, care să genereze amplificarea calității consultanței, simultan cu creșterea prestigiului, eficacității și gradului de apelare al consultanților în management
- Atestarea periodică a furnizorilor de consultanță managerială pe baza unor criterii riguroase, aplicate coerent și transparent, pentru a determina o continuă actualizare și creștere a calității ofertei de consultanță și a performanțelor induse în economia și administrația publică din România
- Organizarea sistematică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții români și managerii firmelor de consultanță autohtone, cu participarea International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), European Federation of Management Consultancy Associations (FEACO) și a diverșilor specialiști din

companiile de consultanță internaționale renumite

- Diminuarea numărului de consultanți care nu posedă cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare activării în acest domeniu

Trebuie menționat că în România nu există programe de formare profesională inițială în domeniul consultanței manageriale și nu sunt limitări referitoare la exercitarea profesiei de consultant, ceea ce a generat în timp apariția unor situații de impostură, care au impactat negativ imaginea și prestigiul prestatorilor de servicii care activează în această branșă.

## Bibliografie

1. Acs Y.J., Amorós J.E., „Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America”, *Small Business Economics*, 31 (3), 2008, pp. 305-322.
2. Adler N., A Typology of Management Studies Involving Culture, *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 1983.
3. Agbor E., „Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics”, *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 2008, pp. 39-45.
4. Alonderiene R., „Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania”, *Baltic Journal of Management*, 5 (2), 2010, pp. 257 – 287.
5. Bold O., „A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models”, *Review of International Comparative Management*, 12 (5), 2011, pp. 871-882.
6. Brătianu C., Managementul universitar românesc, *Management și inginerie economică*, 4, 2005.
7. Brock W.A., Durlauf S.N., Rondina G., „Design Limits and Dynamic Policy Analysis”, working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September, 2008.
8. Brown J.S., Duguid P., Balancing act. How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000.
9. Cairncross F., The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management, Harvard Business Press Books 2002.
10. Chonko L.B., Hunt S.D., „Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary”, *Journal of Business Research*, 50, 2000, pp. 235–244.
11. Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.
12. Cosenz F., „A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy”, *Review Of International Comparative Management*, 11 (2), 2010, pp. 325-337
13. Culp C.L., „The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products”, *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (4), 2002, pp. 8-26.
14. Cummings T.G., Worley C.G., *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
15. D'Aveni R.A., Gunther R., *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY., 1994.
16. Dăianu D., Panca B., Pâslaru D., Țurlea G., Voinea L., *România o evaluare a îndeplinirii Agendei Lisabona*, Raport al GEA, din cadrul Societății Române de Economie, București, 2004.
17. Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?”, în *Economistul*, nr. 31-32, septembrie 2015.
18. de Neufville R., „Dynamic Strategic Planning for Technology Policy”, *International Journal of Technology Management*, 19 (3/4/5), 2000, pp. 225-245.
19. DeRue D.S., Workman K.M., „Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development”, Cameron K. and Spreitzer G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY., 2012.
20. Devitt R.T., „Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers”, *Nebula*, 1 (2), 2004, pp. 14-36.
21. Dickson P.R., Farris P.W. and Verbeke W.J.M.I., „Dynamic Strategic Thinking”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (3), 2001.
22. Doz Y., Kosonen M., „The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience”, *California Management Review*, 50 (3), 2008.
23. Dresner H., *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA, 2007.
24. Farhoomad A., Woo C.H.L., „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, *Harvard Business Review*, Jun 12, 2012.
25. Foster R.N., Kaplan S., *Creative Destruction: Why Companies that are Build to Last Underperform the Market – and how to successfully transform them*, Currency, New York, NY, 2001.

26. Fowler A., Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 135–144.
27. Gheorghiu R., Pîslaru D., Țurlea G., *Competitivitatea pe bază de inovare a economiei românești în contextul Strategiei de la Lisabona*, Open Society Institute, CRPE, București, 2004.
28. Greiner L.E., „Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, 50 (4), 1998.
29. Hartman F., „Preparing the Mind for Dynamic Management”, *International Journal of Project Management*, 26 (3), 2008, pp. 258–267.
30. Heller R., „Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World”, 2006, <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php>.
31. Helliwell J., Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Happiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustainable Development Network, New York, 2016.
32. Hong Y., Mallorie L.M., „A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology”, *Journal of Research in Personality*, 38 (1), 2004.
33. Hubault F., Ergonomie și management, *Les ressources humaines*, Editions d’Organisation, Paris, 1999.
34. Ichnianski C., Shaw K.L., *Insider Econometrics: Empirical studies of How Management Matters*, NBER Working paper 15618, 2009.
35. Johnson H., „The Next Management Revolution”, 2004, <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html>.
36. Jones A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
37. Joyce W., Nohria N., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA, 2003.
38. Katzenbach J.R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA, 2000.
39. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2000.
40. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2005.
41. King A.J., Johnson D.D.P., Vugt M. Van, „The Origins and Evolution of Leadership”, *Current Biology*, 19 (19), 2009, pp. 911–916.
42. Kirby J., „Toward a Theory of High Performance”, *Harvard Business Review*, 83 (7), 2005, pp. 30-38.
43. Kolb A.Y., Kolb D.A., Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development, in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London, 2009.
44. Kolb A.Y., Kolb D.A., „Experiential Learning Theory”, in Armstrong, S. J., Fukami, C. V. (Eds.), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London, 2009.
45. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and performance*, Free Press, USA, 1992.
46. Kozlovski S.W.J., Watola D.J., Nowakowski J.M., Kim B.H., Botero I.C., „Developing Adaptive Teams: A Theory Of Dynamic Team Leadership”, in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (Eds.): *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, 2009, pp. 113-156.
47. Kurtz C.F., Snowden D.J., „The New Dynamics of Strategy-Sense-making in a Complex-complicated World”, *IBM Systems Journal*, 42 (3), 2003, pp. 462.
48. Larréché J.C., Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice, in *Global Management*, 1, 1992.
49. Le Clair C., Moore C., „Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire”, report, *Forrester*, December, 28, 2009.
50. Leitch M., „A Simulated Experience of Dynamic Management”, 2004, <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html>.
51. Macnamara D., „5 Dynamics of Network Leadership”, Banff Executive Leadership News, 19, 2004.
52. Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaș C.V., Marin I., Igreș R.S., *Ergonomie organizațională*, Editura Economică, București, 2015.
53. McAfee A., Brynjolfsson E., „Big Data: The Management Revolution”, *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 59-68.
54. McKenzie B., „Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change”, *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 2009, pp. 365-372.
55. Mihaș I., Lungescu D., Cultural Dimensions in the Romanian Management, *Management & Marketing*, 1, 2006.

56. Mostovicz E.I., Kakabadse N.K., Kakabadse A.P., „A Dynamic Theory of Leadership Development”, *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (6), 2009, pp. 563-576.
57. Munier F., „Organizational Structure and Innovative Performances of the Firm: A Dynamic Model”, DIME WQorkshop on Organisational Innovation: the Dynamics of Organisational Capabilities and Design, 15-16 November 2007, GREDEG-DEMOS, NICE, France, 2007.
58. Munteanu S.M., Grosu M-A., „A Practical Perspective on Human Capital Post Merger Integration in Central and Eastern Europe”, *Review of International Comparative Management*, 12 (3), 2011, pp. 586-601.
59. Nassif V.M.J., Ghobril A.N., Siqueira da Silva N., „Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach”, *Brazilian Administration Review*, 7 (2), 2010, pp. 213-226.
60. Năstase M., Giuclea M., Bold O., „The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change”, *Review of International Comparative Management*, 13 (1), 2012, pp. 5-16.
61. Neufville R. de, „Dynamic Strategic Planning for Technology Policy”, *International Journal of Technology Management* 19, 2000, pp. 225-245.
62. Nicolescu C., *Strategii întreprinzătoare*, Editura Olimp, București, 2006.
63. Nicolescu O. Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005.
64. Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, *Carta Albă a IMM-urilor din România 2009*, Editura Lidana, București, 2009.
65. Nicolescu O., Haiduc I., Nancu D., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, București, Editura Sigma, 2012.
66. Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D. (coord.), Isaic-Maniu A.I., Drăgan I. M., Nicolescu C., Bâră O., Borcoș M. L., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.
67. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, Editura Sigma, București, 2013.
68. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2012*, Editura Sigma, București, 2012.
69. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2014*, Editura Sigma, București, 2014.
70. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș L.M., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor 2012*, Editura Sigma, București, 2012.
71. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2008*, Ed. Olimp, București, 2008.
72. Nicolescu O., Isaic-Maniu A.I., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2009*, Editura Lidana, București, 2009.
73. Nicolescu O., *Management comparat - UE, Japonia și SUA*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006.
74. Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2007*, Ed. Olimp, București, 2007.
75. Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București, 2007.
76. Nicolescu O., Nicolescu C., „Strategic Managerial Change and Organisational Innovation”, *Review of International Comparative Management*, 11 (4), 2010, pp. 551-561.
77. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
78. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.
79. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.
80. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
81. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura Pro Universitaria, București, 2015.
82. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura Pro Universitaria, București, 2014.
83. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura Pro Universitaria, București, 2013.
84. Nicolescu O., Verboncu I., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
85. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Isaic-Maniu, Al., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a*

- managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.
86. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura Pro Universitaria, București, 2012.
  87. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura Pro Universitaria, București, 2011.
  88. Nohria N., Berkley J.D., „An Action Perspective: The Crux of the New Management”, *California Management Review*, 36 (4), 1994, pp. 70-92.
  89. Nonaka I., Toyama R., Konno N., „SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, 33, 2000, pp. 5-34.
  90. Nordlund T., „Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition”, discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki, 2007.
  91. Ofek E., Wathieu L., „Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?”, *Harvard Business Review*, July, 2010.
  92. O'Reilly C.A. III, Tushman, M.L., Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, 53(4), 2011.
  93. Parker S.C., Store D.J., Witteloostuijn A., What Happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy, *Small Business Economics*, 35 (2), 2010, pp. 203-226.
  94. Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, New York, NY., 1988.
  95. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA, 1982.
  96. Phondej W., Kittisarn A., Neck P.A., „The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field”, *Review of International Comparative Management*, 12 (1), 2011, pp. 123-134.
  97. Popa I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
  98. Popa I., Ștefan S.C., An Overview on Romanian Firms' Management. În *Proceedings of The 26th IBIMA conference "Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth"*. Madrid, Spania, 2015.
  99. Powell T.H., „The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices”, paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, 2007, <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>.
  100. Puscas, România – 10 ani în Uniunea Europeană, în *Economistul*, decembrie, 2016.
  101. Radu L., *Corruption in the European Union and the Responsibility of European Institutions*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 50 E, 2017, pp. 164-176.
  102. Reeder III, H.L., Gragg, W.R., *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books, 2008.
  103. Richards T.J., „ Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods”, *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, 1 (1), 2002, pp. 2-6.
  104. Rivoli P., Waddock, S., „First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility”, *California Management Review*, 53 (2), 2011, pp. 87-104.
  105. Roberts B., Management 2.0: Inciting the Revolution”, *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, Spring 2010 Issue, 2010.
  106. Ronen S., Shenkar O., Clustering Variables: The Application of Nonmetric Multivariate Analysis Techniques in Comparative Management Research, *International Studies of Management & Organization*, 18 (3), 1988.
  107. Rosenzweig P., „Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management”, *Harvard Business Magazine*, December 2010, 2010, pp. 87-93.
  108. Schreyoogg G., Kliesch-Eberl M., „How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization”, *Strategic Management Journal*, 28 (9), 2007, pp. 913–933.
  109. Seiler S., Pfister A.C., „Why did I do this?' - Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-factor Model of Leadership”, *Journal of Leadership Studies*, 3 (3), 2009.
  110. Sharpanskykh A., Spisak B., „An Agent-based Evolutionary Model of Leadership”, in Zhan, J., et al. (eds.), *Proceedings of the Third International Conference on Social Computing, SocialCom'11*. IEEE Computer Society Press, 2011, pp.848-855.
  111. Shattock M., *Managing successful Universities*, Society for Research into Higher Education University, New York, 2003.
  112. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., „The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization”, *California Management Review*, 51 (4), 2009, pp. 11-31.
  113. Stringer C., *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.



114. Takane Y., Young F., De Leeuw J., Nonmetric Individual Differences Multidimensional Scaling: An Alternating Least Squares Method with Optional Scaling Features, *Psihometrica*, nr. 12, 1970.
115. Taxén L., A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy, 1999.
116. Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, *Business Horizons*, 8, 1970.
117. Toader S., „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
118. Toader S., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România”, KPMG Economics, București, 2016.
119. Trompenaer F., Schreuder R., New Quarterly Fills the Gap: “Managing Across Cultures”, în *Forum EFMD*, 1, 1994.
120. Vaughn K.J., Eerckens J.W., Kantner J., *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press, Santa Fe, NM., 2009.
121. Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A., Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, 85 (1), 2009, pp. 31–41.
122. Vugt M. van, „Evolutionary Origins of Leadership and Followership”, *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 2006, pp. 354-371.
123. Wang C., Wang N., Yang J., „Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets”, working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.
124. Weimann, Joachim, Andreas Knabe, and Ronnie Schöb, “Measuring happiness: The economics of well-being”, MIT Press, 2015.
125. Wu L-Y., „Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms”, *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp. 549–555.
126. Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidsson P., „Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda”, *Journal of Management Studies*, 43 (4), 2006, pp. 917-955.
127. Zigurds K., Mutule A., Merkurjev Y., Oleinikova I., *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London, 2011.
128. Zook C., Allen J., *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA, 2001.
129. xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.
130. xxx ARB, Raportul ARB 1991 – 2016, București, 2017.
131. xxx Business Europe, 10 PrioritistoBoost Investment, Growth&Employment, Bruxelles, 2015, <https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2014-00976-E.pdf>.
132. xxx Claire Janes ECBCuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.
133. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles, 22.02.2017, SWD, 2017.
134. xxx Completing Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.
135. xxx Doing Business 2016, Going Beyond Efficiency, 2016.
136. xxx Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Economy Profile 2016, România, 2016.
137. xxx EC, A New Start for Social Dialogue, OneYearLater, Bruxelles, 2016.
138. xxx EC, Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD, 91 final, 2016.
139. xxx Ernst & Young Romania, Antreprenorii vorbesc, Barometrul antreprenoriatului românesc 2015, ediția a 3-a, București, 2015.
140. xxx Ernst & Young Romania, Antreprenorii vorbesc, Barometrul antreprenoriatului românesc 2015, ediția a 3-a, București, 2015.
141. xxx EU Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Bruxelles COM (2015) 614/2.
142. xxx European Commission, 2015, Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2015, Bruxelles, 2015.
143. xxx European Commission, 2015, Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2016, Bruxelles, 2016.
144. xxx European Commission, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.
145. xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2016 SBA Fact Sheet - Romania – 2016, Bruxelles, 2016.
146. xxx European Commission, Enterprise and Industry, Member States Competitiveness Performance and Policies: Reinforcing Competitiveness, Bruxelles, 2012.
147. xxx European Commission, Eurobarometer Flash 428 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU, 2015, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/corruption/surveyKy/2084>.

148. xxx European Commission, *European UE Economic Forecast, Winter 2017*, Bruxelles, 2017.
149. xxx European Commission, *Flash Eurobarometer 417 - European businesses and public administration*, 2015, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2089/p/2>.
150. xxx European Commission, *Innobarometer 2016 – EU business innovation trends*, 2016, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/innovation/surveyKy/2064>.
151. xxx European Commission, *Innovation Union Scoreboard (INS)*, Bruxelles, 2016.
152. xxx Eurostat, *Rata anuală a inflației*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 13 martie 2017.
153. xxx Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 martie 2017.
154. xxx Eurostat, *Total unemployment rate*, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec450&plugin=1>, accesat la 13 martie 2017.
155. xxx Guvernul României, *Programul de guvernare 2017-2020*, [http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare\\_](http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare_)
156. xxx IMD World Competitiveness, 2016.
157. xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.
158. xxx IT, in *Business Review*, iunie 2016.
159. xxx Juncker J. C., *White Paper on the Future of Europe*, Bruxelles, 2017.
160. xxx Knowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms, <http://www.uneca.org/codi/codi2/content/E-ECA-DISD-CODI-2-10-EN.PDF>.
161. xxx KPMG International Cooperative, 2015.
162. xxx Lighthouse Europe-EESC, *Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union*, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015.
163. xxx Ministerul Finanțelor Publice, *Evoluția fluxurilor financiare dintre România și Uniunea Europeană*, <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/buget/reformabugetue/BFN31012017.pdf>
164. xxx Ministerul Finanțelor Publice, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2017-2019*, <http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparenta/Strategiafiscalbugetara20172019.pdf>,
165. xxx Price Waterhouse Coopers, *17<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey*, [www.pwc.com/ceosurvey](http://www.pwc.com/ceosurvey).
166. xxx Pwc Global CEO, *Survey Romania 2015*, [www.pwc.ro/ceosurvey2015](http://www.pwc.ro/ceosurvey2015).
167. xxx PwC Global Economic Crime Survey 2014, 2014.
168. xxx PwC Global, *CEO Survey Romania 2016*, [www.pwc.ro/ceosurvey2016](http://www.pwc.ro/ceosurvey2016).
169. xxx Raportul de țară al României pentru 2017.
170. xxx Raven Creative, *Fall, Strategy+Business*, 2015.
171. xxx Report of The Director General, *The Future of Work Centenary Initiative*, ILO Conference, 104<sup>th</sup> Session 2015, Geneva, 2015.
172. xxx Report of The Director General, *The Future of Work Centenary Initiative*, ILO Conference, 104<sup>th</sup> Session 2015, Geneva, 2015.
173. xxx România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
174. xxx S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes, 16.03.2016, [www.socialistsanddemocrats.eu](http://www.socialistsanddemocrats.eu).
175. xxx s+b Trend Watch, in *Strategy+Business*, Raven Creative, Fall, 2015.
176. xxx Schwab K., *World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016–2017*, 2017.
177. xxx Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020.
178. xxx Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014.
179. xxx Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020.
180. xxx The EU Craft and SME Barometer 2016/H2, Bruxelles. 2016.
181. xxx The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, Bruxelles, 2017.
182. xxx The Global Competitiveness Report 2016-2017.
183. xxx The Happy Planet Index 201. *A Global Index of Sustainable Wellbeing – Breifing Paper*, New Economic Foundation, 2016.
184. xxx The Legatum Prosperity Index 2016, *Bringing Prosperity to the Life*, Legatum Institute, London, 2016.
185. xxx The Lisbon European Council – *An Agend of Economic and Social Renewal for Europe*, doc/007/, Bruxelles, 2000.
186. xxx Toader S., Iancu V., Olteanu D., *Evoluția bunăstării în România*, KPMG, București, 2016.
187. xxx Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2016*, [http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016), accesat pe 04.04.2017.

188. xxx Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.
189. xxx UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.
190. xxx United Nations Sustainable Development Summit 2015, 25 - 27 September 2015, New York;[http://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E](http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E)
191. xxx World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2016-2017, 2017.

## Chestionarul SAMRO 2016 - pentru profesori, traineri și consultanți

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru evaluarea situației managementului din România în anul 2016, de către Societatea Academică de Management din România (**SAMRO**). Timpul necesar pentru a răspunde este de 20-25 de minute. Vă asigurăm de confidențialitatea informațiilor pe care le furnizați. Rezultatele prelucrării chestionarelor și lucrarea rezultată vor fi transmise pe adresa Dvs. de e-mail.

Vă mulțumim pentru contribuția Dvs., care va constitui un input util pentru evaluarea și perfecționarea managementului autohton.

### Informații generale de identificare

1. Numele și prenumele .....
2. Profesia:
  - a. Cadru didactic
  - b. Economist
  - c. Jurist
  - d. Inginer
  - e. Altele .....
3. Organizația în care lucrați .....
4. Postul ocupat .....
5. Vârsta .....
6. Sex
  - a. Masculin
  - b. Feminin
7. E-mail .....

### Starea și caracteristicile managementului practicat în România în 2016

8. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015, la următoarele nivele:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivel de IMM				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				

9. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul în general, practicat în România				
2	Managementul în firme				
3	Managementul administrației centrale				
4	Managementul administrației locale				

10. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia):

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul în general, practicat în România				
2	Managementul în firme				
3	Managementul administrației centrale				
4	Managementul administrației locale				

11. Cum apreciați capacitatea managementului de la nivelele următoare de a face față complexei situații economice din 2016, în România?

Nr. crt.		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivel de IMM				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				

### Cele mai importante PUNCTE FORTE și PUNCTE SLABE ale managementului din România

12. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte forte** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.

*Selectați maximum 10 puncte forte.*

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performante				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficace a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație				
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				
7	Proiectarea și implementarea de				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
	sisteme de management funcționale și eficiente				
8	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
11	Utilizarea pe scară largă și eficientă a metodelor și tehnicilor moderne de management				
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației				
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori)				
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice				
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
16	Intense activități de training ale angajaților				
17	Eficiente acțiuni de marketing				
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficiență				
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse				
21	Altele (specificați care):				

13. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte slabe** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.

*Selectați maximum 10 puncte slabe.*

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizarea pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficientă a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației				
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor				
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social				
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări				
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist				
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane				
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne				
15	Creativitate și inovare managerială reduse				
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.				
17	Accent redus pe trainingul angajaților				
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei				
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații				
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse				
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performante economice scăzute				
23	Performante sociale scăzute				
24	Performante ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

## Trainingul și consultanța managerială

14. Evaluați calitatea trainingului managerial din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În învățământul superior în general				
2	În universitățile de stat cu profil economic				
3	În universitățile de stat cu profil tehnic				
4	În universitățile particulare cu profil economic				
5	În universitățile particulare cu profil tehnic				

15. Evaluați calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel național				
2	De firmele de consultanță autohtone				
3	De universitățile din România				
4	De firmele de consultanță străine				

### Recomandări

16. Formulați trei recomandări pentru managerii din România pentru a crește, în anul 2016, funcționalitatea și performanțele sistemelor conduse, grupate pe următoarele nivele.

a. La nivelul microeconomic, al firmelor

1	
2	
3	

b. La nivel macroeconomic, al administrației centrale

1	
2	
3	

c. La nivelul administrației locale

1	
2	
3	

17. Formulați trei recomandări pentru universitățile din România, pentru a crește nivelul pregătirii și cercetării științifice manageriale.

1	
2	
3	

18. Formulați trei recomandări pentru furnizorii de consultanță managerială, pentru a-i crește nivelul calitativ al serviciilor oferite.

1	
2	
3	



19. Considerați că în anul 2017 situația economică a României va fi:

- a. Mai bună
- b. La fel
- c. Mai proastă

20. Formulați orice alte **opinii și propuneri** care considerați că pot contribui la evaluarea managementului din România și la dezvoltarea sa.

1	
2	
3	

Va mulțumim!

## Chestionarul pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2016

**Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)**, în efortul continuu de sprijinire a activității firmelor membre, organizează prezenta anchetă de opinie pentru al paisprezecelea an consecutiv. **Scopul** acesteia: identificarea principalelor **dificultăți** din activitatea IMM-urilor și a **căilor majore de ieșire din criză** și de consolidarea sectorului.

Vă rugăm să aveți amabilitatea de a completa acest chestionar, prin intermediul întreprinzătorului sau managerului din firmă.

Informațiile individuale, referitoare la firma dumneavoastră, sunt confidențiale, iar sinteza rezultatelor anchetei de specialitate va fi publicată în Carta Albă a IMM-urilor pentru anul 2016.

Vă mulțumim pentru colaborarea dumneavoastră.

### I. Informații generale de identificare a firmei:

#### A.

Denumirea firmei		
Email <sup>1</sup>		
Anul înființării		
Codul fiscal		
Localitatea, județul		
Număr de salariați actual		
Cifra de afaceri în anul 2015 (lei)		
Valoarea profitului/ pierderilor în anul 2015 (lei)	Valoarea profit	Valoare pierderi
Forma de organizare juridică		
Forma de proprietate		
Întreprindere familială	Da	Nu
Codul CAEN(rev.2) al domeniului de activitate principal:		

#### B. Opțional, pentru firmele care au peste 20 salariați

1. Cifra de afaceri în 2010	<input type="text"/>	3. Cifra de afaceri în 2012	<input type="text"/>
2. Număr de salariați în 2010	<input type="text"/>	4. Număr de salariați în 2012	<input type="text"/>

### II. Informații generale de identificare privitoare la întreprinzătorul/managerul firmei:

- Vârsta:
- Sex:  masculin  feminin
- Stare civilă:  căsătorit  necăsătorit
- Număr copii:
- Studii:  elementare  medii (liceu)  universitare  
 masterat  doctorat  alte studii postuniversitare  
 training-uri în România  training-uri în străinătate
- Profesia:  **Opțiuni:**
- Număr de ani ca întreprinzător  - *economist* - *profesor*
- Număr de asociați/acționari etc. ai firmei  - *jurist* - *informatician*
- Nr. mediu de ore alocate afacerii săptămânal  - *inginer* - *muncitor calificat*  
 - *tehnician* - *altele*

<sup>1</sup> Pentru a vă transmite rezultatele anchetei

10. Implicarea membrilor familiei (soț, soție, copii, etc.) în afacere

Da

Nu

### III. Mediul de afaceri

1. Cum apreciați situația de ansamblu a mediului economic din România?

	Starea actuală	Evoluția în 2015	Evoluția în 2016
Favorabilă afacerilor			
Neutră			
Stânjenitoare dezvoltării afacerilor			

2. Indicați cele mai importante trei oportunități în afacerile dumneavoastră pentru anul acesta, numerotându-le cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

- creșterea cererii pe piața internă
- sporirea exporturilor
- folosirea de noi tehnologii
- penetrarea pe noi piețe
- altele, specificați care: \_\_\_\_\_
- asimilarea de noi produse
- realizarea unui parteneriat de afaceri
- obținerea unui grant din fonduri ale UE și ale României

3. Indicați care sunt principalele cinci dificultăți în activitatea actuală a firmei dumneavoastră, numerotându-le cu cifre de la 1 la 5 (1 – cea mai mare):

- scăderea cererii interne
- concurența produselor din import
- scăderea cererii la export
- costuri ridicate ale creditelor
- inflația
- concurența nelocală
- neplata facturilor de către instituțiile statului
- întârzieri la încasarea facturilor de la firme private
- obținerea consultanței și trainingului necesar firmei
- angajarea, pregătirea și menținerea personalului
- instabilitatea relativă a monedei naționale
- cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar
- creșterea nivelului cheltuielilor salariale
- calitatea slabă a infrastructurii (drumuri, rețele de utilități, etc.)
- altele, specificați care: \_\_\_\_\_
- accesul dificil la credite
- corupția
- birocrația
- controalele excesive
- fiscalitatea excesivă

4. Care dintre evenimentele contextuale menționate în continuare apreciați că vor afecta negativ activitatea și performanțele firmei dumneavoastră în anul acesta:

- evoluția cadrului legislativ
- politicile băncilor din România față de firme
- climatul și tensiunile sociale
- criza economică mondială
- insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, etc. de a contracara criza economică
- schimbările politice în conducerea țării
- insuficienta predictibilitate a mediului pentru firme
- conflictele și tensiunile sociale, etnice și militare din zone apropiate României
- altele, specificați care: \_\_\_\_\_
- corupția
- tensiunile interetnice
- birocrația excesivă
- politica FMI și BM față de România

5. Din cinci întreprinderi a căror activitate o cunoașteți bine (furnizori, clienți, firme ale prietenilor) indicați pentru perioada octombrie 2011- martie 2016 câte:

- au dat faliment  
 și-au redus activitatea  
 funcționează la aceiași parametri  
 și-au amplificat activitatea


6. În ce categorie din cele menționate anterior se încadrează firma dumneavoastră?

- și-a redus activitatea  
 funcționează la aceiași parametri  
 și-a amplificat activitatea

7. Câte companii vă furnizau produse/servicii (produse și servicii absolut necesare desfășurării activității dvs. economice) la sfârșitul anului 2015:

8. Câți beneficiari (companii) cumpără produsele/serviciile oferite de către compania dvs.?

9. În anul curent (2016) apreciați că veți întrerupe legătura cu (veți pierde) clienți sau furnizori?

Da

Nu

10. Dacă „da la întrebarea anterioară”, câți furnizori și câți clienți apreciați că veți pierde?

Furnizori

Clienți

11. Principalele cauze pentru care se întrerup relațiile de colaborare cu furnizorii și clienții sunt (se pot bifa mai multe răspunsuri):

- a) nu furnizau produsele serviciile la timp  
b) costurile prea mari  
c) schimbarea activității principale a clienților/furnizorilor  
d) identificarea de parteneri de afaceri mai avantajoși  
e) insuficienta cantitate de produse pentru a satisface cerințele clienților  
f) clienții sau furnizorii au dat faliment  
g) altele, care? \_\_\_\_\_


12. Situația economică actuală vă sperie:

- foarte mult     mult     destul de mult     puțin sau foarte puțin     deloc

13. Considerați că în anul 2016 situația economică a României va fi?

- mai bună     la fel     mai proastă

14. În ce măsură considerați că actualul guvern are capacitatea să contribuie la rezolvarea complexelor probleme economico-sociale post-criză?

- ridicată     medie     redusă     deloc

#### IV. Performanțele IMM-urilor

1. Performanțele de ansamblu ale firmei în anul 2015 comparativ cu anul 2014 le apreciați ca:

- mult mai bune     mai bune     la fel     puțin mai slabe     mult mai slabe

2. Cum considerați că vor fi performanțele în anul 2016 comparativ cu 2015 pentru firma dumneavoastră:

- mult mai bune     mai bune     la fel     puțin mai slabe     mult mai slabe

3. Indicați, pentru firma dumneavoastră, cum au evoluat în anul 2015 comparativ cu anul 2014 (coloana 1) și cum va fi în anul 2016, comparativ cu 2015 (coloana 2), următorii indicatori, utilizând:

- + 2 - a crescut semnificativ
- + 1 - a crescut în mică măsură
- 0 - a rămas aproximativ la fel
- 1 - a scăzut în mică măsură
- 2 - a scăzut semnificativ

	2015/2014	2016/2015
- mărirea creditelor de la bancă		
- mărirea datoriilor dv. la furnizori		
- mărirea datoriilor clienților la dvs.		
- mărirea CAS, TVA, impozite etc. neplătite de dvs.		

4. Cum apreciați nivelul (gradul) acoperirii capacității de producție (de vânzare, stocare, transport, fabricație, etc.) cu comenzi în 2015:

- sub 25%                       25% - 50%                       51-75%                       peste 75%

5. Cum apreciați evoluția în firma dumneavoastră în 2015 comparativ cu 2014 a următorilor indicatori:

Indicatori	În creștere semnificativă	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere accentuată
Volumul fizic al vânzărilor					
Numărul de salariați					
Stocurile de mărfuri					
Volumul comenzilor					
Numărul de clienți					
Volumul exportului					
Mărirea profitului					

## V. Managementul practicat în România

1. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015, la următoarele nivele:

(1 - aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

În general, la nivel de țară	
La nivelul IMM-urilor	
La nivelul firmelor mari	
La nivelul multinaționalelor	
La nivelul administrației centrale	
La nivelul administrației locale	

2. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană

(1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

Managementul în general, practicat în România	
Managementul în firme	

Managementul administrației centrale

Managementul administrației locale


3. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia)?

(1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

Managementul în general, practicat în România

Managementul în firme

Managementul administrației centrale

Managementul administrației locale


4. Cum apreciați capacitatea managementului de la nivelele următoare de a face față complexei situații economice din 2016, în România.

(1 – ridicată; 2 – medie; 3 – redusă; 4 – nu știu)

În general, la nivel de țară

La nivelul IMM-urilor

La nivelul firmelor mari

La nivelul multinaționalelor

La nivelul administrației centrale

La nivelul administrației locale


5. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte forte** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.

(Maximum 10 puncte forte)

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performanțe				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficace a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație				
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace				

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
11	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management				
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației				
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori, etc.)				
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice				
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
16	Intense activități de training ale angajaților				
17	Eficace acțiuni de marketing				
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate				
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse				
21	Altele (specificați care):				

6. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă **puncte slabe** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.  
(Maximum 10 puncte slabe)

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizarea pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficace a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației				
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor				
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social				
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări				
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist				
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane				
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne				
15	Creativitate și inovare managerială reduse				
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit, etc.				
17	Accent redus pe trainingul angajaților				
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei				
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații				
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse				
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performanțe economice scăzute				
23	Performanțe sociale scăzute				
24	Performanțe ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

7. *Evaluati calitatea **trainingului managerial** din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.*

(1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

În învățământul superior în general	În universitățile de stat cu profil economic	În universitățile de stat cu profil tehnic	În universitățile particulare cu profil economic	În universitățile particulare cu profil tehnic

8. *Evaluati calitatea **consultanței manageriale** oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.*





- reducerea dimensiunii afacerii
- menținerea afacerii la dimensiunile actuale
- extinderea moderată a afacerii
- extinderea rapidă a afacerii
- vânzarea afacerii
- închiderea afacerii

3. În cazul amplificării afacerii în anul 2016, firma dumneavoastră intenționează să:

Acțiunea	Da	Nu
Mărească volumul investițiilor în:		
- înlocuirea utilajelor		
- construcții și modernizări de clădiri		
- achiziția de tehnică și tehnologie nouă		
- diversificarea producției		
Amplifice activitatea de marketing		
Restructureze și modernizeze managementul organizației		
Introducă sisteme moderne de gestiune a calității (ISO, etc.)		
Combată sau să limiteze poluarea		
Informatizeze activitățile		
Pregătească intens forța de muncă		
Altele, specificați care:		

4. Care considerați că sunt principalele două avantaje concurențiale ale firmei Dvs.?

- prețul scăzut al produselor/serviciilor oferite
- calitatea ridicată a produselor/serviciilor oferite
- raportul preț – calitate
- canalele de distribuție utilizate
- serviciile post-vânzare oferite clienților
- altele, specificați care: .....
- calitatea angajaților
- relațiile în mediul politic și economic
- calitatea managementului practicat
- reputația firmei
- capacitatea de inovare

5. Indicați două dintre următoarele activități ale firmei dumneavoastră, asupra cărora se va concentra abordarea managerială în 2016?

- Elaborarea de strategii și politici ale firmei
- Relațiile cu distribuitorii și clienții
- Realizarea de produse/servicii noi
- Introducerea de noi procese tehnologice
- Asigurarea salariaților necesari firmei
- Restructurarea procesului de luare a deciziilor
- Obținerea și utilizarea de informații și cunoștințe
- Noi metode de livrare, logistică
- Relațiile cu furnizorii
- Trainingul personalului
- Diminuarea numărului de salariați
- Reducerea costurilor
- Capitalizarea firmei
- Altele, specificați care:.....

6. În 2015 ați folosit consultanți externi (management, marketing, etc.) în activitatea Dvs.?

- DA
- NU

7. Cu aproximație, câte procente din producția anuală sunt destinate:

- pieței locale:
- pieței naționale:
- țărilor UE:
- țărilor europene care nu fac parte din UE:
- altor țări:

%
%
%
%
%
100%

8. Indicați în ce proporție clienții dumneavoastră sunt:

(bifați câte o variantă pentru fiecare linie)

	0-30%	31-60%	61-100%
Distribuitori en-gross și en-detail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firme din industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportatori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firme din alte sectoare de activitate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrația centrală și locală	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persoane fizice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Care considerați că sunt cele mai importante aspecte care determină succesul afacerii Dvs.? (alegeți maximum două opțiuni.)

- Relațiile de afaceri/Partenerii de afaceri
- Oportunitățile pe care le oferă piața pentru produsele/serviciile firmei Dvs.
- Servicii suport pentru managementul gradului de încărcare a angajaților
- Angajați calificați și pricepuți
- Angajați motivați și loiali

10. Ați auzit despre economia și organizația bazate pe cunoștințe?

- Da
- Nu

11. Precizați ce înțelegeți Dvs. prin economia bazată pe cunoștințe:

---

### VIII. Finanțele și contabilitatea IMM-urilor

1. Care este cel mai important element în alegerea unei bănci pe termen lung, respectiv schimbarea furnizorului de servicii financiare?

- Rapiditatea serviciilor și a operațiunilor/birocrație redusă
- Flexibilitatea opțiunilor de finanțare/accesibilitatea finanțării afacerii
- Paletă largă de servicii dintre care pot alege opțiunea adecvată
- Disponibilitate extinsă în ceea ce privește rețeaua de sucursale și interacțiunea cu angajații
- Servicii bancare disponibile online
- Nu știu/nu răspund /altceva (vă rugăm menționați.....)

2. Care credeți că ar trebui să fie serviciul prioritar, care să ancoreze relația cu banca?

- Finanțarea
- Depozitele și administrarea lichidităților
- Operațiunile de plăți și managementul numerarului
- Consultanța privind managementul financiar al companiei
- Consultanța pentru accesarea unor surse de finanțare din fonduri europene, programe de finanțare ale statului, etc.
- Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați.....)

3. Care este nevoia Dvs. la care ați dori să fiți asistat de către o bancă, în afara serviciilor bancare clasice?

- Consultanța generală în ceea ce privește mediul de afaceri, evoluții macro-economice, fiscal, legislative
- Crearea unor oportunități de afaceri între clienții aceleiași bănci
- Consultanța de management a afacerii (vânzări, marketing, resurse umane)
- Reprezentarea intereselor de afaceri ale întreprinzătorilor locali la nivelul decidenților politic-administrativi
- Nu știu/nu răspund/altceva (va rugăm menționați.....)

4. Nevoile Dvs. de finanțare privesc mai ales:

- Investiții imobiliare, echipamente sau tehnologie
- Finanțarea stocurilor și capital de lucru
- Dezvoltarea unor produse, servicii sau accesarea unor noi piețe
- Pregătirea angajaților
- Refinanțarea unor alte obligații financiare
- Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați.....)

5. Ce bariere percepeți în accesarea unor finanțări bancare?

- Lipsa certitudinii privind situația financiară a companiei
- Lipsa garanțiilor
- Prețul creditului sau dobânzile sunt prea ridicate
- Sunt necesare prea multe acte, ori este prea complicat în comparație cu alte surse de finanțare
- Soluțiile de finanțare nu sunt accesibile sau sunt nepotrivite nevoilor mele
- Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați.....)

6. Selectați dintre modalitățile de finanțare enumerate mai jos pe acelea la care ați apelat pe parcursul ultimului an:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> autofinanțare;  | <input type="checkbox"/> fonduri nerambursabile; |
| <input type="checkbox"/> credit furnizor   | <input type="checkbox"/> credit clienți;         |
| <input type="checkbox"/> credite bancare;  |  |
| <input type="checkbox"/> credite garantate de fonduri de garantare în condiții de contragarantare; | <input type="checkbox"/> leasing;                |
| <input type="checkbox"/> emisiunea de acțiuni pe piața de capital;                                 | <input type="checkbox"/> factoring;              |
| <input type="checkbox"/> împrumuturi de la instituții financiare specializate;                     |  |
| <input type="checkbox"/> neplata facturilor de la furnizori, bugetul statului;                     |  |
| <input type="checkbox"/> altele, precizați care: .....   |  |

7. În opinia Dvs. accesul la finanțare este facilitat mai ales de către:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Instituțiile bancare      | <input type="checkbox"/> Fondul Român de Contragarantare      |
| <input type="checkbox"/> Instituțiile de garantare | <input type="checkbox"/> de politicile publice guvernamentale |

8. În opinia Dvs., contragarantarea poate contribui la relansarea procesului de creditare prin:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> reducerea costului finanțării          | <input type="checkbox"/> reducerea costurilor aferente garanțiilor      |
| <input type="checkbox"/> diminuarea comisioanelor bancare       | <input type="checkbox"/> amplificarea accesului IMM-urilor la creditare |
| <input type="checkbox"/> alte modalități, precizați care: ..... |   |

9. Ce categorii de finanțări ar trebui să aibă prioritate în cadrul strategiei Fondului Român de Contragarantare:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> pentru start-upuri  | <input type="checkbox"/> proiectele inovative              |
| <input type="checkbox"/> microfinanțări  | <input type="checkbox"/> pentru producția primară agricolă |
| <input type="checkbox"/> creditele pentru confinanțarea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții | <input type="checkbox"/> pentru investiții                 |
|  | <input type="checkbox"/> capitalul de lucru                |

10. Ce modalități de promovare credeți că ar facilita o mai bună cunoaștere a mecanismului contragarantării?

- prin instituții de presă, radio și televiziune;
- evenimente specializate cu participarea băncilor, fondurilor de garantare, mediului de afaceri, IMM și a instituțiilor media;
- instrumente de comunicare on-line cu beneficiarii finanțării;

- activități de consultanță specializate;
- activități de educație antreprenorială și managementul afacerilor;
- publicații specializate ale Fondului Român de Contragarantare;
- altele, precizați care: .....

11. Aveți contractat un expert contabil care:

- a) să supravegheze activitățile financiar-contabile ale societății Dvs.?  DA  NU
- b) să asiste societatea în relațiile cu Administrația Fiscală?  DA  NU
- c) să vă ofere servicii integrate de asistență?  DA  NU

12. Sunteți mulțumit de contabilul Dvs.?

Pe o scară de la 1 (minim) la 5 (maxim), ce notă acordați contabilului Dvs.?  
Care este ordinea prioritară a criteriilor pentru aprecierea activității contabilului Dvs.? (1, 2, 3)?

- loialitatea față de conducătorul firmei
- respectarea reglementărilor contabile și fiscale
- implicarea în descoperirea și rezolvarea problemelor financiare și contabile.

13. Ce rol acordați contabilității firmei? (bifați o singură căsuță)

- o obligație legală fără prea multă semnificație pentru mine
- mă ajută să cunosc obligațiile de plată la buget ale firmei
- mă ajută să iau deciziile potrivite în activitatea firmei

14. Ați beneficiat de serviciile unui evaluator autorizat?

- Da  Nu  Nu am cunoștință de această profesie

15. Pentru ce scop ați apelat la evaluatorii autorizați?

- Evaluare pentru impozitarea clădirilor
- Evaluare pentru raportarea financiară (înregistrare în contabilitate)
- Evaluare pentru garantarea unui împrumut
- Evaluare pentru fuziune
- Evaluare în cadrul procedurii de insolvență
- Altele.....

16. Cum apreciați colaborarea cu evaluatorii autorizați?

- Excelentă  Foarte bună  Bună  Satisfăcătoare

## IX. Resursele umane, training-ul și salarizarea în cadrul IMM-urilor

1. Indicați câte persoane ați angajat în 2015 față de 2014:

2. Indicați câte persoane au părăsit organizația în 2015:

3. Selectați și ierarhizați din lista următoare primele cinci elemente pe care dumneavoastră le apreciați ca fiind cele mai importante la salariații cu care lucrați (1=maxim):

- experiența  școala absolvită
- cunoștințele și abilitățile de specialitate deținute  limbile străine cunoscute
- cine i-au recomandat  competența în domeniul său de activitate
- inteligența  conștiinciozitatea
- spiritul de responsabilitate  capacitatea de efort
- gradul de implicare în firmă  fidelitatea față de firmă
- abilitățile de lucru în echipă  competențe informatice

altele: \_\_\_\_\_

comportamentul civilizatat

4. Salariul mediu în firma dumneavoastră în anul 2015, comparativ cu 2014:

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> A scăzut cu 1-5%      | <input type="checkbox"/> A rămas la fel | <input type="checkbox"/> A crescut cu 1-5%      |
| <input type="checkbox"/> A scăzut cu 6-10%     |   | <input type="checkbox"/> A crescut cu 6-10%     |
| <input type="checkbox"/> A scăzut cu 11-15%    |   | <input type="checkbox"/> A crescut cu 11-15%    |
| <input type="checkbox"/> A scăzut cu peste 15% |   | <input type="checkbox"/> A crescut cu peste 15% |

5. Care este numărul mediu de zile lucrătoare, pe salariat, dedicate trainingului, în firma dumneavoastră, în decursul ultimului an?

- nici una                       1 - 5 zile                       6 - 10 zile                       peste 10 zile

6. Ce procent din cifra de afaceri a costat training-ul angajaților în 2015?

7. Aproximativ ce procent dintre angajați a beneficiat de training în 2015?

8. Aproximativ care este ponderea angajaților cu studii superioare?

9. Ce procent dintre angajați este reprezentat de bărbați?

10. Aproximativ ce procent dintre angajați au experiență de peste 15 ani în domeniul actual?

#### **X. Inovarea și informatizarea în IMM-uri**

1. Eforturile de inovare în cadrul firmei s-au concentrat cu precădere spre dezvoltarea (indicați maximum două răspunsuri):

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> noilor produse                              | <input type="checkbox"/> modernizarea sistemului informatic |
| <input type="checkbox"/> noilor tehnologii                           | <input type="checkbox"/> pregătirea resurselor umane        |
| <input type="checkbox"/> noilor abordări manageriale și de marketing | <input type="checkbox"/> nu este cazul                      |

2. Ce pondere din totalul investițiilor (aproximativ) a fost dedicat în ultimul an, inovării în produse, procese sau organizare?

- |                               |                                 |                                   |                                    |
|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%   | <input type="checkbox"/> 6-10%  | <input type="checkbox"/> 21-50%   | <input type="checkbox"/> peste 76% |
| <input type="checkbox"/> 1-5% | <input type="checkbox"/> 11-20% | <input type="checkbox"/> 51% -75% |                                    |

3. Ce pondere din cifra de afaceri (aproximativ) provine din produse și servicii noi sau reînnoite, introduse în ultimul an?

- |                               |                                 |                                 |                                    |
|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 0%   | <input type="checkbox"/> 6-10%  | <input type="checkbox"/> 21-50% | <input type="checkbox"/> peste 76% |
| <input type="checkbox"/> 1-5% | <input type="checkbox"/> 11-20% | <input type="checkbox"/> 51-75% |                                    |

4. Care a fost principala modalitate de realizare a inovării?

- Preluarea integrală a elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații
- Adaptarea și modificarea elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații
- Derularea individuală a activităților de cercetare-dezvoltare
- Cooperarea cu alte organizații privind derularea activităților de cercetare-dezvoltare

5. Care sunt principalele surse de finanțare a investițiilor în cercetare-dezvoltare și inovare?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Surse proprii                      | <input type="checkbox"/> Fonduri de la UE                            |
| <input type="checkbox"/> Împrumuturi, credite bancare, etc. | <input type="checkbox"/> Fonduri de la autoritățile publice centrale |
| <input type="checkbox"/> Altele: _____                      | <input type="checkbox"/> Fonduri de la autoritățile publice locale   |

6. Care este, în opinia Dvs., perioada optimă de derulare a unui proiect de cercetare

dezvoltare până la obținerea unor rezultate concrete?

- Până în 6 luni                       1 – 2 ani                       Peste 5 ani  
 6 – 12 luni                       3 – 5 ani

7. Care este, în opinia Dvs., durata optimă de recuperare a investițiilor realizate în cercetare-dezvoltare și inovare?

- Până în 6 luni                       1 – 2 ani                       6 – 10 ani  
 6 – 12 luni                       3 – 5 ani                       Peste 10 ani

8. Care sunt principalele surse de informații la care apeleți pentru procesele inovaționale?

- Propria organizație                       Reviste și publicații de specialitate  
 Clienți și consumatori                       Consultanți, organizații private de cercetare  
 Furnizori de echipamente, materiale, etc.                       Guvern și/sau institutelor publice de cercetare  
 Competitori direcți și/sau indirecti                       Universități  
 Expoziții, târguri, conferințe, etc.                       Patronatele și alte asociații profesionale  
 Altele: \_\_\_\_\_

9. Care sunt principalele bariere în derularea activităților de cercetare-dezvoltare și inovare?

- Costul ridicat al activităților de cercetare-dezvoltare  
 Incertitudinea privind cererea pentru produse inovative  
 Insuficiența fondurilor proprii  
  
 Lipsa unor scheme publice de finanțare/co-finanțare a activităților de cercetare-dezvoltare și/sau rigiditatea criteriilor de eligibilitate  
 Accesul dificil la informații relevante privind piețele (cercetări de marketing, statistici, etc.)  
 Accesul dificil la informații relevante privind noile tehnologii  
 Dificultatea de a găsi parteneri în vederea cooperării privind activitățile de cercetare-dezvoltare  
 Lipsa unor resurse umane adecvate  
 Lipsa unor previziuni pe termen mediu și lung privind evoluția sectoarelor de activitate  
 Altele, specificați care: \_\_\_\_\_

10. Care este numărul de computere din firma dumneavoastră?

- Nu avem computere                       1-5 computere                       6-10 computere  
 11-30 computere                       31-50 computere                       Peste 50 computere

11. În cadrul firmei dumneavoastră folosiți:

- computere                       internet                       site-ul propriu al firmei  
 e-mail                       intranet                       vânzările / cumpărările on-line  
 altele: \_\_\_\_\_                       nu folosim nici una dintre cele de mai sus

12. Dacă în firma dumneavoastră se utilizează internetul, menționați în ce scop se face:

- pentru promovarea produselor/serviciilor  
 pentru a comunica cu furnizorii sau clienții  
 pentru a facilita comunicarea în cadrul firmei  
 pentru a obține informații despre mediul de afaceri  
 tranzacții sau plăți electronice  
 alt scop, specificați care: \_\_\_\_\_

Vă mulțumim pentru timpul acordat!

Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în martie – aprilie 2016

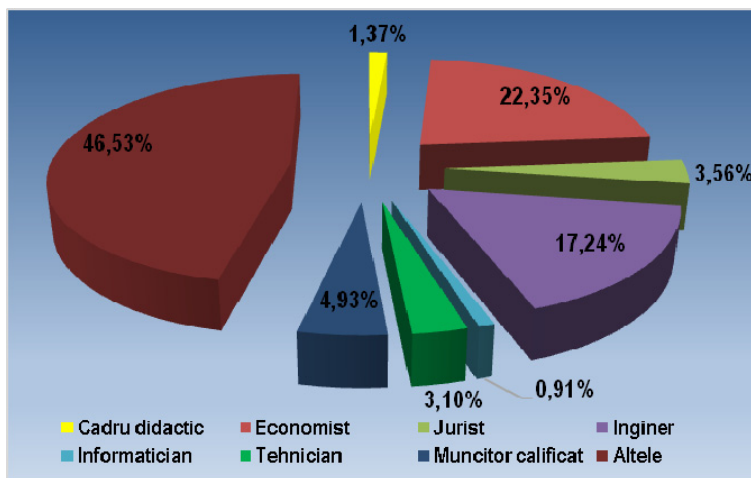


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

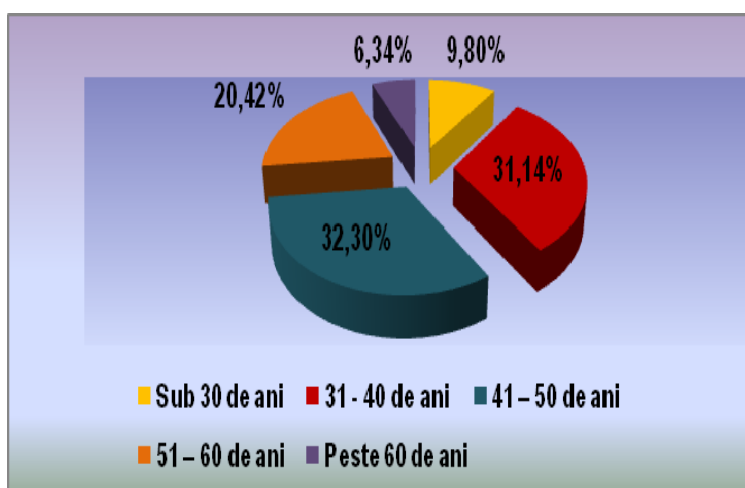


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

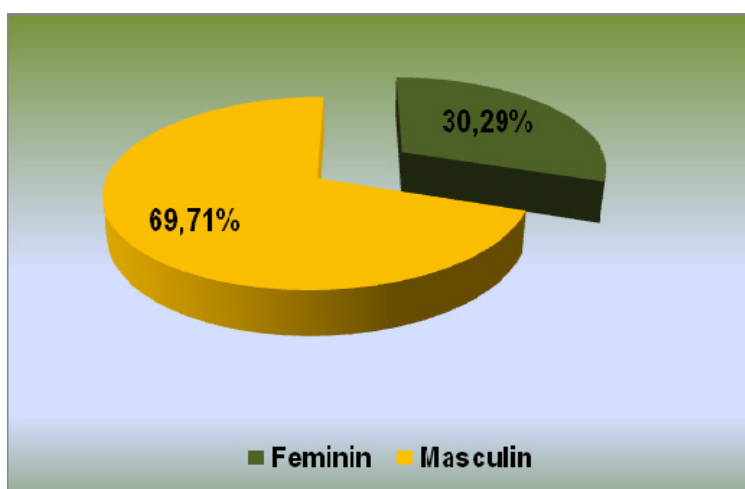


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”



**Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în octombrie 2016 – ianuarie 2017**



Figura nr. 1 - Structura eșantionului după criteriul „profesia respondenților”

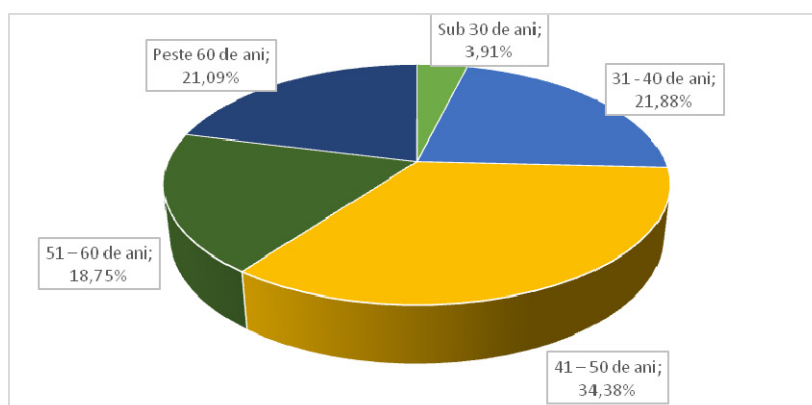


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

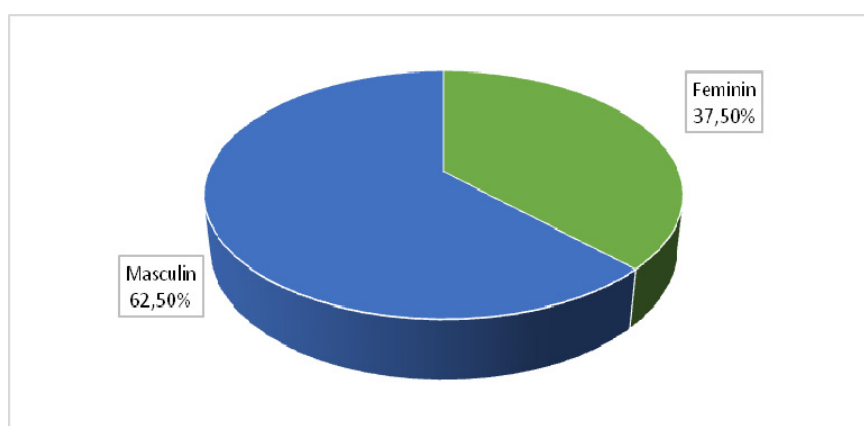


Figura nr. 3 - Structura eșantionului după sexul respondenților