

OVIDIU NICOLESCU
ION POPA CIPRIAN NICOLESCU SIMONA CĂTĂLINA ȘTEFAN

STAREA DE SĂNĂTATE A MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2015

RAPORT DE CERCETARE BAZAT
PE CHESTIONAREA
A 1482 SPECIALIȘTI

- EDIȚIA A VII-A -



SOCIETATEA ACADEMICĂ DE
MANAGEMENT DIN ROMÂNIA



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, 3.3.1, 3.4.1 și 3.4.2

Prof. univ. dr. Ion POPA

Capitolul 1 – 1.5

Capitolul 2 – 2.5

Capitolul 3 – 3.2, 3.3.2 și 3.4.3

Prof. univ. dr. Ciprian NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.6

Capitolul 2 – 2.6

Capitolul 3 – 3.3.3 și 3.4.4

Drd. Simona Cătălina ȘTEFAN

Capitolul 1 – 1.4

Capitolul 2 – 2.4

Capitolul 3 – 3.2.4.1

Copyright © 2016, **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 2015 - Raport de cercetare bazat pe chestionarea a 1482 specialiști / Ovidiu Nicolescu,

Ion Popa, Ciprian Nicolescu, Simona Cătălina Ștefan. - Ed. a 7-a. –

București : Pro Universitaria, 2016

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-0580-3

I. Nicolescu, Ovidiu

II. Popa, Ion

III. Nicolescu, Ciprian

IV. Ștefan, Simona Cătălina

005(498)"2015"

303.62:005(498)"2015"

LISTA CONTRIBUTORILOR

A. PROFESORI UNIVERSITARI

1. Prof. univ. dr. Ghiță BÂRSAN
2. Prof. univ. dr. Nicolae BIBU
3. Conf. univ. dr. Gabriel CROITORU
4. Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN
5. Prof.univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU
6. Conf.univ. dr. Adriana GIURGIU
7. Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ
8. Prof. univ. dr. Răzvan NISTOR
9. Prof.univ.dr.Tudor NISTORESCU
10. Prof. univ. dr. Constantin OPREAN
11. Prof.univ. dr. Teodora ROMAN
12. Prof. univ. dr. George PLEȘOIANU
13. Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU
14. Prof. univ. dr. Mihai ȚÎȚU
15. 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 din Craiova, Craiova
9. Universitatea Politehnică, Timișoara
10. Universitatea Politehnică, București
11. Universitatea din București
12. Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava
13. Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu, Sibiu
14. Universitatea Petrol-Gaze, Ploiești

D. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARELE SAMRO

Drd. Simona Cătălina ȘTEFAN - ASE București

E. REDACTOR DE CARTE

Alina Petronela TRUICĂ – CNIPMMR

CUPRINS

Cuvânt înainte	19
1. CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2015 UTILIZÂND ANALIZA SWOT	23
1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale	23
1.1.1. Metodologie pentru analiza anuală a managementului la nivel național	23
1.1.1.1. Ipotezele cercetării	23
1.1.1.2. Metodologia cercetării	23
1.1.2. Metodologie pentru analize comparative internaționale ale managementului din Romania cu managementul din alte țări	28
1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale	28
1.1.2.2. Abordări metodologice, metode și tehnici folosite în cadrul studiilor comparative internaționale	31
1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în anul 2015, în context european și mondial	41
1.2.1. Situația mediului de afaceri și a economiei UE în context internațional	41
1.2.2. Caracteristici ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2015	46
1.2.3. Indicele capabilităților de schimbare	56
1.2.4. Evoluția competitivității României în context internațional	59
1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2015	66
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	66
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	67
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economice actuale	70
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultată sinergică a calității managementului național	75
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național	81
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte	81
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România	82
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor puncte forte manageriale	86
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național	89
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România	89
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale	94
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2015	100
1.4. Starea și caracteristicile managementul administrației publice în 2015	103
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	104
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	104
1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față crizei și continuărilor sale	106
1.4.2. Managementul administrației publice locale	109
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	109
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față crizei și continuărilor sale	112

1.4.3.	Impactul performanțelor manageriale ale administrației publice asupra mediului economic	116
1.5.	Managementul la nivelul de agenți economici	119
1.5.1.	Analiza mediului economic și de afaceri	120
1.5.2.	Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România	121
1.5.3.	Evaluarea calității managementului agenților economici	126
1.5.3.1.	Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent	126
1.5.3.2.	Analiza calității și eficacități managementului practicat în firmele din România în 2015 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală	128
1.5.4.	Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2015	131
1.5.5.	Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România	135
1.5.5.1.	Principalele puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici	135
1.5.5.2.	Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România	140
1.5.6.	Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	143
1.5.6.1.	Principalele puncte slabe identificate la nivelul managementului agenților economici	143
1.5.6.2.	Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	148
1.6.	Trainingul și consultanța managerială	151
1.6.1.	Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	151
1.6.2.	Intensitatea trainingului în firmele românești	152
1.6.3.	Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	161
1.6.4.	Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România	167
1.6.5.	Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	169
1.6.6.	Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești	174
1.6.7.	Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	176
1.6.8.	Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	182
1.6.9.	Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	189
2.	CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2016	191
2.1.	Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România	191
2.1.1.	Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	191
2.1.2.	Tipologia abordărilor dinamice manageriale	192
2.1.3.	Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	200
2.1.4.	Avantaje și limite	204
2.2.	Evoluții ale economiei României în ultimii șapte ani	205
2.2.1.	Dinamica economiei	205
2.2.2.	Evoluții ale unor procese economice majore	207

2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2015 în context internațional	215
2.3.1. Evoluția calității managementului național	215
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	217
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	218
2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față crizei și urmărilor sale	220
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	222
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	226
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în ultimii șapte ani	231
2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2015	235
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale	235
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale	235
2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2015	238
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	242
2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale	242
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2015	246
2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2015	250
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	250
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici	255
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici	265
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici comparativ cu anul precedent	265
2.5.3.2. Evoluția calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	270
2.5.4. Analiza în dinamică a capacității managementului firmelor de a face față complexei situații economice din România	276
2.5.5. Previțiunea și managementul strategic în firmele românești	283
2.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	286
2.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	290
2.5.8. Managementul resurselor umane	294
2.5.9. Evoluții în dinamică ale punctelor forte ale agenților economici din România în perioada 2009-2015	296
2.5.10. Evoluții în dinamică ale punctelor slabe ale agenților economici din România în perioada 2009-2015	302
2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului	308
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	309
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	314
3. CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFEȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020	319
3.1. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României	319

3.1.1.	Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI	319
3.1.2.	Demararea construirii economiei bazate pe cunoștințe în Uniunea Europeană prin Strategia de la Lisabona	324
3.1.3.	Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa	328
3.1.4.	Stadiul implementării Strategiei 2020 la jumătatea perioadei (după cinci ani) și noile provocări cu care este confruntată UE	332
3.1.5.	Previzii privind dezvoltarea economică a UE în 2016 și 2017	335
3.1.6.	Priorități pentru perioada 2016-2019	339
3.1.7.	Repere și modalități de amplificare rapidă a investițiilor, a creșterii economice și ocupării resurselor umane	342
3.1.8.	Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe	344
3.1.9.	Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020	348
3.2.	Programul de Guvernare al României	351
3.2.1.	Prezentare generală	351
3.2.2.	Principalele măsuri cuprinse în program	352
3.2.3.	Impactul programului asupra managementului firmelor	356
3.2.4.	Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor	357
3.2.4.1.	Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020	357
3.2.4.1.1.	Prezentare generală	357
3.2.4.1.2.	Principalele măsuri de realizat	357
3.2.4.2.	Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016 – 2018	364
3.2.4.2.1.	Prezentare generală	364
3.2.4.2.2.	Principalele măsuri de realizat	364
3.2.4.2.3.	Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	366
3.2.4.3.	Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020	367
3.2.4.3.1.	Prezentare generală	367
3.2.4.3.2.	Principalele măsuri de implementat	368
3.2.4.3.3.	Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	371
3.3.	Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung	372
3.3.1.	Managementul național	372
3.3.1.1.	Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2017 – 2022	372
3.3.1.2.	Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020	374
3.3.1.3.	Priorități manageriale naționale	376
3.3.1.3.1.	Creșterea accelerată a productivității muncii	376
3.3.1.3.2.	Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	379
3.3.1.3.3.	Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului	380
3.3.1.3.4.	Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	381
3.3.1.3.5.	Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020	382

3.3.1.3.6.	Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă	383
3.3.1.3.7.	Intensificarea inovării performante	383
3.3.1.3.8.	Amplificarea numărului de IMM-uri de la 29 la mia de locuitori în prezent, la 38-40 la mia de locuitori în 2020	384
3.3.1.3.9.	Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste pe ramuri și subramuri economice și regiuni	385
3.3.1.3.10.	Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	387
3.3.1.3.11.	Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 – 2020 și a eficacității utilizării lor	388
3.3.1.3.12.	Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	388
3.3.1.3.13.	Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui	389
3.3.1.3.14.	Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,75 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent	390
3.3.1.4.	Direcții și modalități de perfecționare a managementului	390
3.3.2.	Managementul agenților economici	401
3.3.2.1.	Priorități	401
3.3.2.1.1.	Focalizarea pe construirea unor branduri puternice de produs	401
3.3.2.1.2.	Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele ce au o capacitate de absorbție mare	401
3.3.2.1.3.	Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale	402
3.3.2.1.4.	Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare	403
3.3.2.1.5.	Acordarea de importanță dezvoltării durabile și sustenabilității	403
3.3.2.1.6.	Perfecționarea resursei umane	404
3.3.2.1.7.	Intensificarea inovării	404
3.3.2.2.	Modalități de perfecționare	405
3.3.2.2.1.	Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor	406
3.3.2.2.2.	Promovarea produselor/serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești	406
3.3.2.2.3.	Integrarea firmelor în platforme tehnologice	406
3.3.2.2.4.	Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante	407
3.3.2.2.5.	Remodelarea activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management	407
3.3.2.2.6.	Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate	408
3.3.2.2.7.	Amplificarea atractivității României pentru investitori străini	409
3.3.2.2.8.	Modificarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe	409
3.3.3.	Managementul entităților care prestează servicii de training și consultanță managerială	410

3.3.3.1. Modernizarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	411
3.3.3.2. Amplificarea gradului de adaptabilitate a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România	411
3.3.3.3. Creșterea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială	412
3.3.3.4. Intensificarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial	413
3.3.3.5. Realizarea unor parteneriate între prestatorii de training/consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	414
3.3.3.6. Conferirea unei dimensiunii internaționale mai pregnante programelor de formare și consultanță managerială	414
3.3.3.7. Amplificarea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră	415
3.4. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt	416
3.4.1. Previțiuni economice naționale pentru 2016-2017	416
3.4.2. Managementul național	417
3.4.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2016-2017	417
3.4.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	419
3.4.2.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării procesului investițional	419
3.4.2.2.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste	421
3.4.2.2.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	424
3.4.2.2.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale	424
3.4.2.2.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	426
3.4.2.2.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul noului ciclu managerial 2014 -2020	428
3.4.2.2.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	431
3.4.2.2.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	433
3.4.2.2.9. Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	434
3.4.2.2.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	435
3.4.2.2.11. Diminuarea birocrăției din economie	436
3.4.2.2.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe	438
3.4.2.2.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	439
3.4.2.2.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	441
3.4.2.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private	442

3.4.3. Managementul agenților economici	444
3.4.3.1. Priorități manageriale	444
3.4.3.1.1. Intensificarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România	444
3.4.3.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici	444
3.4.3.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	445
3.4.3.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești	446
3.4.3.1.5. Accentuarea economisirii și valorificării superioare a resurselor neregenerabile	447
3.4.3.2. Modalități manageriale	447
3.4.3.2.1. Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România	448
3.4.3.2.2. Accentuarea transferului internațional de know-how și bune practici de management	449
3.4.3.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe	449
3.4.3.2.4. Reconsiderarea rolului culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist	449
3.4.3.2.5. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești	450
3.4.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	450
3.4.4.1. Dezvoltarea educației întreprinzătorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act	451
3.4.4.2. Elaborarea unei strategii la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	452
3.4.4.3. Implicarea statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România	452
3.4.4.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră	453
3.4.4.5. Introducerea unor facilități din partea statului pentru prestatorii de training și consultanță managerială	453
3.4.4.6. Crearea unui cadru propice pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile structurale europene	454
3.4.4.7. Consolidarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „Procesul Bologna”	454
3.4.4.8. Înființarea 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	455
Bibliografie	457
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2015	466
Anexa nr. 2 – Chestionarul Carta Albă a IMM-urilor 2015	470
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri întreprinzători intervievați în martie-aprilie 2015	487
Anexa nr. 4 – Eșantionul de profesori, traineri, manageri, consultanți și specialiști în management chestionați în octombrie 2015-ianuarie 2016	488

2015 ROMANIAN MANAGEMENT ASSESSMENT TABLE OF CONTENT

Foreword	19
CHAPTER 1 – EVALUATION OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN 2016, USING SWOT ANALYSIS	23
1.1. The methodologies used in managerial analysis	23
1.1.1. The methodology for annual analysis at national management	23
1.1.1.1. Research hypotheses	23
1.1.1.2. Research methodology	23
1.1.2. Methodology for international comparative management analysis	28
1.1.2.1. The need and particularities for international comparative management approaches	28
1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies	31
1.2. Business environment, management and performance of Romanian economy in the European and global context in 2015	41
1.2.1. Business situation and the EU economy in the international context	41
1.2.2. Features of the economy, business environment and management in Romania in the context of the European Union integration in 2015	46
1.2.3. The index change capabilities	56
1.2.4. The evolution of Romania's competitiveness in the international context	59
1.3. Management features at the national level in 2015 in the international context	66
1.3.1. Vision of the management approach and analysis	66
1.3.2. Evaluation of quality management praxis in Romania compared to EU management	67
1.3.3. National management capacity to cope with the complex current economic situation	70
1.3.4. Businesses environment as a synergetic output of the national characteristics and quality management	75
1.3.5. Identification and analysis of management strengths	81
1.3.5.1. Priority to the strengths analysis	81
1.3.5.2. The main strengths of management praxis in Romania	82
1.3.5.3. Causal analysis of the main management strengths	86
1.3.6. Identification and analysis of the management weaknesses	89
1.3.6.1. The main management weaknesses	89
1.3.6.2. Causal analysis of the main managerial weaknesses	94
1.3.7. Features of the national management in 2015	100
1.4. Status and characteristics of public administration management in 2015	103
1.4.1. Management of central administration	104
1.4.1.1. Assessing management quality central administration	104
1.4.1.2. Central government management capacity to cope with the crisis and its sequels	106
1.4.2. Management of local administration	109
1.4.1.1. Quality rating local administration management	109
1.4.1.2. Management capacity of local administration to tackle the crisis and its sequels	112

1.4.3. The impact of management performance of government on the economic environment	116
1.5. The level of economic management	119
1.5.1. The economic and business environment analysis	120
1.5.2. The overall performance of companies in Romania	121
1.5.3. Economic evaluation of quality management	126
1.5.3.1. Analysis quality management practiced in Romania compared to the previous year	126
1.5.3.2. Analyze the quality and effectiveness of management practices in companies from Romania in 2015 compared with management that prevails in the European Union countries	128
1.5.4. Economic management capacity in Romania to cope with the complex economic situations 2015	131
1.5.5. Identify and analyze the main strengths in the management of companies	135
1.5.1.1. The main strengths in the enterprises management identified	135
1.5.1.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies	140
1.5.6. Identification and analysis of the main weaknesses in the management of companies from Romania	143
1.5.6.1. The main weaknesses identified in the management of economic	143
1.5.6.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies	148
1.6. Training and management consulting	151
1.6.1. General characterization of management and training consultancy in Romania	151
1.6.2. The intensity of the training in Romanian enterprises	152
1.6.3. Comparative evaluation of managerial training in the Romania and in the European Union	161
1.6.4. Frequency of management consultancy demand by Romanian firms	167
1.6.5. Management consultancy in Romania compared to EU management and consultancy	169
1.6.6. The training and consultancy impact on the competitiveness of Romanian economy	174
1.6.7. Management strengths of organizations providing management and training consultancy	176
1.6.8. Management weaknesses of organisations providing management training and consultancy	182
1.6.9. Contextual opportunities and threats faced by management training and consulting organisations in Romania	189
2.CHAPTER 2 – THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ROMANIA IN 2009-2014	191
2.1. Elements of the dynamic approach used in the managerial studies in Romania	191
2.1.1. The need and the specificity of the dynamic management approaches in present times	191
2.1.2. Typology of dynamic management approaches	192
2.1.3. Main methodological elements used in the managerial dynamic analysis	200
2.1.4. Advantages and limitations	204
2.2. Evolution of the Romanian economy during last seven years	205
2.2.1. Economy dynamics	205
2.2.2. Evolution of some major macro economic processes	207

2.3. Dynamics of national management in 2009-2015 within international environment	215
2.3.1. The evolution of national quality management	215
2.3.2. The dynamics of management in Romania compared to EU management	217
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to management in Central Europe	218
2.3.4. Dynamic analysis of Romanian management capacity to tackle the crisis and its aftermath in Romania	220
2.3.5. Evolution of the main managerial strengths	222
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses	226
2.3.7. Conclusions and features of the management development in Romania in recent years	231
2.4. Dynamic management of public administration in the period 2009-2015	235
2.4.1. Dynamic analysis of central public administration management	235
2.4.1.1. The dynamic analysis of central public administration quality management	235
2.4.1.2. The dynamic analysis of central administration management capacity to cope with the economic crisis and its aftermath in the period 2009-2015	238
2.4.2. Dynamic analysis of local administration management	242
2.4.2.1. The dynamic analysis of local administration management quality	242
2.4.2.2. The dynamic analysis of local administration management capacity to cope with the economic crisis and its aftermath in the period 2009-2015	246
2.5. Dynamic management of companies from Romania during 2009-2015	250
2.5.1. The evolution of business environment	250
2.5.2. The dynamics of the overall economic performance	255
2.5.3. Economic development of the quality management	265
2.5.3.1. Dynamic economic management compared to previous years	265
2.5.3.2. Trends in the quality and effectiveness of economic management in Romania compared to the EU and Central Europe	270
2.5.4. The dynamic analysis of companies' management capacity to cope with the complex economic situation in Romania	276
2.5.5. Outlook and strategic management in Romanian companies	283
2.5.6. The innovative capacity of economic operators	286
2.5.7. Knowledge based economy and knowledge based management	290
2.5.8. Human resources management	294
2.5.9. Evolution of the management strengths during 2009-2015	296
2.5.10. Development in the dynamic management weaknesses in Romania during 2009-2015	302
2.6. Dynamics of management training and consultancy	308
2.6.1. The evolution of managerial training	309
2.6.2. The development of management consultancy	314
CHAPTER 3 – STRATEGIC AND TACTICAL PRIORITIES AND IMPROVEMENTS OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EU 2020 STRATEGY	319
3.1. EU 2020 Strategy – the european context of Romania development	319
3.1.1. The world dominant feature of the XXI century- the transition to the knowledge based economy	319
3.1.2. Launch of the knowledge-based economy building in the European Union according to the Lisbon Strategy	324
3.1.3. EU 2020 Strategy - the determinant of the knowledge based economy development in Europe	328

3.1.4. Status of implementation of the 2020 Strategy mid-term (five years) and the new challenges faced by the EU	332
3.1.5. EU economic growth forecasts in 2016-2017	335
3.1.6. Priorities for the period 2016-2019	339
3.1.7. Milestones and ways to accelerate the investment, increase economic growth and employment	342
3.1.8. Romanian Strategy Elaboration of building the knowledge based economy	344
3.1.9. Essential partnership elements regarding Romania - European Union EU funds in the period 2014 - 2020	348
3.2. Romanian Government Program - the next national context of managerial approaches in Romania	351
3.2.1. General presentation	351
3.2.2. Program main measures	352
3.2.3. Program impact on the company's management	356
3.2.4. The impact of other governmental key documents on functionality and management companies	357
3.2.4.1. To strengthen public administration strategy 2014-2020	357
3.2.4.1.1. Overview	357
3.2.4.1.2. The main measures to achieve	357
3.2.4.2. Fiscal strategy for the period 2016 - 2018	364
3.2.4.2.1. Overview	364
3.2.4.2.2. The main measures to achieve	364
3.2.4.2.3. The impact of measures on management companies	366
3.2.4.3. Government Strategy for development of small and medium enterprises and improving the business environment in Romania - Horizon 2020	367
3.2.4.3.1. Overview	367
3.2.4.3.2. The main measures implemented	378
3.2.4.3.3. The impact of measures on management companies	371
3.3. Long-term priorities and improvement management in Romania	372
3.3.1. National management	372
3.3.1.1. Designing and structuring strategy of building the knowledge based economy 2016–2020	372
3.3.1.2. Priorities of implementation of EU funds in the period 2014 – 2020	374
3.3.1.3. National managerial priorities	376
3.3.1.3.1. The accelerated increase in labor productivity	377
3.3.1.3.2. Building a business environment favorable to companies development	379
3.3.1.3.3. Sustainable recovery of the Romanian economy, reflected in accelerated growth of GDP	380
3.3.1.3.4. Amplification of GDP per capita	381
3.3.1.3.5. Increasing the employment of Romanian population in the private sector from 13,76% in 2014 to at least 16% in 2020	382
3.3.1.3.6. Ensuring workforce highly skilled and adaptable	383
3.3.1.3.7. Intensifying innovation performance	383
3.3.1.3.8. Amplifying the number of SMEs from 29 per thousand inhabitants at present to 38-40 per thousand inhabitants 2020	384
3.3.1.3.9. Design and implementation of professional branch strategies	385

3.3.1.3.10. Professionalization of management practices at national levels, political as well as economic and administrative	387
3.3.1.3.11. The amplification of absorption degree of European funds allocated to Romania during 2014 - 2020 and the effectiveness of their use	388
3.3.1.3.12. Development and implementation of public budgets multi sliding	388
3.3.1.3.13. The continue amplification and diversification of the export	389
3.3.1.3.14. Increasement the quality of governance index in Romania to in 2020 compared to 0,059 as it is today	390
3.3.1.4. Directions and ways to improve national management	390
3.3.2. Entreprise management	401
3.3.2.1. Priorities	401
3.3.2.1.1. Focusing on building strong products brands by product	401
3.3.2.1.2. Identifying target markets for export and focusing on those that have a high absorption capacity	401
3.3.2.1.3. Connecting to the enterprises network in Romania and international distribution channels	402
3.3.2.1.4. Intensifying R & D	403
3.3.2.1.5. Giving importance to sustainable development and sustainability	403
3.3.2.1.6. Improving human resource	404
3.3.2.1.7. Intensifying innovation	404
3.3.2.2. Ways to management improvements	405
3.3.2.2.1. Making training programs, company-wide, to create an efficient management of product branding	406
3.3.2.2.2. Product / service promotion Romanian holding distinguishing features or offers outstanding benefits that can help create strong brands Romanian	406
3.3.2.2.3. Integrating technology platforms firms	406
3.3.2.2.4. The association of Romanian companies performing in company networks	407
3.3.2.2.5. Remodeling activities of training and development of managers and specialists in management	407
3.3.2.2.6. Increasing the attractiveness of the labor market in Romania for human resources from abroad	408
3.3.2.2.7. Amplification Romania's attractiveness for foreign investors	409
3.3.2.2.8. Changing organizational culture to facilitate the implementation of knowledge management	409
3.3.3. Entities providing management training and management consultancy services	410
3.3.3.1. Economic and managerial modernization of higher education institutions and other providers of management training and consultancy	411
3.3.3.2. The amplification degree of adaptability training programs and management training to the real needs of the economy and the business environment in Romania	411
3.3.3.3. Increasing the quality and the diversification of management consultancy	412
3.3.3.4. Intensifying the pragmatic dimension of managerial training	413
3.3.3.5. Creation of partnerships between training providers / consultants in management and beneficiary organizations	414

3.3.3.6. Bringing a more pronounced international dimension of training and management consultancy	414
3.3.3.7. Amplification of the national and international prestige and visibility of the Romanian trainers and consultants	415
3.4. Priorities and actions in the medium and short	416
3.4.1. International and national economic forecasts for 2016-2017	416
3.4.2. National management	417
3.4.2.1. Priorities for 2016-2017 economic management	417
3.4.2.2. Ways of action by the national management	418
3.4.2.2.1. Focus management at national, sectoral, regional and local recovery on the investment process	419
3.4.2.2.2. Amplification of business ethics and corporate governance development	421
3.4.2.2.3. Intense professionalization of managers and specialists in management at all levels of Romanian society and economy	424
3.4.2.2.4. Practicing a complex management and fully focused on five management functions	424
3.4.2.2.5. Improving SMEs' access to finance	426
3.4.2.2.6. Rapid launching and "de facto" implementing EU funding under the new managerial cycle 2014 -2020	428
3.4.2.2.7. Amplifying innovation in all parts of the Romanian economy	431
3.4.2.2.8. Generalization achieve of impact studies and SMEs test	433
3.4.2.2.9. Rapid and complete implementation of the provisions of Law 62/2014 on the development of SMEs	434
3.4.2.2.10. Supporting of the SMEs products, distribution and sell in the international big chains in Romania	435
3.4.2.2.11. Less bureaucracy in the economy	436
3.4.2.2.12. Promoting national intense development of modern work organization, new types of undertakings knowledge economy	438
3.4.2.2.13. Development of flexible labour relationships and increasement of employment	439
3.4.2.2.14. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and advice to all levels of managerial economics	441
3.4.2.2.15. Starting „de facto” achievement of public-private partnerships	442
3.4.3. Entreprise management	444
3.4.3.1. Management priorities	444
3.4.3.1.1. Intensifying flexibility and adaptability companies in Romania	444
3.4.3.1.2. Development of information systems enterprises	444
3.4.3.1.3. The shift to knowledge-based management systems	445
3.4.3.1.4. Intensifying innovation within Romanian companies	446
3.4.3.1.5. Emphasizing the superior savings and non-renewable resources	447
3.4.3.2. Managerial methods	447
3.4.3.2.1. The adoption of knowledge based management in companies in Romania	448
3.4.3.2.2. Emphasizing the international transfer of know-how and best management practices	449

3.4.3.2.3. Development and implementation of knowledge based strategies	449
3.4.3.2.4. Reconsidering the role of organizational culture in the implementation of professional management	449
3.4.3.2.5. Increasing innovation capacity of Romanian companies	450
3.4.4. Management consultancy and training	450
3.4.4.1. Development of managerial-entrepreneurial education in Romania according to Europe 2020 Strategy and Small Business Act	451
3.4.4.2. Elaboration of a national strategy on training and continuing professional development	452
3.4.4.3. State involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge based management in Romania	452
3.4.4.4. Improvement of Romanian legislation and mechanisms in order to provide more financial resources for management training and consultances	453
3.4.4.5. The introduction of incentives from the state and to the managerial providers for training and consultancy	453
3.4.4.6. Creating a better framework in order to ensure the companies acces to management training and consultancy finance by EU funds allocated to Romania	454
3.4.4.7. Strengthening the Romanian higher education in the context of adapting to the "Bologna Process"	454
3.4.4.8. Founding a powerfull national entity – coordinates by the representants of consultant associations and state bodies – focused on the assurance of the high quality of managerial consultancy	455
Bibliography	457
Annex. 1 – SAMRO 2015 questionnaire	466
Annex. 2 – SMEs White Charter 2015 questionnaire	470
Annex. 3 – Sample of managers entrepreneurs interviewed in March–April 2015	487
Annex. 4 – Sample of management professors, consultants and experts surveyes in October 2015 – January 2016	488

CUVÂNT ÎNAINTE

Prezentul **raport de cercetare** axat asupra managementului din România, aflat la ediția a VII^a care se fundamentează pe contribuțiile a două organizații diferite, dar în bună măsură complementare în planul modalităților de acțiune și a finalității activităților derulate:

- **Societatea Academică de Management din România-SAMRO**, care reprezintă organizația științifică națională în domeniul managementului, ce grupează peste 200 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;
- **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, realizată atât în limba română, cât și în limbi străine, de regulă în engleză și italiană.

Specificitatea acestei lucrări anuale 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 :

- Managementul național
- Administrația publică
- Managementul agenților economici
- 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 economico-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 2015".

Obiectivele prezentului raport de cercetare științifică pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2015, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România;
- Evaluarea evoluției în dinamică a managementului din România în perioada 2009 – 2015;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități pentru 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:

- 1.375 chestionare completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România (vezi anexa nr. 2), în lunile martie-aprilie 2015, pe bază de interviu directă cu subiecții, folosite și la realizarea lucrării „Carta Albă a IMM-urilor din România 2015”¹. Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind $\pm 2,5\%$;
- 107 chestionare completate în lunile octombrie-decembrie 2015 de la cadre didactice, traineri și consultanți în management, al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eșantionul 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 USD adoptat la începutul anului 2014
- 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, 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;
- b) Universitățile, instituțiile și centrele de cercetare, în conceperea și modernizarea planurilor de învățământ, programelor analitice, tematicilor de cercetare, sesiunilor și seminariilor de training,

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Uritu D., Corcodel S., Cartea Albă a IMM-urilor 2015, Editura Sigma, București, 2015.

cercetărilor științifice, în vederea luării în considerare mai pregnante a stadiului și necesităților managementului, amplificând eficacitatea serviciilor educaționale și de cercetare științifică furnizate;

- c) Ministerele care conduc ramuri și domenii ale economiei și societății din România, în determinarea obiectivelor și modalităților de acțiune în plan managerial și funcțional, pentru a se dota cu sisteme manageriale competitive, care să accelereze reducerea diferențelor, a „gap-urilor” care le despart de nivelul mediu din Uniunea Europeană, pe baza creșterii funcționalității și performanțelor domeniilor conduse;
- d) 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;
- e) 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, agențiilor și instituțiilor statului și populației;
- f) Managerii și specialiștii în management din toate domeniile care doresc să-și amplifice competența;
- g) 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 2015** – la fel ca și omoloagele sale din 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 și 2014 - 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 2015, 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 drd. Simona Ștefan - care, cu o competență deosebită și într-o perioadă record au elaborat părți substanțiale din acest volum. Aceleași mulțumiri adresăm și d-rei informatician Georgiana Stoian și drd. Simona Ștefan, care, prin prelucrări de informații au contribuit substanțial la asigurarea bogatului fundament informativ al volumului, precum și d-rei Alina-Petronela Trucă, analist economico-financiar la CNIPMMR, ce a asigurat redactarea de ansamblu a volumului și furnizarea anumitor categorii de informații.

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 2015**.

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 2015 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, al 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 2015:

- 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

Abordarea folosită de noi a 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

*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".

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, existența a două chestionare și implicit două anchete, realizate la momente temporale diferite ale anului 2015 și începutul anului 2016, 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 2015.

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 2015.

Anchetele au fost de tip semi aleator dirijat – după modul introducerii indivizilor pentru a fi chestionați în eșantion – alcătuit din specialiștii, 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.

*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.

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 aferente prezentului subcapitol, 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 esențiale:

- a) codificarea întrebărilor și variantelor de răspuns preformulate pentru fiecare în parte;
- b) codificarea specifică 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 2015 au răspuns un număr de 107 cadre didactice, trainerii, consultanți în management.

Din punct de vedere al **profesiei**, în totalul persoanelor chestionate, cel mai mare procent este reprezentat de cadre didactice (83,18%), urmați de economiști (9,35%) (vezi figura nr. 1).

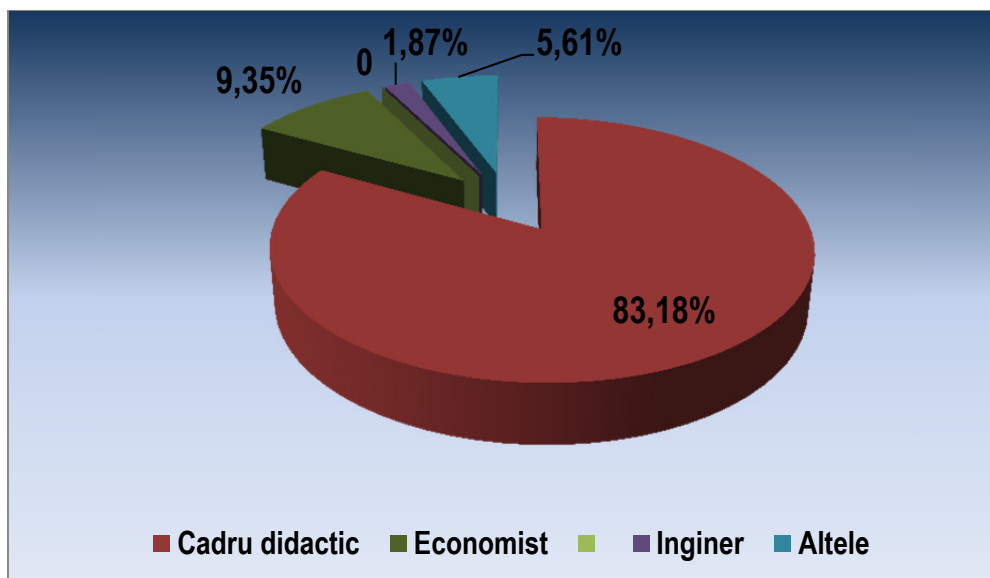


Figura nr. 1 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul „profesia respondenților”

În ceea ce privește **vârsta respondenților**, situația se prezintă după cum urmează: 5,61% au vârstă sub 30 de ani, 24,30% au vârstă cuprinsă între 31 - 40 de ani, 38,32% se încadrează în intervalul 41-50 de ani, 16,82% au vârstă între 51-60 de ani, iar 14,95% au peste 60 de ani (vezi figura nr. 2).

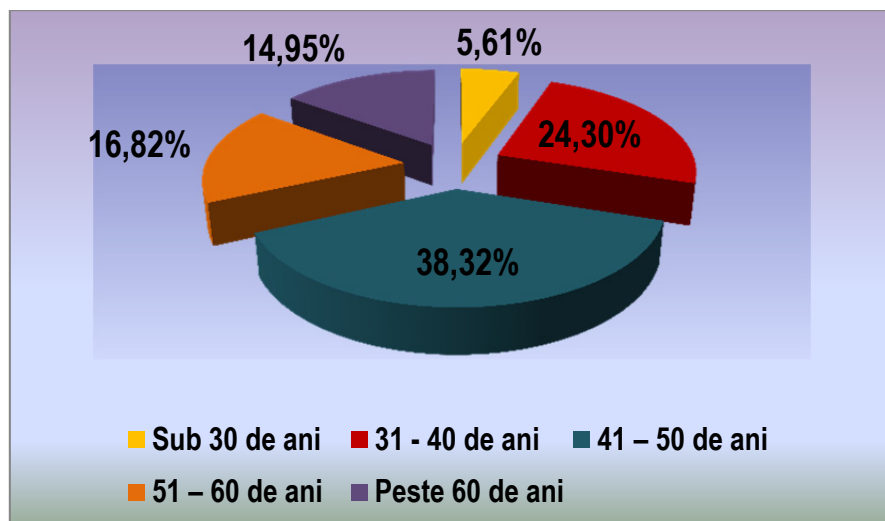


Figura nr. 2 - Structura eșantionului 1 după „vârsta respondenților”

Pentru caracterizarea componentelor eșantionului a fost necesar ca respondenții să specifice **sexul**. Astfel, se constată că, eșantionul este echilibrat, persoanele de sex masculin depășind cu numai 2,34% - jumătatea respondenților(vezi figura nr. 3).

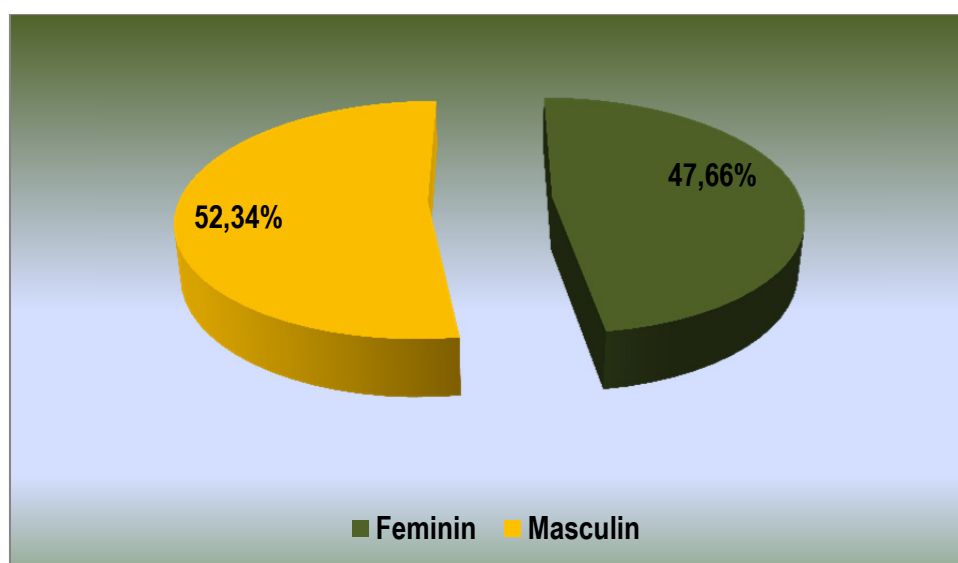


Figura nr. 3 - Structura eșantionului 1 după sexul respondenților

În cazul chestionarului 2¹(rezultat în anexa nr. 2), dedicat managerilor și întreprinzătorilor din țara noastră, au răspuns un număr de 1375 de subiecți. În ceea ce privește **natura pregătirii** respondenților, potrivit graficului, se constată o varietate apreciabilă, predominând inginerii și economiștii.

Ca **vârstă**, structura respondenților se prezintă în felul următor: 11,08% dintre aceștia au vârstă mai mică de 30 de ani, 32,67% dintre respondenți au vârstă cuprinsă în intervalul 31-40 de ani, 33,39% au vârstă cuprinsă între 41-50 de ani, 17,48% se plasează în intervalul de vârstă 51-60 de ani și doar 5,38% au vârste peste 60 de ani (vezi nr. 4).

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Corcodel F., Urîtu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015.

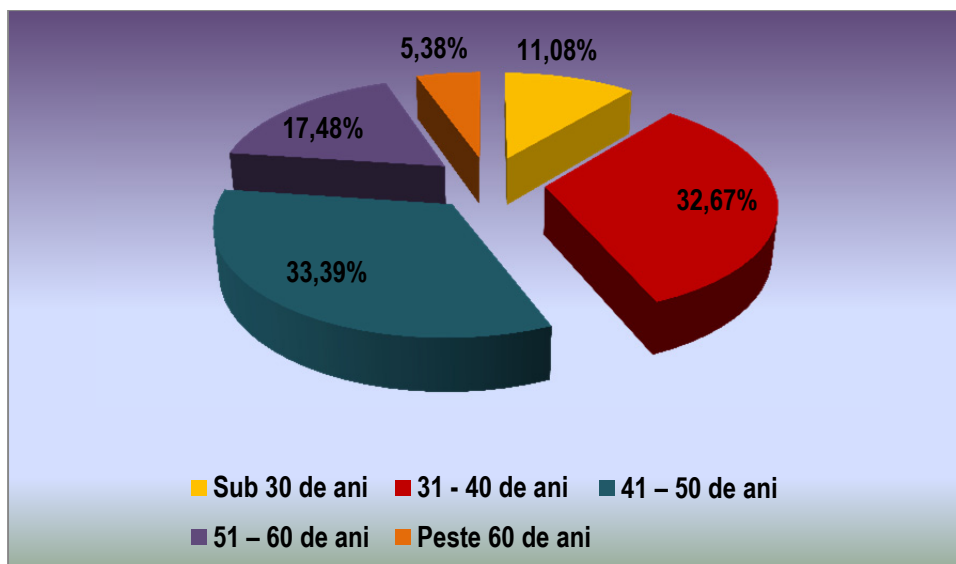


Figura nr.4 - Structura eșantionului 2 după categoria de vârstă

În ceea ce privește sexul respondenților, categoria care deține majoritatea o reprezintă persoanele de gen masculin, cu un procent de 68,65% (vezi figura nr. 5).

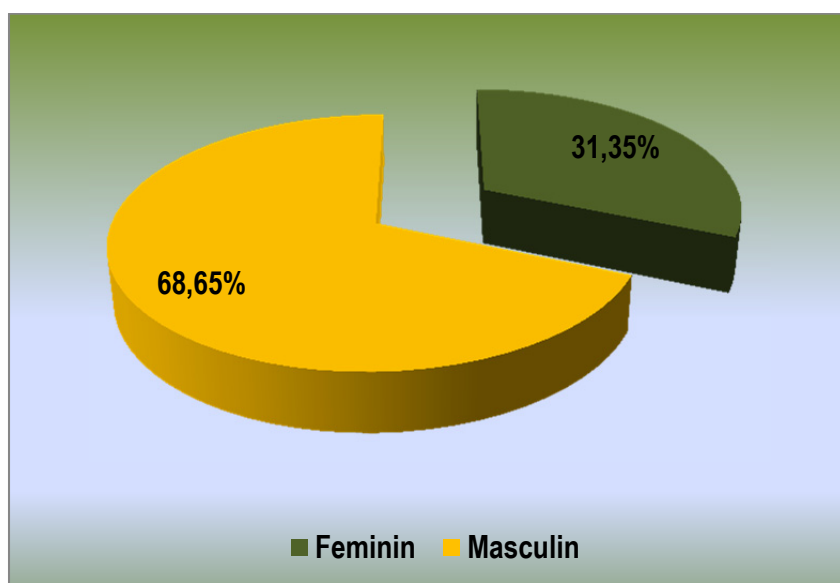


Figura nr. 5 - Structura eșantionului 2 după sexul respondenților

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

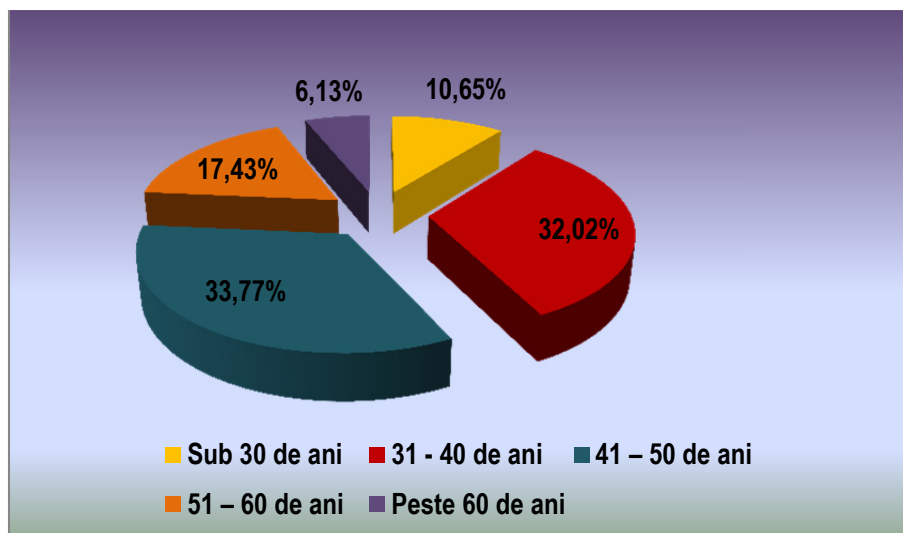


Figura nr. 6 – Structura eșantionului 2 după „vârsta respondenților (total respondenți)”

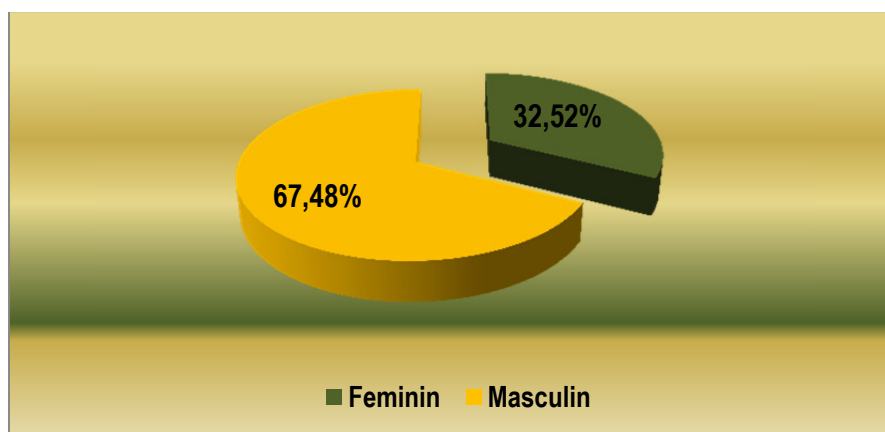


Figura nr. 7 – Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „sexul respondenților (total respondenți)”

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, iar pe de altă parte, o îmbinare relativ echilibrată a teoreticienilor și practicienilor în management din România.

Utilizarea a 1482 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

Abordările manageriale comparative internațional prezintă mai multe **particularități** (vezi figura nr. 8).

*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”.

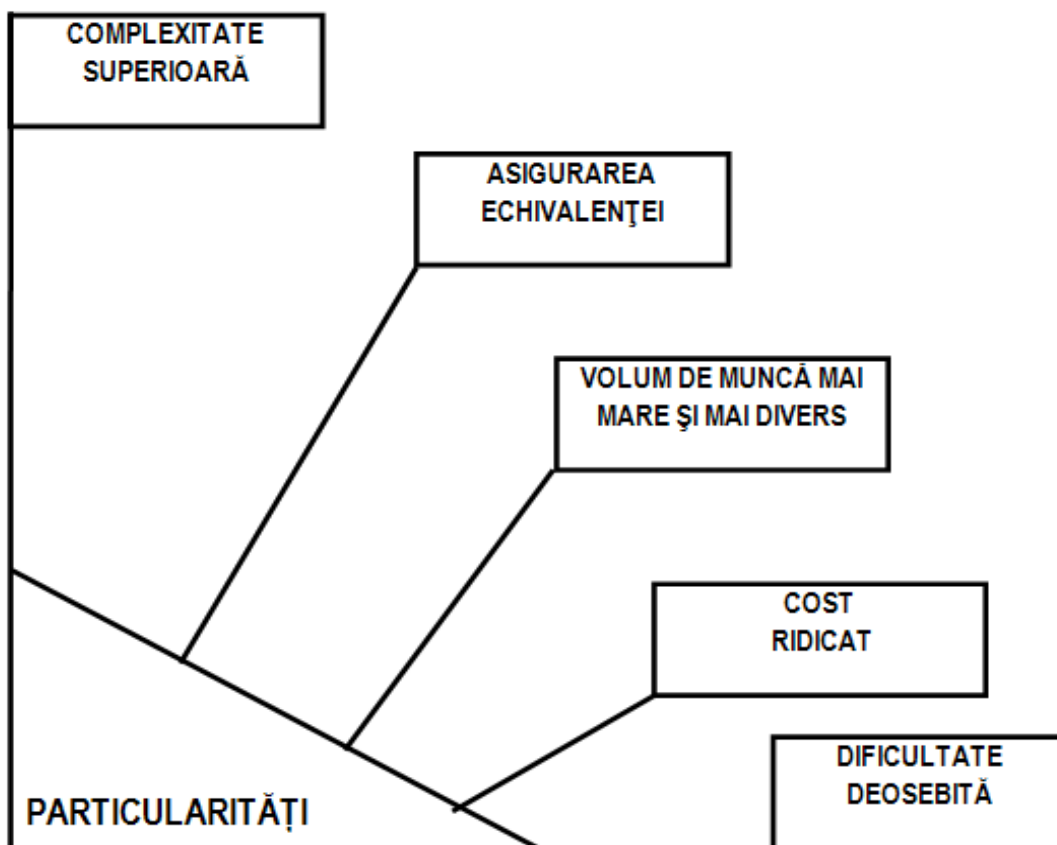


Figura nr. 8 - Particularitățile studiilor de management comparat internațional

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 acelorași 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 acelorași 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. 9), care se bazează în cea mai mare parte în abordarea lui Nancy J. Adler¹ de la Universitatea Mc Gill din Montreal.

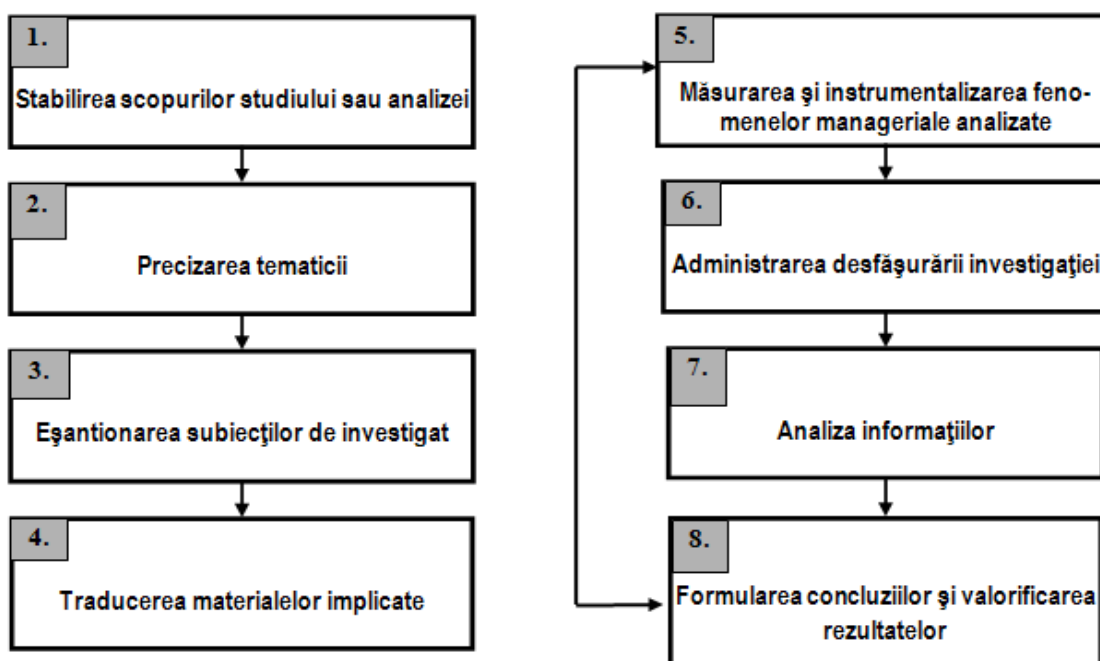


Figura nr. 9 - Etapele studiului de management comparat

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

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

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 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"¹.

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.

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

Selecția culturilor de investigat, reflectată în numărul de eşantioane, 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 eşantioane reprezentative fiecărei culturi, când cercetările sunt cu caracter teoretic, de mare anvergură. O altă categorie o reprezintă eşantioanele 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 eşantioane, o atenție majoră se recomandă să se acorde asigurării echivalenței lor funcționale, “de facto”, și nu aparente.

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

Data 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. Grija principală o reprezintă, și de această dată, **asigurarea unei echivalențe a rezultatelor**.

Dintre problemele necesare 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 constatările și concluziile cercetătorilor ce nu exprimă integral și exact caracteristicile 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. 10 sunt enumerate etapele acestui ghid.

Ghidul propriu-zis, prezentat în extenso într-o lucrare elaborată de noi¹, 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

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

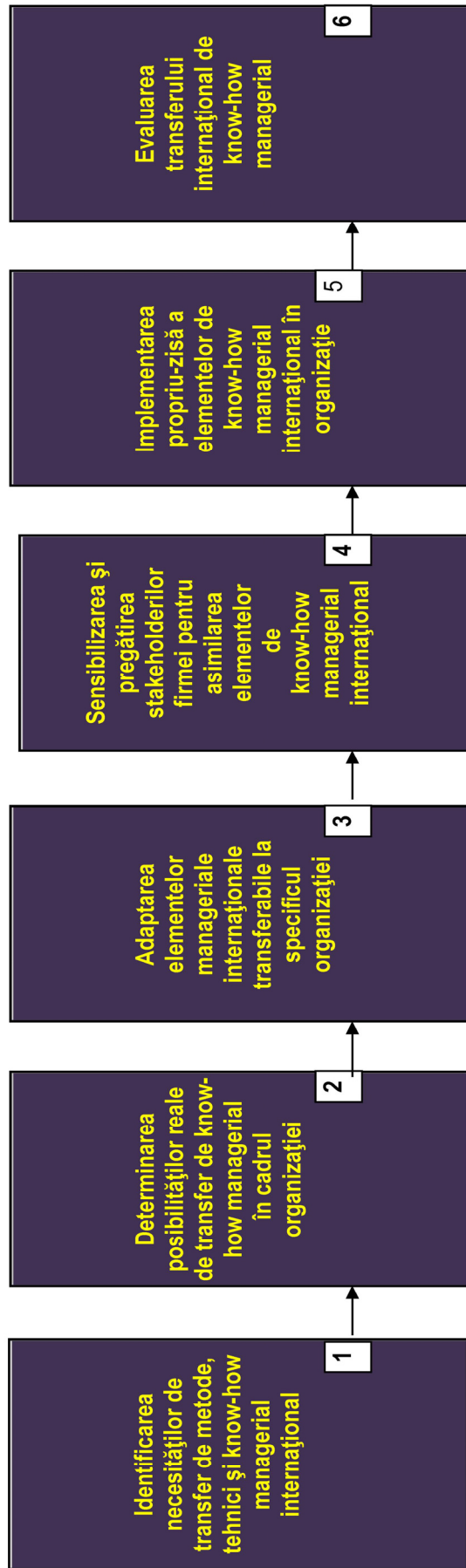


Figura nr. 10 - Etapele transferului de know-how managerial internațional

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. Shenkar¹ 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. 11 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

¹ 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.

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 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.

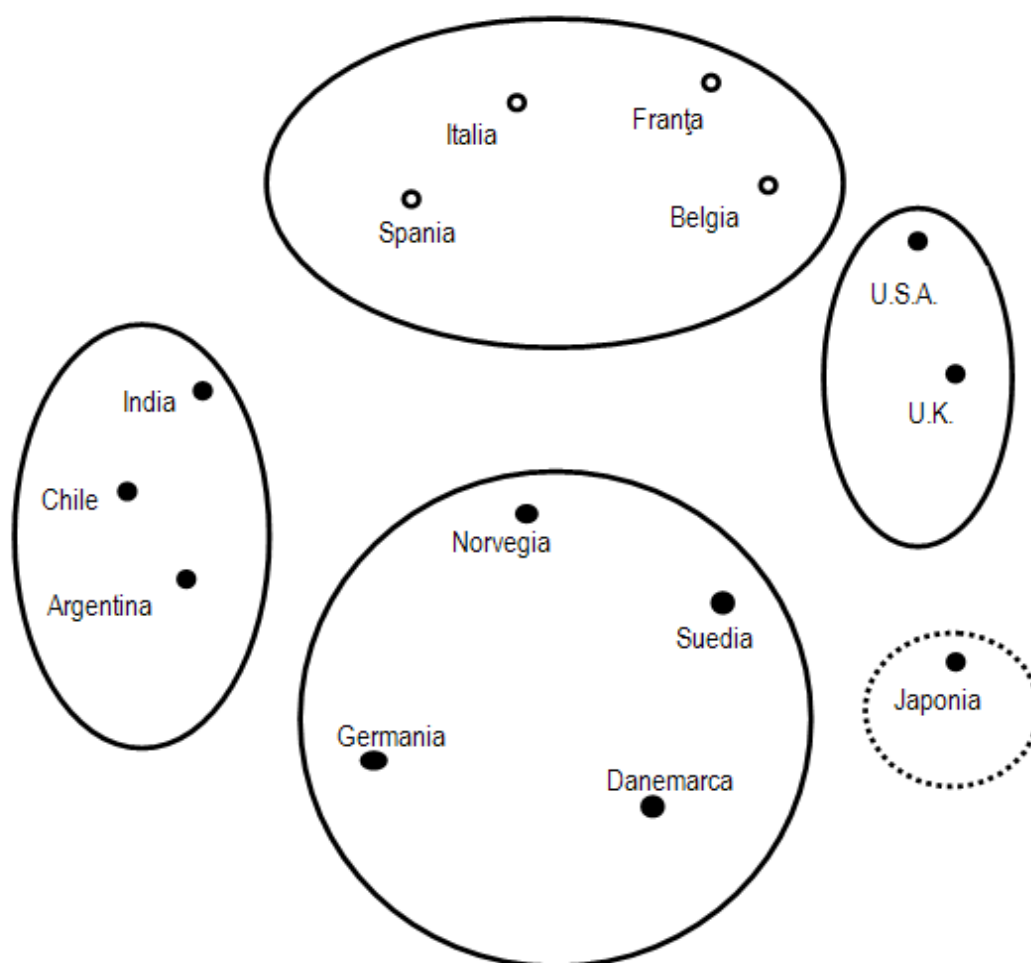


Figura nr. 11 - SSA aplicat la reprezentarea grafică realizată de M. Haire, E. Ghiseli, W. Porter

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 asemănarilor 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.	Umană	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			
5.		Deschis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	afectiv			
6.		Formal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Închis			
7.		Public	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Informal			
8.		Înrădăcinat, imobil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Privat			
9.		Egoist	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Mobil, flexibil			
10.		Dependent	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Altruist			
11.		Autocratic	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Independent			
12.		Local	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Democratic ("Laissez-faire")			
13.		Direct	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Global			
14.		Realizat (ca status)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Difuz			
15.	Ecologică	Armonie cu natura (orientat spre exterior)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Control al naturii (orientat spre interior)			
16.	Temporală	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;

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

- 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;

- 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 jos¹ 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.	Cuția 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		

¹ O. Nicolescu, op. cit., pag. 77-78.

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

Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapetele studiului de management comparat*							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
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	
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 2015 în context european și mondial

1.2.1. Situația mediului de afaceri și a economiei UE în context internațional

Potrivit Conferinței Organizației Internaționale a Muncii din iunie 2015, o caracteristică conturată în ultimii ani, în economia mondială este **finanțalizarea**¹, 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 relațiile cu întreprinderile, în detrimentul sustenabilității acestora și a ocupării resurselor umane a devenit o realitate, cele mai afectate fiind 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.

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

În continuare, abordăm **mediul de afaceri din România și performanțele economiei sale**, începând cu o prezentare a situației economiei UE din ultima perioadă, în context internațional. Procedăm astfel, datorită a două rațiuni:

- România este membră a UE – principalul partener comercial - , 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 2015, comparativ cu 2014, situația economică de ansamblu a UE a continuat să se îmbunătățească. Informațiile din tabelul nr. 3 , sunt edificatoare din acest punct de vedere.

Tabelul nr. 3

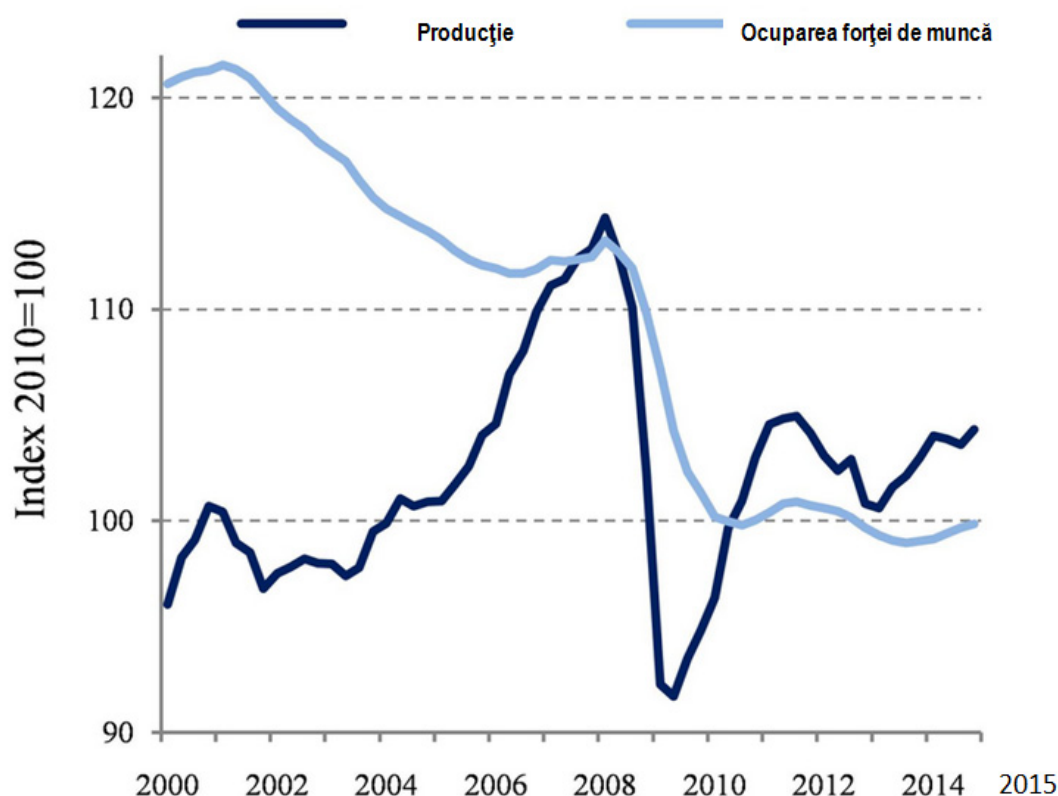
Evoluții economice în perioada 2014 – 2015

Țara	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Belgia	1,0	1,3	0,5	0,6	8,5	8,3
Germania	1,5	1,7	0,8	0,1	5,0	4,8
Estonia	1,9	0,9	0,5	0,1	7,7	6,3
Irlanda	4,8	6,9	0,3	0,0	11,1	9,4
Grecia	1,0	0,0	-1,4	-1,1	26,6	25,1
Spania	1,4	3,2	-0,2	-0,6	24,3	22,3
Franța	0,4	1,1	0,6	0,1	10,3	10,5
Italia	-0,5	0,8	0,2	0,1	12,8	11,9
Cipru	-2,8	1,4	-0,3	-1,6	16,2	15,5
Letonia	2,6	2,7	0,7	0,2	11,0	9,9
Lituania	3,0	1,6	0,2	-0,7	9,5	9,0
Luxembourg	3,0	4,7	0,7	0,1	6,3	6,1
Malta	3,3	4,9	0,8	1,2	6,0	5,4
Olanda	0,7	2	0,3	0,2	6,9	6,9
Austria	0,2	0,7	1,5	0,8	5,0	6,0
Portugalia	1,0	1,5	-0,2	0,5	14,2	12,6
Slovenia	2,6	2,5	0,4	-0,8	9,8	9,1
Slovacia	2,4	3,5	-0,1	-0,3	13,4	11,5
Finlanda	0,0	0,0	1,2	-0,2	8,7	9,5
Euro area	0,8	1,6	0,4	0,0	11,6	11
Bulgaria	1,4	2,2	-1,6	-1,1	11,7	10,1
Republica Cehă	2,3	4,5	0,4	0,3	6,1	5,1
Danemarca	0,8	1,2	0,3	0,2	6,6	6,0
Croația	-0,5	1,8	0,2	-0,3	17,0	16,2
Ungaria	3,3	2,7	0,0	0,1	7,7	6,7
Polonia	3,3	3,5	0,1	-0,7	9,1	7,5
România	3,0	3,6	1,4	-0,4	7,0	6,7
Suedia	1,8	3,6	0,2	0,7	7,8	7,4
Marea Britanie	2,6	2,3	1,5	0	6,3	5,2
EU	1,3	1,9	0,6	0	10,2	9,5
SUA	2,4	2,5	1,6	0,1	6,2	5,3
Japonia	0,4	0,7	2,7	0,8	3,7	3,4
China	7,4	6,9	2,3			
World	3,3	3				

(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2016, pg. 1, EC, 2016)

UE, în ansamblul său a reluat un trend pozitiv, notabil, dar zona euro, deși în progres față de anul 2014, a rămas ca performanță globală, în urma celorlalte state membre ale Uniunii. Comparativ cu SUA, situația și dinamica UE continuă să fie inferioară. 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.

Revenind la UE, precizăm că nivelurile producției și ocupării resurselor umane nu au atins nivelurile anterioare crizei. Edificatoare, din acest punct de vedere este situația din industria prelucrătoare a UE, cu rol determinant în evoluția economiei europene, prezentată în figura nr 12.



(Sursa: Eurostat)

Figura nr. 12 - Producția și ocuparea forței de muncă în industria prelucrătoare din UE, 2000-2015

În acest context, Business Europe – Asociația Patronală Europeană – apreciază că UE pierde din competitivitate. Cauzele principale care generează această situație sunt următoarele¹:

- 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).

¹10 Priorities to Boost Investment, Growth & Employment, Business Europe, 2015, Bruxelles, pg. 5.

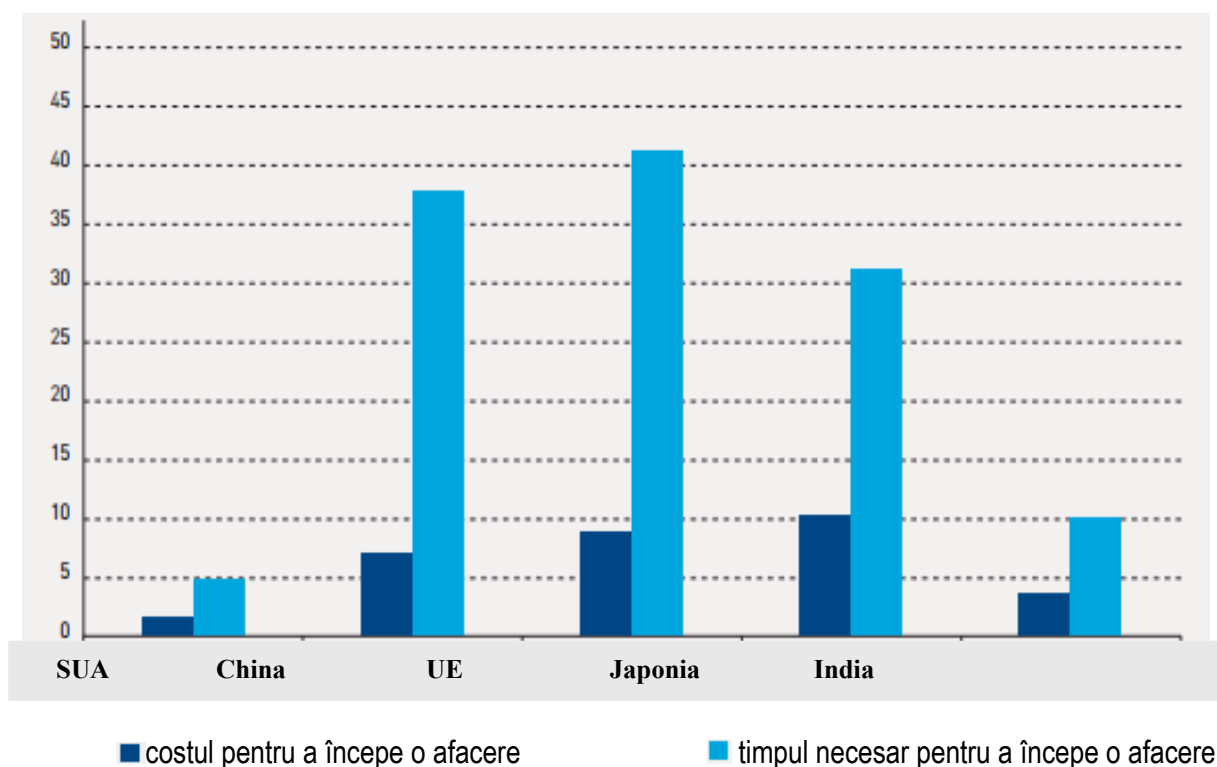
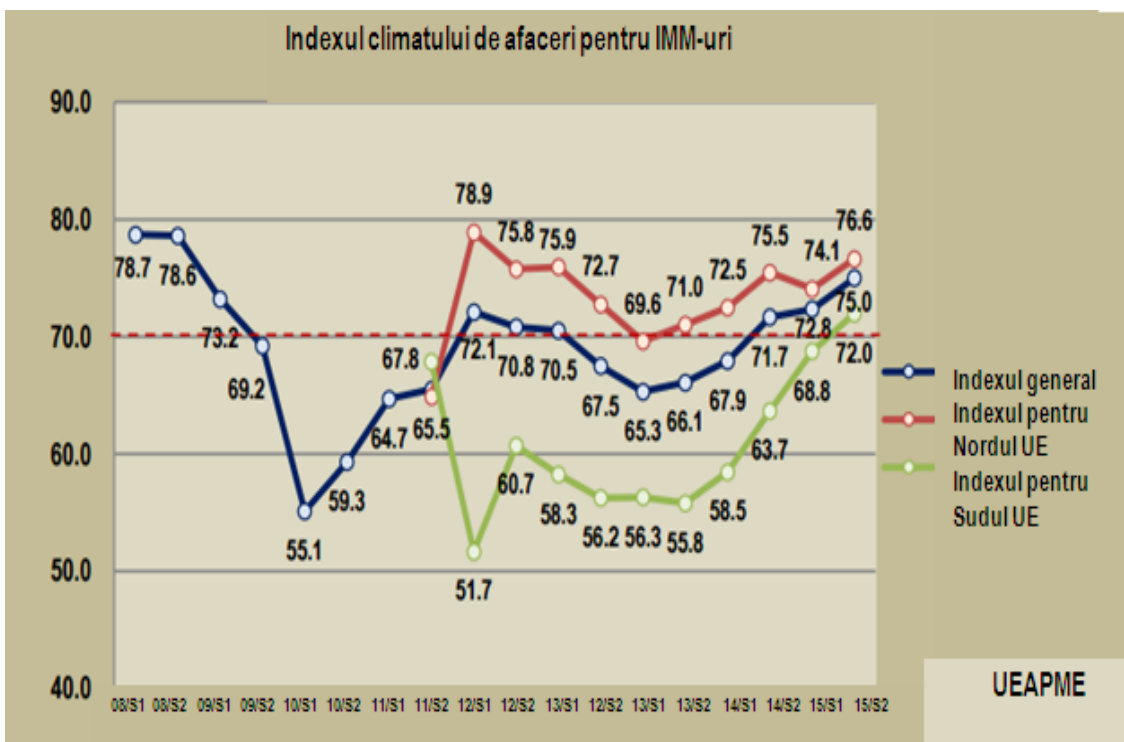


Figura nr. 13 – Costul și timpul necesar pentru a se începe o afacere

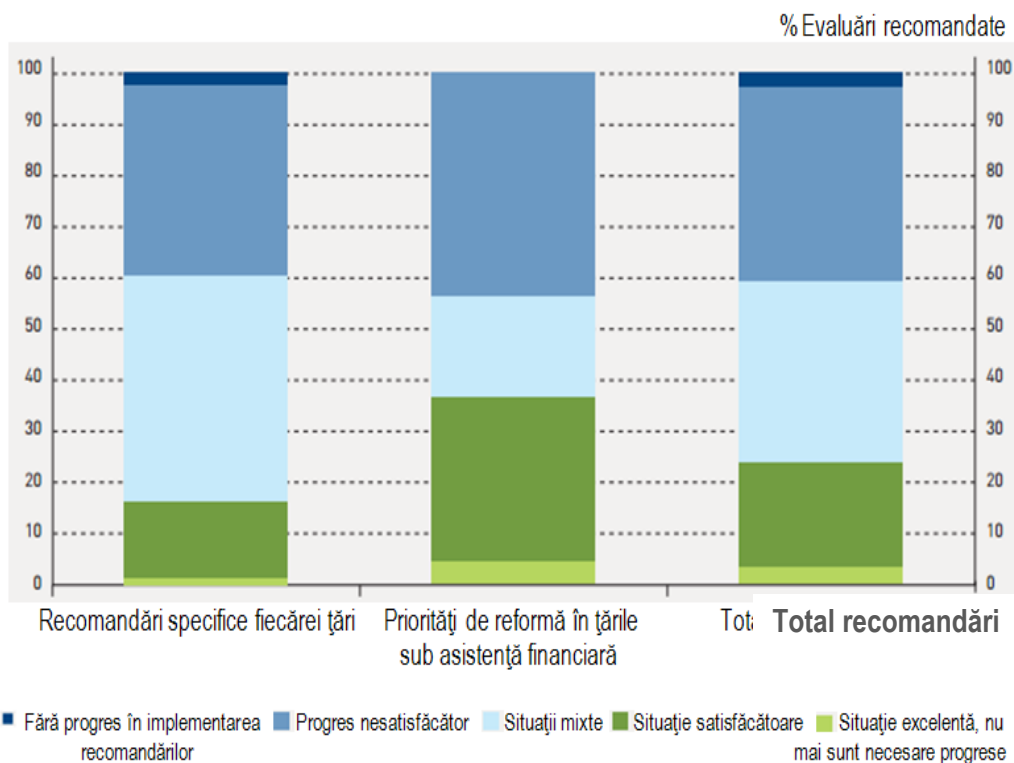
- Prețul energiei în UE este prea ridicat; spre exemplu, prețul energiei electrice în UE este de două ori mai mare față de cel din SUA și Rusia, și cu 20% mai mare comparativ cu cel din China;
- Decalajul dintre UE și competitorii săi, în domeniul cercetării-dezvoltării, se amplifică, intensitatea acestor 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 2015, 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 Mijlocii) este edificatoare în această privință, așa cum rezultă din figura nr. 14.



(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2015H2, 2015, 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.

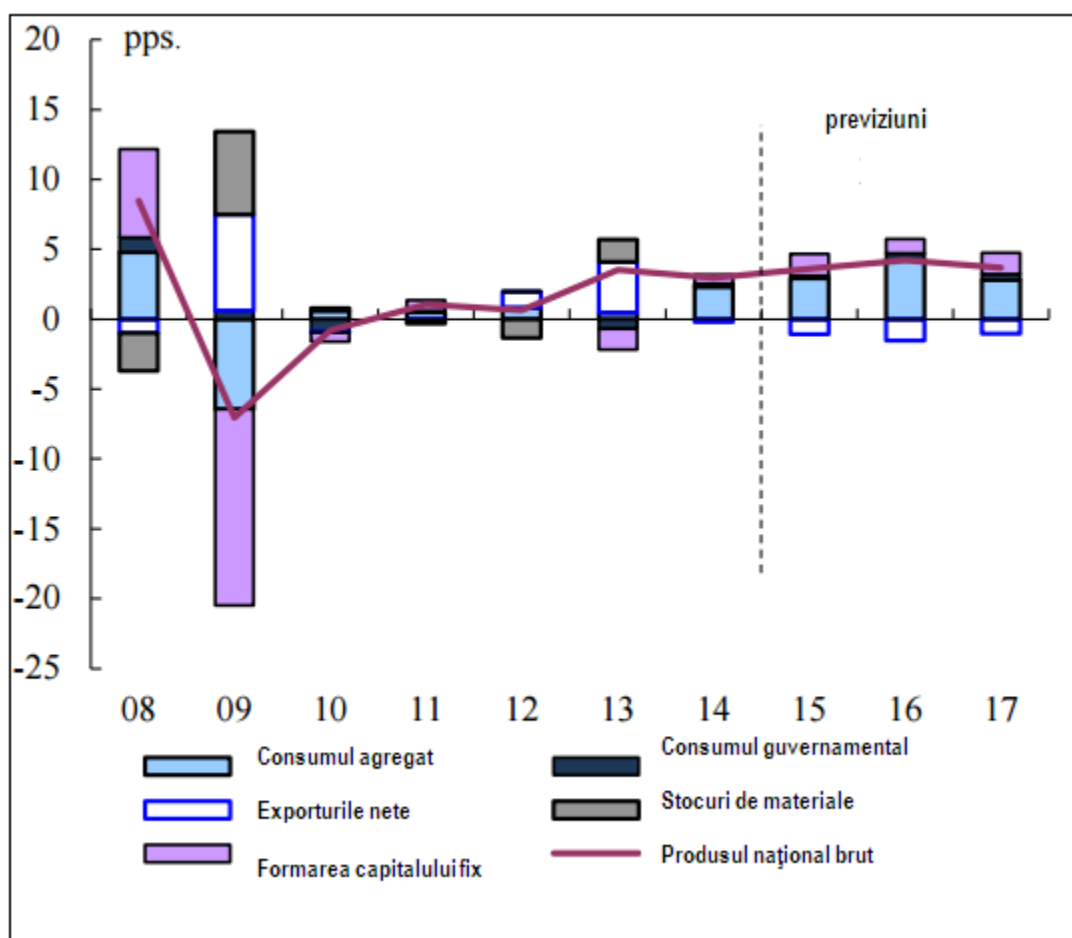
Elementele prezentate în acest paragraf indică o **continuare a tendinței de ameliorare a economiei și mediului de afaceri din UE în 2015- ceea ce este pozitiv – dar într-un ritm inferior principalilor săi competitori internaționali – în special comparativ cu SUA și China.**

1.2.2. Caracteristici ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2015

Pentru caracterizarea evoluției economiei României în 2015 vom apela în primul rând la informațiile statistice publicate în România în primele luni ale anului 2016.

În anul 2015 s-au înregistrat mai multe **evoluții pozitive**:

- PIB-ul a crescut - potrivit ultimelor estimări - cu 3,7%, fiind unul dintre cele mai ridicate ritmuri din UE, al patrulea – după Irlanda (6,9%), Malta (4,9%), Luxembourg (4,5%) și Cehia (4%). Factorii principali care au contribuit la creșterea PIB-ului au fost consumul intern și exporturile (vezi figura nr.16);



(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2016, European Economy, 2016, pg. 110)

Figura nr.16- Creșterea PIB-ului real al României și factorii care au contribuit

- Producția industrială în serie brută a sporit cu 2,4%;
- Exporturile au depășit în premieră, în 2015, 54,6 miliarde de euro, crescând cu 4,1% față de 2014, în timp ce importurile au avansat cu 7,6%;
- Rata inflației a ajuns la un minim istoric de după 1990, atingând un nivel de 0,7%, cu 1,23 puncte procentuale sub cel înregistrat la sfârșitul anului 2014;
- Formarea brută de capital fix a sporit cu 7,6% față de 2014;
- Rata șomajului a scăzut ușor de la 7% în 2014, la 6,9% în 2015;
- Deficitul de cont curent a fost de 0,9%, dar mai mare decât în 2014.

Aceste evoluții pozitive au fost realizate în condițiile în care situația economică a Uniunii Europene, deși, nu au excelat, s-a îmbunătățit față de 2013, așa cum s-a arătat în paragraful precedent, creșterea economică pe ansamblul Uniunii Europene în 2015 a fost de 1,9%, iar în zona euro de 1,6%.

Concomitent trebuie precizat că în România au fost în 2015 și **evoluții negative** referitoare la subfinanțarea României, absorbția redusă a fondurilor UE, nivelul modest al investițiilor autohtone și străine, gradul redus de inovare, întârzieri în modernizarea infrastructurii, etc.

Concluzia care se desprinde din ansamblul cifrelor prezentate este că **România a continuat să aibă o traiectorie pozitivă, în special comparativ cu evoluțiile predominând 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.**

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 2015¹. 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 2015, **la majoritatea indicatorilor considerați – 17 din 24 – 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. 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. 18² putem formula următoarea **constatare semnificativă: situația economică**

¹ xxx European Commission, 2015, Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2015, Bruxelles, 2015.

² xxx EU Enterprise and Industry, Member States Competitiveness Performance and Policies, 2012 Edition, Bruxelles, pag. 165.

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 2015 de Banca Mondială, referitoare la ușurința de a face afaceri în diverse țări, România se plasează pe locul 20 în ierarhia Uniunii Europene față de locul 24 în 2014, fiind urmată de Slovenia, Ungaria, Italia, Luxemburg, Grecia, Cipru, Croația și Malta. În ierarhia mondială, România se plasează pe poziția 48 din 185 de țări, marcând un salt de 24 de locuri în 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) 2015¹.

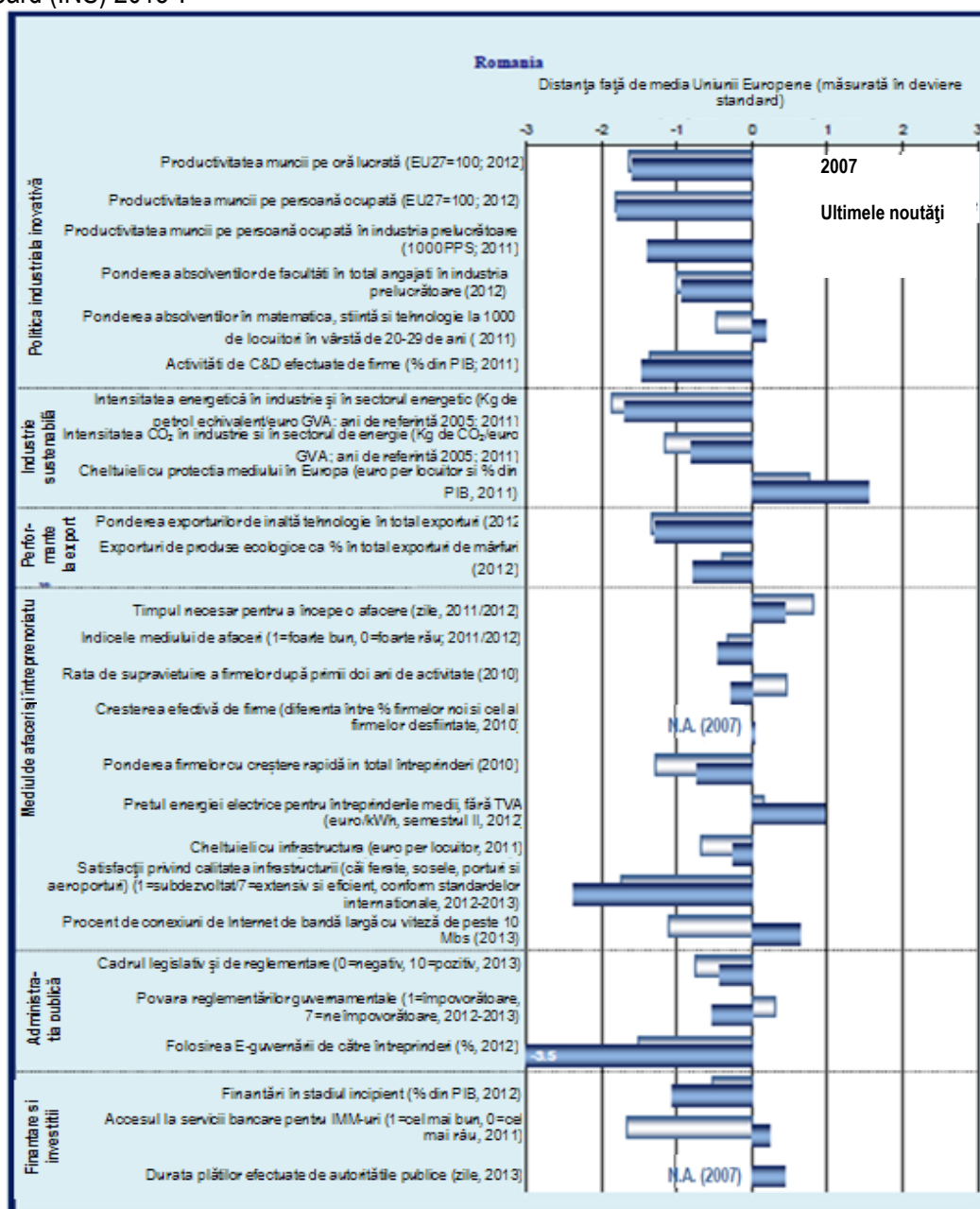
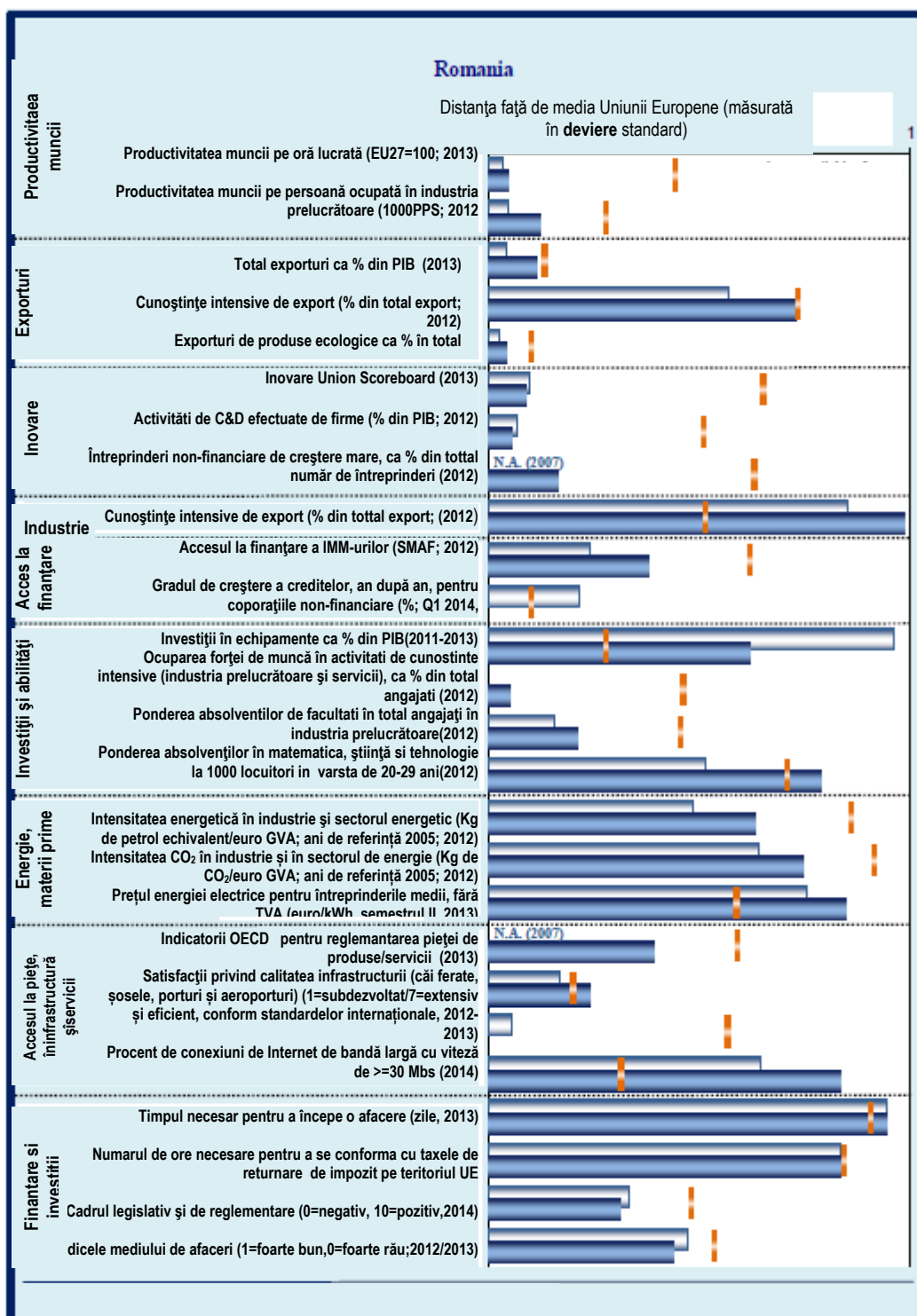


Figura nr. 17- Situația economiei, mediului de afaceri din România în cadrul Uniunii Europene în 2015

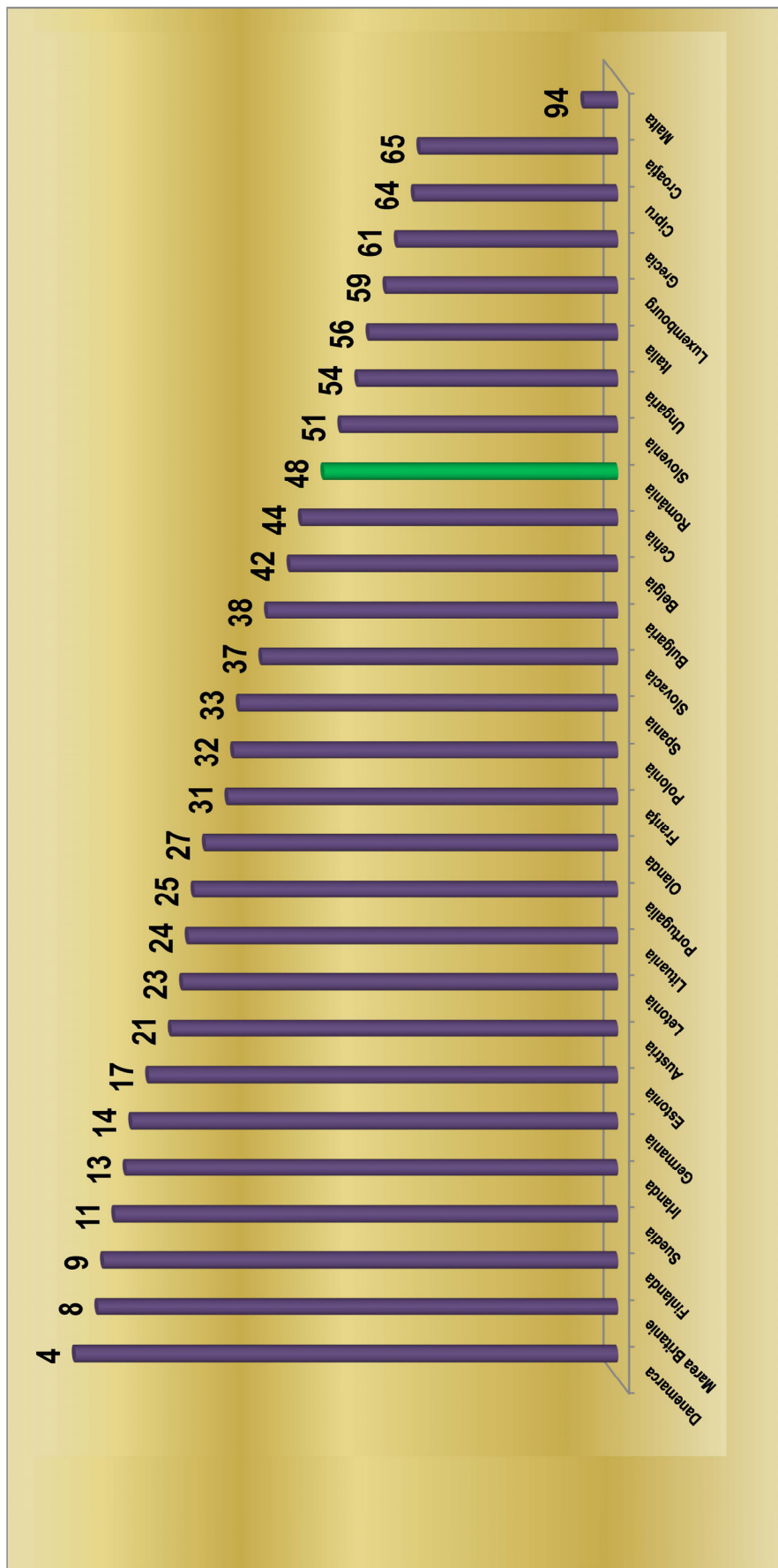
¹xxEuropean Commission, Innovation Union Scoreboard (INS), Bruxelles, 2015, pag. 5.



Legendă:

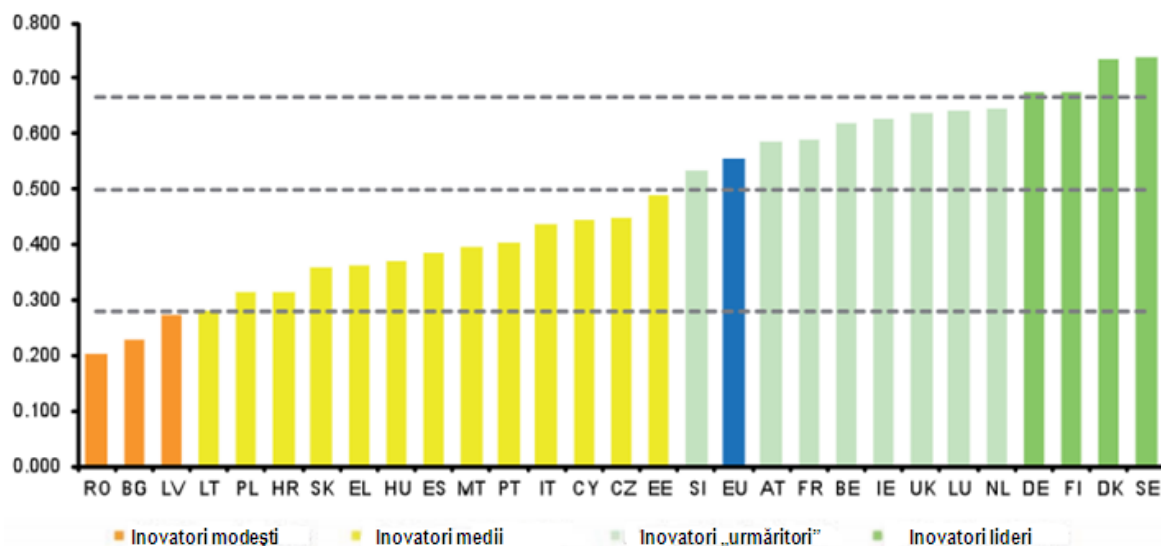
- valoare pe ultimii 5 ani disponibili
- valoare în ultimul an disponibil
- ultima valoare disponibilă pentru membrii UE

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



(Sursa: Doing Business 2015, Going Beyond Efficiency, 2015, pg. 4)

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



(Sursa: Innovation Union Scoreboard 2015, pg 5)

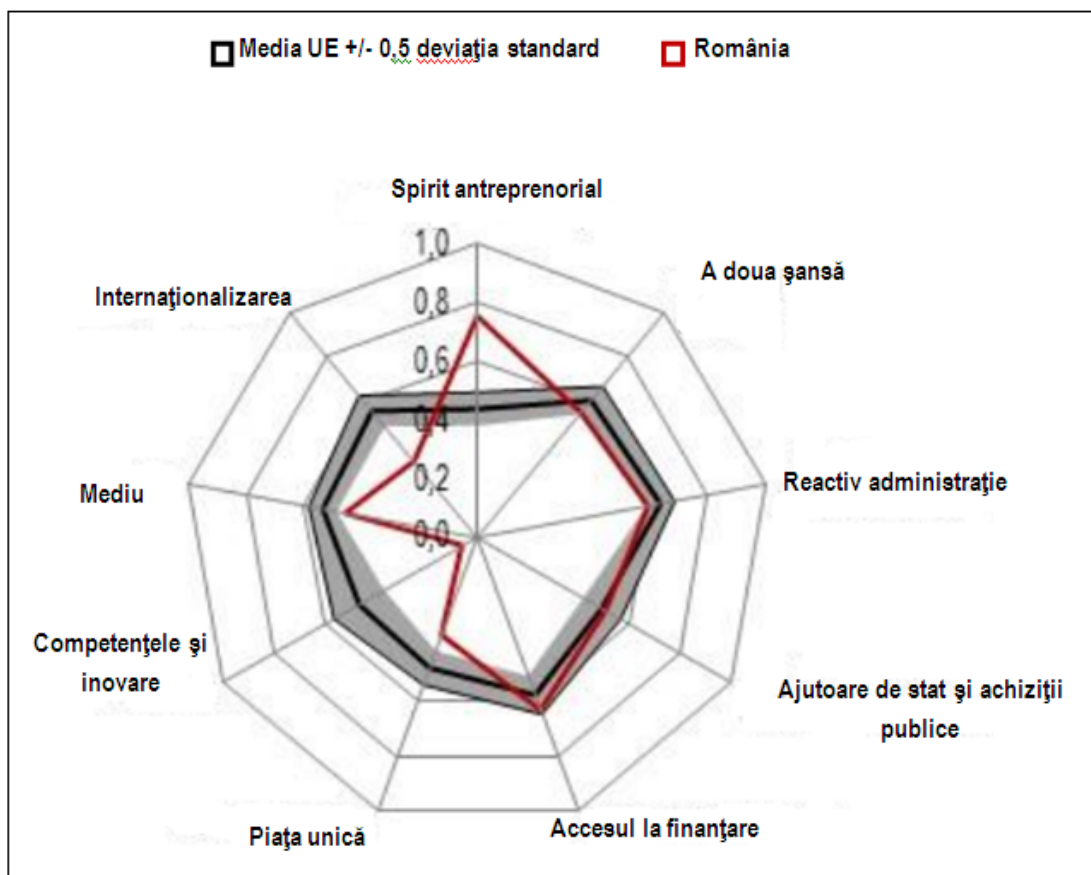
Figura nr. 20 – Performanțele inovării în statele membre ale Uniunii Europene

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 și Letonia. În 2014 - 2015, România a coborât o poziție față de 2014 - 2013. De reținut că celelalte 28 de țări ale Uniunii Europene fac parte din grupa țărilor inovatoare mediu (13 state), grupa țărilor inovatoare „urmăritoare” ale liderilor (8 state) și grupa țărilor lider în inovare (4 state) – Suedia, Danemarca, Finlanda și Germania.

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 SBA¹ în 2015.

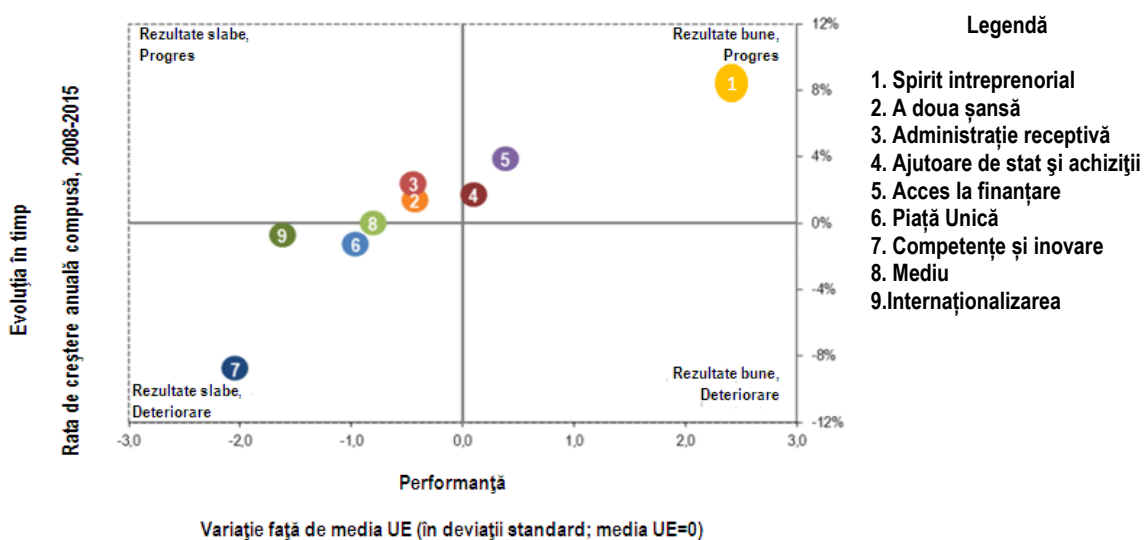
În figura nr. 21 prezentăm profilul SBA al României, iar în figura nr. 22 performanțele SBA în România – situația și tendințele în raport cu 2007.

¹ xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2015 SBA Fact Sheet - Romania – 2016, Bruxelles, 2016.



(Sursa: Comisia Europeană, 2015 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2016, pg.3)

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



(Sursa: Comisia Europeană, 2015 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2016, pg.4)

Figura nr. 22 – Performanțele SBA în România: situația actuală și tendințe pentru perioada 2008-2015

*Nu există date pentru principiul "Gândiți mai întâi la scară mică"; și de aceea nu apare în grafic.

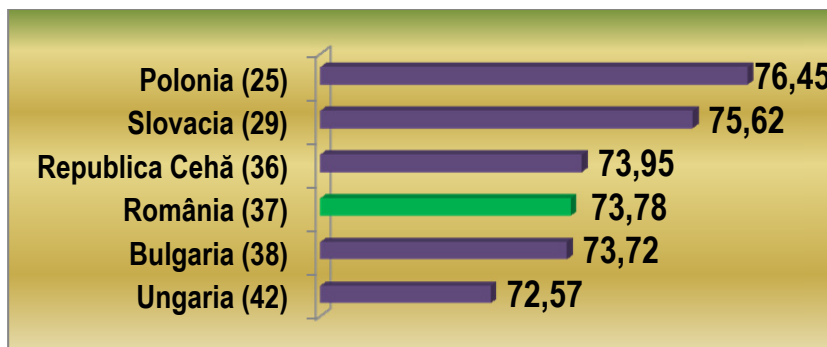
Din analiza informațiilor cuprinse în cele două figuri se desprind următoarele elemente esențiale:

- 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. Cinci domenii se află deasupra liniei orizontale (vedeți graficul nr. 22), ceea ce sugerează că au avut loc progrese importante de-a lungul timpului;
- Două domenii, „Internaționalizarea” și „Piața Unică”, constituie motive de îngrijorare, întrucât, pe lângă faptul că se află cu mult sub media UE, nu au fost progrese în ultimii ani;
- S-au produs înrăutățiri semnificative la două caracteristici deosebit de importante – „competențe și inovare”, respectiv „mediu”, care au trecut din zona de progres în zona de deteriorare.

Elementele prezentate indică fără nici un dubiu faptul că **domeniul întreprinderii și întreprinderilor mici și mijlocii nu a reprezentat pentru managementul național o prioritate nici în anul 2015**. 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 întreprinzătorilor este modestă**.

- Focalizarea pe inovare și competențe, care în 2015, nu numai că nu a progresat, dar a înregistrat cea mai mare deteriorare dintre toți factorii;
- 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;
- Legislația și guvernarea economică, care trebuie să se bazeze pe principiul „gândește mai întâi la scară mică” și unde se așteaptă o lege a IMM-urilor, tergiversată de trei ani;
- Piața Unică, ale cărei valențe și avantaje sunt puțin cunoscute și valorificate de IMM-urile din România;
- Finanțarea mai amplă și rapidă a IMM-urilor, domeniu în care rolul principal îl are sistemul bancar, Banca Națională și Ministerul Finanțelor;
- Abordarea de mediu, care în 2015 a fost staționară;
- 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.

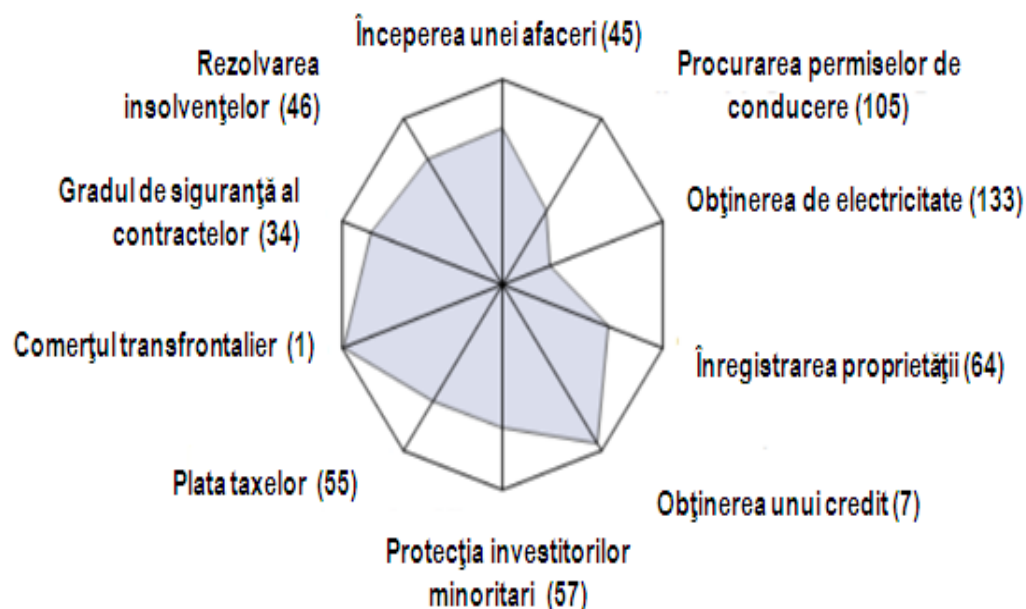


(Sursa: Doing Business 2016, Measuring Regulatory Quality and Efficiency, Economy Profile 2016, România, pg. 8)

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 2015, 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. 25 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 2015, de cunoscuta firmă de consultanță – Price Waterhouse Cooper¹ (PwC) – la nivel mondial și în România a generat rezultatele prezentate în figurile nr. 25 și nr. 26.

¹Pwc Global CEO, Survey Romania 2015, www.pwc.ro/ceosurvey2015.

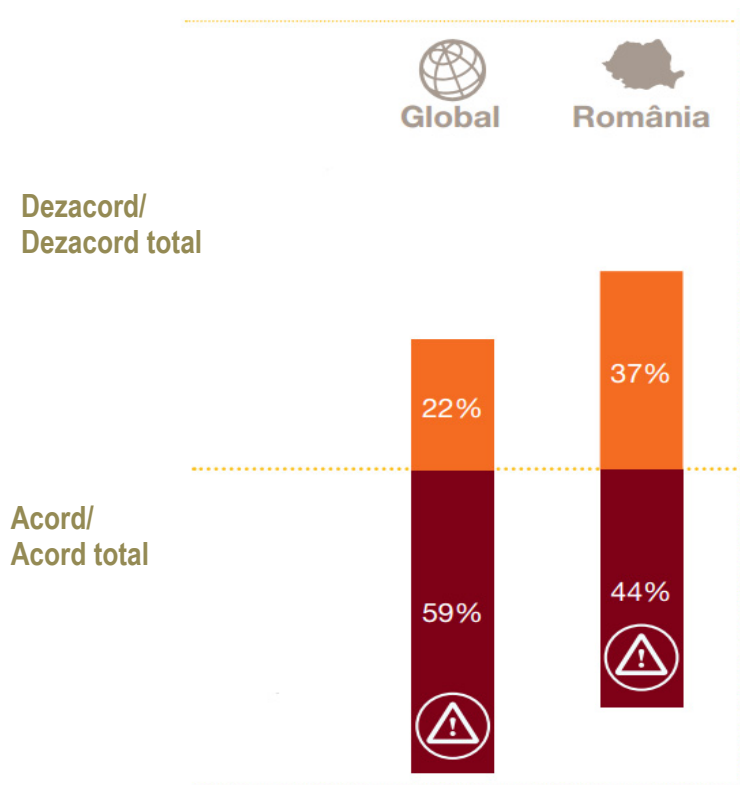


Figura nr. 25 – Intensitatea amenințărilor la adresa perspectivelor de creștere ale companiilor în 2015 comparativ cu 3 ani în urmă

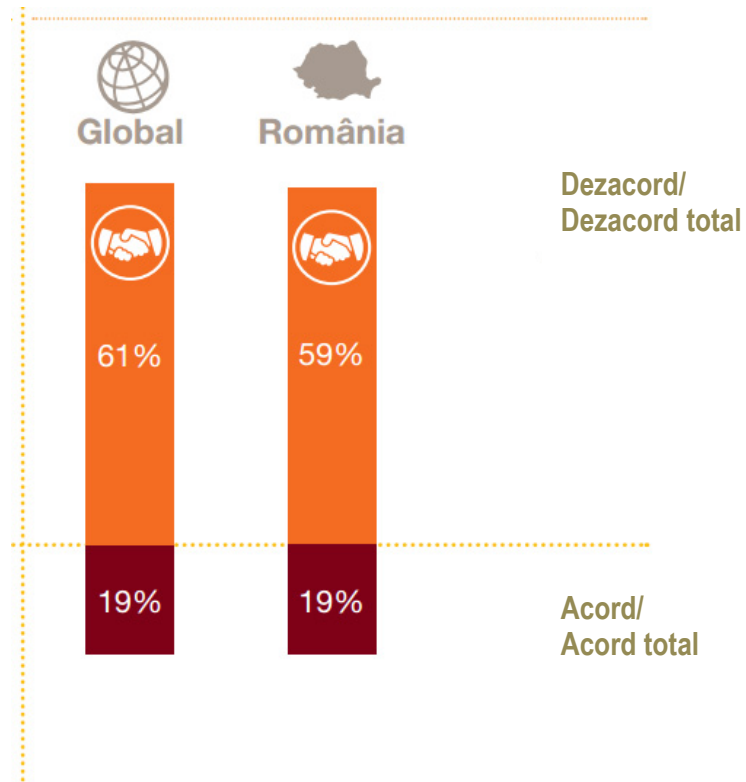


Figura nr. 26 – Intensitatea oportunităților de dezvoltare pentru companii în 2015 comparativ cu 3 ani în urmă

44% 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. Pe de altă parte, un procent de 37% consideră că, din contră – numărul amenințărilor a scăzut. Remarcăm că la nivel global, ponderea celor care apreciază că numărul amenințărilor a crescut este de peste 2,5 ori mai mare decât ponderea directorilor de companii care consideră că numărul amenințărilor s-a diminuat.

Cifrele referitoare la frecvența oportunităților pentru dezvoltarea companiilor sunt sensibil mai bune, atât pentru România, cât și la nivel global, pe plan mondial. Astfel, 59% dintre respondenții din România (și 61% global) apreciază că, în prezent există mai multe oportunități pentru dezvoltare. Procentul directorilor care consideră că sunt mai puține oportunități este mult mai redus – 19% - atât în România cât și la nivel global.

Rezultatele cercetării realizate de această prestigioasă firmă de consultanță indică o anumită îmbunătățire a mediului de afaceri autohton și global, fiind generatoare de speranță și optimism moderat.

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, elemente ce condiționează atât viitoarele performanțe economico-sociale ale României, cât și viteza recuperării decalajelor care ne despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană.**

1.2.3. 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 Economics¹.

Indicele evaluării capabilității de schimbare a unei țări în funcție de 3 piloni^{2,3}:

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, inovare, 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 subevaluați după același sistem ca și în precedentul pilon sunt: 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, întreprinzătoriatul, societate civilă, măsuri de siguranță socială, utilizarea tehnologiei, egalitatea între sexe, intensificarea excluziunii sociale, demografia, accesul la informații și sănătate.

În tabelul nr. 4 prezentăm punctajele înregistrate de România la cei trei piloni și poziția sa în rândul celor 127 de țări evaluate.

^{*}Denumirea sa în engleză este "Change Readiness Index".

^{1xxx} KPMG International Cooperative, 2015.

² Toader S. – „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în Economistul, nr. 43-44, 2015.

^{3xxx} România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în Economistul, nr. 43-44, 2015.

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. 4

Ierarhia țărilor în 2015 în funcție de indicele capabilităților de schimbare

Locul	Țara	Regiunea geografică	Capabilitatea întreprinzătorilor	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
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	România	Europa de Est și Asia Centrală	79	86	62
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	Cameroon	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	Mynmar	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 Guineea	Asia de Est și Oceanul Pacific	104	120	110
117	Kongo, 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.

1.2.4. 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 2015, România a înregistrat – așa cum arată cifrele din tabelul nr. 5 – o creștere a **PIB-ului de 3,6%, cu care ne situăm pe poziția a cincea 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 2015 a fost caracterizat printr-un climat politic tensionat care niciodată nu este favorizant performanțelor economice.

Creșterea PIB-ului în țările Uniunii Europene în 2015

Nr.crt.	Țara	2015
1	Grecia	0.0
2	Finlanda	0.0
3	Austria	0.7
4	Italia	0.8
5	Estonia	0.9
6	Franța	1.1
7	Danemarca	1.2
8	Belgia	1.3
9	Cipru	1.4
10	Portugalia	1.5
11	Lituania	1.6
12	Zona euro (17 țări)	1.6
13	Germania	1.7
14	Croația	1.8
15	Uniunea Europeană (28 țări)	1.9
16	Olanda	2
17	Bulgaria	2.2
18	Marea Britanie	2.3
19	Slovenia	2.5
20	Letonia	2.7
21	Ungaria	2.7
22	Spania	3.2
23	Slovacia	3.5
24	Polonia	3.5
25	România	3.6
26	Suedia	3.6
27	Republica Cehă	4.5
28	Luxembourg	4.7
29	Malta	4.9
30	Irlanda	6.9

(Sursa: EC, European Economic Forecast, Winter, 2016, Bruxelles, 2016, pg. 1)

Competitivitatea, prin natura ei este multidimensională. De aceea, în continuare, în tabelul nr. 6 prezentăm sintetic o serie de **indicatori semnificativi privind dezvoltarea României, preluați din raportul privind competitivitatea țărilor Uniunii Europene în 2015 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 raport, în special cei semnificativi pentru construirea economiei bazate pe cunoștințe. Întrucât abordarea este comparativă, în tabel 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 Centrală¹

Nr. crt.	Țara	Productivitatea muncii pe oră lucrată (UE-28 = 100; 2015, Index 2010=100)	Intensitatea C & D (C & D cheltuieli ca % din PIB, 2014)	Total exporturi ca % din PIB (2015) Sursa: Eurostat	Ușurința de a face afaceri (2015) Sursa: World Bank Doing Business; European Commission
1.	Bulgaria	112,8	1,5	66,5	71,80
2.	Suedia	104,7	4	45,2	80,60
3.	Ungaria	101,4	1,8	92,1	68,80
4.	Polonia	111,7	1,7	40,3	73,56
5.	România	123,1	2	40,9	70,22
6.	Slovacia	110,8	1,2	93,8	71,83
7.	Nivelul EU28	104,5	2,03	43,5	:
8.	Austria	103,2	3,76	53,4	77,42
9.	Finlanda	101,3	4	37,3	80,83
10.	Marea Britanie	102,2	:	27,4	80,96

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 2014-2015, potrivit lui World Economic Forum, în care **România ocupă poziția 53**. Față de perioada anterioară România a făcut un salt de 6 locuri în continuarea celui anterior de 19 locuri. Acest salt se datorează atât creșterii indicelui cu 0,10 puncte, cât și faptului că alte țări care erau plasate înaintea noastră – Ungaria sau Cipru – sunt plasate acum după noi.

¹ Sursa: Eurostat, 2015 și 2014.

* Acest indice de determinare 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).

Indexul global de competitivitate 2014-2015 și comparație între 2013 și 2014

Țara/Economia	Locul (din total locuri 140)	Scor (1-7)	Locul din economia 2014-2015	Indexul global de competitivitate 2014-2015 (din total locuri 144)
Elveția	1	5.76	1	1
Singapore	2	5.68	2	2
Statele Unite	3	5.61	3	3
Germania	4	5.53	4	5
Olanda	5	5.50	5	8
Japonia	6	5.47	6	6
Hong Kong	7	5.46	7	7
Finlanda	8	5.45	8	4
Suedia	9	5.43	9	10
Marea Britanie	10	5.43	10	9
Norvegia	11	5.41	11	11
Danemarca	12	5.33	12	13
Canada	13	5.31	13	15
Quatar	14	5.30	14	16
Taiwan	15	5.28	15	14
Noua Zeelandă	16	5.25	16	17
Emiratele Arabe Unite	17	5.24	17	12
Malaezia	18	5.23	18	20
Belgia	19	5.20	19	18
Luxembourg	20	5.20	20	19
Australia	21	5.15	21	22
Franța	22	5.13	22	23
Austria	23	5.12	23	21
Irlanda	24	5.11	24	25
Arabia Saudită	25	5.07	25	24
Republica Coreea	26	4.99	26	26
Israel	27	4.98	27	27
China	28	4.89	28	28
Islanda	29	4.83	29	30
Estonia	30	4.74	30	29
Republica Cehă	31	4.69	31	37
Thailanda	32	4.64	32	31
Spania	33	4.59	33	35
Kuweit	34	4.59	34	40
Chile	35	4.58	35	33
Lituania	36	4.55	36	41
Indonezia	37	4.52	37	34
Portugalia	38	4.52	38	36
Bahrain	39	4.52	39	44
Azerbaidjan	40	4.50	40	38
Polonia	41	4.49	41	43
Kazahstan	42	4.49	42	50
Italia	43	4.46	43	49
Letonia	44	4.45	44	42
Federația Rusă	45	4.44	45	53
Insulele Mauritius	46	4.43	46	39
Filipine	47	4.39	47	52
Malta	48	4.39	48	47
Africa de Sud	49	4.39	49	56
Panama	50	4.38	50	48
Turcia	51	4.37	51	45
Costa Rica	52	4.33	52	51

România	53	4.32	53	59
Bulgaria	54	4.32	54	54
India	55	4.31	55	71
Vietnam	56	4.30	56	68
Mexico	57	4.29	57	61
Rwanda	58	4.29	58	62
Slovenia	59	4.28	59	70
Macedonia	60	4.28	60	63
Columbia	61	4.28	61	66
Oman	62	4.25	62	46
Ungaria	63	4.25	63	60
Iordania	64	4.23	64	64
Cipru	65	4.23	65	58
Georgia	66	4.22	66	69
Republica Slovacă	67	4.22	67	75
Sri Lanka	68	4.21	68	73
Peru	69	4.21	69	65
Munte negru	70	4.20	70	67

(Sursa: The Global Competitiveness Report 2015-2016, pg.7)

Din examinarea conținutului său rezultă că **nivelul de competitivitate generală al României este scăzut, țara noastră ocupând poziția 59, după ce în 2014 înregistrase un progres.** În ceea ce privește, însă, performanțele economice, România a coborât în ierarhia mondială de pe locul 33 pe locul 47, revenind la poziția pe care a deținut-o în 2013.

Informații suplimentare privind situația competitivității României se prezintă în tabelul nr. 8. În cadrul acestei evaluări, care se referă la situația în 2015 - și nu în dinamică 2014-2015, față de 2014-2013 - ca în tabelul anterior.

Ierarhia țărilor în funcție de performanțele economice în 2011-2015

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

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

(Sursa: IMD World Competitiveness, 2015, pg. 22)

Este evident că **poziția României în ierarhia competitivității de ansamblu rămâne în continuare foarte modestă**, dar în condiții de ameliorare sensibilă în ultima perioadă.

1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2015

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.

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

c) **Nivelul de agregare teritorială la care se manifestă:** național, regional și local. Lucrarea se va cantona pe problematica managerială la nivel național, dar corelată și cu trimeri 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 celorlaltor 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 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 2015 se confruntă la fel ca și în anii precedenți, cu cel puțin **două dificultăți cvasiinsurmontabile:**

- 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 2015 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 jumătate dintre respondenți – **inferior**. Aproape o șeptime dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar peste o șesime 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 Prouniversitaria, București, 2011, pentru anul 2011, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, C. Nicolescu, F. Anghel, Starea de sănătate a managementului în 2011, Editura Prouniversitaria, București, 2012 și pentru anul 2012, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2012, Editura Prouniversitaria, București, 2013, pentru anul 2013, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de sănătate a managementului în România în 2013, Editura Prouniversitară, 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 Prouniversitaria, București, 2015.

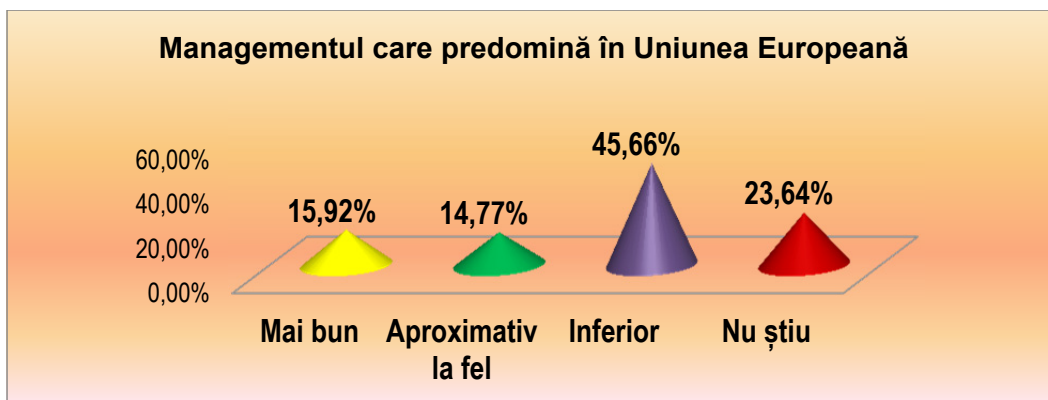


Figura nr. 27 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

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

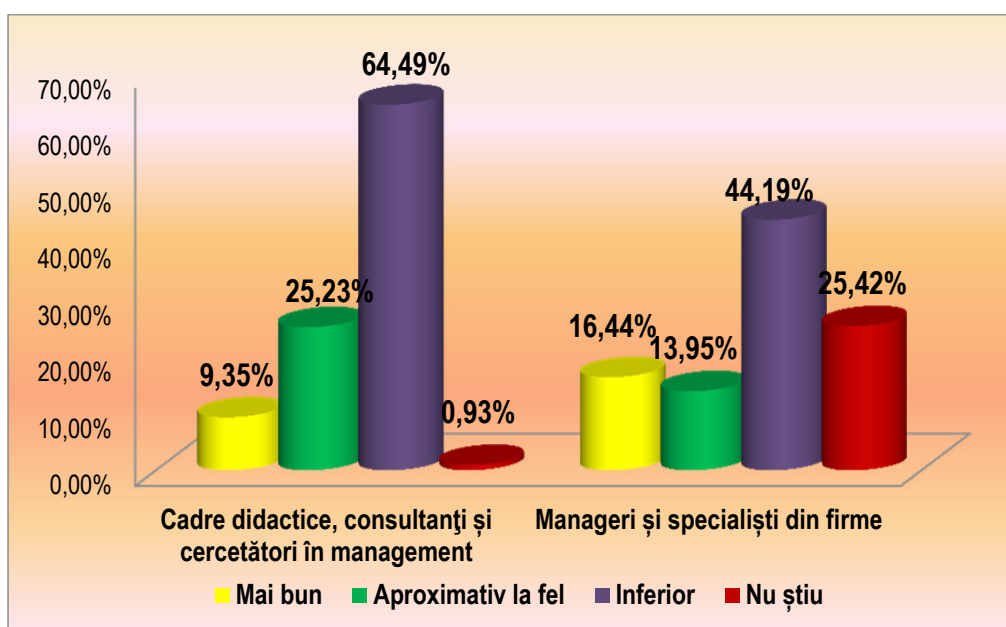


Figura nr. 28 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, diferențiat pe categorii de respondenți

În medie, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază într-o proporție cu 50% mai mare ca fiind mai puțin performant managementul din România comparativ cu media UE, față de practicieni. Spre exemplu 64,49% din cadrele didactice, cercetătorii și consultanții consideră că managementul din România este inferior celui mediu din UE, în timp ce numai 44,19% 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.

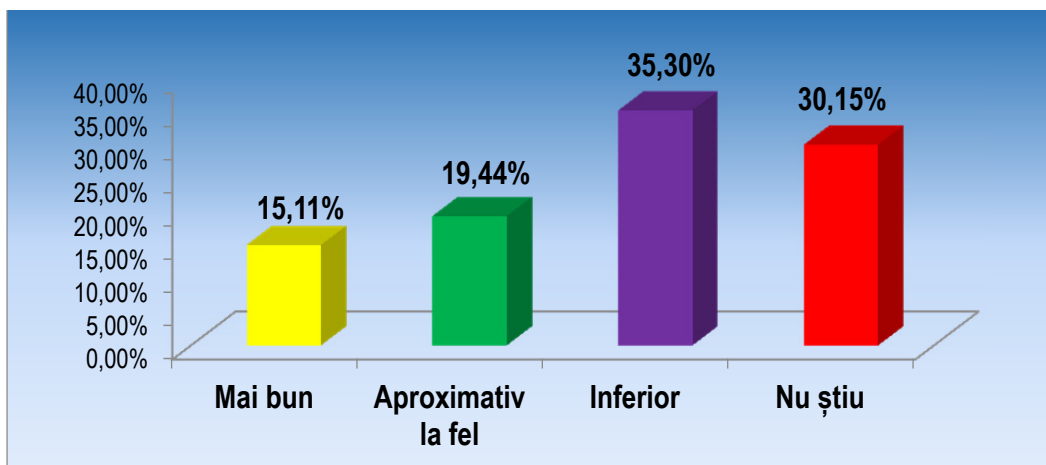


Figura nr. 29 – Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România, în 2015 comparativ cu cel din Europa Centrală

Aproape 35% dintre respondenți apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală, procent ușor superior celui referitor la managementul din UE (30,96%). 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:**

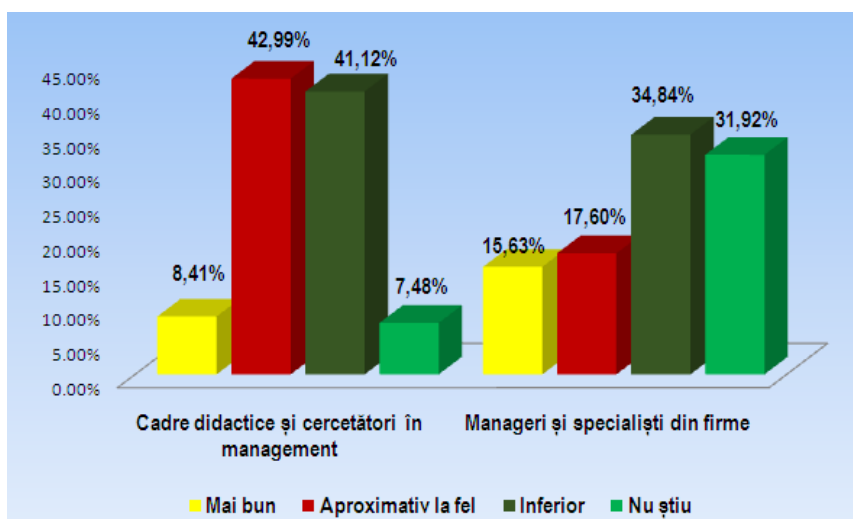


Figura nr. 30 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, diferențiată pe categorii de respondenți

- Proportia cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care consideră că managementul practicat în România este superior celui practicat în Europa Centrală și de Est este cu aproape 50% 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 calitatea managementului practicat în România sunt inferioare comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est, este cu șesime mai mică față de proporția profesorilor, trainerilor și consultanților care au același punct de vedere;
- În schimb, într-o proporție mai mare – de aproape 2,5 ori - 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 - 2015 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 contradictoriilor evoluției internaționale, în special în cadrul Uniunii Europene, amplificate de criza cu Rusia și cu 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 managerială redusă de a face față situației economico-sociale actuale** (vezi figura nr. 31) **și o proporție asemănătoare (31,50%) ca fiind o capacitate medie.** Numai unul din o șesime dintre respondenți consideră că această capacitate managerială este ridicată.

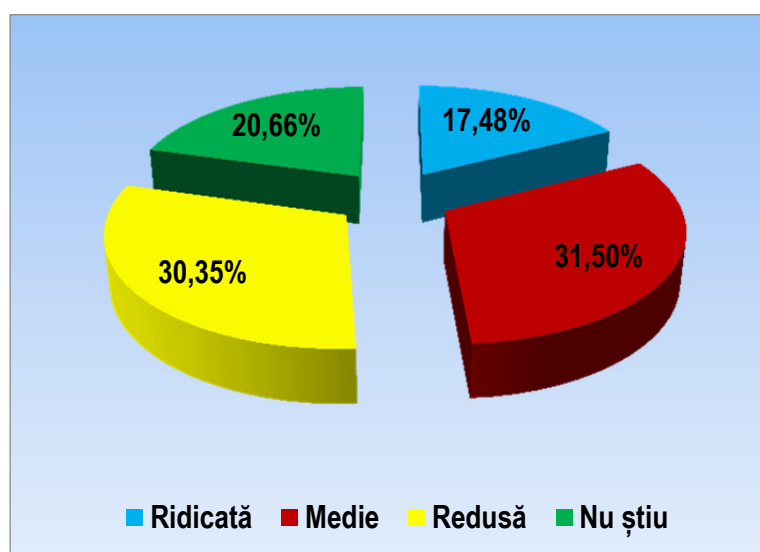


Figura nr. 31 – Capacitatea managementului din România de a face față la nivel de țară, în 2015, crizei economice și complexei situații care a urmat

Detalierea analizei realizată în anul 2015 pe cele două categorii de specialiști consultați evidențiază anumite diferențe notabile, așa cum rezultă din figura nr. 32. În opinia unei părți mult mai mari dintre cadrele didactice universitare, cercetători și consultanții în management - cu 62,62%, comparativ cu cea de a doua categorie de specialiști (29,07%) -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 (cu aproape 5 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 competențele în a evalua aceste aspecte, față de numai 1,87% dintre respondenții din universitate și consultanță.

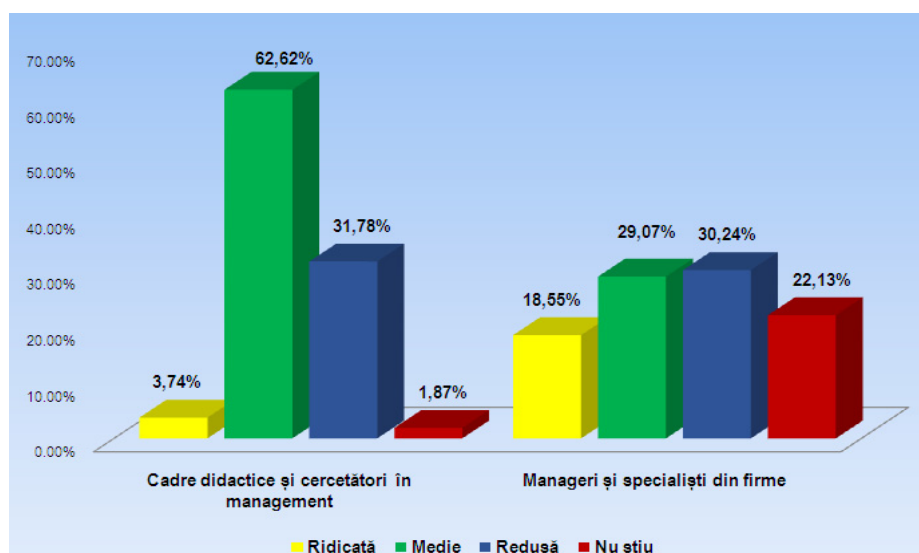


Figura nr. 32 - Capacitatea managementului din România de a face față complexeii situații economice, la nivel de țară

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. 33.

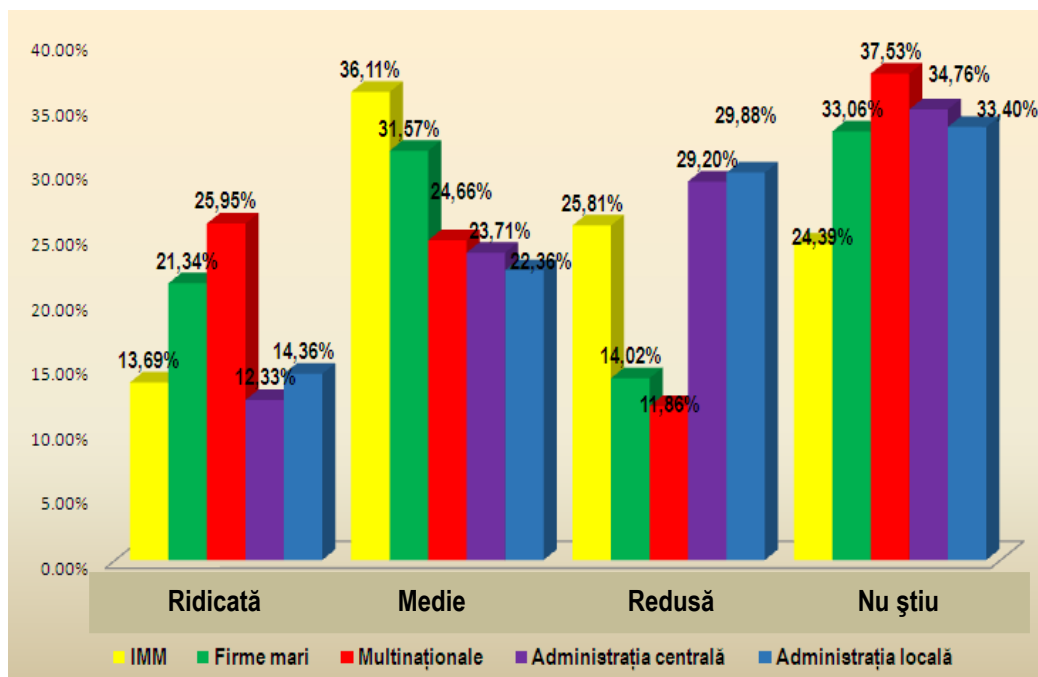


Figura nr. 33 – Capacitatea managementului de a face față complexe situații economico-sociale actuale la nivelul principalelor categorii de componente ale economiei

Cel mai mare potențial managerial de a face față crizei este identificat la nivelul companiilor multinaționale și firmelor mari, pentru ambele, ceva mai mult de jumătate din componenții eșantionului apreciind că posedă o capacitate ridicată sau medie de a soluționa problemele cu care se confruntă în prezent economia și societatea din România. 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 centrală (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. 9) indică unele diferențe semnificative, pe care le punctăm în continuare:

Tabelul nr. 9

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

%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului, la nivel de firmă, de a face față complexe situații economice din 2015, în România			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	7,48%	63,55%	26,17%	2,80%
2		Manageri și specialiști din firme	14,17%	33,97%	25,79%	26,08%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	17,76%	68,22%	12,15%	1,87%
4		Manageri și specialiști din firme	21,62%	28,71%	14,17%	35,50%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	45,79%	43,93%	3,74%	6,54%
6		Manageri și specialiști din firme	24,40%	23,16%	12,49%	39,96%
1	Administrația centrală	Cadre didactice și cercetători în management	0,93%	44,86%	53,27%	0,93%
2		Manageri și specialiști din firme	13,22%	22,06%	27,32%	37,40%
3	Administrația locală	Cadre didactice și cercetători în management	2,80%	37,38%	58,88%	0,93%
4		Manageri și specialiști din firme	15,27%	21,18%	27,61%	35,94%

- 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 categorie de specialiști, de regulă 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 dublă.

- 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 multinaționalelor, în cazul cărora, 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 aceasta îl are asupra întreprinzătorilor și managerilor**. Cercetarea efectuată în primăvara anului 2015, pe un eșantion de 1.375 de întreprinzători și manageri de IMM-uri, a relevat un puternic impact negativ al crizei asupra acestora (vezi figura nr. 34). Doi din zece întreprinzători se simt amenințați de criză într-o măsură ridicată, 44,94% dintre aceștia sunt afectați mediu, iar un sfert dintre oamenii de afaceri resimt psihologic declinul crizei în mică măsură; numai 4,87% dintre manageri și întreprinzători nu se tem de recesiune. Precizăm că cifrele indică o situație relativ mai bună comparativ cu anul 2014.

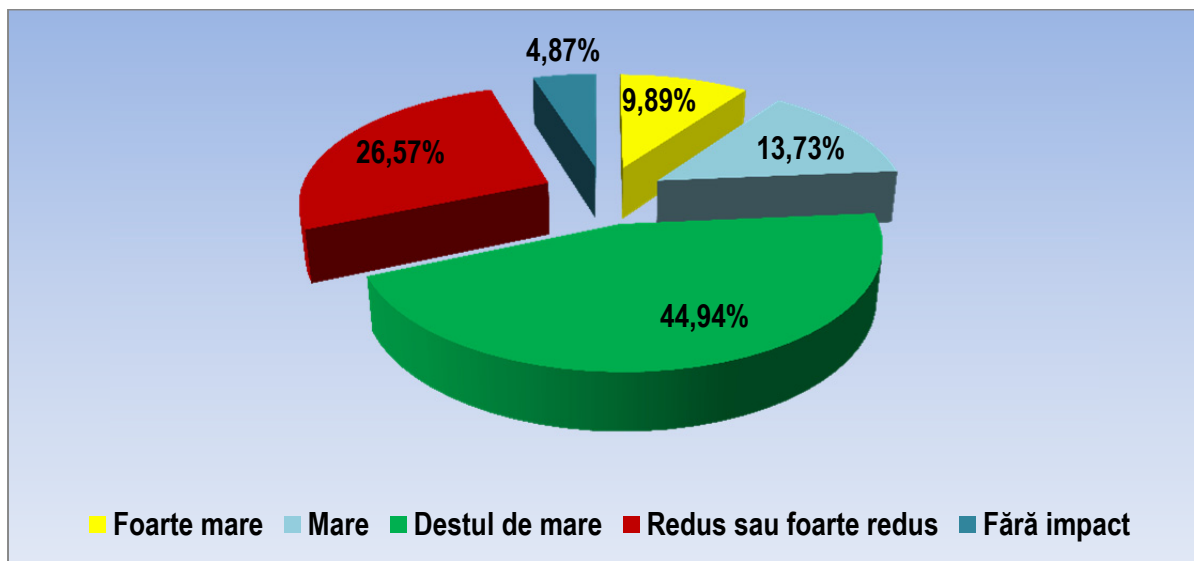


Figura nr. 34- Impactul psihologic al situației economice actuale economice asupra managerilor și întreprinzătorilor¹

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. 10.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015, pg. 60.

Tabelul nr. 10

Impactul psihologic al situației economice actuale asupra managerilor și întreprinzătorilor în funcție de dimensiunea IMM-urilor¹

%

Nr. crt.	Impactul psihologic al situației economice actuale asupra întreprinzătorilor	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Foarte mare	10,80%	3,64%	8,70%
2.	Mare	14,22%	10,30%	13,04%
3.	Destul de mare	45,16%	43,64%	43,48%
4.	Redus sau foarte redus	25,36%	35,15%	26,09%
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.

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. 11, **cel mai mare impact psihologic negativ îl resimt managerii și întreprinzătorii din turism, și cel mai redus cei din transporturi.**

Tabelul nr. 11

Influența în plan psihologic a situației economice actuale asupra întreprinzătorilor în funcție de domeniile de activitate ale IMM-urilor²

%

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	9,62%	5,66%	11,71%	0,00%	13,51%	8,74%
2.	Mare	14,23%	7,55%	13,99%	15,91%	16,22%	13,37%
3.	Destul de mare	46,92%	60,38%	44,93%	52,27%	40,54%	41,13%
4.	Redus sau foarte redus	26,54%	16,98%	24,65%	27,27%	24,32%	30,85%
5.	Fără impact	2,69%	9,43%	4,72%	4,55%	5,41%	5,91%

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**

¹ Ibidem, p. 68.

² Ibidem, p. 70.

conduse.

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 2015.

Situația de ansamblu a mediului economic din România în prima jumătate a anului 2015 a fost apreciată ca fiind stânenitoare dezvoltării de aproape patru din zece întreprinzători și manageri de IMM-uri, urmată îndeaproape de aprecierea că mediul de afaceri este neutru; numai o șeptime dintre respondenți au afirmat că mediul de afaceri este favorabil afacerilor¹(vezi figura nr. 35). Precizăm că aceste procente sunt foarte apropiate față de cele din 2014, ceea ce indică nerealizarea unei îmbunătățiri semnificative a mediului de afaceri, așteptată și solicitată de toți întreprinzătorii și managerii care își desfășoară activitățile în România.

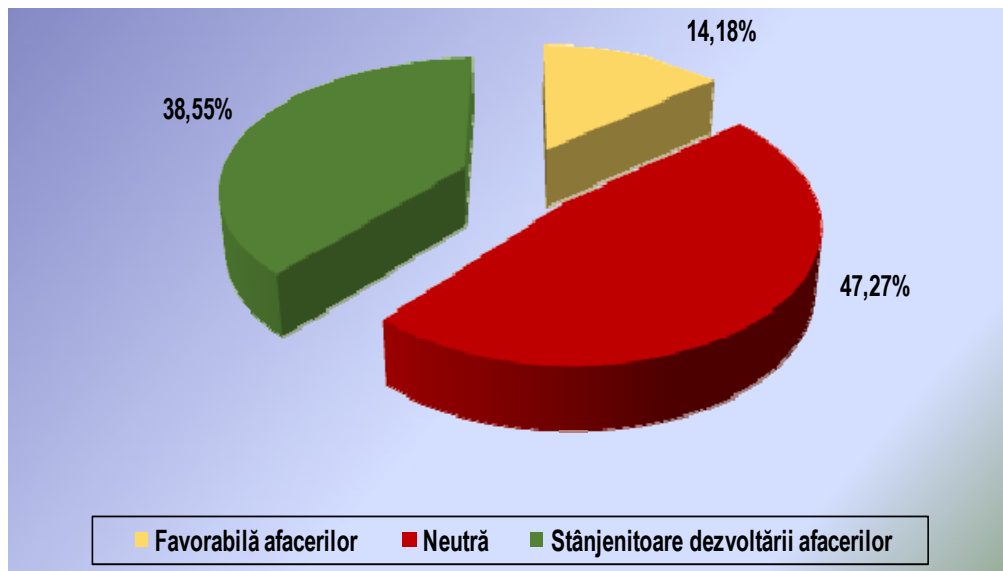


Figura nr. 35 - Evaluarea situației de ansamblu a mediului economic în 2015 de către întreprinzători și manageri

Diferențierea aprecierilor în anul 2015 în funcție de **ramurile de activitate** în care își desfășoară activitatea managerii și întreprinzătorii (vezi tabelul nr. 12) ne permit următoarele **punctări semnificative**:

- Managerii și întreprinzătorii firmelor din industrie, servicii și turism dețin cea mai mare pondere (peste 15%) dintre cei ce consideră că mediul favorizează dezvoltarea economică, iar la polul opus se situează managerii companiilor din construcții, cu o pondere de sub 10%;
- Managerii și întreprinzătorii întreprinderilor din turism, transporturi și comerț reprezintă procentul cel mai ridicat, iar cei ai firmelor din industrie cel mai scăzut procent, care au apreciat că mediul economic este neutru;
- Managerii și întreprinzătorii IMM-urilor din comerț și, respectiv, industrie înregistrează cele mai ridicate ponderi – de peste 40% - ale percepției mediului ca fiind stânenitor afacerilor.

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel Ș., op. cit., pag. 30.

Tabelul nr. 12

Diferențierea evaluărilor mediului de afaceri din 2015 în funcție de domeniile de activitate ale IMM-urilor

%

Nr. crt.	Situția de ansamblu a mediului economic actual	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industrie	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Favorabilă afacerilor	17,11%	9,09%	11,55%	11,36%	16,22%	16,92%
2.	Neutră	42,59%	54,55%	48,10%	50,00%	51,35%	47,47%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	40,30%	36,36%	40,34%	38,64%	32,43%	35,61%

Din analiza evaluărilor mediului de afaceri în funcție de mărimea firmelor conduse de întreprinzători și manageri (vezi tabelul nr. 13) se constată că **cele mai frecvente calificative favorabile se înregistrează la nivelul întreprinderilor mici**. În ceea ce privește estimarea unui mediu neutru, întreprinzătorii deținători de întreprinderi mijlocii dețin ponderea cea mai ridicată pentru perioada actuală (aproape două treimi din total respondenți).

Tabelul nr. 13

Diferențierea aprecierii mediului de afaceri în 2015 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	13,45%	20,59%	4,35%
2.	Neutră	47,29%	45,29%	60,87%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	39,26%	34,12%	34,78%

Evaluările întreprinzătorilor și managerilor chestionați sunt confirmate pentru **semestrul al doilea din anul 2015**¹ și de evaluarea pe care a realizat-o CNIPMMR pe baza unei **analize deosebit de complexe privind mediul de afaceri întreprinorial**, care se suprapune în bună măsură cu mediul economic, care se finalizează prin determinarea **indicelui întreprinorial** ca medie ponderată între **indicele mediului de afaceri**, **indicele evoluției IMM-urilor** și **indicele care reflectă aprecierea întreprinzătorilor cu privire la situația firmei proprii**.

1. Indicele mediului de afaceri – se bazează pe evaluarea unui set de 13 indicatori statistici și se obține prin însumarea scorurilor corespunzătoare fiecărui indicator; valoarea maximă a acestui indice este de 100 de puncte.

¹ Nicolescu O., Borcoș Mirabela, Bără Oana, Evaluarea situației de ansamblu a IMM-urilor din România în semestrul II 2015, CNIPMMR, București, 2015.

Determinarea indicelui mediu de afaceri

Nr. crt.	Denumire indicator	Scor maxim	Scor minim	Scor efectiv obținut	Observații
1.	Ritmul real de creștere a PIB-ului	15	-8	15	A crescut cu un procent de peste 6% față de al doilea semestru al anului 2014
2.	Rata inflației	10	-10	9	S-a înregistrat o ușoară inflație
3.	Rata șomajului	7	-7	7	În semestrul II 2015, rata medie a șomajului a fost 4,9%
4.	Câștigul salarial mediu lunar net	6	-6	6	A crescut cu 9,4% față de al doilea semestru al anului 2014
5.	Dinamica fiscalității pe forța de muncă	7	-6	2	A rămas constant
6.	Dinamica impozitului pe profit	6	-7	1	Impozitul pe profit a rămas constant – 16%
7.	Dinamica impozitului pe dividende	6	-7	1	A rămas constant –16%
8.	Dinamica numărului de impozite, taxe etc.	6	-6	0	A rămas constant
9.	Stabilitatea cursului de schimb	10	-9	10	Moneda națională a rămas constantă comparativ cu EURO, față de al doilea semestru al anului 2014
10.	Gradul de acoperire a importului prin exporturi	6	-5	1	În semestrul II 2015, gradul mediu de acoperire a fost 84,4%
11.	Rata dobânzii raportată la rata inflației	7	-7	7	În semestrul II 2015, rata medie a dobânzii a fost 1,75%
12.	Dinamica mărimii investițiilor străine directe în România	8	-5	7	Investițiile au avut valoarea de 1376 mil euro
13.	Riscul de țară	7	-6	0	Riscul de țară este B, conform Coface
14.	TOTAL	100	-87	66	

Prin însumarea scorurilor obținute de fiecare din cei 13 indicatori, **indicele mediului de afaceri** a înregistrat valoarea de 66 de puncte, ceea ce reflectă o **evoluție de ansamblu bună a mediului de afaceri**. Trebuie menționat faptul că în semestrul II 2014 indicele mediului de afaceri a înregistrat valoarea de 47 puncte.

2.Indicele evoluției IMM-urilor* – obținut prin însumarea valorilor corespunzătoare fiecărui indicator din cei 11 indicatori (tabelul nr. 15), a înregistrat valoarea de 27 puncte, ceea ce reflectă o **evoluție de ansamblu satisfăcătoare a sectorului de IMM-uri**. Precizăm că în semestrul II 2013, acest indice a înregistrat valoarea de 13.

Determinarea indicelui evoluției IMM-urilor

Nr crt.	Denumire indicator	Scor maxim	Scor minim	Scor efectiv obținut	Observații
1.	Evoluția numărului de societăți comerciale înmatriculate la Registrul Comerțului	10	-5	5	Numărul de înmatriculări a fost cu 8% mai mare față de al doilea semestru al anului 2014
2.	Evoluția numărului de societăți comerciale radiate	10	-5	-5	Numărul de radieri a fost cu 50% mai mare față de al doilea semestru al anului 2014
3.	Evoluția numărului de IMM-uri care au obținut profit	10	-5	4	Numărul de IMM-uri cu profit a crescut cu 3,82% față de al doilea semestru al anului 2014
4.	Evoluția numărului de IMM-uri care au înregistrat pierderi	10	-5	3	Numărul de IMM-uri cu pierderi a scăzut cu 2,65% față de al doilea semestru al anului 2014
5.	Evoluția datoriei totale ale IMM-urilor	10	-5	-1	Au crescut în medie cu 1,41% față de al doilea semestru al anului 2014
6.	Evoluția cifrei de afaceri medii pe IMM	5	-5	4	A scăzut în medie cu 10,11% față de al doilea semestru al anului 2014
7.	Evoluția profitului mediu pe IMM	9	-9	8	A crescut în medie cu 9,03% față de al doilea semestru al anului 2014
8.	Evoluția pierderii medii pe IMM	9	-9	4	A scăzut în medie cu 1,77% față de al doilea semestru al anului 2014
9.	Evoluția numărului mediu de salariați din IMM-uri	6	-6	2	A crescut în medie cu 1,29% față de al doilea semestru al anului 2014
10.	Evoluția investițiilor realizate de IMM-uri	11	-5	3	Au crescut în medie cu 1,62% față de al doilea semestru al anului 2014
11.	Evoluția volumului exporturilor din sectorul privat	10	-5	0	A rămas constant față de al doilea semestru al anului 2014
12.	TOTAL	100	-64	27	

* Valoarea maximă a acestui indice este 100 de puncte.

3.Indicele aprecierii situației economice a firmelor proprii de către întreprinzători*, în semestrul II 2015, comparativ cu semestrul similar al anului precedent, determinat pe baza chestionării unui eșantion reprezentativ de întreprinzători, a generat cifrele prezentate mai jos.

Tabelul nr. 16

Indicele aprecierii întreprinzătorilor	
Aprecierea întreprinzătorilor	Procent (%)
Mai bună (x%)	76,2%
La fel (y%)	9,5%
Mai slabă (z%)	14,3%
SOLD (x-z)	61,9%

Soldul astfel obținut (61,9) reprezintă punctajul care caracterizează aprecierea întreprinzătorilor, indicând un **progres** față de perioada anterioară. Pentru a avea o imagine mai clară asupra semnificației acestui indice, prezentăm evoluția lui în dinamică în perioada 2007-2015 în figura nr. 36. Procesul de revenire spre normalitate a început în semestrul II 2011 - când indicele s-a îmbunătățit - având valoarea de 5,8, ajungând în semestrul II 2012 la valoarea de 2,7, a redevenit negativ, -18, în semestrul II 2013, în semestrul II 2014 a revenit la valoare pozitivă 15,3, iar în semestrul II 2015 a crescut la valoarea de 61,9.

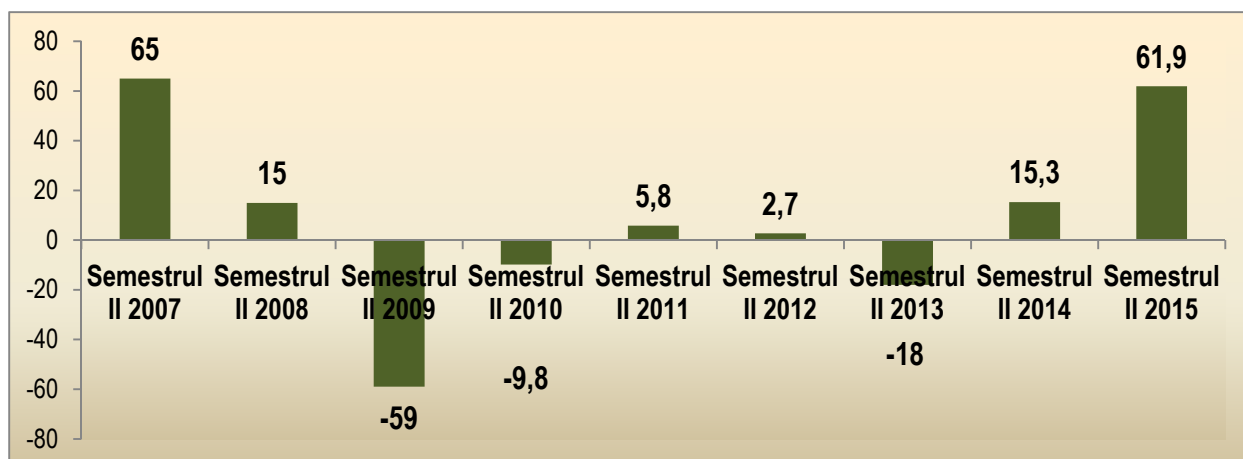


Figura nr. 36– Evoluția indicelui aprecierii situației firmelor proprii de către întreprinzători în perioada 2007 – 2015

4.Indicele intreprenorial sintetic – se obține ca medie ponderată între indicele mediului de afaceri (40%), indicele evoluției IMM-urilor (50%) și indicele referitor la aprecierea întreprinzătorilor (10%), iar valoarea maximă este de 100 de puncte. Grila care indică corespondența dintre numărul de puncte și calificativele obținute o prezentăm mai jos.

Indicele intreprenorial	Calificativ
-77 – 0 puncte	Foarte nesatisfăcător
0 – 25 puncte	Nesatisfăcător
25 – 50 puncte	Satisfăcător
50 – 70 puncte	Bun
Peste 70 de puncte	Foarte bun

* Poate primi maxim 100 de puncte.

Indicele întreprinorial calculat conform metodologiei de mai sus a înregistrat valoarea de **46,1** puncte; marcând o creștere față de semestrul II 2014 (26,8), dar care semnifică o evoluție satisfăcătoare a mediului de afaceri și a sectorului de IMM-uri.

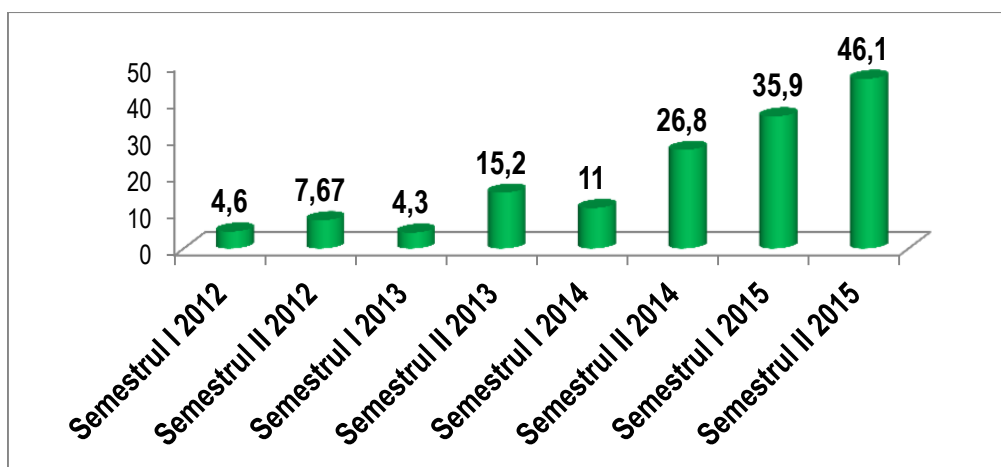


Figura nr. 37 – Evoluția indicelui întreprinorial în perioada 2012-2015

În figura nr. 37 prezentăm dinamica indicelui întreprinorial din perioada 2012-2015, care indică o tendință de îmbunătățire a mediului întreprinorial, fără a depăși stadiul de "satisfăcător".

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. 38 prezentăm aceste evoluții contextuale, așa cum au rezultat din prelucrarea răspunsurilor a 1.375 întreprinzători și manageri intervievați în primăvara anului 2015¹.



Figura nr. 38– Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., , Urătu D., Corcodel S., op. cit., pag. 53.

Din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 38 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 – apreciate ca negative de peste 4 din 10 respondenți – urmată de insuficienta capacitate a guvernului și parlamentului de a contracara criza economică și consecințele sale, birocrăția excesivă și insuficienta predictibilitate a mediului – toate au pondere peste 20%; urmează la un nivel apreciabil politica băncilor față de firme (16,65%). Aceste elemente endogene României sunt expresii directe și indirecte ale managementului deficitar economic și politic practicat în România în ultimii ani, inclusiv în 2015.

b) **Elemente contextuale externe României**, din mediul internațional - cu excepția 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 cel mai mare impact negativ asupra mediului de afaceri din România în opinia a peste 55% dintre respondenți îl are un factor din această categorie – **criza economică mondială și urmările sale**.

Corupția este indicată ca fiind factorul cu cea mai mare influență negativă asupra derulării afacerilor în România și în raportul privind Competitivitatea Globală în 2015 (vezi figura nr. 39).



Figura nr. 39 – Cei mai „problematici” factori care influențează derularea afacerilor în România¹

Remarcăm în schimb că, factorul ”mărirea impozitelor”, pe poziția 1 cu 17,8 puncte în 2014 a trecut pe poziția a doua cu 12,3 puncte în 2015, ca urmare a reducerii fiscalității, în special prin noul cod fiscal.

Aceste evoluții, parțial pozitive și parțial negative, s-au reflectat și în percepțiile întreprinzătorilor români² privind dinamica afacerilor IMM-urilor în 2015 comparativ cu 2014 (vezi figura nr.40).

¹Klaus Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2014–2015, 2015, pag. 318.

² O. Nicolescu, C. Nicolescu, A. Truică A. S. Corcodel. D. Urțu, op. cit..

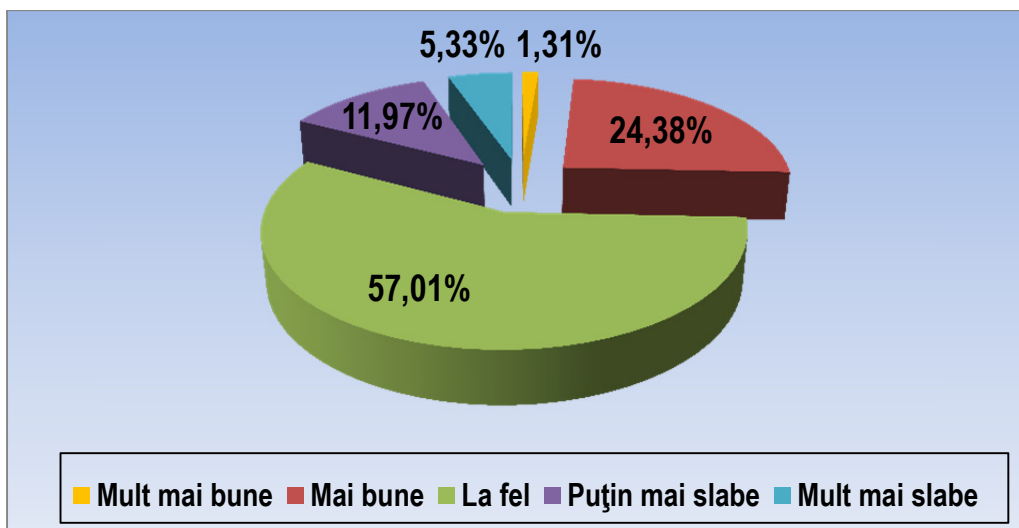


Figura nr. 40 – Percepția dinamicii performanțelor IMM-urilor în 2015 față de 2014

În concluzie, mediul economic din România din 2015, deși nu este favorizant majorității firmelor, s-a menținut cam la aceiași parametri, cu o ușoară ameliorare, **neindicând o creștere a capacității manageriale a organismelor statale comparativ cu 2014**, 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 2015, 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 se indice 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 a rezultat lista cu **ierarhia de puncte forte** indicată în figura nr. 41 referitoare la ansamblul managementului practicat în România.

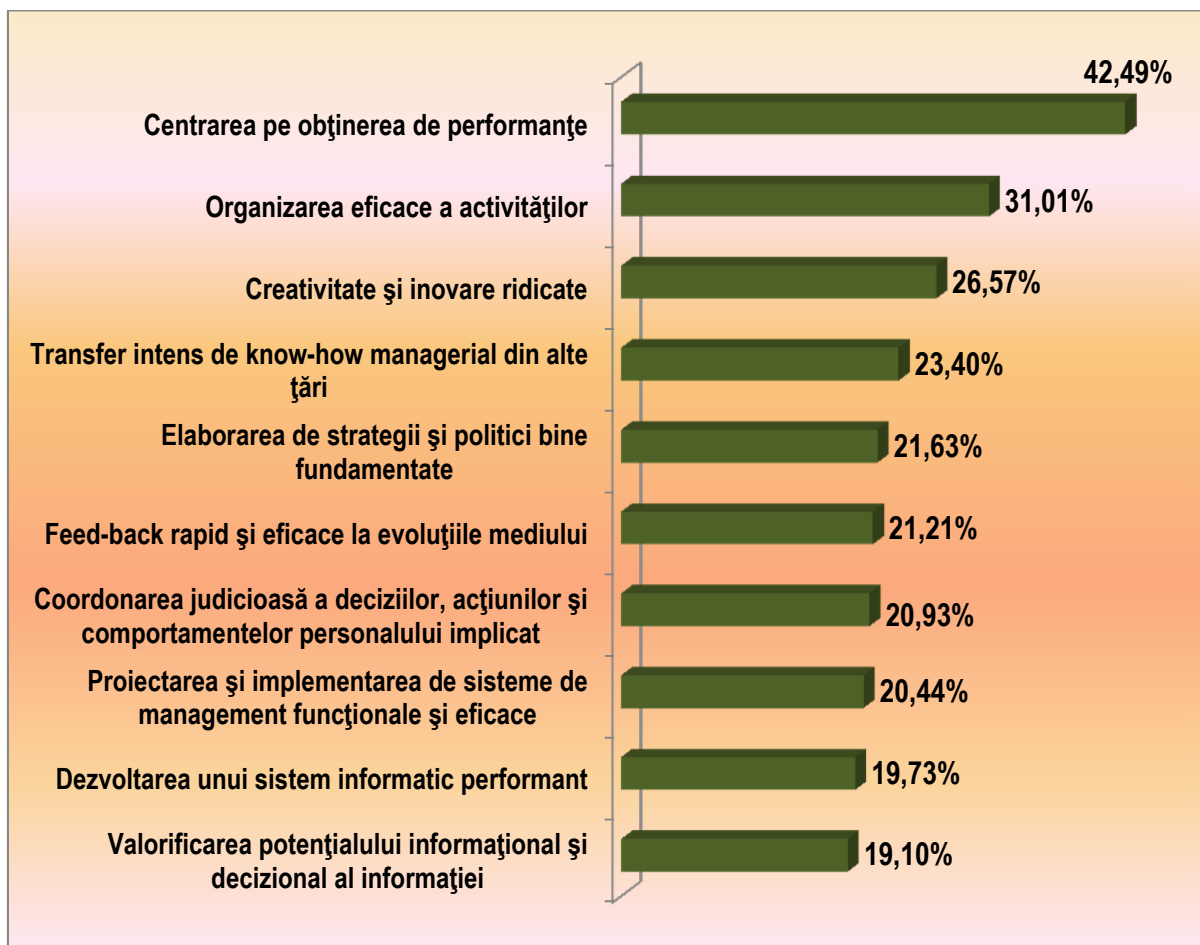


Figura nr. 41 - Principalele puncte forte ale managementului național practicat în România, potrivit evaluărilor tuturor respondenților

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 mari dispersii a punctelor forte** este atestată de faptul că primele zece puncte forte au valori pe o „plajă” de aproape 23 procente.

- Pe primele două poziții, cu procente peste 30%, se situează **centrarea pe obținerea de performanțe** și **organizarea eficace a activităților**, primul reprezentând principalul obiectiv al managementului, iar ce de-al doilea funcția managerială folosită cu prioritate de managerii din România;

• Următoarele șase puncte forte – **creativitate și inovare ridicate, transfer intens de know-how managerial din alte țări, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat și proiectarea și implementarea de sisteme informaționale** - au ca ponderi de peste 20%. Ele se referă la inovarea și la modalitatea esențială prin care se valorifică două dintre resursele esențiale din economia bazată pe cunoștințe – informațiile și cunoștințele, la proiectarea viitorului organizațiilor și apelarea la cel mai important generator de performanță contemporan;

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

Tabelul nr. 17
Celelalte puncte forte ale managementului practicat în România (pozițiile 11-20)

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți %
11.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	19,03%
12.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	19,03%
13.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	18,96%
14.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	18,60%
15.	Eficace acțiuni de marketing	17,90%
16.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	17,83%
17.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	17,12%
18.	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	14,38%
19.	Intense activități de training ale angajaților	13,95%
20.	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	7,33%

a) **Detalierea analizei punctelor forte pe cele două categorii de respondenți** – cadre didactice, cercetători și consultanți în management (tabelul nr. 18) și, respectiv, manageri și specialiști (tabelul nr. 19) – permite evidențierea următoarelor **aspecte particulare semnificative**:

Tabelul nr. 18
Principalele puncte forte ale managementului din România în 2015 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	43,40%
2.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	43,40%
3.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	43,40%
4.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	41,51%
5.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	36,79%
6.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	35,85%
7.	Intense activități de training ale angajaților	35,85%
8.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	33,02%
9.	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	33,02%
10.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	32,08%

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	42,42%
2.	Organizarea eficace a activităților	31,38%
3.	Creativitate și inovare ridicate	26,28%
4.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	22,32%
5.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	22,09%
6.	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	21,33%
7.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	20,56%
8.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	20,56%
9.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	18,05%
10.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	17,90%

- Numai trei puncte forte se regăsesc în ierarhia primelor 10 la ambele categorii de specialiști – centrarea pe performanțe, transferul intens de know-how managerial din alte țări și, respectiv inițiativă și spirit intreprenorial puternice;

- Centrarea pe obținerea de performanțe este situată pe prima poziție în ambele ierarhii, și cu procente apropiate, în jur de 43%;

- Dispersia punctelor forte este mai mică la prima categorie de respondenți – un interval de 11 procente - față de cea a managerilor și întreprinzătorilor, unde marja este de aproape 25 de procente;

- Referitor la funcțiile managementului, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază ca mai eficace antrenarea personalului și control-evaluarea activităților acestora, pe când managerii și specialiștii consideră ca mai pregnante și eficace funcțiile de organizare și coordonare.

b) **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. 42) 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 specialiștii în management înregistrând frecvențe mai mari, la cele cinci puncte forte considerate;

- Numai două puncte forte – centrarea pe performanțe și transfer intens de know-how managerial - 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 dezvoltarea unui sistem informatic performant, obținerea de profituri ridicate și valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor.

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

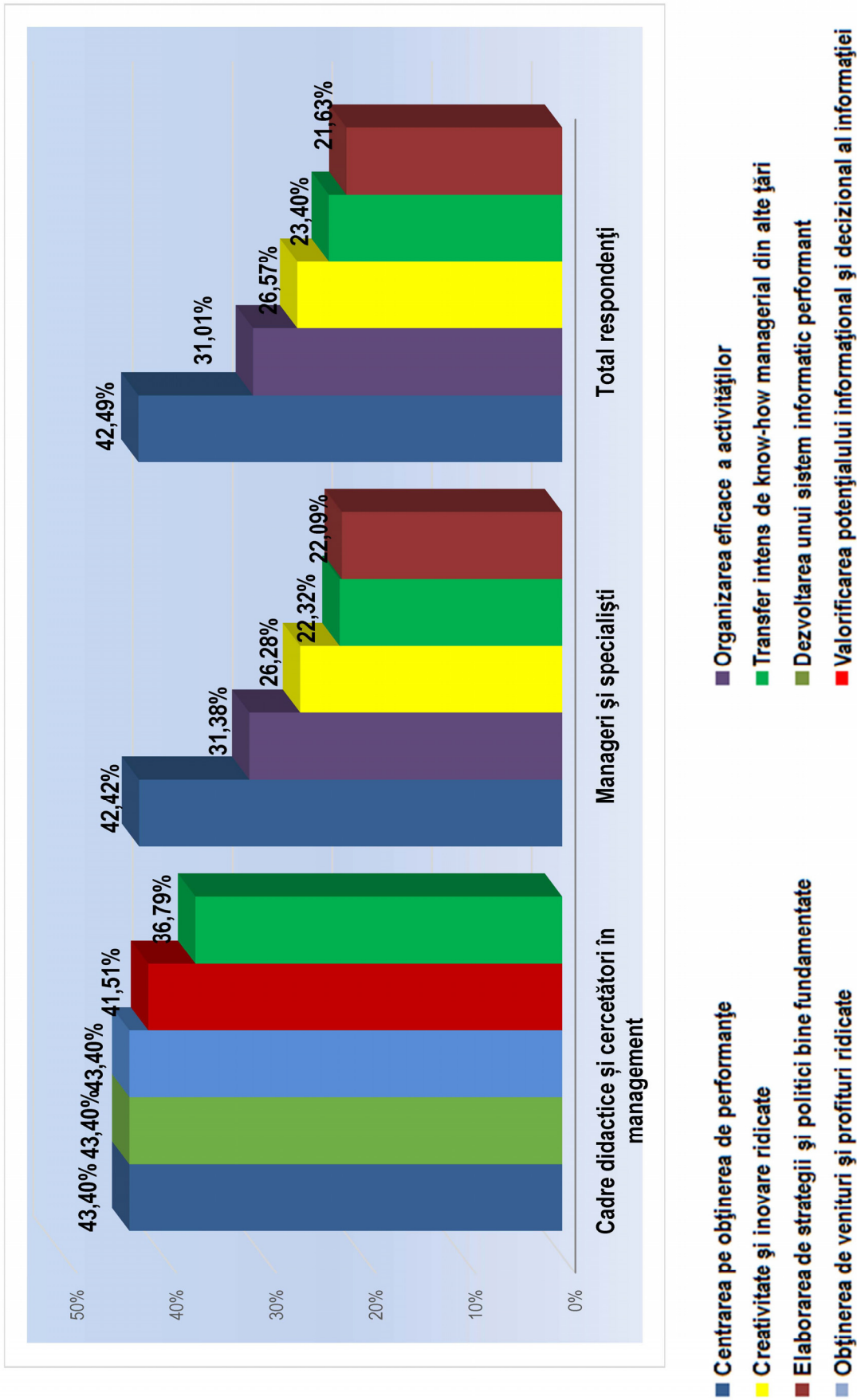


Figura nr. 42 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte forte pe cele trei nivele de analiză

1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor puncte forte manageriale

În continuare, în tabelul nr. 20, aprofundăm analiza celor mai frecvente puncte forte, cu impact major asupra ansamblului managementului din România în anul 2014.

Tabelul nr. 20

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	Centrarea managementului pe obținerea de performanțe (42,49% din totalul persoanelor chestionate)	Rolul determinant al managementului ca factor de obținere a performanțelor economice	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea condiționării, supraviețuirii și dezvoltării firmelor de obținere de performanțe economice • Proliferarea disciplinelor de management în învățământul din România • Creșterea nivelului de pregătire managerială a numeroși manageri și specialiști din economie • Transferul internațional de bune practici manageriale și economice în România. • Integrarea României în Uniunea Europeană • Apelarea de către organizații din ce în ce mai frecvent la consultanță managerială, financiară, comercială, tehnică etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea de condiții manageriale adecvate pentru derularea eficientă și eficace a proceselor de muncă în zonele în care se manifestă acest punct forte • Diminuarea efectelor negative ale crizei economice în organizațiile și domeniile unde se manifestă acest tip de management • Impulsionarea ieșirii din criza economică a zonelor manageriale
2.	Organizarea eficace a activităților (indicată de 31,00% din respondenți)	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Impactul major pe care organizarea îl are asupra supraviețuirii și dezvoltării oricărei organizații • Creșterea – deși nu suficientă – a nivelului de informare și cunoștințe organizatorice a managerilor și specialiștilor din ministere, agenții, județe, municipii etc. • Aquis-ul comunitar și transferul unor bune practici manageriale și administrative din Uniunea Europeană în România • Existența activităților solicitate de operaționalizarea strategiilor și politicilor, naționale și sectoriale și organizarea lor adecvată în cadrul ministerelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea funcționalității organizațiilor la nivel macro, mezo și microeconomic • Participarea acțiunilor de organizare la asigurarea de premise favorabile pentru creșterea eficienței în sectoare ale economiei
3.	Creativitate și inovare ridicată este aprecierea a 25,57% din componenții eșantionului investigați	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea în ultimii ani, a nivelului de informații și de cunoștințe manageriale și de altă natură la o mare parte a resurselor umane • Creșterea potențialului inovativ a personalului. • Dezvoltarea în numeroase entități de culturi organizaționale cu dimensiune inovațională 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate • Generarea de posibilități sporite de rezolvare a unor probleme complexe și diverse • Asigurarea de resurse superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizației

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> • Intensitatea concurenței pe piața internă și externă, în condițiile crizei prelungite • Creșterea transferului internațional de know-how managerial • Realizarea de traininguri manageriale a numeroși specialiști și manageri 	
4.	Transferarea intensă a know-how-ului managerial din alte țări (23,40% din totalul respondenților)	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor • Intensificarea internaționalizării activităților pe plan mondial • Operaționalizarea a numeroase proiecte finanțate din fonduri structurale • Integrarea României în UE • Creșterea rapidă a exporturilor și importurilor României 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsionarea profesionalizării managementului din România • Amplificarea calității și funcționalității sistemelor manageriale • Determinarea creșterii performanțelor economice ale zonelor și organizațiilor în care se face un transfer intens de know-how managerial
5.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (21,63% din totalul opțiuni respondenți)	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor din numeroase domenii • Conștientizarea de către manageri și specialiști din organizații a impactului major pe care strategiile și politicile le au asupra funcționalității și performanțelor acestora • Implementarea prevederilor și directivelor a recomandărilor UE și a acordurilor României cu acestora 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementarea prevederilor directivelor și recomandărilor UE și a acordului României cu acestea • Existența , mai ales a unor politici anuale, la nivel național și sectorial (ex. Bugetul de stat), utile agenților economici și administrației local • Îmbunătățirea performanțelor și vizibilității economiei României în Uniunea Europeană • Creșterea gradului de integrare a economiei României în Uniunea Europeană
6.	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului de afaceri (21,21%)	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Manageri cu spirit intreprenorial și viteză de reacție notabilă • Sisteme informatice performante • Necesitatea acționării pentru a evita neobținerea de profituri sau chiar falimentul organizației • Apariția de oportunități de afaceri foarte volatile, care impun reacții managerial-intreprenoriale rapide pentru a le valorifica 	<ul style="list-style-type: none"> • Prevenirea apariției unor disfuncționalități majore • Valorificarea operativă a unor oportunități de afaceri • Integrare la un nivel apreciabil a organizațiilor în mediul de afaceri
7.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (20,93% din totalul componentelor eșantionului)	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor din numeroase zone ale economiei • Conștientizarea de către manageri a utilității crescânde a coordonării în condițiile accelerării ritmurilor de derulare a tuturor activităților și a 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea funcționalității de ansamblu a organizațiilor • Amplificarea capacității de adaptare a organizațiilor la evoluțiile endogene și exogene ale organizațiilor

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>creșterii complexității managementului</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversificarea și creșterea eficacității abordărilor, tehnicilor, modalităților de coordonare • Intensificarea comunicării în cadrul organizațiilor • Dezvoltarea în numeroase entități de culturi organizaționale puternice, creative, participative, care se bazează pe intense procese de coordonare 	
8.	<p>Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (20,44% din respondenții cu aceeași părere)</p>	<p>Cerințele și exigențele managementului științific</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea, la o parte din manageri, a rolului decisiv al managementului în obținerea de performanțe economice • Proliferarea bunelor practici manageriale europene • Creșterea nivelului de informare și instruire al managerilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiții favorabile pentru amplificarea funcționalității și performanțelor sistemelor manageriale • Realizarea unui pas important în profesionalizarea managementului
9.	<p>Dezvoltarea de sisteme informatice performante (19,73% din eșantion)</p>	<p>Cerințele și exigențele managementului științific</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Investiții importante în hardware și software la nivel macro și microeconomic Existența a numeroși specialiști în informatică foarte buni în România. • Sesizarea de către manageri a marilor valențe manageriale ale sistemelor informatice • Creșterea calității produselor informatice cu destinație managerială ale furnizorilor de IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprimarea unui plus de rigurozitate și eficacitate proceselor și relațiilor manageriale, în special la nivel microeconomic • Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale • Amplificarea funcționalității sistemelor manageriale
10.	<p>Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor (10,10% din răspunsuri susțin această afirmație)</p>	<p>Cerință esențială a managementului profesionist, amplificată de trecerea la economia bazată pe cunoștințe</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizarea sistemelor informaționale și de comunicații la nivel național și în numeroase zone ale economiei și societății • Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial la o parte dintre manageri, specialiști în management • Amplificarea nivelului de cunoștințe informatice al managerilor • Conștientizarea, într-o anumită măsură, a necesității managementului bazat pe cunoștințe de către manageri și specialiști. • Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și informatic 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor • Facilitarea organizării, coordonării și control-evaluării activităților • Amplificarea problemelor complexe rezolvate eficiente de către management

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 2014 la nivel național, în exercitarea managementului în România, sunt cele cuprinse în figura nr. 43.



Figura nr. 43- Cele mai frecvente zece puncte slabe manifestate în exercitarea managementului la nivel național în România în 2015

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

- Pe poziția întâi se situează **capacitatea redusă de a motiva salariații din organizații**. Faptul că o treime dintre respondenți consideră că motivarea este deficitară în România reprezintă o proporție foarte ridicată, care, tradusă în termeni economici, semnifică că o treime 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.

- **Nefocalizarea pe priorități**, cu 32,01% - situată pe poziția a doua - 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.

- **Strategiile și politicile deficitare sau inexistente „de facto”** sunt indicate de aproape o treime 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 ieșirea din criză, relansarea economiei și valorificarea oportunităților oferite de tranziția la economia bazată pe cunoștințe.

- Pe poziția a patra, ca intensitate a punctelor slabe manageriale se situează, aparent paradoxal, întrucât este prezent și în ierarhia punctelor forte – **organizarea necorespunzătoare a activităților** - cu peste 30,14%. Faptul că organizarea este indicată pe poziția a patra și în ierarhia punctelor slabe și pe cea de-a doua 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.

- **Coordonarea ineficace a personalului** – situată pe poziția a cincea cu 28,54% - urmează, nu întâmplător, precedentului punct slab referitor la funcția de organizare. Organizarea defectuoasă creează foarte multe probleme funcționale, făcând foarte dificilă, uneori chiar imposibilă coordonarea riguroasă și eficientă a personalului. Această deficiență este și o reflectare a insuficienței atenției acordate de managerii dimensiunii umane a managementului organizațiilor.

- Punctul slab – **performanțe economice scăzute**, plasat pe poziția a șasea cu 23,40% opțiuni, nu face decât să reflecte în plan economic – cel mai important în ultimă instanță pentru fiecare țară – celelalte puncte slabe ridicate de respondenți. Expresia sintetică concretă a acestei deficiențe manageriale o reprezintă nivelul de dezvoltare economică și standardul de viață, deosebit de modeste, ale României.

- Pe poziția a șaptea, cu o frecvență ridicată, tot peste 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.

- Pe cea de-a opta poziție se situează **comunicarea defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați**, cu peste o cincime dintre răspunsuri (21,18%). Întrucât comunicarea este esențială în toate procesele manageriale și de execuție, atunci când ea este defectuoasă sunt afectate toate elementele sistemului managerial național.

- Pe poziția a noua s-a situat **insuficiența preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane**, cu aproape 20% 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.

- O altă categorie de puncte slabe plasată pe poziția a zecea, cu pondere de aproape 20% - deci foarte 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 2010-2015 – ele sunt cu atât mai nocive, generând performanțe necompetitive pe toate planurile. Acest punct slab indică insuficiența valorificării a apartenenței României la UE și a internaționalizării activităților.

În continuare, în tabelul de mai jos, inserăm **punctele slabe ale managementului național mai puțin intense**, dar prin efecte importante.

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

%

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	19,17%
12.	Accent redus pe trainingul angajaților	19,10%
13.	Creativitate și inovare managerială reduse	17,43%
14.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	17,15%
15.	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	16,18%
16.	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.	15,35%
17.	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	15,28%
18.	Performanțe sociale scăzute	15,14%
19.	Control-evaluare sporadică și ineficace	14,44%
20.	Performanțe ecologice scăzute	13,54%
21.	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	13,47%
22.	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	12,43%
23.	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	10,76%
24.	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	9,58%

Remarcăm faptul că, diferențele de frecvență dintre punctele slabe situate pe pozițiile 11-16 cu cele de pe poziția 10 sunt foarte 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** (vezi tabelul nr. 22) este în proporție de **70% identică cu cea rezultată pentru ansamblul eșantionului**, la care ne-am referit în aliniatele precedente;

- **Coordonarea ineficace a personalului, performanțe economice scăzute și comunicare defectuoasă șefi-subordonați** sunt punctele slabe din primele 10 pe ansamblul eșantionului care nu se regăsesc în ierarhia primelor 10 rezultate din opțiunile cadrelor didactice, a cercetătorilor și consultanților. În schimb, în această ierarhie de zece puncte slabe apar trei dintre punctele slabe – **insuficienta fundamentare economică a deciziilor**, folosirea de **sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist** și creativitate și inovare managerială reduse.

- **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, strategii și politici deficitare sau neexistente "de facto" este plasată pe primul loc de aproape două treimi dintre respondenți, adică cu 21,13% mai mult decât capacitatea redusă de a motiva salariații, punctul slab de pe prima poziție pe ansamblul eșantionului. De asemenea, pentru primele opt poziții, frecvențele sunt de peste 40%, 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 tot pe **o plajă de 31 puncte** față de 13 puncte în cazul întregului eșantion.

Tabelul nr. 22

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2015 - cadre didactice, cercetători și consultanți

%

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	64,49%
2.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	59,81%
3.	Nefocalizarea pe priorități	54,21%
4.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	44,86%
5.	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	43,93%
6.	Organizare defectuoasă a activităților	42,99%
7.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	42,06%
8.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	40,19%
9.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	34,58%
10.	Creativitate și inovare managerială reduse	33,64%

b) **Primele 10 puncte slabe în opinia grupului 2 - manageri și specialiști în management** - consultați sunt prezentate în tabelul nr. 23 și din analiza lor rezultă următoarele elemente semnificative.

Tabelul nr. 23

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2015 - manageri și specialiști

%

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	31,21%
2.	Nefocalizarea pe priorități	30,23%
3.	Organizare defectuoasă a activităților	29,11%
4.	Coordonare ineficace a personalului	28,28%
5.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	27,46%
6.	Performanțe economice scăzute	23,48%
7.	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	21,68%
8.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	19,80%
9.	Accent redus pe trainingul angajaților	18,90%
10.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	18,83%

- **Capacitate redusă de a motiva salariații** – 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 accentul redus pe trainingul salariaților.

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. 44).

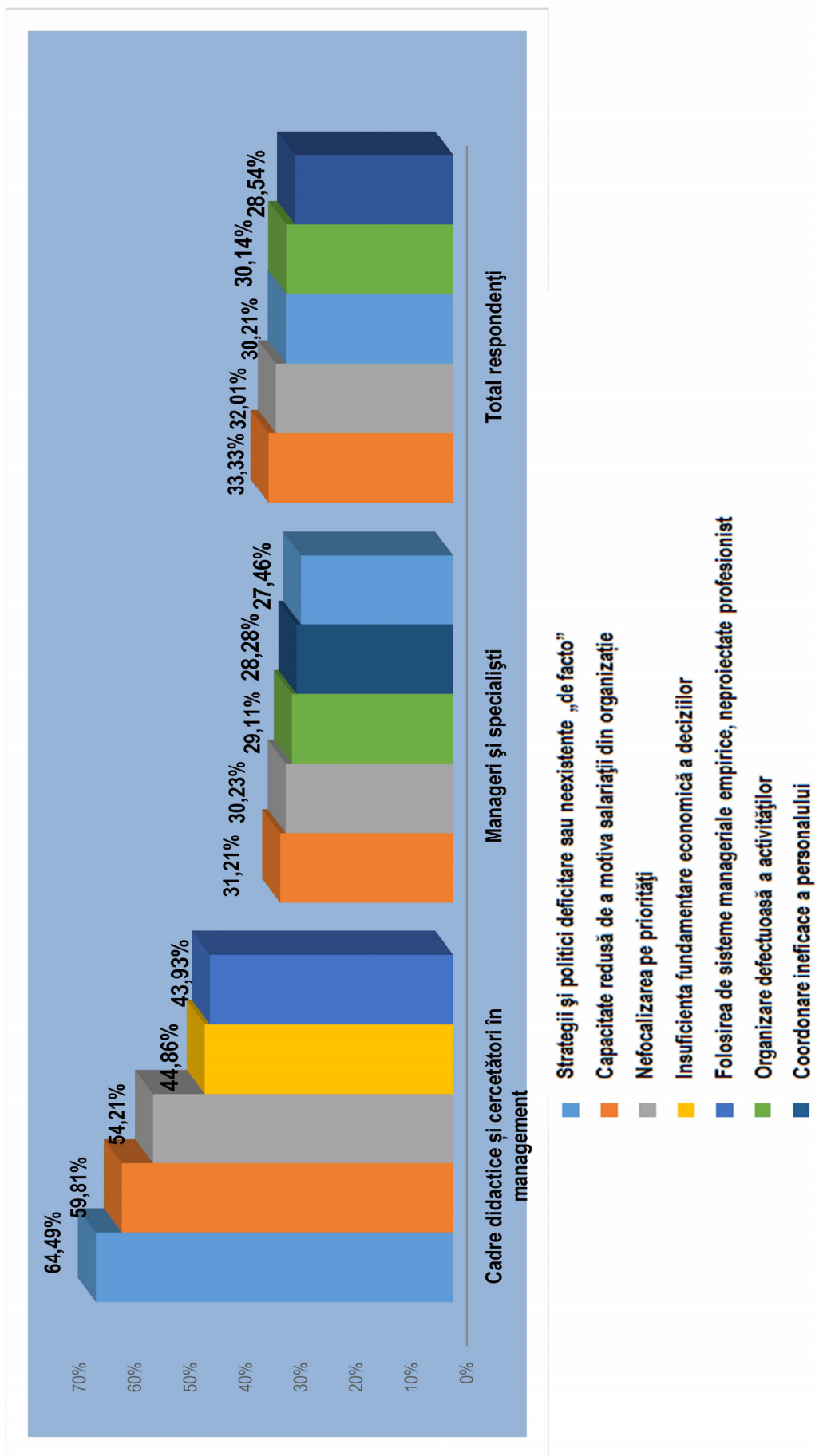


Figura nr. 44 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte slabe pe cele trei nivele de analiză

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

- Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management includ în primele cinci puncte slabe: **insuficienta fundamentare economică a deciziilor și folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist**;

- 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 diferențe 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 forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	Capacitate redusă de a motiva salariații (33,33% dintre componenții eșantionului s-au pronunțat în favoarea acestei situații)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Viziune și abordări ale unui număr mare de manageri • Utilizarea insuficientă de metode și tehnici moderne de motivare a resurselor umane. • Necorelarea intensității motivațiilor financiar-materiale și moral-spirituale cu mărimea performanțelor, intensitatea eforturilor și calitatea și potențialul personalului • Nefocalizarea pe priorități a unei părți apreciabile a managementului la nivel național • Penuria de resurse și starea de tensiune generată de criza economică din 2008-2010 și urmările din 2011-2013 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterul predominant empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei • Comportament insuficient de responsabil, implicat și eficace la o parte apreciabilă a resurselor umane din România • Nivel scăzut al productivității la salariați nemotivați • Diminuarea performanțelor economiei naționale • Afectarea standardului de viață al populației active
2.	Nefocalizarea pe priorități - este opinia a 32,01% dintre respondenți	Rolul prioritar al managementului în creșterea și dezvoltarea economico-socială, condiționat de stabilirea de priorități strategice	<ul style="list-style-type: none"> • Grad redus de profesionalizare a managerilor în general • Insuficiența abordare sistemică a obiectivelor • Sisteme manageriale empirice • Cultură organizațional-managerială deficitară 	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa ori insuficiența unor proiecții strategice, la nivelul economiei naționale și a principalelor componente • Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe • Prolungirea efectelor crizei economico-financiare • Apariția și manifestarea de tensiuni economice, sociale și politice

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
3.	Strategii și politici deficitare sau inexistente în opinia a 30,21% dintre cei chestionați	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalism redus a top managerilor în numeroase organizații, începând cu cele macroeconomice • Lipsa ori insuficiența unor studii de piață, de diagnosticare, SWOT și ecologice la nivel de economie și sectoare de activitate • Grad redus de metodologizare managerială existent în numeroase zone ale economiei • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management profesionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterul predominant empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei • Nefocalizarea pe priorități a managementului național, sectorial și teritorial • Întârzieri și ineficiență în eliminarea urmărilor crizei economico-financiare interna-ționale și naționale • Brand de țară necorespunzător pentru România
4.	Organizarea defectuoasă a activităților (în opinia a 30,14% dintre subiecți)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Sub sisteme organizatorice deficitare la nivelul României în ansamblu și la nivelul a numeroase componente • Nefocalizarea pe priorități a organizării sistemelor componente ale economiei României • Managerii în sectorul de stat sunt adesea selecționați și/sau promovați predominant pe criterii politice • Favorizarea manifestărilor de instabilitate politică și economică la nivel național, regional și local 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducerea de disfuncționalități în mediul de afaceri din România. • Risipă de resurse financiare, umane, materiale, informa-ționale și de cunoștințe • Adâncirea discrepanțelor în ceea ce privește dezvoltarea unor sectoare ale economiei • Performanțe mult sub posibilități în numeroase organizații
5.	Coordonarea ineficace a personalului (28,59%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Existența a numeroși manageri neprofesioniști în economie • Absența și/sau conținutul deficitar al strategiilor și politicilor la nivel macro, mezo și microeconomic, care să asigure 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcționalitate scăzută a sistemelor manageriale • Intensitatea redusă a modernizării managementului a numeroase organizații

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
6.	Performanțe economice scăzute (23,40% dintre respondenți)	Cerințele managementului profesionist	<p>contextul și rețeaua necesare unei coordonări eficiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sisteme manageriale deficitare în numeroase organizații • Absența și/sau conținutul deficitar al strategiilor și politicilor la nivel macro, mezo, microeconomic • Sisteme manageriale deficitare în numeroase organizații • Existența a numeroși manageri nonprofesioniști în economie • Mediul de afaceri insuficient de funcțional și predictibil din România. • Criza economică internațională și prelungirea efectelor crizei economice autohtone 	<ul style="list-style-type: none"> • Neobținerea de către organizații de performanțe superioare corespunzătoare resurselor disponibile • Insuficiente resurse pentru motivarea resurselor umane • Insuficiente resurse pentru investiții și dezvoltare • Situație economică și socială necorespunzătoare în țară • Menținerea și/sau amplificarea decalajelor care separă România de țările dezvoltate din Uniunea Europeană
7.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, conform a 21,46% dintre răspunsurile componentilor eșantionului	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament predominant reactiv al factorilor de decizie politici și economici naționali, sectoriali, regionali și microeconomici la influențele mediului ambiant național și internațional • Lipsa sau insuficiența studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial. • Nefocalizarea pe priorități a managementului exercitat la numeroase eșaloane ale economiei, începând cu cel național • Sisteme manageriale deficitare, empiric concepute 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
8.	Comunicare defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați (21,18% dintre respondenți)	Cerințele managementului profesionist din mai multe organizații normale	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri • Definierea inadecvată a descrierilor de posturi, neglijând latura comunicatională și interactivă a muncii • Cultura organizațională din multe organizații insuficient de „deschisă” de participativă • Sisteme manageriale defectuoase în organizații 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevalorificarea suficientă a informațiilor și cunoștințelor existente în organizații. • Diminuarea coeziunii și abordărilor participative în cadrul sistemelor • Neexercitarea adecvată a funcțiilor managementului în organizații • Apariția de disfuncționalități în cadrul sistemelor • Pierderea sau valorificarea cu intensitate a unor oportunități ale mediului și diminuarea capacității de a face față la amenințările și evoluțiile nefavorabile ambientale
9.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, în opinia a 20,00% dintre respondenții eșantionului	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului bazat pe cunoștințe	<ul style="list-style-type: none"> • Empirismul pronunțat al managementului exercitat la nivel național, sectorial, teritorial și local • Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la numeroși manageri, specialiști și funcționari de la toate eşaloanele economiei și societății românești • Nesesizarea și neluarea în considerare a cerințelor trecerii la economia bazată pe cunoștințe 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfuncționalități în motivarea resurselor umane • Fluctuația ridicată a personalului în numeroase organizații • Emigrarea unui număr mare de persoane, în special tineri, absolvenți de universități • Diminuări ale productivității muncii și ale performanțelor organizațiilor • Întârzieri în promovarea economiei și managementului bazate pe cunoștințe. • Valorificarea redusă a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe
10.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, în opinia a 19,72% din răspunsurile componentelor eșantionului	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului, precum și ale profesionalizării managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Insuficienta participare activă a managerilor și organizațiilor din România la internaționalizarea activităților economice 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea uzurii morale a sistemelor de management macro, mezo și microeconomice • Nevalorificarea în România a unor concepte, abordări metode, tehnici etc. manageriale performante pe plan internațional

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>internaționalizarea activităților economice organizaționale, în multe organizații, insuficient de receptivă la nou, uneori chiar ostilă față de noutățile manageriale promovate de alte țări</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizațională, în multe organizații, insuficient de receptivă la nou, uneori chiar ostilă față de noutățile manageriale promovate de alte țări 	<p>internațional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menținerea și chiar adâncirea decalajelor manageriale față de alte țările europene performante • Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul economic internațional

1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2015

Pe baza analizelor și cercetărilor efectuate de noi, coroborate cu 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, am sintetizat unui **ansamblu de elemente definitorii pentru managementul național la nivelul anului 2015**, care în mare măsură sunt asemănătoare cu cele pentru anul precedent.

1. Manifestarea în managementul național practicat în România în anul 2015 a anumitor elemente de profesionalizare, aflate însă 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 consultanță 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 profesioniste 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 2015 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 2015 sunt apreciabile, dar cu o ușoară tentă de diminuare față de anii precedenți.

4. Absența unei sau unor strategii profesioniste privind dezvoltarea de ansamblu a economiei României în perioada 2014 - 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 ex ante pentru alocarea ”de facto” a fondurilor destinate României, pentru perioada 2014-2020. România trebuie să realizeze 34 asemenea strategii. La sfârșitul anului 2015 erau elaborate doar 12.

6. Insuficienta dimensiune sistemică a managementului macroeconomic. Economia în ansamblul său este un sistem, alcătuit din variate subsisteme, cele mai numeroase fiind companiile. Caracterul sistemic al economiei impune un management holistic, bazat pe: a) strategie națională unitară, pe baza căreia se elaborează strategii parțiale pentru subsistemele componente; b) legislație unitară, armonizată, ușor și eficace implementabilă; c) un sistem managerial pentru ansamblul economiei, funcțional, care să integreze coerent sistemele manageriale ale ramurilor, regiunilor, județelor etc. Realitatea arată că macromanagementul practicat în România nu întrunește decât parțial aceste caracteristici, la acestea contribuind în mare măsură și întârzierea reformei administrative și instabilitatea politică din 2015, când au fost schimbări de guvern. Un ușor pas înainte s-a realizat prin adoptarea noului Cod Fiscal la sfârșitul anului 2015.

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, 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 apreciable 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 și 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 apreciable, 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 apreciable 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 răsfărge 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.

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 2009-2015* - în continuare birocrăția creează numeroase probleme firmelor și populației. Potrivit aprecierii a 37,38%¹ 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 încetinelii 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 managementului său. Ultimul clasament internațional, pentru 2015 plasează România mult în urma cvasitotalității țărilor membre ale Uniunii Europene**. Corupția este „alimentată” în primul rând de concepția, deciziile, modul de acțiune și comportamentului 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 2015, 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

* Eliminarea a 75 de avize și autorizații.

** La nivelul UE se constată în 2015 o mobilizare contra corupției, în prim plan fiind Comitetul Economic și Social European (CESE). Potrivit unui articol publicat în EESC, Info, numărul din 9-10 decembrie 2015, mărimea corupției în UE la nivelul UE este de 120 de miliarde euro anual.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urātu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor 2015, București, pag. 44.

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 2015, la fel ca și în anul 2013, 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.

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 recenta perioadă precedentă, coroborată cu menținerea unor deficiențe majore 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 2015

Cel de al doilea nivel de analiză al „stării de sănătate” a managementului din România este cel al administrației publice. 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. 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. 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.

1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale

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 (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.

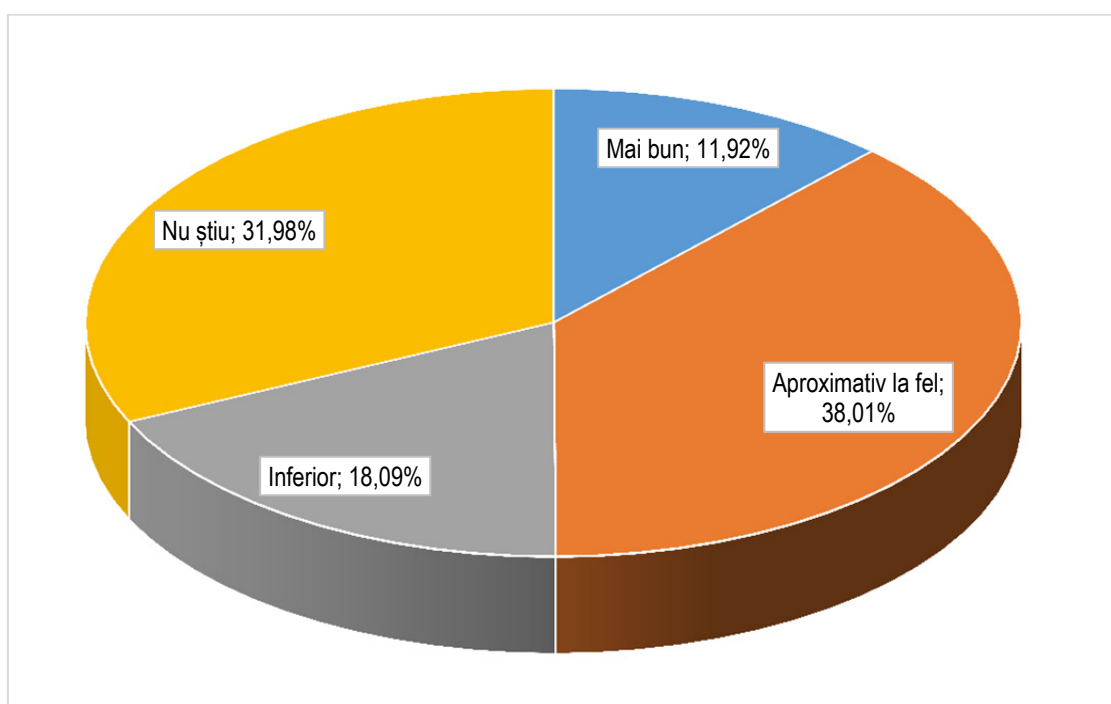


Figura nr. 45 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2015, comparativ cu 2014

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 2015 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 centrale în anul 2015 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (16,82% față de 11,54%), 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 și de amploare mai mare 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: 30,84% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 17,09% - managerii și specialiști din firme.
- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (1,87%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (34,33%).

Tabelul nr. 25

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2015, comparativ cu 2014, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2015, comparativ cu 2014			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	16,82%	50,47%	30,84%	1,87%
2	Manageri și specialiști din firme	11,54%	37,03%	17,09%	34,33%

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 2015 comparativ cu 2014:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2015 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Cu excepția juriștilor, cea mai mare proporție a respondenților evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel (50,56% dintre cadrele didactice, 32,46% dintre economiști, 26,71% dintre ingineri și 40,04% 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 (19,10% dintre cadrele didactice, 10,99% dintre economiști, 13,89% dintre juriști, 13,04% dintre ingineri și 11,21% 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 inginerii și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2015, comparativ cu 2014, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Nivelul managementului practicat în România în 2015, comparativ cu 2014, la nivelul administrației centrale			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadru didactic	19,10%	50,56%	28,09%	2,25%
2	Economist	10,99%	32,46%	26,18%	30,37%
3	Jurist	13,89%	30,56%	33,33%	22,22%
4	Inginer	13,04%	26,71%	22,36%	37,89%
5	Altele	11,21%	40,04%	14,41%	34,33%

Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2015 comparativ cu 2014 în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic.

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

Anul 2015 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 29,20% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor 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. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (34,76%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

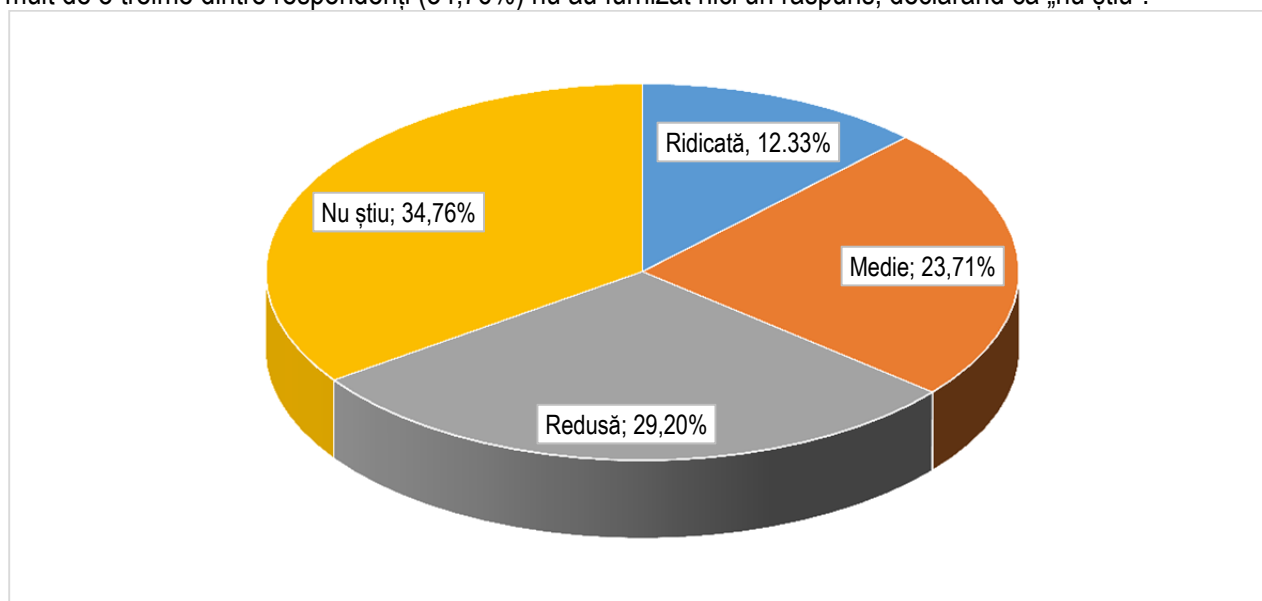


Figura nr. 46 - Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România

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 2015, 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 2015 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 mediu.
- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultantilor (aceștia apreciind capacitatea administrației publice centrale de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2015 ca ridicată doar în proporție de 0,93%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (13,23%).
- 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 2015 ca fiind redusă (53,27% - cadre didactice și cercetători în management comparativ cu 27,32% - 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.27

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	0,93%	44,86%	53,27%	0,93%
2	Manageri și specialiști din firme	13,22%	22,06%	27,32%	37,40%

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 2015, în România:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Indiferent de profesia acestora, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, 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 14,71% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind ridicată, urmați fiind de economiști (11,52%) și ingineri (6,83%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut juriștii (2,78%) și cadrele didactice (1,12%).
- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu”.

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadru didactic	1,12%	44,94%	52,81%	1,12%
2	Economist	11,52%	23,04%	35,08%	30,37%
3	Jurist	2,78%	11,11%	55,56%	30,56%
4	Inginer	6,83%	21,74%	30,43%	40,99%
5	Altele	14,71%	22,72%	24,82%	37,74%

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 2015, 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 2015, în România variază semnificativ în funcție de vârsta acestora.
- Cu excepția respondenților cu vârsta între 31 și 40 de ani, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, 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 cu vârste cuprinse între 31 și 40 de ani, aceștia apreciind în proporție de 18,45% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind ridicată, urmați fiind cei având vârsta sub 30 de ani (12,41%) și cei cu vârste cuprinse între 41 și 50 de ani (10,24%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut respondenții cu vârsta cuprinsă între 51 și 60 de ani (9,24%) și peste 60 de ani (9,24%).
- Procentul respondenților care au declarat că „nu știu” crește odată cu vârsta acestora, de la 30,34% în cazul respondenților de sub 30 de ani la 41,67% pentru cei de peste 60 de ani.

Tabelul nr. 29

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România, în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Vârsta respondenților	Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Sub 30 de ani	12,41%	26,21%	31,03%	30,34%
2	31 - 40 de ani	18,45%	25,28%	22,78%	33,49%
3	41 – 50 de ani	10,24%	22,88%	28,32%	38,56%
4	51 – 60 de ani	9,24%	22,27%	33,61%	34,87%
5	Peste 60 de ani	9,52%	16,67%	32,14%	41,67%

Deși există diferențe în ceea ce privește aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale 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.

După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*¹, investigarea percepției managerilor / întreprinzători asupra capacității guvernului de a contracara efectele negative ale crizei economice, relevă faptul că cea mai mare proporție dintre aceștia (41,92%) sunt de părere că guvernul are posibilități reduse de a contracara efectele negative ale crizei economice, 30,18% că această capacitate este de nivel mediu, iar 22,14% opinează că guvernului îi lipsește în totalitate capacitatea de a răspunde acestui tip de provocări. Numai 5,76% dintre persoanele investigate au declarat că organul central al administrației de stat posedă o capacitate ridicată de combatere a repercusiunilor crizei.

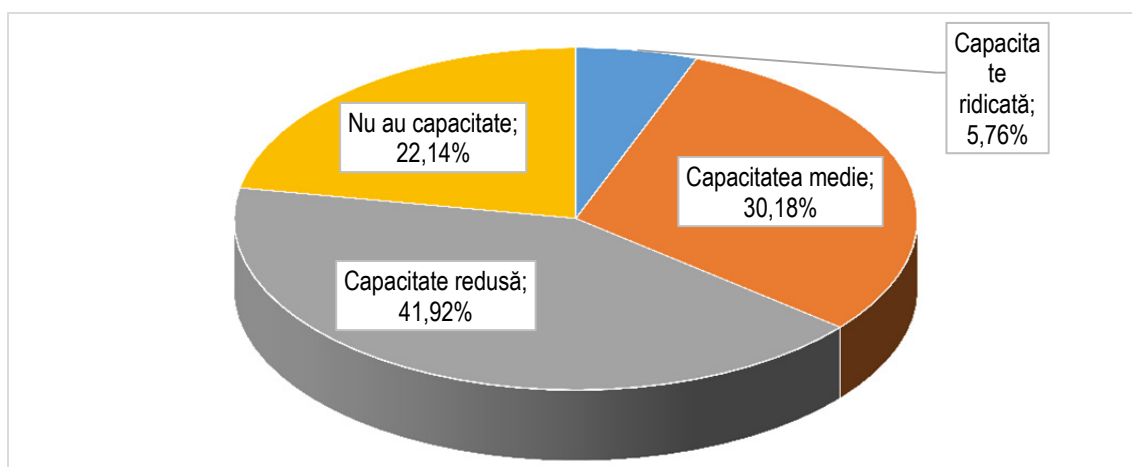


Figura nr. 47 – Percepțiile întreprinzătorilor cu privire la capacitatea guvernului de contracarare a consecințelor crizei economice
(Sursa: adaptat din *Carta Albă a IMM-urilor 2015*, Nicolescu O. coord.)

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

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 (40,24%) 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 locale ca fiind inferior comparativ cu anul precedent, în timp ce doar 11,65% sunt de părere că acesta este în creștere.

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p. 76.

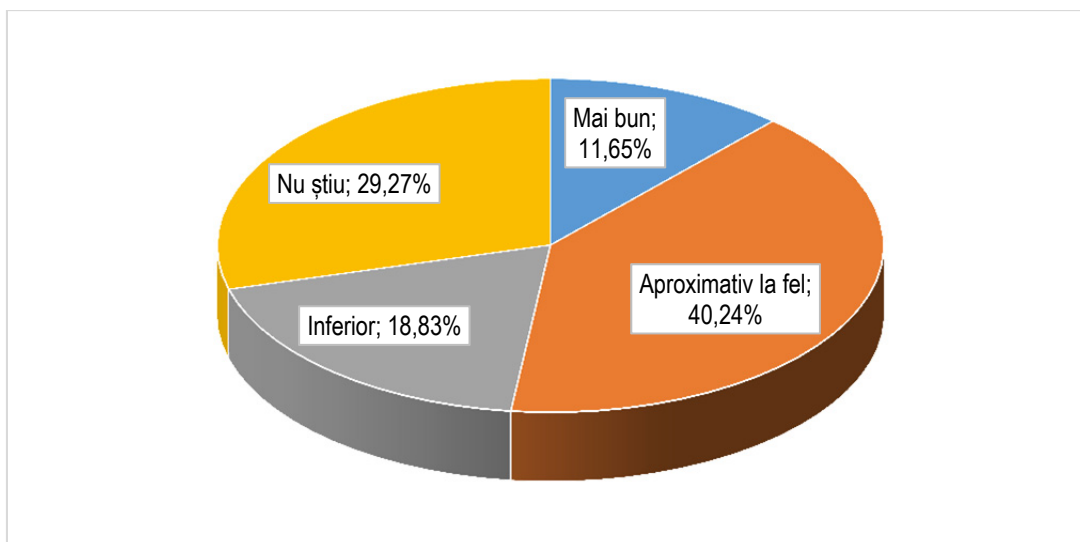


Figura nr. 48 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2015, comparativ cu 2014

Comparând opiniile respondenților cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale și locale în anul 2015 comparativ cu 2014 (prezentate în figura de mai jos), putem constata că diferențele sunt de mică amploare în favoarea administrației publice centrale. Astfel, procentul respondenților care o consideră ca fiind superioară este de 11,92% comparativ cu 11,65% în cazul celei locale, concomitent cu un procent mai mic (18,09% față de 18,83%) al celor care sunt de părere că ar fi în scădere.

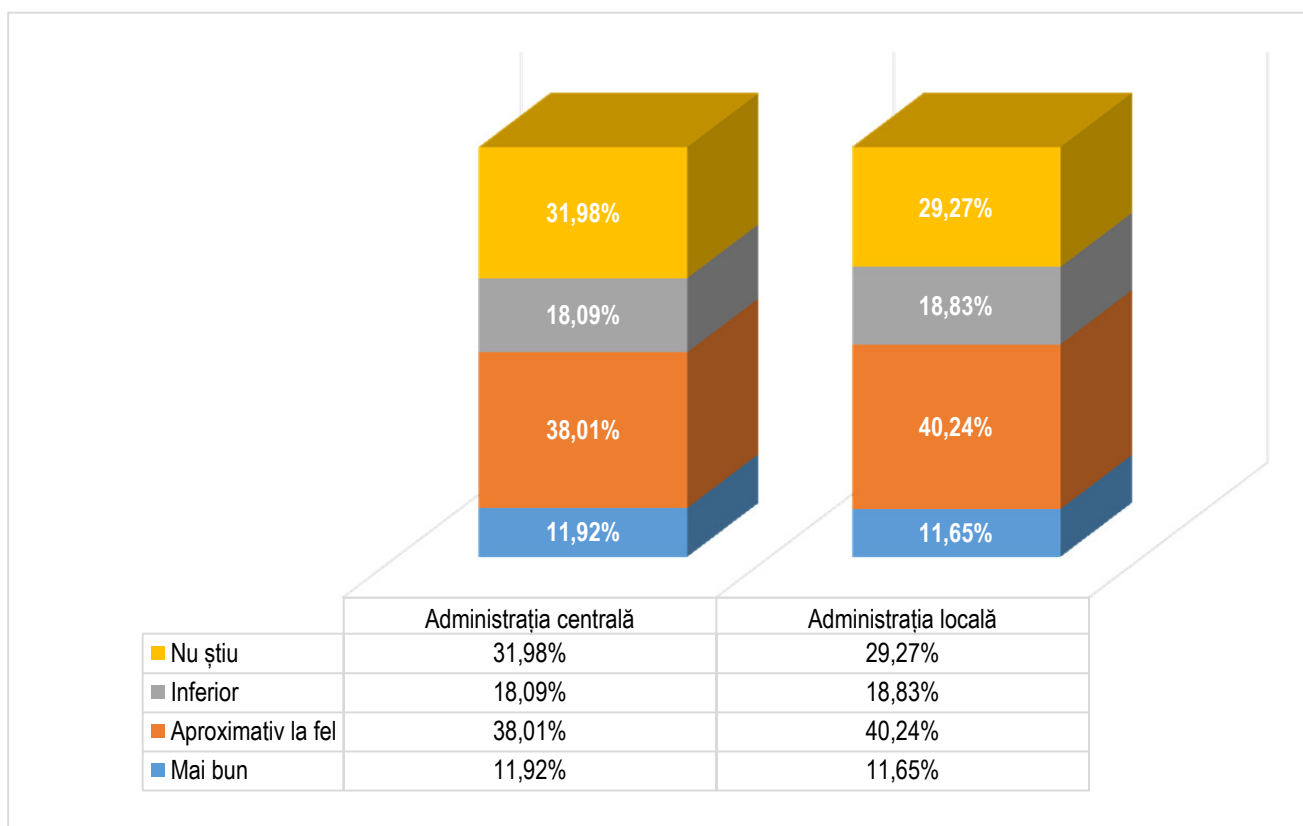


Figura nr. 49 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale și locale în 2015, comparativ cu 2014

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 2015 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 consideră 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 2015 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (19,63% față de 11,03%), 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 și de amploare mai mare 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: 33,64% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 17,68% - managerii și specialiști din firme.
- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (0,93%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (31,48%).

Tabelul nr. 30

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2015, comparativ cu 2014, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Nivelul managementului practicat în România în 2015, comparativ cu 2014, la nivelul administrației locale			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	19,63%	45,79%	33,64%	0,93%
2	Managerii și specialiști din firme	11,03%	39,81%	17,68%	31,48%

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 2015 comparativ cu 2014:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2015 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Cu excepția juriștilor, cea mai mare proporție a respondenților evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel (40,44% dintre cadrele didactice, 32,46% dintre economiști, 32,30% dintre ingineri și 42,44% dintre respondenții care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior), 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.

- Cel mai mare procent al opiniilor favorabile este de departe cel al cadrelor didactice (23,60%), în timp ce celelalte categorii de respondenți și-au exprimat această opțiune în procente aproximativ egale: economiștii - 11,52%, juriștii - 11,11%, inginerii - 11,80%) și respondenții care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior - 10,61%.
- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce inginerii și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 31

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2015, comparativ cu 2014, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Nivelul managementului practicat în România în 2015, comparativ cu 2014, la nivelul administrației locale			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadru didactic	23,60%	49,44%	25,84%	1,12%
2	Economist	11,52%	32,46%	26,70%	29,32%
3	Jurist	11,11%	33,33%	36,11%	19,44%
4	Inginer	11,80%	32,30%	23,60%	32,30%
5	Altele	10,61%	42,44%	15,32%	31,63%

Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2015 comparativ cu 2014 în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic.

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 2015 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 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 capacitatea 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. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (33,40%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

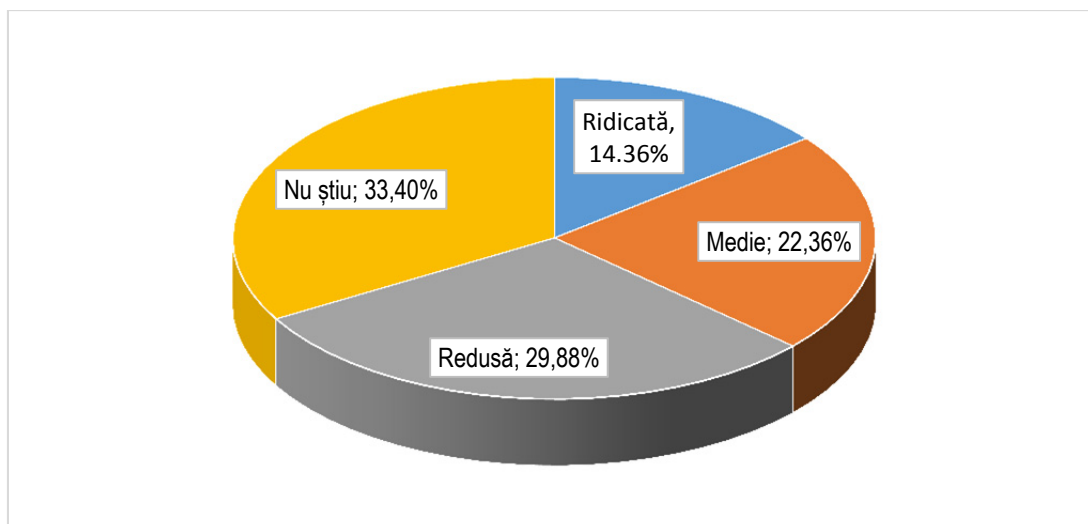


Figura nr. 50 – Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România

Comparând opiniile respondenților cu privire la capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2015 (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 (12,33%) cât și a celor care sunt de părere că ar fi scăzută (29,20) sunt mai mici comparativ cu administrația publică locală (14,36% și respectiv 29,88%).

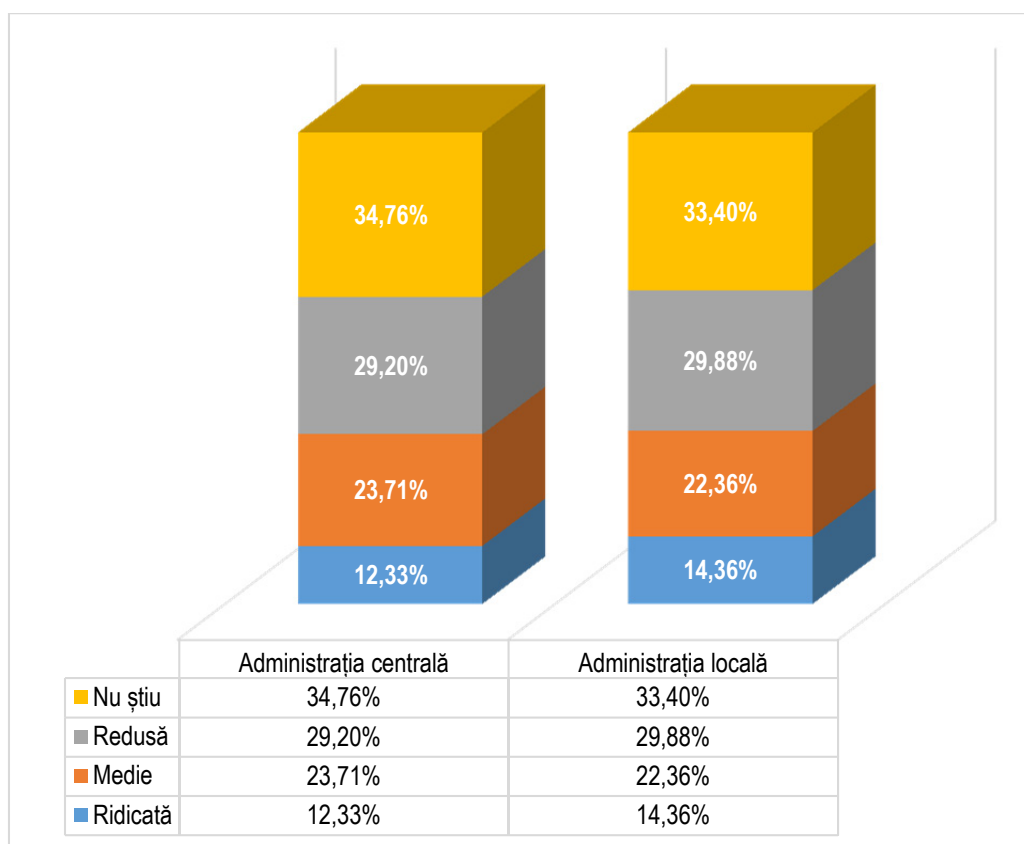


Figura nr. 51 – Capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2015, în România

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 2015, 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 2015 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 mediu.
- 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 2015 ca ridicată doar în proporție de 2,80%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (15,27%).
- 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 2015 ca fiind redusă (58,88% - cadre didactice și cercetători în management comparativ cu 27,61% - 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. 32

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Capacitatea managementului, la nivelul administrației locale, de a face față complexei situații economice din 2015, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	2,80%	37,38%	58,88%	0,93%
2	Manageri și specialiști din firme	15,27%	21,18%	27,61%	35,94%

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 2015, în România:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Indiferent de profesia acestora, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, 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 17,02% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind ridicată, urmați fiind de economiști

(13,61%) și ingineri (8,07%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (3,37%) și juriștii (0,00%).

- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu” (1,12%), la polul opus situându-se inginerii, care au furnizat acest răspuns în proporție de 40,37%).

Tabelul nr. 33

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Capacitatea managementului, la nivelul administrației locale, de a face față complexei situații economice din 2015, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadru didactic	3,37%	39,33%	56,18%	1,12%
2	Economist	13,61%	18,85%	38,22%	29,32%
3	Jurist	0,00%	11,11%	52,78%	36,11%
4	Inginer	8,07%	19,25%	32,30%	40,37%
5	Altele	17,02%	22,42%	24,72%	35,84%

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 2015, 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 2015, 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 din 2015, 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 cu vârste cuprinse între 31 și 40 de ani, aceștia apreciind în proporție de 20,05% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015 ca fiind ridicată, urmați fiind cei având vârsta între 51 și 60 de ani (13,45%) și cei cu vârsta de până în 30 de ani (13,10%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut respondenții cu vârsta cuprinsă între 41 și 50 de ani (12,64%) și peste 60 de ani (9,62%).
- Procentul respondenților care au declarat că „nu știu” crește odată cu vârsta acestora, de la 27,59% în cazul respondenților de sub 30 de ani la 35,71% pentru cei de peste 60 de ani.

Tabelul nr. 34

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România, în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Vârsta respondenților	Capacitatea managementului, la nivelul administrației locale, de a face față complexei situații economice din 2015, în România			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Sub 30 de ani	13,10%	26,21%	33,10%	27,59%
2	31 - 40 de ani	20,05%	22,10%	25,51%	32,35%
3	41 – 50 de ani	12,64%	22,00%	27,02%	38,34%
4	51 – 60 de ani	13,45%	22,27%	31,51%	32,77%
5	Peste 60 de ani	9,52%	16,67%	38,10%	35,71%

115

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.

1.4.3. Impactul performanțelor manageriale ale administrației publice asupra mediului economic

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.

În acest context, ne propunem să analizăm dacă, în opinia respondenților, există o relație semnificativă între 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.¹

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.²
- 22,16% 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 50,00% îl asociază cu o capacitate medie.
- În mod similar, 70,41% 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, 70,97% 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. 35

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2015 la nivelul administrației centrale comparativ cu 2014 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015, în România	Nivelul managementului practicat la nivelul administrației centrale în 2015, comparativ cu 2014			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	22,16%	17,83%	5,62%	5,93%
2	Medie	50,00%	33,16%	13,48%	8,47%
3	Redusă	13,64%	26,74%	70,41%	14,62%
4	Nu știu	14,20%	22,28%	10,49%	70,97%

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

¹Popa, 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.

²*Ibidem.*, p.787.

administrației publice locale comparativ cu anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.¹ 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.²
- 23,26% 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 46,51% îl asociază cu o capacitate medie.
- În mod similar, 71,22% 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, 69,91% 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. 36

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2015 la nivelul administrației locale comparativ cu 2014 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015, în România	Nivelul managementului practicat la nivelul administrației locale în 2015, comparativ cu 2014			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	23,26%	21,55%	5,76%	6,48%
2	Medie	46,51%	31,14%	10,43%	8,33%
3	Redusă	16,86%	24,92%	71,22%	15,28%
4	Nu știu	13,37%	22,39%	12,59%	69,91%

După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*³, rezultatele anchetei întreprinse în rândul managerilor / întreprinzători, relevă faptul că insuficiența capacitate a Guvernului și Parlamentului de a contracara efectele crizei economice (33,16%) se numără printre cele mai des menționate evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în anul acesta, alături de criza economică mondială (55,85%), evoluția cadrului legislativ (43,71%), corupția (42,25%) și birocrăția excesivă (28,51%).

¹Ibidem., p.787.

²Ibidem., p.787.

³Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p. 53.

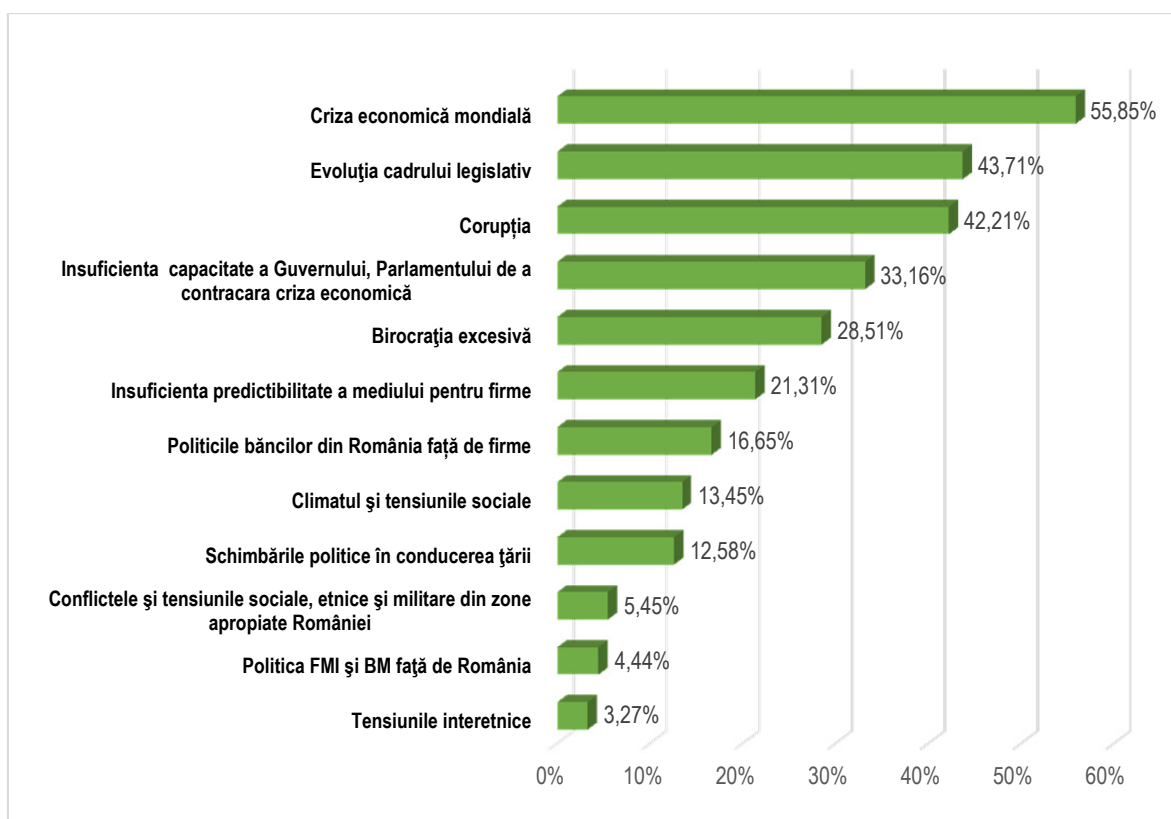


Figura nr. 52 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

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 și locale comparativ cu anul precedent, cât și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice din România:

- Cea mai mare parte dintre respondenți (38,01%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale 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 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.
- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale în anul 2015 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (16,82% față de 11,54%).
- 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, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (23,71%) o apreciază ca fiind medie, în timp ce doar 12,33% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată.
- 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 2015 ca ridicată doar în proporție de 0,93%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (13,23%).

- Cu privire la administrația publică locală, cea mai mare parte dintre respondenți (40,24%) apreciază calitatea managementului practicat 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 ca fiind inferior comparativ cu anul precedent, în timp ce doar 11,65% sunt de părere că acesta este în creștere.
- Și de această dată, eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil nivelul de calitate al managementului administrației publice locale în anul 2015 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (19,63% față de 11,03%).
- La acest nivel, capacitatea managementului de a face față situației economice complexe din România este apreciată în general ca fiind redusă, după cum afirmă 29,88% dintre respondenți, în timp ce doar 14,36% sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată.
- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților (aceștia apreciind capacitatea administrației publice locale de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2015 ca ridicată doar în proporție de 2,80%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (15,27%).
- Comparând opiniile respondenților cu privire la calitatea managementului comparativ cu anul precedent și la capacitatea acestuia de a face față complexei situații economice din 2015, putem constata diferențe de foarte mică amploare între cele două nivele de analiză (administrația centrală și cea locală).
- 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.¹
- Insuficiența capacității a Guvernului și Parlamentului de a contracara efectele crizei economice (33,16%) se numără printre cele mai des menționate evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în anul acesta, alături de criza economică mondială (55,85%), evoluția cadrului legislativ (43,71%), corupția (42,25%) și birocrăția excesivă (28,51%).²

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.

¹Popa, 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.

²Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p. 53.

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 detaliere 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 2014, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 2,9% față de 2013 (3,0% în 2013 față de 2012 și 2,4% în 2012 față de 2011). Deși mai mică față de cea din anul precedent, aceasta a fost printre cele mai mari creșteri înregistrate la nivelul Uniunii Europene în 2014, și cu mult peste media UE28 (1,4% în 2014 față de 2013). **Rata inflației** și respectiv indicii prețurilor de consum se situează pe un trend descendent (1,4% în 2014 și -0,4% în 2015), aceste valori fiind sub media Uniunii europene (0,5% în 2014 și 0,0% în 2015).

Cu toate acestea, conform lui Nicolescu O., et al., în cartea "Carta Albă a IMM-urilor din România 2015", **situația de ansamblu a mediului economic din România** în perioada actuală a fost apreciată de către eșantionul de manageri și specialiști din firme, ca fiind neutră în 47,27% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării în 38,55% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 14,18% dintre organizații.¹ Comparând aceste date cu estimările pentru anul 2016, se poate remarca un ușor optimism, concretizat în creșterea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 14,18% în 2015 la 16,80% pentru 2016), precum și o scădere a procentelor celor care îl consideră neutru (de la 47,27% la 45,75%) și stânjenitor în dezvoltarea afacerilor (de la 38,55% la 37,45%).

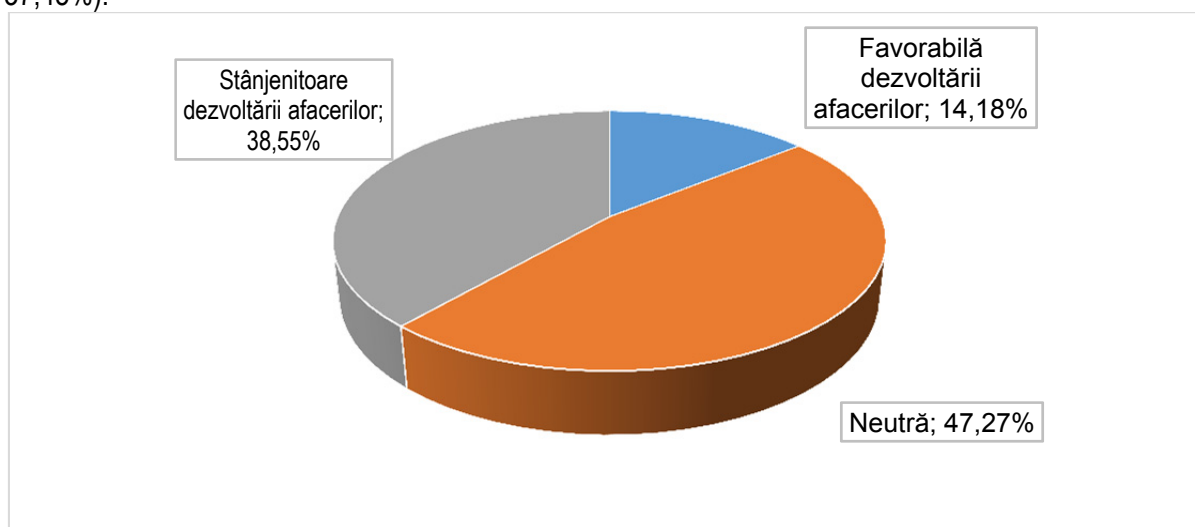


Figura nr. 53 - Situația de ansamblu a mediului economic din România
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

Această situație poate fi pusă și pe seama **dificultăților** cu care aceștia se confruntă în perioada actuală, printre care sunt de remarcat (vezi figura de mai jos): scăderea cererii interne (semnalată în 59,49% din IMM-uri), birocrăția (55,27%), fiscalitatea excesivă (54,47%), inflația (46,49%), controalele excesive (45,16%), corupția (37,38%), concurența neloyală (37,24%), accesul dificil la credite (21,89%), concurența produselor din import (19,20%), angajarea, pregătirea și menținerea personalului (19,13%), instabilitatea relativă a monedei naționale (16,36%), calitatea slabă a infrastructurii (15,13%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (14,25%), costurile ridicate ale creditelor

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p. 30.

(13,89%), întârzierile la încasarea contravalorii facturilor de la firmele private (12,44%), obținerea consultanței și trainingului necesar firmei (6,18%), diminuarea cererii la export (6,11%), neplata facturilor de către instituțiile statului (5,67%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (4,22%).

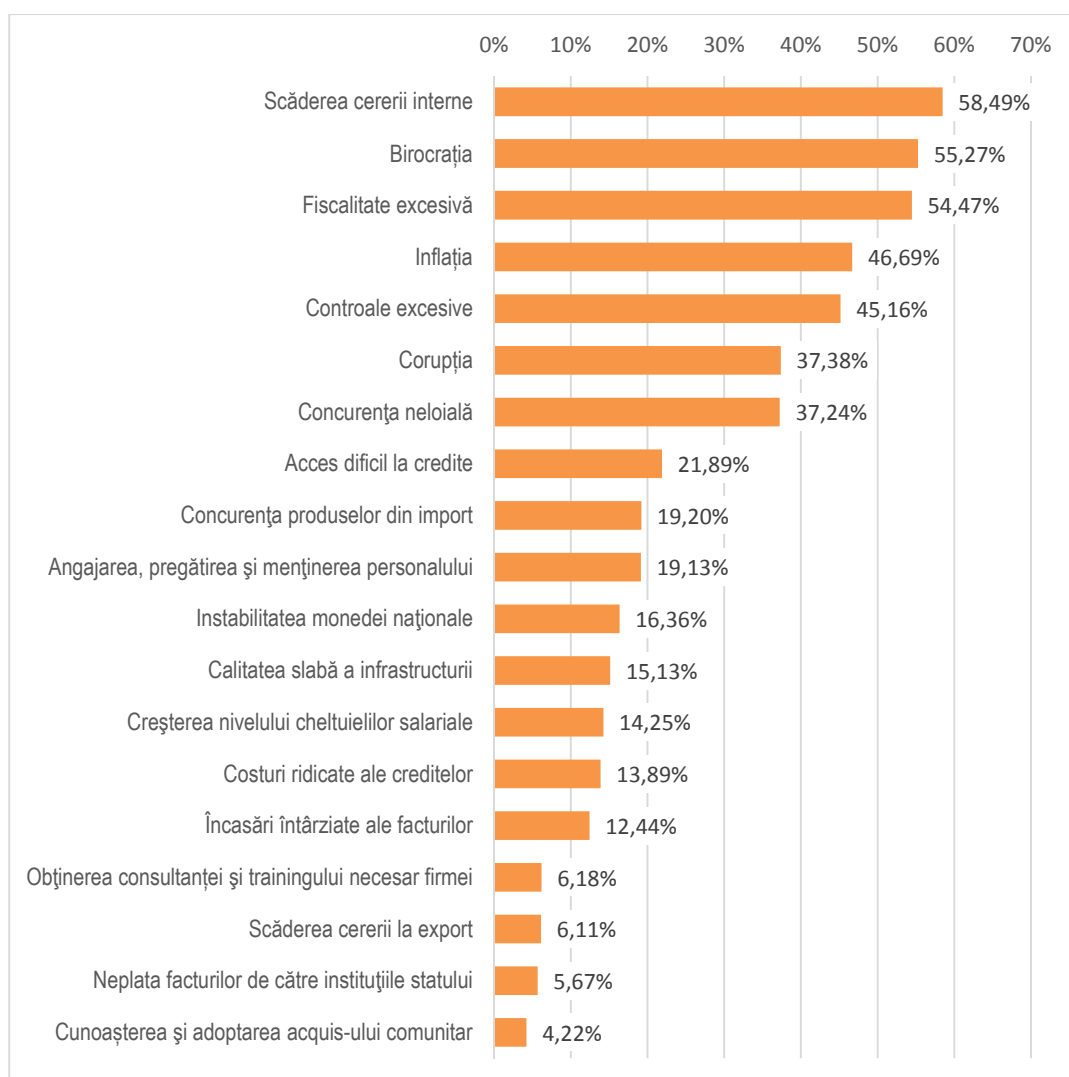


Figura nr. 54 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă agenții economici
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România

„Având în vedere **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.”¹

¹Ibidem., p.82.

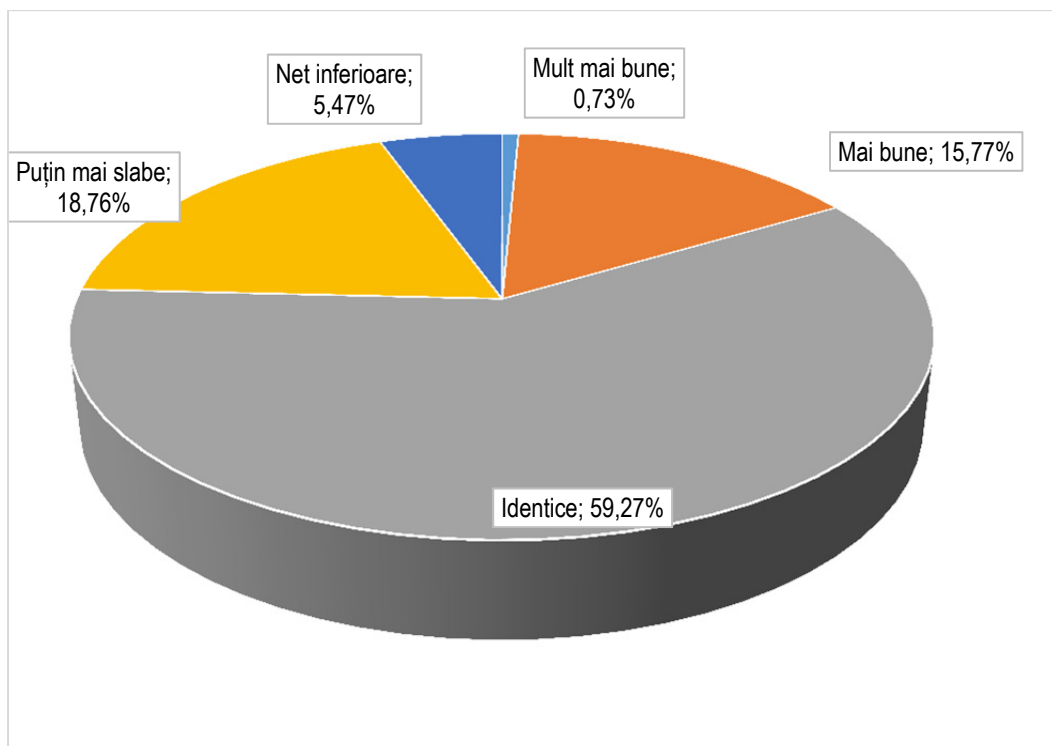


Figura nr. 55 - Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din anul 2014 față de anul 2013
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

Grupând agenții economici **în funcție de vârstă**, putem remarca o corelație inversă între evoluția performanțelor economice din anul 2014 comparativ cu 2013 și vârsta acestora. Astfel, cele mai tinere IMM-uri (până în 5 ani vechime) înregistrează cele mai mari procente în ceea ce privește evoluția favorabilă a nivelului lor de performanță (1,45% - mult mai bune și 18,45% - mai bune) concomitent cu cele mai mici procente ale evoluțiilor nefavorabile (17,63% - puțin mai slabe și 4,05% - mult mai slabe). La polul opus, IMM-urile cu vârstă cuprinsă între 10 și 15 ani sunt cele care prezintă cel mai mare procent al performanțelor mult mai slabe (6,67%), niciuna dintre acestea (0,00%) neînregistrând performanțe mult mai bune.

Încadrarea **firmelor pe clase de mărime**, 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, în timp ce întreprinderile mijlocii raportează în cele mai mari procente niveluri în creștere ale performanțelor lor economice. Mai mult decât atât, întreprinderile mijlocii denotă o relativă stabilitate, reflectată în faptul că niciuna dintre acestea nu a raportat schimbări radicale față de anul precedent în nivelul performanțelor economice ((0,00% - mult mai bune, 0,00% - mult mai slabe).

„În ceea ce privește **performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru anul 2015 comparativ cu anul trecut**, constatăm că se preconizează rezultate mult mai bune în doar 1,31% dintre organizații, mai bune în 24,38% dintre organizații, identice în 57,01% dintre întreprinderi, inferioare în 11,97% dintre companii și mult mai slabe în doar 5,33% dintre firmele incluse.”¹ Aceste date denotă un grad ridicat de optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează o creștere a performanțelor economice în anul 2016 comparativ cu evoluția performanțelor actuale (mult mai bune – de la 0,73% la 1,31% și mai bune - de la 15,77% la 24,38%), concomitent cu o scădere a procentului celor care estimează o scădere a performanțelor economice (puțin mai slabe – de la 18,76% la 11,97% și mult mai slabe – de la 5,47% la 5,33%).

¹Ibidem., p. 87.

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității IMM-urilor, este semnificativă evoluția în anul 2014 comparativ cu 2013 a 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 acest sens, sunt relevante următoarele elemente:

- „**volumul fizic al vânzărilor** s-a menținut la același nivel în 50,68% dintre unitățile economice, a scăzut ușor în 20,09% dintre întreprinderi, a înregistrat creșteri ușoare în 20,55% dintre firmele din eșantion, a scăzut intens în 5,71% firme și a crescut semnificativ în doar 2,97% din entități;
- **numărul de salariați** a rămas la fel în 73,50% dintre organizații, a scăzut moderat în 13,17% dintre firme, a crescut ușor în 9,54% companii, s-a diminuat accentuat în 2,27% din întreprinderi și s-a amplificat semnificativ doar în 1,51% dintre IMM-uri;
- din punct de vedere al **stocurilor de mărfuri din IMM-uri**, 60,76% dintre întreprinderi au menținut la un nivel aproximativ constant stocurile de mărfuri, în 20,82% dintre firme s-au constatat scăderi ușoare, în 13,85% dintre companii s-au înregistrat creșteri moderate de stocuri, în 3,33% din entități au avut loc reduceri accentuate de stocuri, iar în 1,24% dintre agenții economici s-au consemnat amplificări semnificative ale stocurilor;
- **volumul comenzilor** a înregistrat următoarea dinamică: în 50,04% dintre IMM-uri s-a înregistrat același nivel, în 22,46% din companii a avut loc diminuarea ușoară a acestui indicator, în 19,48% din organizații a crescut moderat, în 5,50% din firme a fost consemnată micșorarea substanțială a comenzilor, iar în 2,52% dintre unitățile economice a sporit în mare măsură;
- analizând **numărul de clienți**, se observă că 49,81% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, 22,83% dintre firme au înregistrat o diminuare ușoară, 20,28% dintre IMM-urilor chestionate și-au amplificat în mică măsură numărul de consumatori, 5,29% din organizații au semnalat o scădere substanțială, iar doar 1,81% dintre firme au înregistrat creșteri semnificative în această arie;
- **volumul exportului** s-a menținut la aproximativ același nivel în 71,36% dintre firmele incluse în cercetare, a scăzut ușor în 15,70% din întreprinderi, a sporit în mică măsură în 8,08% dintre organizații, s-a redus considerabil în 4,16% dintre firme și s-a amplificat semnificativ într-un procentaj de doar 0,69% 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 (51,14%), o scădere ușoară (22,58%), scădere accentuată (7,27%), creșterea ușoară (17,42%) și una semnificativă (1,59%).”¹

¹*Ibidem.*, p. 106 – 107.

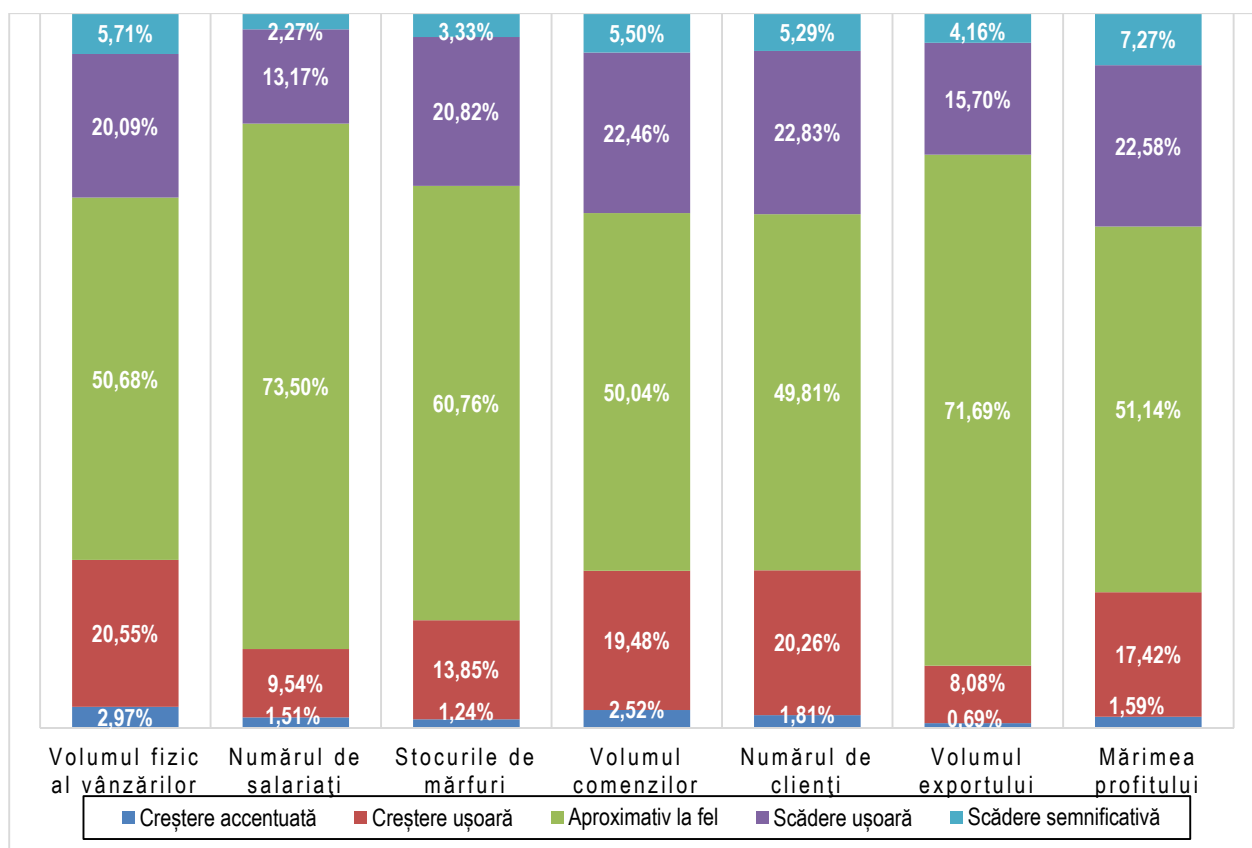


Figura nr. 56- Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2014 față de 2013
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

Referitor la **dinamica activității IMM-urilor**, ancheta relevă faptul că în perioada 2011 - 2015 65,31% dintre întreprinderi activează la aceiași parametri, 23,49% din companii și-au diminuat activitatea, iar 11,20% dintre unitățile economice au avut o evoluție ascendentă.

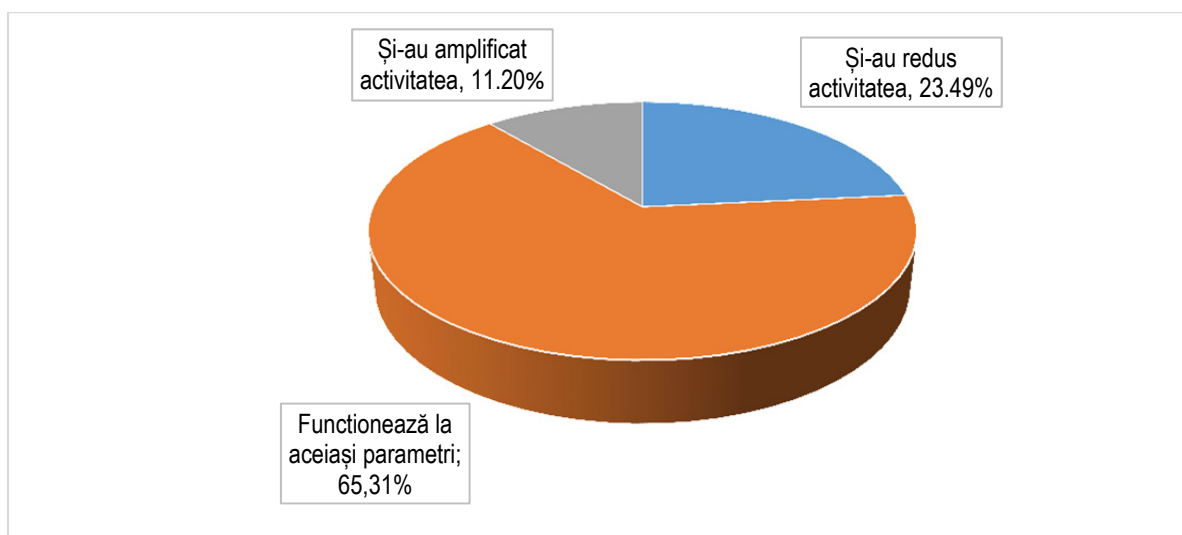


Figura nr. 57 -Dinamica activității agenților economici în perioada 2011 - 2015
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. (coord.)

Analizând dinamica activității IMM-urilor, repartizate după vârsta firmelor (prezentată în figura următoare), 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 sub 5 ani (16,71%), urmate de cele cu vechime între 5 - 10 ani (10,30%) și de cele cu vechime de peste 15 ani (9,02%), în timp ce ponderea cea mai mare de IMM-uri care și-au redus activitatea este reprezentată de firmele cu vârsta de peste 15 ani (27,05%). În concluzie, se poate afirma faptul că, per ansamblu, firmele mai tinere sunt cele care au înregistrat creșteri în proporția cea mai mare, în timp ce în rândul firmelor cu vechime mai mare se înregistrează cea mai mare proporție a celor care și-au redus activitatea.

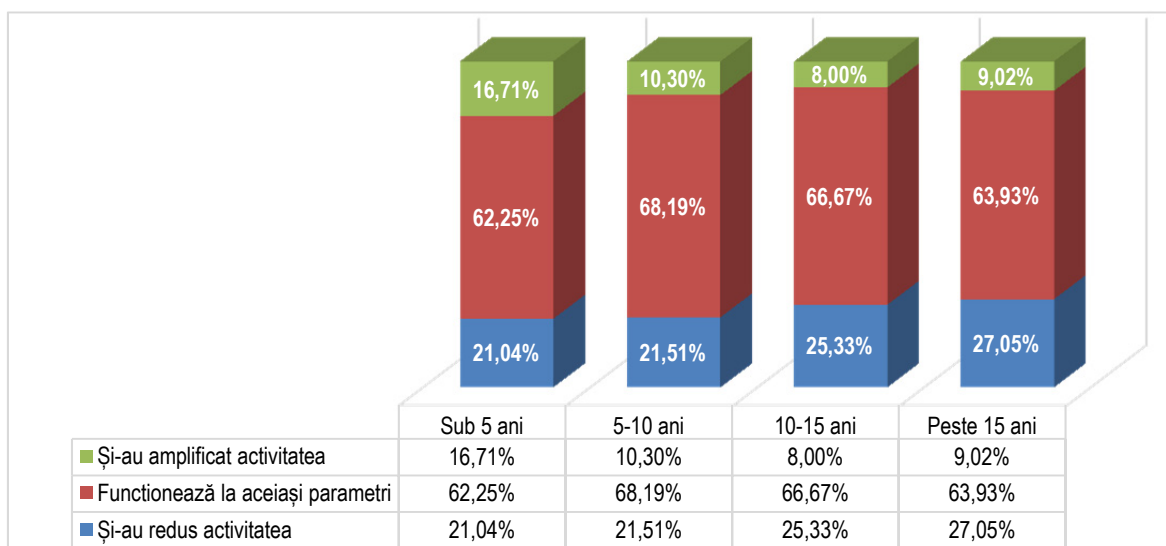


Figura nr. 58- Dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011-2015, după vechimea firmelor investigate
Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. (coord.)

În funcție de dimensiunea firmelor, dinamica activității firmelor investigate în perioada 2011 – 2015 (prezentată în figura următoare) relevă faptul că odată cu creșterea dimensiunii firmelor, crește și posibilitatea de amplificarea a activității companiilor (10,49% microîntreprinderi, 14,71% întreprinderi mici și 21,74% întreprinderi mijlocii).

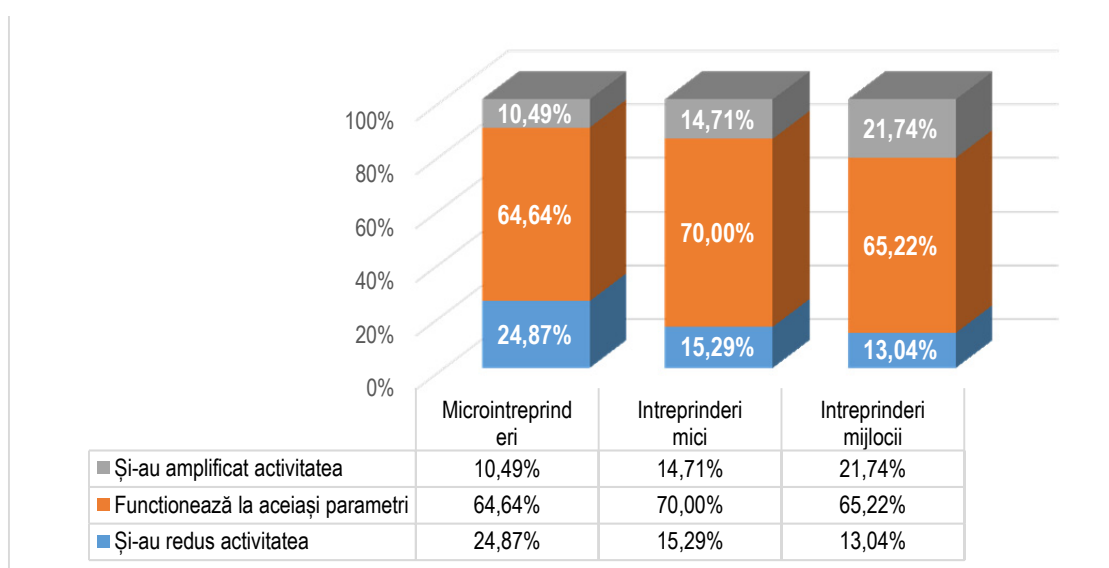


Figura nr. 59- Dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011 - 2015, după mărimea firmelor investigate
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. (coord.)

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 direct 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 **multinaționalelor** comparativ cu anul precedent, procentul respondenților care o consideră ca fiind în creștere fiind de 27,71% și doar de 8,47% al celor care o apreciază ca fiind în scădere. Concomitent, se poate observa cel mai mic procent al respondenților care sunt de părere că a rămas la fel.

La întrebarea care vizează calitatea managementul practicat în România în 2015 comparativ cu 2014 **în firmele mari**, se observă o tendință crescătoare, aproape un sfert dintre respondenți considerând-o mai bună, în timp ce 35,57% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 9,49% că este în scădere.

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 (19,99%) și în scădere (14,30%).

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.

De remarcat este și procentul mare al respondenților care au declarat că nu știu (27,98% în cazul IMM-urilor, 31,71% pentru firmele mari și 36,63% în cazul multinaționalelor).

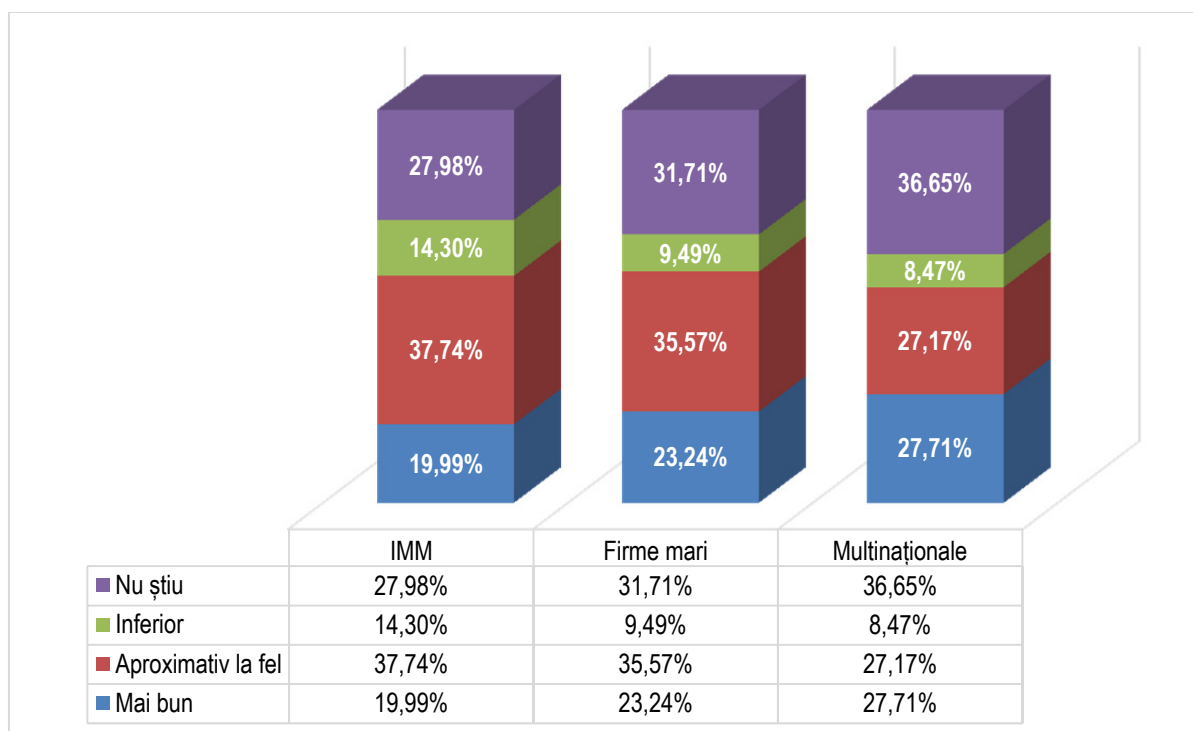


Figura nr. 60 - Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2015 comparativ cu 2014

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 2015 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 2015 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (41,12% față de 18,33% în cazul IMM-urilor și 43,93% față de 21,62% pentru firmele mari).
- În ceea ce privește multinaționalele, diferența este ceva mai mică, dar semnificativă (39,25% față de 26,81%).
- 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: 4,67% și respectiv 15,05% pentru IMM-uri, 3,74% și 9,93% în cazul firmelor mari și 3,74 și respectiv 8,84% pentru multinaționale.
- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (4,67%, 2,80% și respectiv 9,35%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (29,80%, 33,97% și respectiv 38,79%).

Tabelul nr. 37

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2015 comparativ cu 2014, 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	41,12%	49,53%	4,67%	4,67%
2		Manageri și specialiști din firme	18,33%	36,82%	15,05%	29,80%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	43,93%	49,53%	3,74%	2,80%
4		Manageri și specialiști din firme	21,62%	34,48%	9,93%	33,97%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	39,25%	47,66%	3,74%	9,35%
6		Manageri și specialiști din firme	26,81%	25,57%	8,84%	38,79%

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 2015 comparativ cu 2014:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2015 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 41,57% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de juriști (25,00%), ingineri (21,12%) și economiști (19,90%), în timp ce cele mai nefavorabile aprecieri le-au avut respondenții care au declarat ca având alte profesii decât cele enumerate anterior (17,72%).

- Nivelul calității managementului practicat în firmelor mari este apreciat ca fiind superior față de anul precedent de 44,94% dintre cadrele didactice, 26,70% dintre economiști, 21,12% dintre ingineri și doar 16,67% dintre juriști.
- 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 42,70% dintre cadrele didactice, 30,37% dintre economiști, 26,71% dintre ingineri și doar 19,44% dintre juriști.
- Cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce inginerii și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 38

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2015 comparativ cu 2014, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Nivelul managementului practicat în firmele România în 2015, comparativ cu 2014			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	41,57%	50,56%	3,37%	4,49%
2		Economist	19,90%	38,22%	24,08%	17,80%
3		Jurist	25,00%	36,11%	22,22%	16,67%
4		Inginer	21,12%	30,43%	19,88%	28,57%
5		Altele	17,72%	37,74%	12,21%	32,33%
6	Firmă mare	Cadru didactic	44,94%	49,44%	3,37%	2,25%
7		Economist	26,70%	31,41%	13,61%	28,27%
8		Jurist	16,67%	41,67%	16,67%	25,00%
9		Inginer	21,12%	29,19%	11,80%	37,89%
10		Altele	21,22%	35,94%	8,61%	34,23%
11	Multinațională	Cadru didactic	42,70%	43,82%	3,37%	10,11%
12		Economist	30,37%	28,80%	9,42%	31,41%
13		Jurist	19,44%	36,11%	13,89%	30,56%
14		Inginer	26,71%	21,12%	10,56%	41,61%
15		Altele	26,33%	26,03%	8,21%	39,44%

1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2015 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 în firmele din România în 2015, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, o situație nefavorabilă (au fost percepute de respondenți ca fiind inferioare – 45,66%, în timp ce un procent aproximativ egal le consideră ca având un nivel superior (15,92%) și ca fiind aproximativ la fel (14,77%), 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 2015, **comparativ cu cel practicat în 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 și doar 15,11% dintre respondenți le consideră de un nivel superior și respectiv aproximativ la fel (19,44%).

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 atât celui al managementului din celelalte țări din Europa Centrală, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

De remarcat, de asemenea, proporția mare a respondenților care au declarat că „nu știu” (23,64% și respectiv 30,15%).

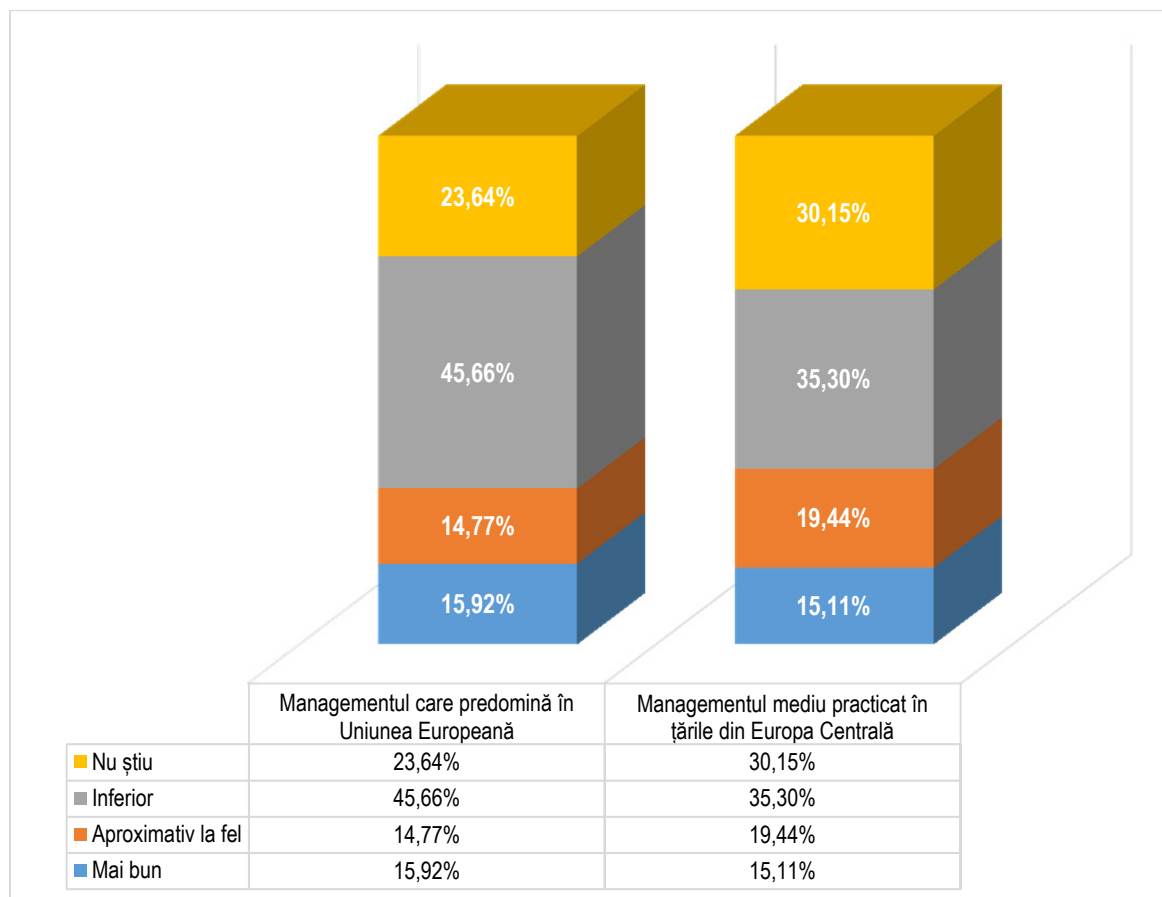


Figura nr. 61 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2015 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

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 2015 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 64,49% ca fiind inferioare și doar în procent de 25,23% aproximativ la fel și 9,35% mai bune.

- O părere ceva mai moderată au avut managerii și specialiștii din firme, care au apreciat doar în procent de 44,19% 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 (16,44%) 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 (41,12%) și doar în proporție de 8,41% 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 34,84% considerându-le de un nivel inferior, în timp ce 15,63% dintre aceștia sunt de părere că nivelul de calitate și eficacitate al managementului din România în anul 2015, 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 (0,93% și respectiv 7,48%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (25,42% și respectiv 31,92%).

Tabelul nr. 39

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2015 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	9,35%	25,23%	64,49%	0,93%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Manageri și specialiști din firme	16,44%	13,95%	44,19%	25,42%
3	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	8,41%	42,99%	41,12%	7,48%
4	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Manageri și specialiști din firme	15,63%	17,60%	34,84%	31,92%

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 2015 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 2015 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 2015 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 18,42% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmași fiind de juriști (16,67%) și economiști (13,09%), în timp ce cele mai nefavorabile aprecieri le-au avut inginerii (6,21%).
 - Nivelul calității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală este apreciat ca fiind superior de 19,44% dintre juriști, 17,32% dintre respondenții de alte profesii, 11,52% dintre economiști și doar 8,99% dintre cadrele didactice.
 - Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce inginerii și respondenții care aparțin altor profesii au furnizat cel mai frecvent acest răspuns.

Tabelul nr. 40

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2015 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	11,24%	24,72%	64,04%	0,00%
2		Economist	13,09%	18,32%	47,12%	21,47%
3		Jurist	16,67%	22,22%	36,11%	25,00%
4		Inginer	6,21%	16,77%	50,93%	26,09%
5		Altele	18,42%	12,61%	43,24%	25,73%
6	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	8,99%	42,70%	43,82%	4,49%
7		Economist	11,52%	26,70%	34,55%	27,23%
8		Jurist	19,44%	25,00%	27,78%	27,78%
9		Inginer	8,07%	17,39%	37,27%	37,27%
10		Altele	17,32%	16,12%	34,63%	31,93%

1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2015

Managementul agenților economici a avut un rol important în redresarea economică din România, la nivel național, în anul 2015 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 capacității 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 2015 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 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.

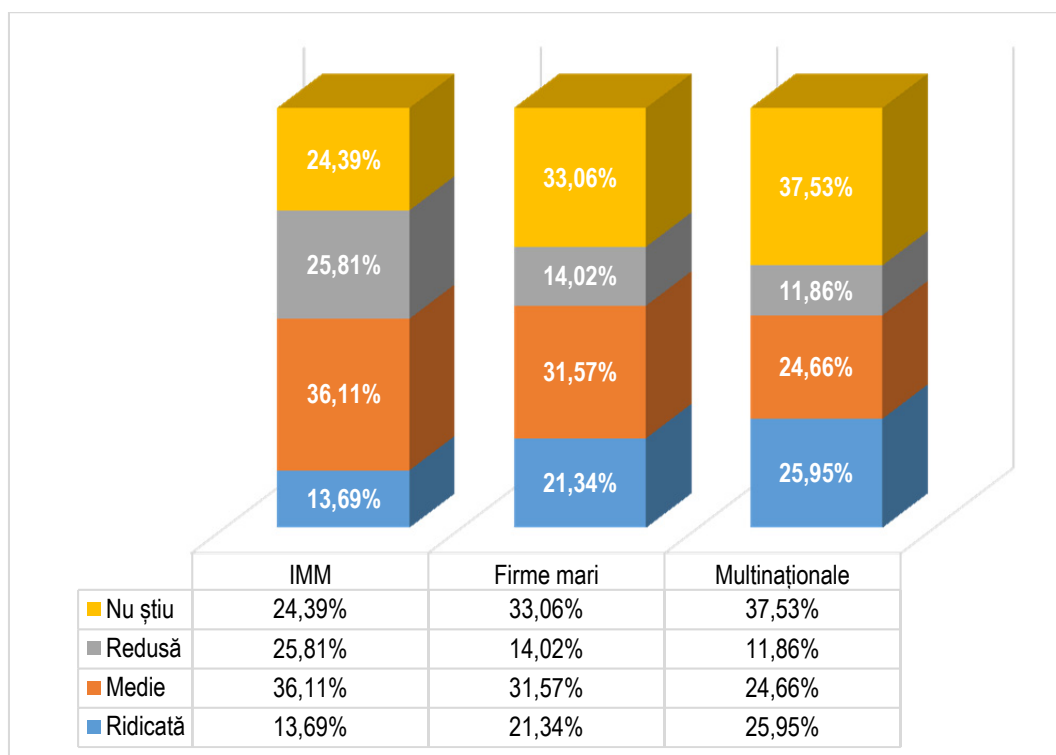


Figura nr. 62 - Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, în România

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 2015, 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 2015, în timp ce, dimpotrivă, aceștia sunt mai încrezători în posibilitățile companiilor multinaționale.
- Astfel, această capacitate este considerată ridicată în cazul IMM de 7,48% dintre respondenții din prima categorie, respectiv de 14,17% dintre respondenții din a doua categorie, în cazul firmelor mari de 17,76%, respectiv 21,62%, iar în cazul multinaționalelor de 45,79%, respectiv 24,40% 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. 41

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, 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 2015			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	7,48%	63,55%	26,17%	2,80%
2		Manageri și specialiști din firme	14,17%	33,97%	25,79%	26,08%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	17,76%	68,22%	12,15%	1,87%
4		Manageri și specialiști din firme	21,62%	28,71%	14,17%	35,50%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	45,79%	43,93%	3,74%	6,54%
6		Manageri și specialiști din firme	24,40%	23,16%	12,49%	39,96%

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 nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, în România:

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, în România variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Cu excepția juriștilor, 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 2015, 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 2015, 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 economiștilor, 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 2015, în România ca fiind de un nivel mediu.
- În ceea ce privește IMM-urile cele mai favorabile opinii și le-au exprimat economiștii, aceștia apreciind în proporție de 15,71% capacitatea managementului de a face față

complexei situații economice din 2015 ca fiind ridicată, urmați fiind de respondenții care au declarat ca având alte profesii (14,21%), ingineri (11,80%) și cadre didactice (8,99%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut juriștii (8,33%).

- Capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexeii situații economice din 2015 este apreciat ca fiind ridicată de 22,72% dintre respondenții care au declarat ca având alte profesii 20,94% dintre economiști și doar de 5,56% dintre juriști.
- O situație puțin diferită putem constata din analiza răspunsurilor cu referire la multinaționale. Astfel, capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față complexeii situații economice din 2015 este apreciat ca fiind ridicată de 43,82% dintre cadrele didactice, 30,37% dintre economiști, 25,33% dintre respondenții care au declarat ca având alte profesii și doar 8,33% dintre juriști.
- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu”.

Tabelul nr. 42

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexeii situații economice din 2015, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexeii situații economice din 2015			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	8,99%	65,17%	23,60%	2,25%
2		Economist	15,71%	31,94%	30,37%	21,99%
3		Jurist	8,33%	25,00%	38,89%	27,78%
4		Inginer	11,80%	36,65%	26,09%	25,47%
5		Altele	14,21%	34,63%	24,62%	26,53%
6	Firme mari	Cadru didactic	16,85%	69,66%	12,36%	1,12%
7		Economist	20,94%	38,74%	13,09%	27,23%
8		Jurist	5,56%	33,33%	25,00%	36,11%
9		Inginer	19,25%	31,68%	14,29%	34,78%
10		Altele	22,72%	26,73%	13,91%	36,64%
11	Multinaționale	Cadru didactic	43,82%	46,07%	3,37%	6,74%
12		Economist	30,37%	27,23%	12,04%	30,37%
13		Jurist	8,33%	33,33%	19,44%	38,89%
14		Inginer	18,63%	25,47%	14,29%	41,61%
15		Altele	25,33%	21,82%	11,91%	40,94%

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.¹

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.²

¹Popa, 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.

²*Ibidem.*, p.787.

- Dacă ne referim la IMM-uri, 21,69% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului IMM-urilor ca fiind în creștere față de anul precedent, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind ridicată, iar 54,24% îl asociază cu o capacitate medie.
- 68,35% 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. 43

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2015 la nivel de firmă, comparativ cu 2014 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2015, în România	Nivelul managementului practicat în România în 2015, comparativ cu 2014			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Ridicată	21,69%	14,72%	3,32%	11,86%
2		Medie	54,24%	45,78%	20,38%	18,16%
3		Redusă	14,92%	24,42%	66,35%	14,77%
4		Nu știu	9,15%	15,08%	9,95%	55,21%
5	Firme mari	Ridicată	30,32%	31,05%	11,43%	6,84%
6		Medie	51,90%	41,71%	17,14%	9,62%
7		Redusă	9,33%	12,00%	55,00%	7,48%
8		Nu știu	8,45%	15,24%	16,43%	76,07%
9	Multinaționale	Ridicată	46,21%	31,17%	17,60%	8,69%
10		Medie	35,94%	38,15%	15,20%	8,32%
11		Redusă	5,62%	11,97%	51,20%	7,39%
12		Nu știu	12,22%	18,70%	16,00%	75,60%

1.5.5. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România

1.5.5.1. 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 (47,73%), organizarea eficace a activităților (32,51%), creativitate și inovare ridicate (26,63%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (22,80%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (21,46%), iar pe ultimele poziții se

situează intense activități de training ale angajaților (15,44%), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (15,37%), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (15,01%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (14,94) și asigurarea sustenabilității organizației conduse (7,29%).

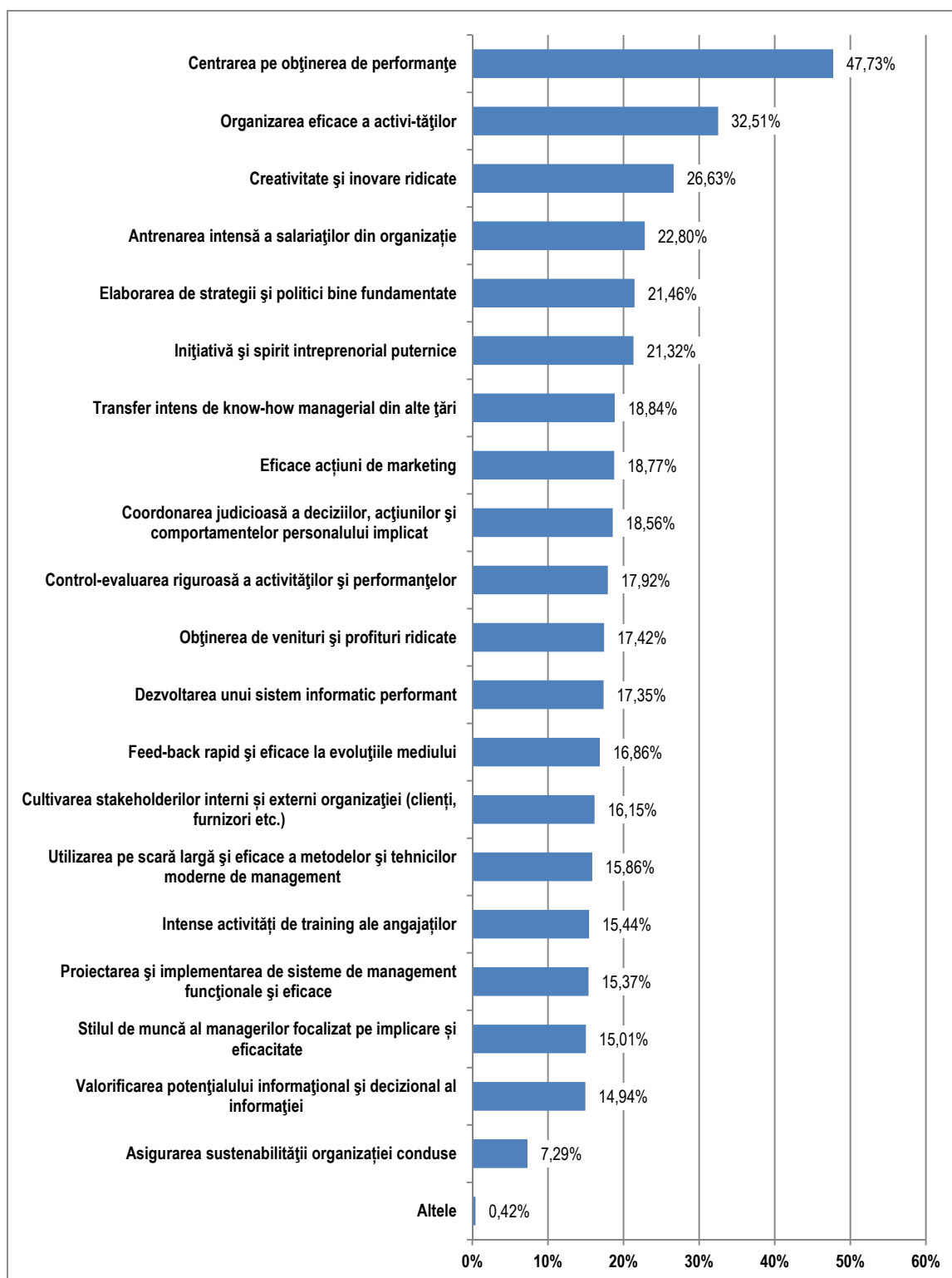


Figura nr. 63 - Principalele puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015, per ansamblu

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 (49,00%), obținerea de venituri și profituri ridicate (41,00%), organizarea eficace a activităților și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (38,00%), intense activități de training ale angajaților (37,00%), iar pe ultimele poziții se situează asigurarea sustenabilității organizației conduse și proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (19,00%), feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (18,00%) și pe ultimul loc - utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (16,00%).

Tabelul nr. 44

Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1	Centrarea pe obținerea de performanțe	49,00%
2	Obținerea de venituri și profituri ridicate	41,00%
3	Organizarea eficace a activităților	38,00%
4	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	38,00%
5	Intense activități de training ale angajaților	37,00%
6	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	36,00%
7	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	34,00%
8	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	34,00%
9	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	34,00%
10	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	32,00%

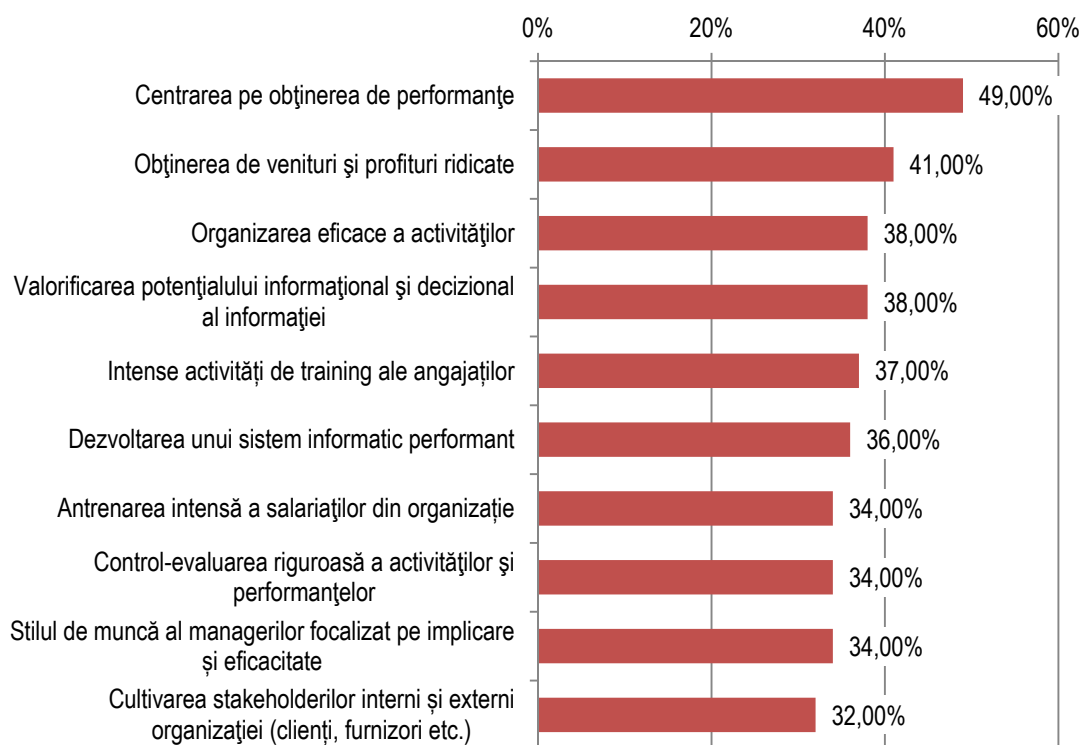


Figura nr. 64 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Conform **opiniilor managerilor și specialiștilor români**, principalul puncte forte la nivelul companiilor în anul 2015 vizează Centrarea pe obținerea de performanțe (47,64%), Organizarea eficace a activităților (32,09%), Creativitate și inovare ridicate (26,37%), Antrenarea intensă a salariaților din organizație (21,95%) și Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (21,72%). Mai rar precizate sunt Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (14,94%), Intense activități de training ale angajaților (13,80%), Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (13,57%) și Asigurarea sustenabilității organizației conduse (6,40%).

Tabelul nr. 45

Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Centrarea pe obținerea de performanțe	47,64%
2	Organizarea eficace a activităților	32,09%
3	Creativitate și inovare ridicate	26,37%
4	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	21,95%
5	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	21,72%
6	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	20,58%
7	Eficace acțiuni de marketing	18,06%
8	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	18,06%
9	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	17,99%
10	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	16,77%

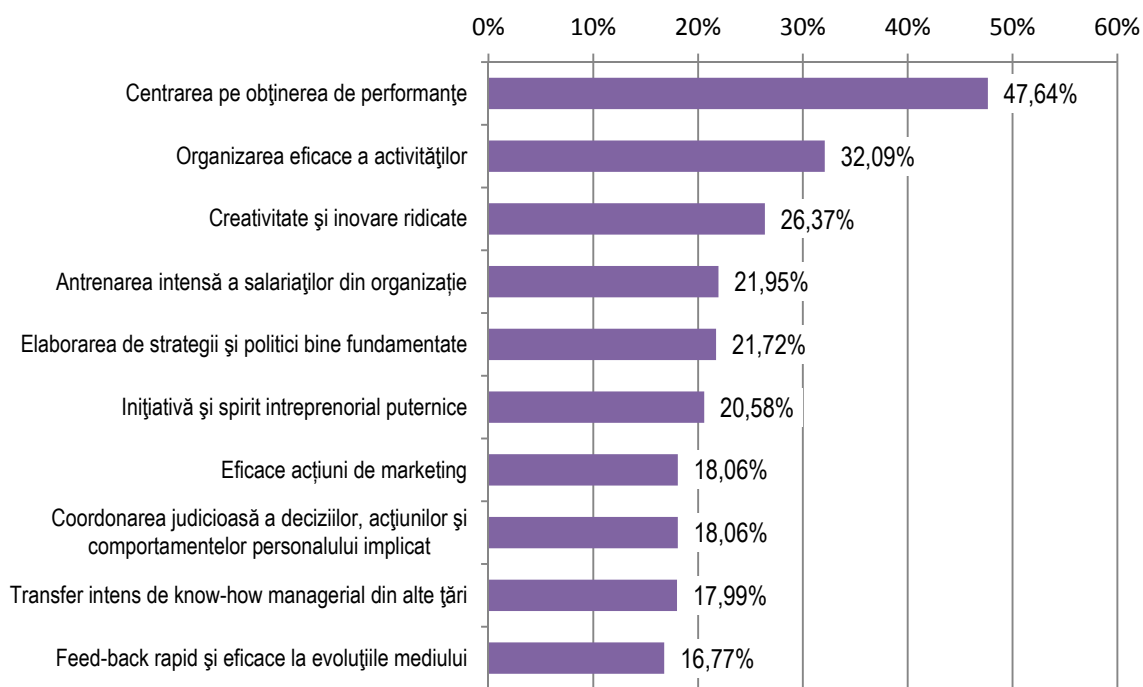


Figura nr. 65 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

Tabelul nr. 46

Principalele puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015, 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	49,00%	1	47,64%	1	47,73%	1
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	18,00%	18	21,72%	5	21,46%	5
3	Organizarea eficace a activităților	38,00%	3	32,09%	2	32,51%	2
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	25,00%	15	18,06%	8	18,56%	9
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	34,00%	7	21,95%	4	22,80%	4
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	34,00%	8	16,69%	11	17,92%	10
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	19,00%	16	15,09%	15	15,37%	17
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	18,00%	19	16,77%	10	16,86%	13
9	Creativitate și inovare ridicate	30,00%	12	26,37%	3	26,63%	3
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	30,00%	13	17,99%	9	18,84%	7
11	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	16,00%	20	15,85%	13	15,86%	15
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	38,00%	4	13,19%	19	14,94%	19
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	32,00%	10	14,94%	16	16,15%	14
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	31,00%	11	20,58%	6	21,32%	6

15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	36,00%	6	15,93%	12	17,35%	12
16	Intense activități de training ale angajaților	37,00%	5	13,80%	17	15,44%	16
17	Eficace acțiuni de marketing	28,00%	14	18,06%	7	18,77%	8
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	34,00%	9	13,57%	18	15,01%	18
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate	41,00%	2	15,63%	14	17,42%	11
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	19,00%	17	6,40%	20	7,29%	20
21	Altele (specificați care):	1,00%	21	0,38%	21	0,42%	21

1.5.5.2. 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 2015 sunt:

Tabelul nr. 47

Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015, per ansamblu

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
1	Centrarea pe obținerea de performanțe	47,73%
2	Organizarea eficace a activităților	32,51%
3	Creativitate și inovare ridicate	26,63%
4	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	22,80%
5	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	21,46%
6	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	21,32%
7	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	18,84%
8	Eficace acțiuni de marketing	18,77%
9	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	18,56%
10	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	17,92%

Acestea au fost analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze ce le determină și efectele generate:

Tabelul nr. 48

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte manifestate la nivelul agenților economici

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Centrarea pe obținerea de performanțe (47,73%)	Rolul managementului în obținerea eficienței și eficacității la nivel organizațional	<ul style="list-style-type: none"> • Orientarea predilectă a managementului firmelor românești spre generarea de performanțe • Condițiile impuse de proprietari • Necesitatea 	<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea de resurse suplimentare pentru dezvoltarea firmelor • Supraviețuirea firmelor conduse • Satisfacerea intereselor stakeholderilor interni și externi

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			supraviețuirii firmelor în condiții de criza	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea la un nivel rezonabil a stabilității resursei umane și a veniturilor acesteia
2	Organizarea eficace a activităților (32,51%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Existența majorității activităților necesare funcționării unei firme • Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor și administratorilor din firme • Dimensionarea procesuală și structural-organizatorică a obiectivelor asumate la nivel de firmă • Experiența dobândită în derularea afacerii 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea de condiții adecvate pentru atingerea funcționalității și pentru obținerea de performanțe • Satisfacerea superioară a cerințelor clienților
3	Creativitate și inovare ridicate (26,63%)	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea concurenței pe piața internă și externă, în condițiile crizei prelungite • Creșterea transferului internațional de know-how managerial • Realizarea de traininguri manageriale a numeroși manageri și specialiști 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate • Generarea de posibilități sporite de rezolvare a unor probleme complexe și diverse • Asigurarea de premise superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizației
4	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (22,80%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea constantă a salariilor în ultimul deceniu • Acordarea unor stimulente motivaționale • Intrarea pe piață românească a companiilor și investitorilor străini, ceea ce a dus la o amplificare a veniturilor la nivel de industrie 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșteri relativ rapide ale productivității muncii • Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor
5	Elaborarea de strategii și politici bine	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor și întreprinzătorilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	fundamentate (21,46%)		<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile internaționalizării activităților și integrării României în Uniunea europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • O mai bună integrare a firmelor în economia națională
6	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice (21,32%)	Cerințele economiei de piață Alte țări din Uniunea Europeană	<ul style="list-style-type: none"> • Caracteristicile culturale românești • Creativitatea întreprinzătorilor români • Apariția unei noi generații de întreprinzători 	<ul style="list-style-type: none"> • Crește capacitatea de rezolvare a problemelor de către întreprinzători și manageri • Anticiparea oportunităților și amenințărilor din piață
7	Transfer intens de know-how managerial din alte țări (18,84%)	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea internaționalizării activităților pe plan mondial • Operaționalizarea a numeroase proiecte finanțate din fonduri structurale • Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor • Integrarea României în Uniunea Europeană • Creșterea rapidă a exporturilor și importurilor României 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea calității și funcționalității sistemelor manageriale • Impulsionarea profesionalizării managementului din România • Determinarea creșterii performanțelor economice ale zonelor și organizațiilor în care se face un transfer intens de know-how managerial
8	Eficace acțiuni de marketing (18,77%)	Nivelul înregistrat în perioadele anterioare	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea concurenței pe piața internă și externă • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor și întreprinzătorilor • Diversificarea și creșterea calității ofertei firmelor furnizoare de servicii de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacerea superioară a cerințelor clienților • Creșterea cotei de piață și a veniturilor • Îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor
9	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare “de sus în jos”, mult mai intensă decât “de jos în sus” • Abilități manageriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizarea mai bună a muncii salariaților • Creștere a gradului de

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	personalului implicat (18,56%)		îmbunătățite ale managerilor de pe toate eșaloanele economiei în exercitarea coordonării	funcționalitate a sistemelor conduse - macro, mezo și microsociale
10	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (17,92%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase, ce facilitează exercitarea controlului • Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigurarea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor • Creșterea funcționalității și performanțelor firmei • Sunt create premisele unei motivări realiste și bazate pe rezultate

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 obținerea de venituri și profituri ridicate, dezvoltarea unui sistem informatic performant, inițiativă și spirit intreprenorial puternice, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, creativitate și inovare ridicate și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației.

1.5.6. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România

1.5.6.1. 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 (36,87%), coordonare ineficace a personalului (26,71%), nelocalizarea pe priorități (24,89%), comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (24,82%) și organizare defectuoasă a activităților (22,50%), iar cele mai rar întâlnite sunt performanțe ecologice scăzute (11,47%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (11,03%), insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (9,36%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (9,00%) și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (8,35%).

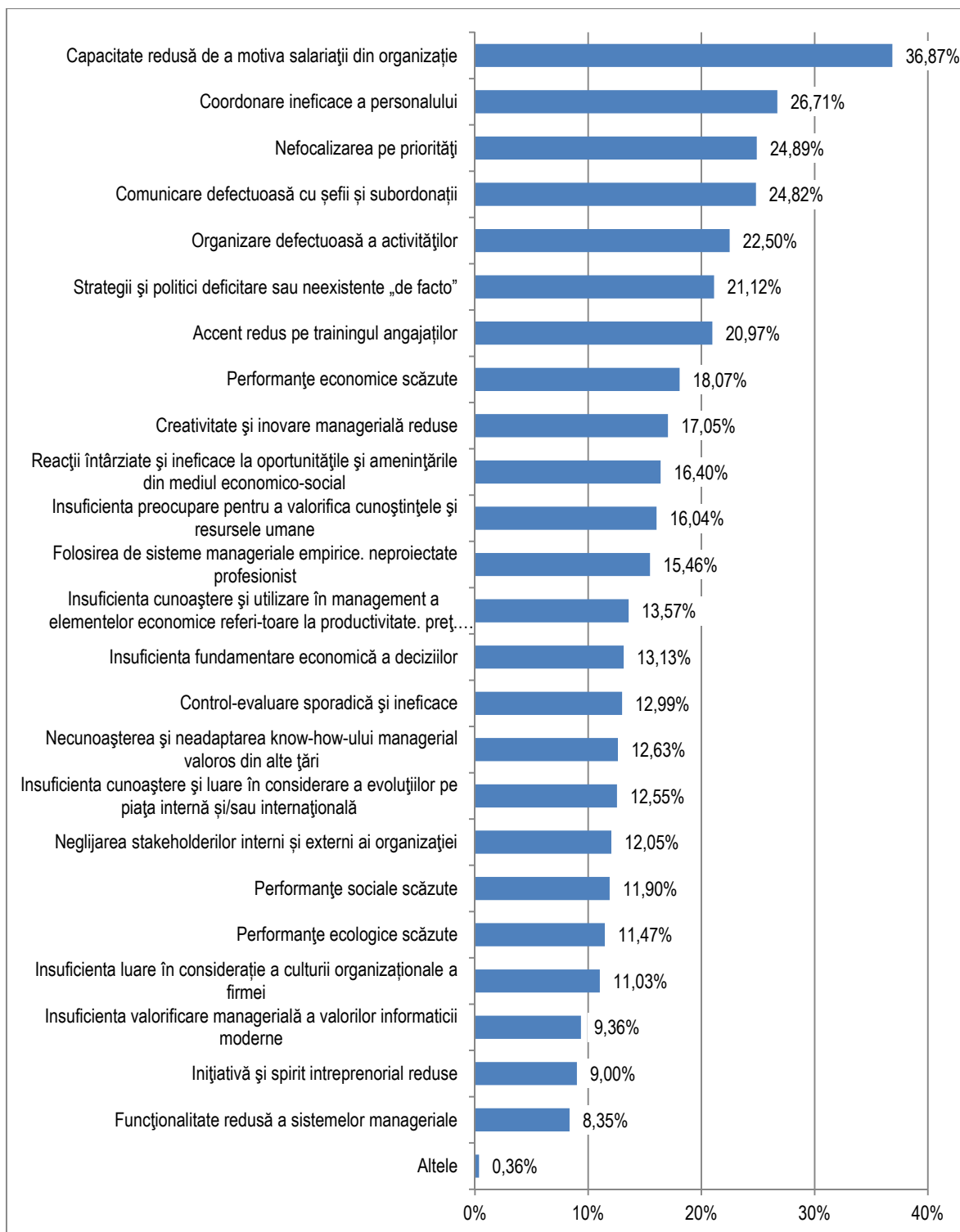


Figura nr. 66- Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015, pe ansamblu

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 (56,44%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (54,46%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (42,57%), nefocalizarea pe priorități (41,58%) și folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (40,59%), în timp ce

cele mai rar întâlnite sunt insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (23,76%), performanțe economice scăzute (21,78%), insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (20,79%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (17,82%).

Tabelul nr. 49

Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015
în opinia cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători
1	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	56,44%
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	54,46%
3	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	42,57%
4	Nefocalizarea pe priorități	41,58%
5	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	40,59%
6	Creativitate și inovare managerială reduse	36,63%
7	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	34,65%
8	Organizare defectuoasă a activităților	33,66%
9	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	33,66%
10	Coordonare ineficace a personalului	32,67%

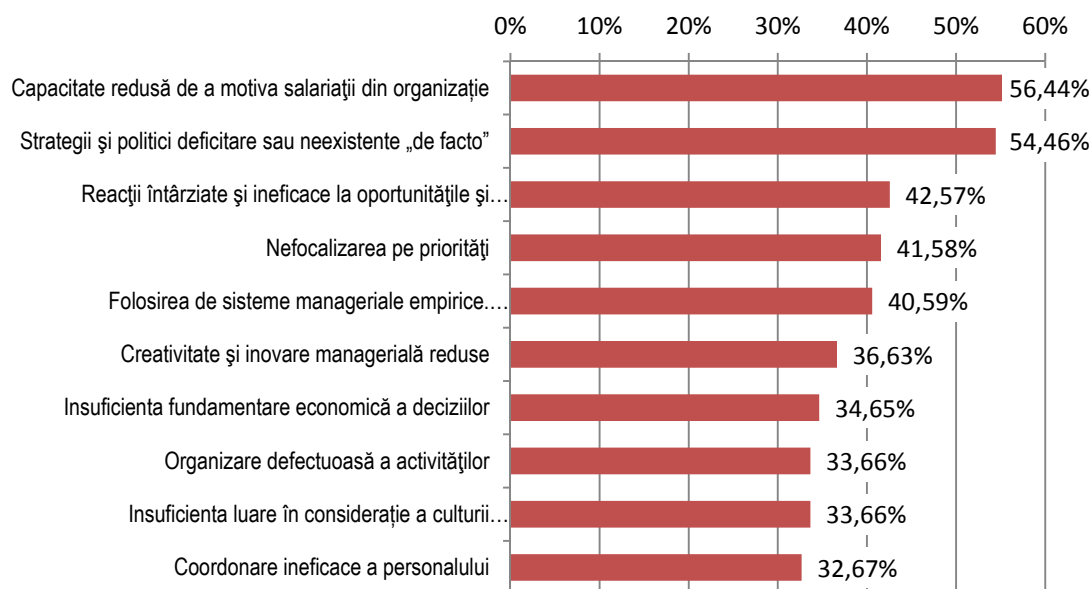


Figura nr. 67 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

În opinia **managerilor și specialiștilor în management** români, disfuncționalități importante se manifesta prin capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (35,32%), coordonare ineficace a personalului (26,23%), comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (24,82%), nefocalizarea pe priorități (23,57%) și organizare defectuoasă a activităților (21,61%) și mai puțin prin performanțe ecologice scăzute (10,18%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (9,24%),

insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (8,46%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (8,30%) și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (7,60%).

Tabelul nr. 50

Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015 în opinia managerilor și specialiștilor români

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	35.32%
2	Coordonare ineficace a personalului	26.23%
3	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	24.82%
4	Nefocalizarea pe priorități	23.57%
5	Organizare defectuoasă a activităților	21.61%
6	Accent redus pe trainingul angajaților	20.52%
7	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	18.48%
8	Performanțe economice scăzute	17.78%
9	Creativitate și inovare managerială reduse	15.51%
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	14.80%



Figura nr. 68- Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015 în opinia managerilor și specialiștilor români

Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015,
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	41,58%	4	23,57%	4	24,89%	3
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	54,46%	2	18,48%	7	21,12%	6
3	Organizare defectuoasă a activităților	33,66%	8	21,61%	5	22,50%	5
4	Coordonare ineficace a personalului	32,67%	10	26,23%	2	26,71%	2
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	56,44%	1	35,32%	1	36,87%	1
6	Control-evaluare sporadică și ineficace	23,76%	19	12,14%	14	12,99%	15
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	27,72%	13	10,81%	18	12,05%	18
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	34,65%	7	11,43%	16	13,13%	14
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	42,57%	3	14,33%	11	16,40%	10
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	32,67%	11	11,04%	17	12,63%	16
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	40,59%	5	13,47%	12	15,46%	12
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	31,68%	12	14,80%	10	16,04%	11
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	23,76%	20	11,67%	15	12,55%	17
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	20,79%	22	8,46%	22	9,36%	22
15	Creativitate și inovare managerială reduse	36,63%	6	15,51%	9	17,05%	9
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc.	26,73%	15	12,53%	13	13,57%	13
17	Accent redus pe trainingul angajaților	26,73%	16	20,52%	6	20,97%	7

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători		Manageri și specialiști		Total respondenți	
		%	Poziția	%	Poziția	%	Poziția
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	33,66%	9	9,24%	21	11,03%	21
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	24,75%	18	24,82%	3	24,82%	4
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	17,82%	23	8,30%	23	9,00%	23
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	17,82%	24	7,60%	24	8,35%	24
22	Performanțe economice scăzute	21,78%	21	17,78%	8	18,07%	8
23	Performanțe sociale scăzute	25,74%	17	10,81%	19	11,90%	19
24	Performanțe ecologice scăzute	27,72%	14	10,18%	20	11,47%	20
25	Altele	1,98%	25	0,23%	25	0,36%	25

1.5.6.2. 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. 52

Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
1	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	36.87%
2	Coordonare ineficace a personalului	26.71%
3	Nefocalizarea pe priorități	24.89%
4	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	24.82%
5	Organizare defectuoasă a activităților	22.50%
6	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	21.12%
7	Accent redus pe trainingul angajaților	20.97%
8	Performanțe economice scăzute	18.07%
9	Creativitate și inovare managerială reduse	17.05%
10	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	16.40%

Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manifestate la nivelul agenților economici

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizații (36,87%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa resurselor, în special financiare, în perioada de criza Mentalitatea managerilor și întreprinzătorilor români Scăderea performanțelor economice ale firmelor românești 	<ul style="list-style-type: none"> Productivitate și responsabilitate reduse Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor
2	Coordonare ineficace a personalului (26,71%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente cunoștințe manageriale Lipsa pregătirii în domeniul comunicării 	<ul style="list-style-type: none"> Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute Scăderea funcționalității organizațiilor Nivel scăzut al productivității Diminuarea performanțelor economice
3	Nefocalizarea pe priorități (24,89%)	Rolul hotărâtor al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor economice ale firmelor	<ul style="list-style-type: none"> Strategii defectuoase sau inexistente Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice Nivelul redus de profesionalizare al managerilor 	<ul style="list-style-type: none"> Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute
4	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (24,82%)	Principiile și funcțiile manageriale Exigentele unui management profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Atitudinea managerilor față de salariați Lipsa pregătirii în domeniul comunicării Stilul managerial predominant autoritar în numeroase firme românești 	<ul style="list-style-type: none"> Impact nefavorabil asupra competitivității organizaționale Imagine nefavorabilă a firmei în fața stakeholderilor Aplicarea greoaie a managementului
5	Organizare defectuoasă a activităților (22,50%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Strategii defectuoase sau inexistente Nefocalizarea pe priorități Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice Instabilitatea politică și economică la nivel național și internațional 	<ul style="list-style-type: none"> Influențe negative asupra performanțelor economice Scăderea performanțelor organizaționale

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
6	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (21,12%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa ori insuficiența unor analize diagnostic, SWOT, studii ecologice etc. • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management • Orientarea predominant operațională a majorității managerilor români 	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterul predominant empiric al managementului practicat • Nefocalizarea pe priorități • Adâncirea crizei economico-financiare • Brand de țară necorespunzător pentru România
7	Accent redus pe trainingul angajaților (20,98%)	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa resurselor financiare • Manifestarea crizei • Motivare deficitară pentru manageri și executanți 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea fluctuației resurselor umane • Demotivarea angajaților • Scăderea productivității muncii
8	Performanțe economice scăzute (18,07%)	Performanțele economice din perioadele anterioare	<ul style="list-style-type: none"> • Efectele crizei economice internaționale • Conținutul deficitar al strategiilor și politicilor la nivel național și organizațional • Caracteristicile mediului de afaceri autohton, de multe ori imprevizibil. • Insuficiente cunoștințe manageriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Resurse insuficiente pentru investiții și motivarea salariaților • Performanțe sociale scăzute • Scăderea competitivității pe plan național și internațional
9	Creativitate și inovare managerială reduse (17,05%)	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul redus de pregătire profesională a multor manageri • Lipsa stimulentei pentru angajații creativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducerea potențialului uman și managerial al firmei • Scăderea performanțelor de ansamblu
10	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (16,40%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament predominant reactiv al managerilor firmelor românești • Lipsa sau insuficiența studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial • Caracteristicile mediului de afaceri autohton, de multe ori imprevizibil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea de oportunități de afaceri • Scăderea performanțelor organizaționale • Reducerea avantajului competitiv

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 treia disfuncționalitate referitoare la coordonarea ineficace a personalului.

Celelalte disfuncționalități identificate fac referire la **coordonare ineficace a personalului**, comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații și la nefocalizarea pe priorități, reacțiile întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, 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**:

- Universitățile, 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 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.

Prestatorii 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 economic superior 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**:

- Firmele 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.
- Instituțiile de învățământ universitar, 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. Fundațiile 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.

Deși 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.

În conformitate cu estimările 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 2015 pe un eșantion de 1375 de întreprinderi mici și mijlocii;

Având în vedere **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat destinate trainingului** pe parcursul **ultimului an** (vezi figura nr. 69), s-au constatat următoarele:

- 75,62% dintre întreprinderi nu s-au preocupat pregătirea resurselor umane;
- 20,48% din firme au personalului alocat între 1 și 5 zile de instruire;
- 2,72% dintre organizații au dedicat în medie 6 - 10 zile/ salariat;
- 1,17% din companii au indicat peste 10 zile training pe angajat.

Constatăm că doar 24,37% din IMM-uri au investit în trainingul angajaților, de unde se poate trage concluzia că s-a acordat o atenție redusă dezvoltării profesionale a salariaților, atât datorită puterii economice mai scăzute a companiilor mici și mijlocii, caracteristică generală pentru acest sector de companii, îndeosebi dacă ne referim la microîntreprinderi, cât și a faptului că majoritatea firmelor au trecut printr-o perioadă dificilă în urma declinului economic cu care s-a confruntat România și alte țări ale lumii în ultimii ani.

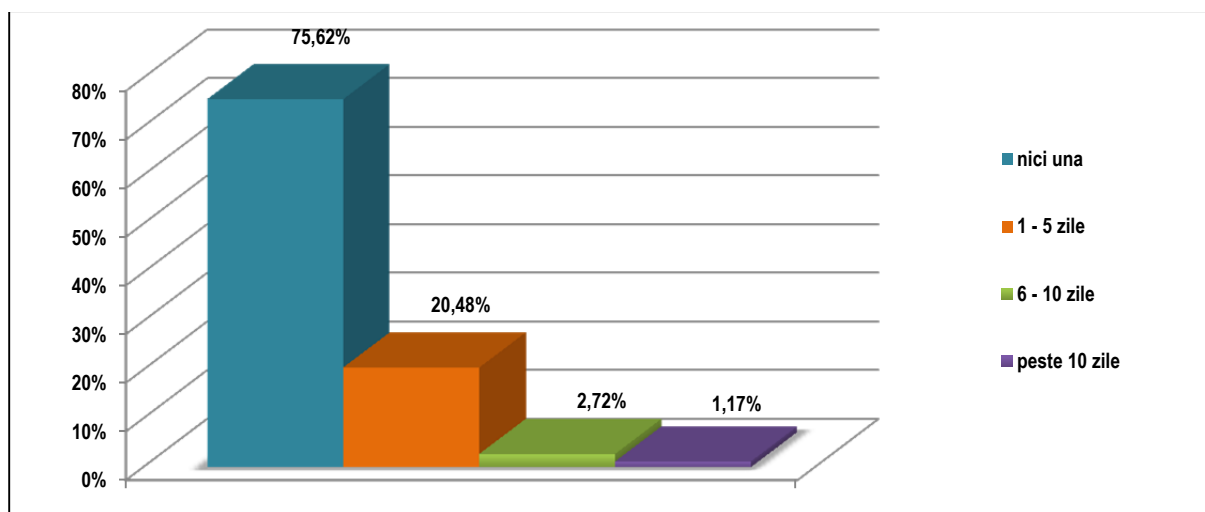


Figura nr. 69 - Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii

Dacă analizăm întreprinderile în funcție de vechime (tabelul nr. 54), se observă că:

- ponderile firmelor care nu au prevăzut nicio zi pentru pregătirea salariaților se reduc pe măsură ce se amplifică vârsta IMM-urilor;
- frecvențele în care organizațiile au alocat instruirii 1-5 zile pe angajat cresc proporțional cu vechimea întreprinderilor;
- unitățile economice care activează de 10-15 ani înregistrează procentajul cel mai ridicat de entități care au destinat trainingului peste 10 zile (2,89%) și ponderea cea mai mică a companiilor care au dedicat instruirii 6-10 zile/ angajat (2,24%);
- întreprinderile înființate în ultimii 5 ani dețin cea mai mare proporție de IMM-uri care au avut în vedere pentru perfecționarea personalului 6-10 zile (2,91%) și cel mai redus procent al angajatorilor care au alocat trainingului peste 10 zile pe salariat (0,29%).

Tabelul nr. 54

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	78,49%	77,37%	74,44%	71,55%
2.	1-5 zile	18,31%	18,71%	20,63%	24,59%
3.	6-10 zile	2,91%	2,77%	2,24%	2,76%
4.	Peste 10 zile	0,29%	1,15%	2,69%	1,10%

Abordarea IMM-urilor **în funcție de mărime** reliefează următoarele:

- procentele companiilor în care nu s-a investit în perfecționarea resurselor umane se amplifică odată cu reducerea mărimii organizațiilor, iar frecvențele angajatorilor care au dedicat instruirii peste 10 zile/ salariat cresc proporțional cu dimensiunile unităților economice;
- firmele mici dețin cea mai mare pondere a IMM-urilor care au asigurat în medie training de 1-5 zile pe angajat (33,13%);
- întreprinderile mijlocii consemnează o proporție ridicată a entităților care au alocat pentru pregătirea personalului între 6 și 10 zile (4,55%).

Această situație evidențiază impactul substanțial pe care dimensiunea organizației îl are asupra derulării programelor de perfecționare a angajaților. Vezi tabelul nr. 55.

Tabelul nr. 55

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	77,77%	63,25%	54,55%
2.	1-5 zile	18,48%	33,13%	31,82%
3.	6-10 zile	2,73%	2,41%	4,55%
4.	Peste 10 zile	1,02%	1,20%	9,09%

Luând în considerare 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 1,13% pe firmă***, denotând faptul că întreprinzătorii/ managerii români conștientizează într-o măsură redusă importanța instruirii personalului, deși aceasta a devenit condiționantă pentru menținerea și creșterea competitivității organizațiilor.

Gruparea firmelor în funcție de **vechime, apartenență regională, dimensiune, formă de organizare, domeniu de activitate și rezultate în 2014 față de 2013** evidențiază că **procentul mediu din cifra de afaceri** dedicat trainingului personalului înregistrează o mărime mai ridicată în rândul IMM-urilor care activează de peste 15 ani (1,34%), unităților economice din Vest (3,78%), întreprinderilor mijlocii (2,23%), SRL-urilor (1,23%), organizațiilor din comerț (1,34%) și companiilor care au înregistrat performanțe mai bune în anul 2014 comparativ cu 2013 (1,91%). Informații suplimentare în figurile nr. 70 - 75.

* Procentul se referă doar la firmele care au finanțat training pentru salariații lor.

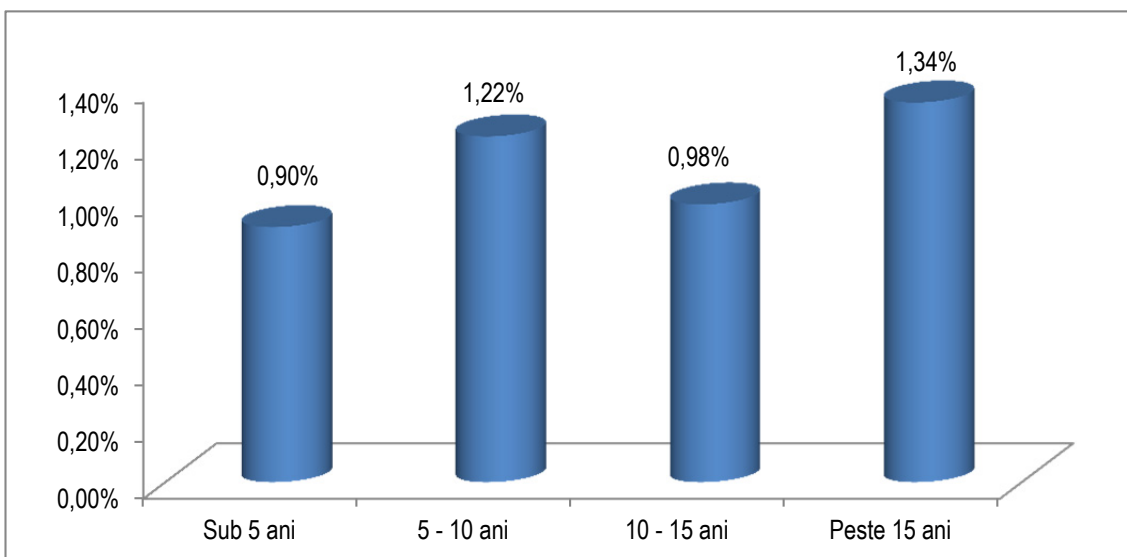


Figura nr. 70 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de vârsta IMM-urilor

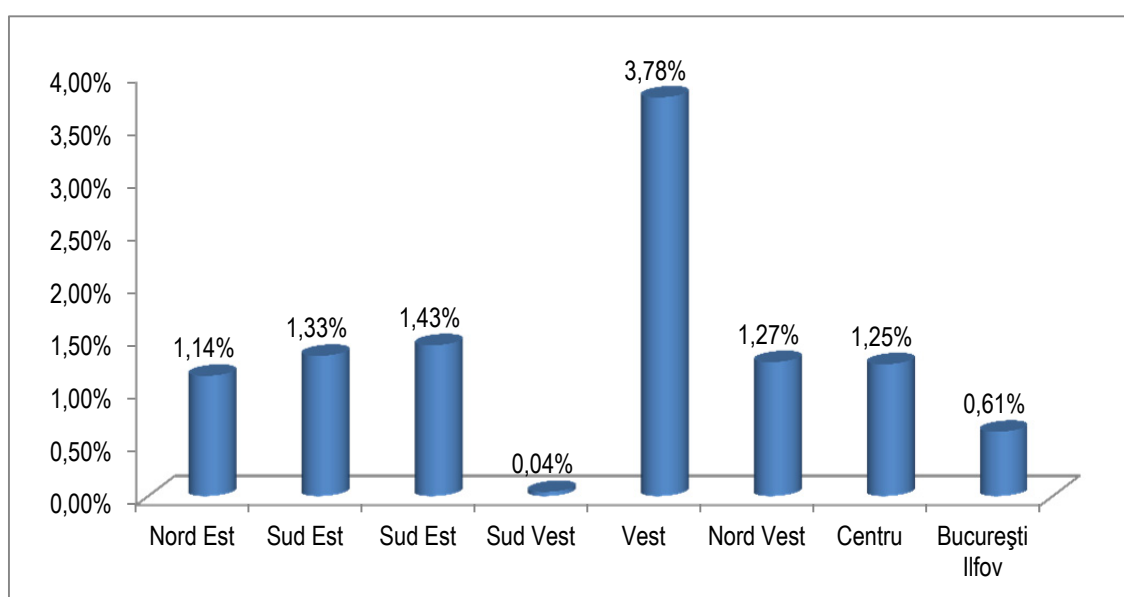


Figura nr. 71 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte organizațiile

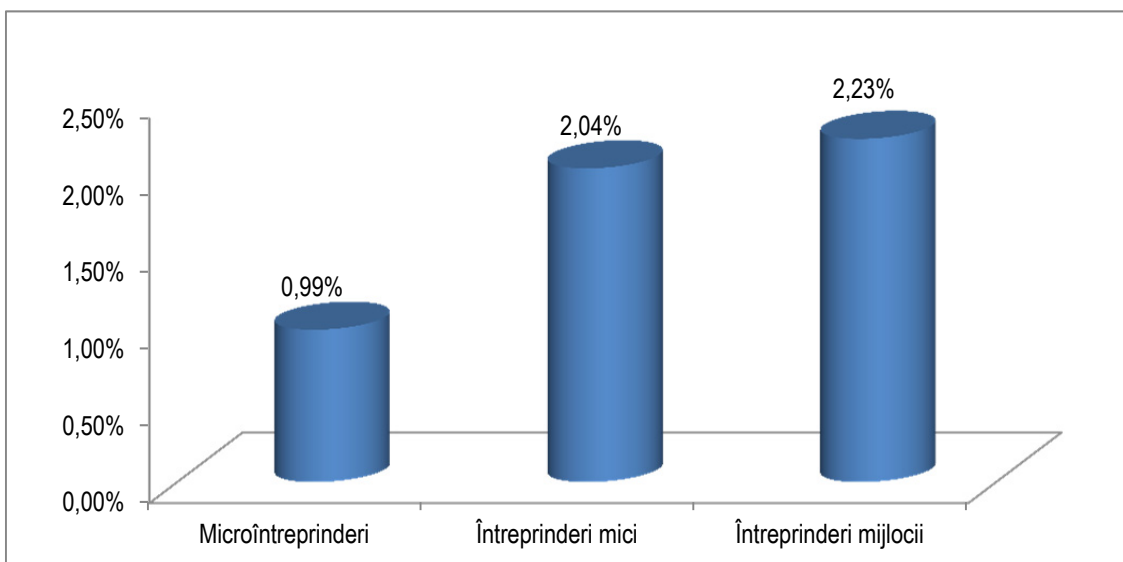


Figura nr. 72 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de dimensiunea companiilor

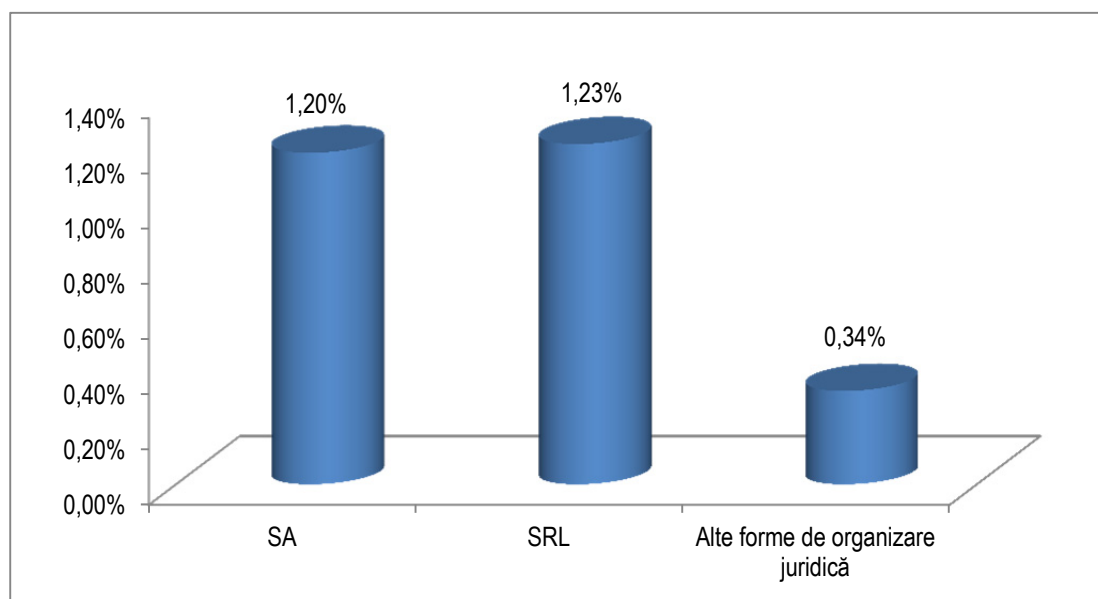


Figura nr. 73 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de forma de organizare a IMM-urilor

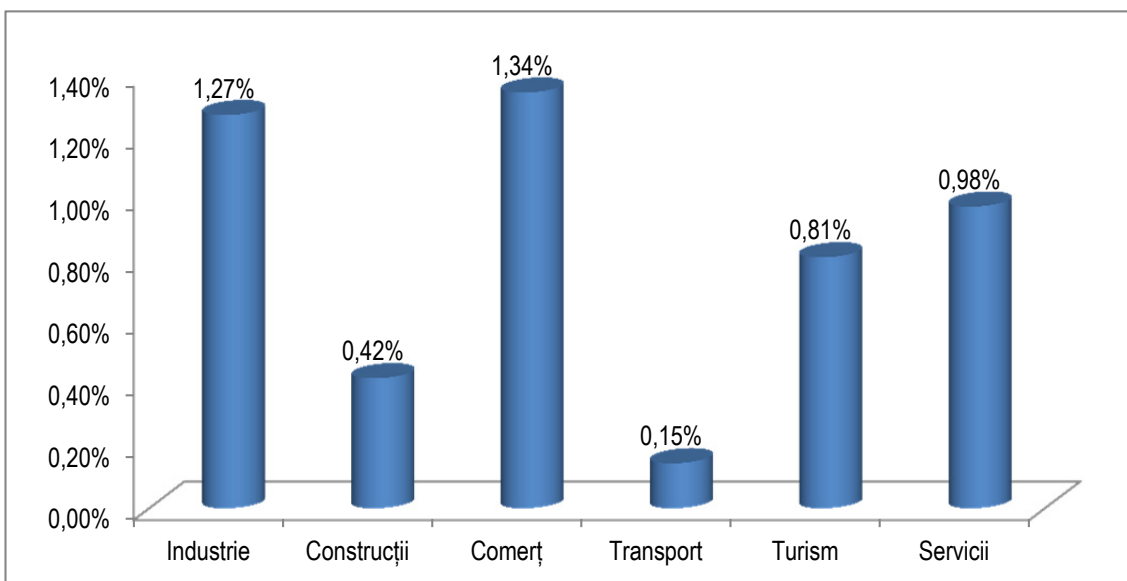


Figura nr.74 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de domeniul de activitate al firmelor

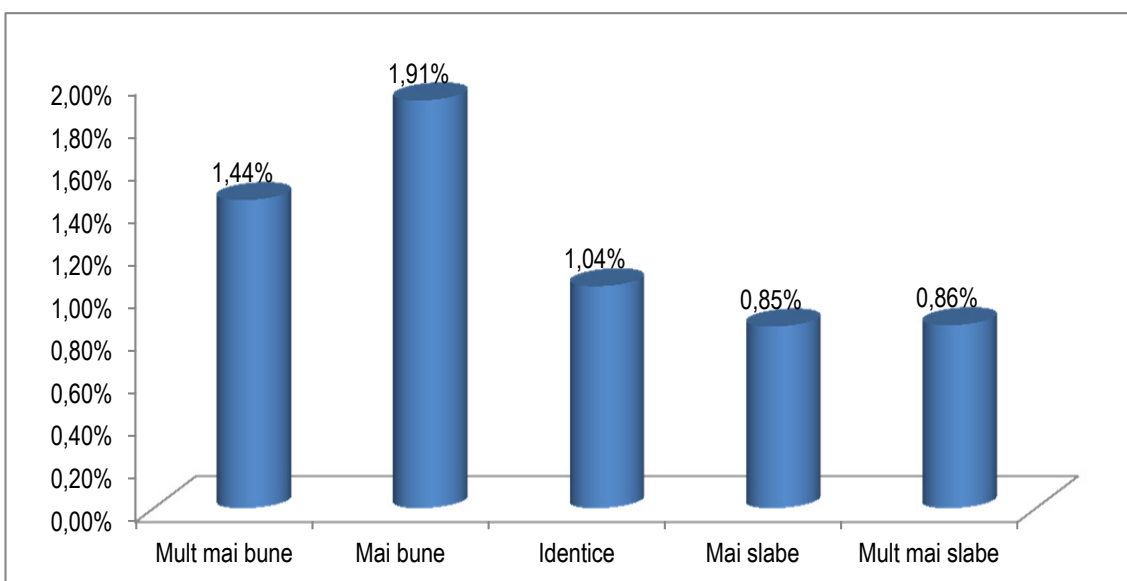


Figura nr. 75 – Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de performanțele IMM-urilor în 2014 comparativ cu 2013

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 14,91%, 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 economia bazată pe cunoștințe și a internaționalizării activităților.

Dacă încadrăm IMM-urile în funcție de **vârstă, distribuție regională, mărime, formă juridică, ramură de activitate și performanțe în 2014 față de 2013**, se observă că cele mai ridicate niveluri ale

procentului mediu de angajați instruiți se înregistrează rândul firmelor de 10-15 ani vechime (19,36%), întreprinderilor din regiunea Nord Est (32,16%), companiilor mici (25,31%), societăților pe acțiuni (17,20%), agenților economici din turism (17,51%) și entităților care au înregistrat rezultate mai bune în anul 2014 comparativ cu 2013 (28,30%). Vezi figurile nr. 76 - 80.

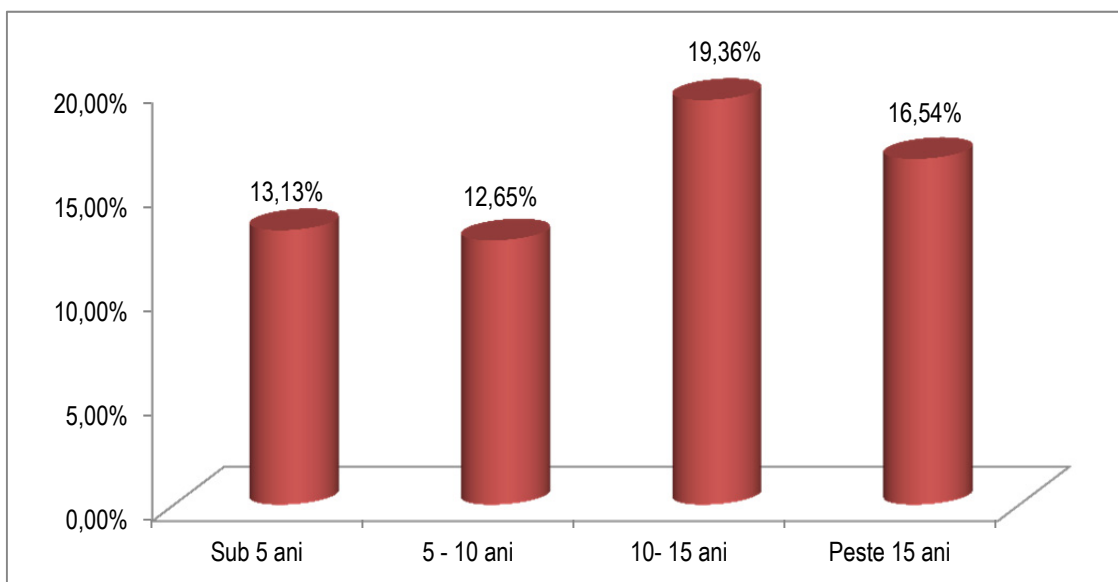


Figura nr. 76 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de vârsta firmelor

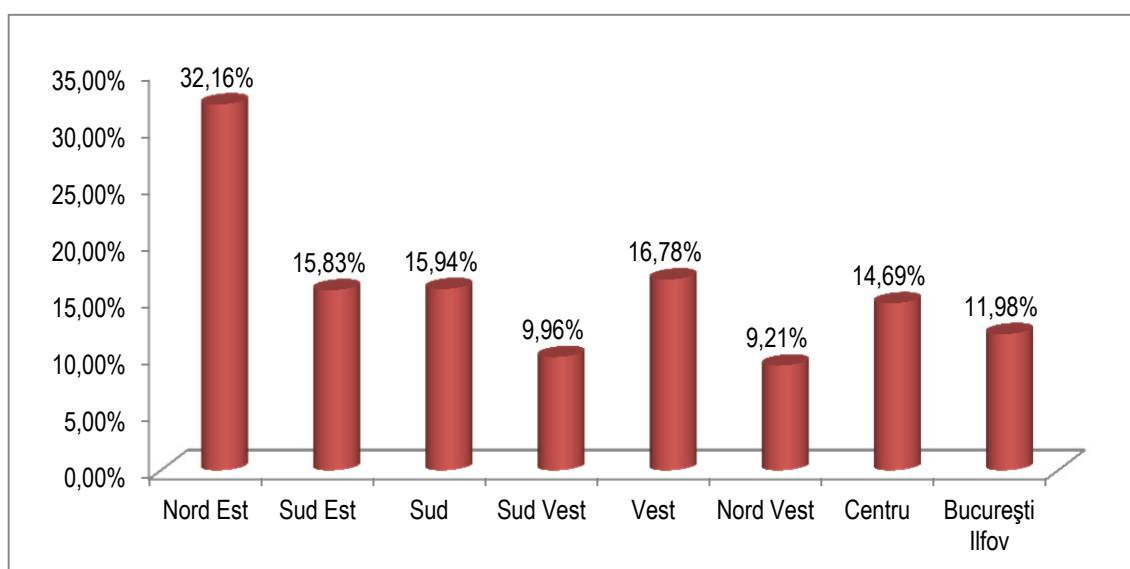


Figura nr. 77 -Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte companiile

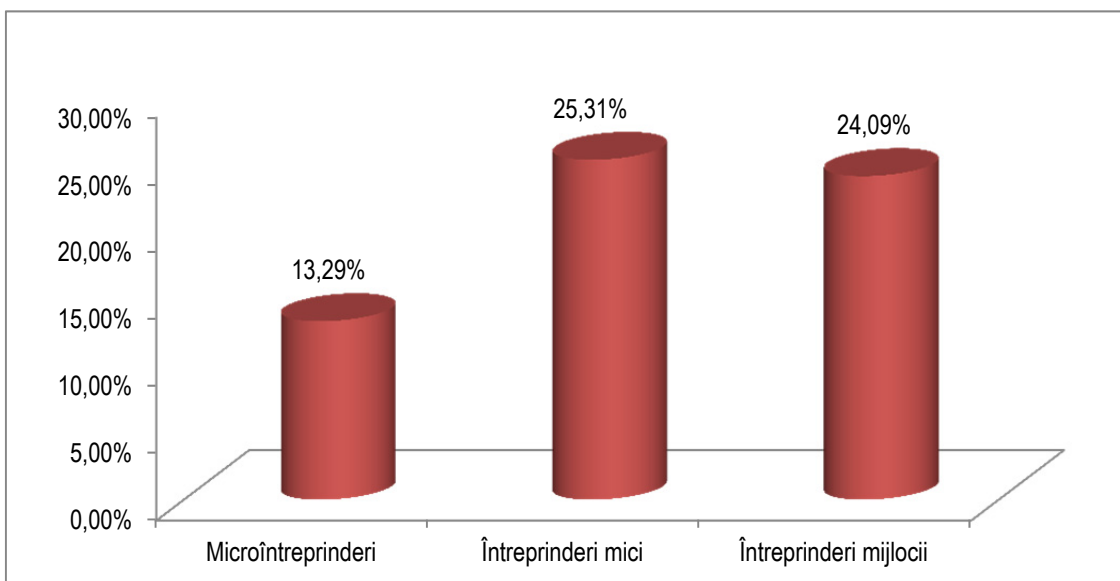


Figura nr. 78 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de dimensiunea organizațiilor

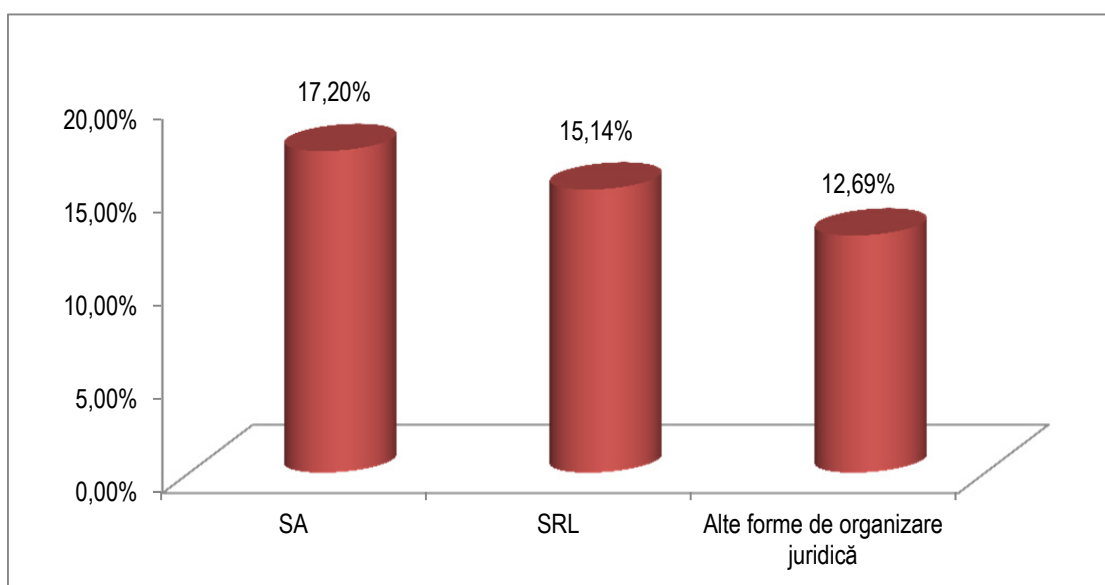


Figura nr. 79 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

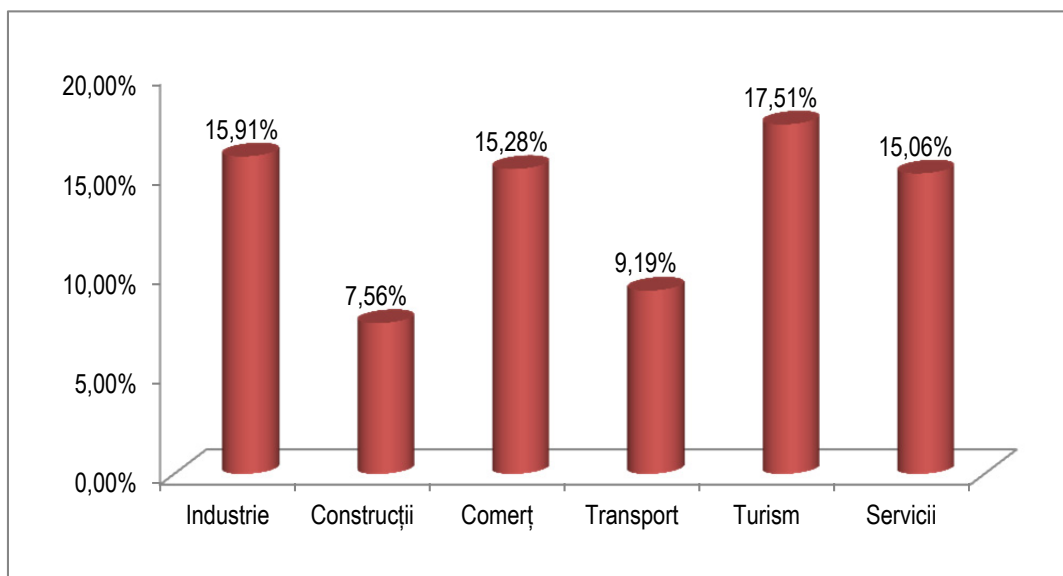


Figura nr. 80 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de ramura în care activează IMM-urile

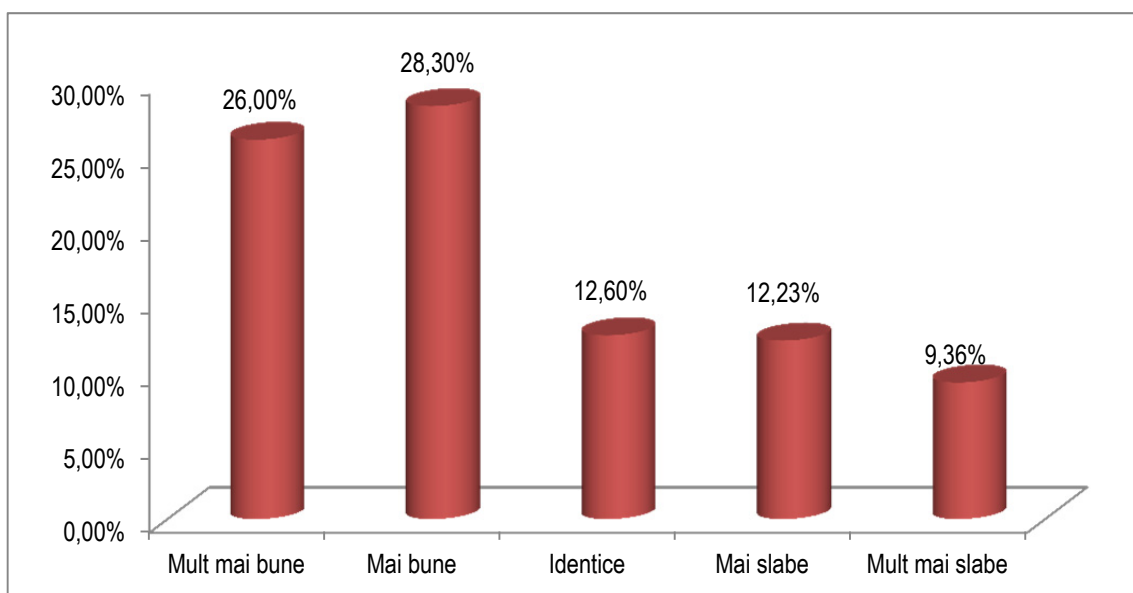


Figura nr. 81 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de performanțele firmelor în 2014 comparativ cu 2013

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 investigației pe bază de chestionar realizată pe parcursul anului 2015 au scos în evidență o serie de **aspecte semnificative, pe care le prezentăm în continuare.**

La **nivelul întregului eșantion** s-au constatat următoarele:

- instruirea în domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc în general, a fost percepută de cea mai mare parte a respondenților (36,18%), ca fiind de aproximativ același nivel calitativ cu serviciile de training din Uniunea Europeană;
- doar 10,91% din respondenți au apreciat că pregătirea managerială oferită de învățământul superior din România în general, este mai bună decât cea practicat în U.E.;
- trainingul managerial prestat de universitățile de stat cu profil economic a fost cel mai bine cotate în raport cu serviciile similare prestate în U.E., (17,62%);
- instituțiile universitare particulare cu profil economic și tehnic românești au consemnat de departe cele mai defavorabile aprecieri;
- nu au formulat răspunsuri concrete între un sfert și aproape o treime dintre persoanele intervievate.

Vezi Informațiile din figura nr. 82.

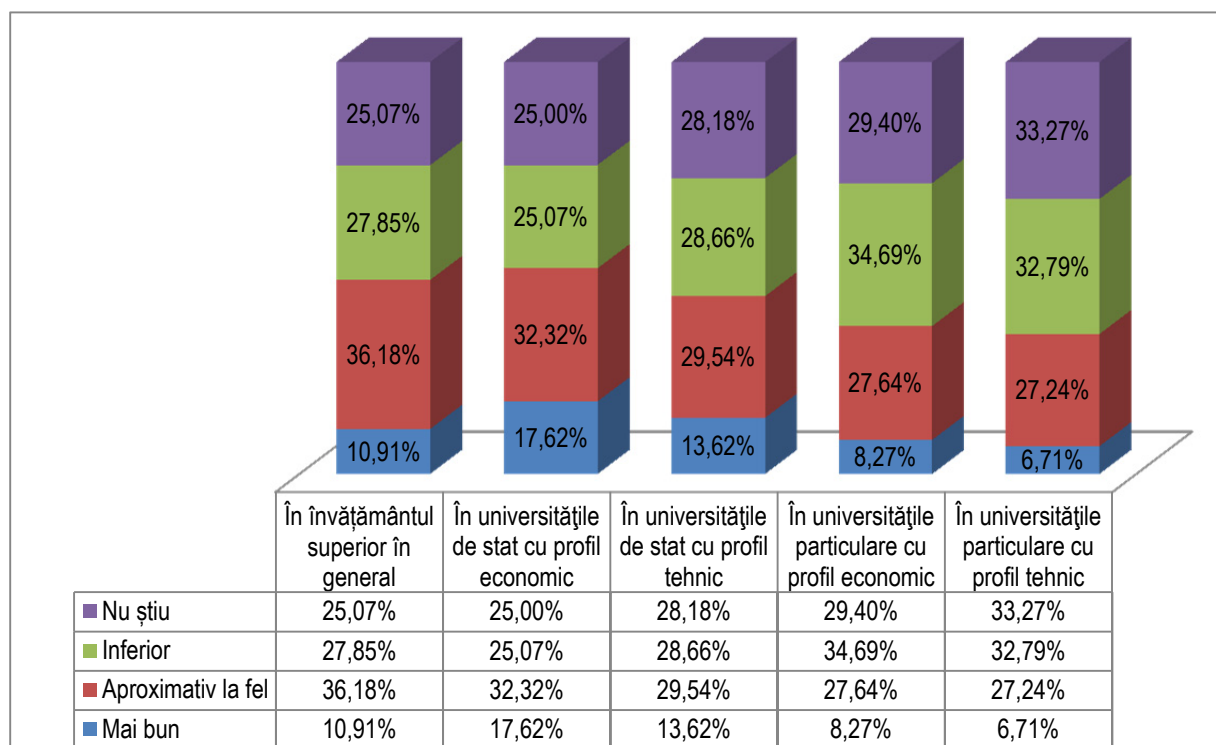


Figura nr. 82 - Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană

Având în vedere că ponderile respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea trainingului managerial sunt destul de ridicate la nivelul eșantionului (25,00% - 33,27%), în tabelul 56 sunt prezentate rezultatele anchetei **fără incorporarea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Tabelul nr. 56

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	14,56%	48,28%	37,16%
2.	În universitățile de stat cu profil economic	23,49%	43,09%	33,42%
3.	În universitățile de stat cu profil tehnic	18,96%	41,13%	39,91%
4.	În universitățile particulare cu profil economic	11,71%	39,15%	49,14%
5.	În universitățile particulare cu profil tehnic	10,05%	40,82%	49,13%

Gruparea aprecierilor pe cele **două sub-eșantioane (1- cadre didactice, cercetători și consultanți în management, 2- manageri și specialiști din firme)** a relevat că:

- specialiștii și managerii din companii au opinat în proporții mai ridicate că instruirea managerială furnizată de învățământul universitar românesc în general și universitățile private cu profil economic și tehnic este mai bună decât trainingul european;
- profesorii, cercetătorii și consultanții au considerat mai frecvent că pregătirea managerială asigurată de învățământul superior din țara noastră este la fel (46,73%) și inferioară (38,32%) comparativ cu cea din Uniunea Europeană;
- respondenții din cadrul întreprinderilor consemnează procentaje mai reduse ale persoanelor care au apreciat că instituțiile universitare în general și universitățile de stat și private cu profil economic și tehnic din România oferă servicii de calitate inferioară comparativ cu trainingul prestat la nivelul U.E.;
- în rândul specialiștilor și directorilor din firme se înregistrează per ansamblu ponderi mai mari de respondenți care nu au reușit să evalueze comparativ calitatea pregătirii manageriale din învățământul superior românesc și Uniunea Europeană.

Detalii în tabelul nr. 57.

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	10,28%	46,73%	38,32%	4,67%
2		Manageri și specialiști din firme	10,96%	35,35%	27,03%	26,66%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	17,76%	46,73%	32,71%	2,80%
4		Manageri și specialiști din firme	17,60%	31,19%	24,47%	26,73%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	14,02%	27,10%	37,38%	21,50%
6		Manageri și specialiști din firme	13,59%	29,73%	27,98%	28,71%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	1,87%	15,89%	57,01%	25,23%
8		Manageri și specialiști din firme	8,77%	28,56%	32,94%	29,73%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	2,80%	12,15%	51,40%	33,64%
10		Manageri și specialiști din firme	7,01%	28,41%	31,34%	33,24%

Analiza percepțiilor referitoare la calitatea trainingului managerial în funcție de **vârsta persoanelor investigate** (tabelul nr. 58),evidențiază o serie de diferențieri:

- respondenții de 51-60 ani dețin ponderi mai ridicate ale persoanelor care au indicat că învățământul universitar în general, universitățile particulare economice și cele tehnice din România, asigură training managerial superior din punct de vedere calitativ serviciilor similare din U.E. (12,61%, 11,34%, respectiv 8,82%);
- persoanele de 31-40 ani înregistrează cele mai mari procentaje ale respondenților care au considerat că pregătirea managerială derulată în instituțiile universitare de stat tehnice și cele particulare cu profil economic și tehnic din țara noastră, se situează la aproximativ același nivel cu trainingul din Uniunea Europeană;
- intervievații cu vârsta cuprinsă între 41 și 50 de ani au estimat mai frecvent că învățământului superior în general, universitățile de stat economice și instituțiile universitare de stat și

particulare cu profil tehnic din România furnizează training de o calitate inferioară comparativ cu cel oferit în cadrul U.E.;

- tinerii de până la 30 de ani consemnează proporții mai ridicate ale persoanelor investigate care nu au realizat evaluări comparative cu privire la calitatea serviciilor de pregătire managerială prestate în România și Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 58

Evaluarea comparativă a trainingului managerial furnizat de universitățile din România și cel practicat în Uniunea Europeană în funcție de vârsta respondenților

Nr. crt.	Calitatea trainingului 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	12,41%	31,72%	27,59%	28,28%
2		31 - 40 de ani	9,57%	37,13%	25,06%	28,25%
3		41 – 50 de ani	10,46%	32,68%	33,77%	23,09%
4		51 – 60 de ani	12,61%	36,13%	24,37%	26,89%
5		Peste 60 de ani	11,90%	38,10%	27,38%	22,62%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Sub 30 de ani	19,31%	28,97%	23,45%	28,28%
7		31 - 40 de ani	19,59%	31,66%	22,10%	26,65%
8		41 – 50 de ani	16,56%	28,32%	30,94%	24,18%
9		51 – 60 de ani	17,23%	34,87%	21,43%	26,47%
10		Peste 60 de ani	16,67%	34,52%	23,81%	25,00%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Sub 30 de ani	14,48%	26,90%	24,14%	34,48%
12		31 - 40 de ani	15,26%	32,80%	25,74%	26,20%
13		41 – 50 de ani	14,60%	23,53%	34,86%	27,02%
14		51 – 60 de ani	13,45%	28,15%	26,89%	31,51%
15		Peste 60 de ani	8,33%	32,14%	27,38%	32,14%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Sub 30 de ani	10,34%	29,66%	28,97%	31,03%
17		31 - 40 de ani	8,66%	29,84%	32,57%	28,93%
18		41 – 50 de ani	7,63%	25,27%	39,87%	27,23%
19		51 – 60 de ani	11,34%	23,53%	32,35%	32,77%
20		Peste 60 de ani	5,95%	23,81%	40,48%	29,76%
21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Sub 30 de ani	7,59%	25,52%	26,90%	40,00%
22		31 - 40 de ani	8,43%	30,75%	30,07%	30,75%
23		41 – 50 de ani	4,79%	24,84%	39,43%	30,94%
24		51 – 60 de ani	8,82%	21,85%	30,67%	38,66%
25		Peste 60 de ani	5,95%	25,00%	30,95%	38,10%

Încadrarea evaluărilor serviciilor prestate de universitățile românești în funcție de **profesia persoanelor intervievate**, reliefează în principal următoarele:

- inginerii înregistrează procente mai ridicate ale persoanelor care au considerat că învățământul superior din România, atât per ansamblu, cât și la nivelul instituțiilor universitare de stat cu profil economic și tehnic și universitățile particulare economice, furnizează servicii de training mai bune decât cele existente în U.E.;
 - niciunul dintre juriștii investigați nu a apreciat că pregătirea în domeniul managementului oferită în universitățile particulare economice și tehnice românești este superioară comparativ cu cea din Uniunea Europeană;
 - economiștii consemnează proporții mai mari ale respondenților care au estimat că instituțiile de învățământ particulare din țara noastră asigură servicii de instruire managerială mai bune decât cele europene;
 - cadrele didactice au indicat mai frecvent că universitățile particulare cu profil economic și tehnic din România prestează servicii de training managerial sub nivelul U.E.
 - juriștii dețin și cele mai ample ponderi ale persoanelor intervievate care au opinat că învățământul superior din România, atât per ansamblu, cât și la nivelul instituțiilor universitare de stat cu profil economic și tehnic și universităților particulare tehnice, furnizează training în domeniul managementului de aproximativ aceeași calitate ca în Uniunea Europeană;
- Informații suplimentare în tabelul nr. 59.

Tabelul nr. 59

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	12,36%	49,44%	32,58%	5,62%
2		Economist	12,57%	38,22%	30,89%	18,32%
3		Jurist	2,78%	52,78%	41,67%	2,78%
4		Inginer	14,29%	38,51%	24,22%	22,98%
5		Altele	10,21%	33,63%	26,93%	29,23%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Cadru didactic	21,35%	49,44%	28,09%	1,12%
7		Economist	17,28%	37,70%	24,08%	20,94%
8		Jurist	2,78%	55,56%	36,11%	5,56%
9		Inginer	22,98%	34,78%	19,25%	22,98%
10		Altele	17,02%	28,53%	25,53%	28,93%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadru didactic	15,7%	27,0%	37,1%	20,2%
12		Economist	14,1%	33,0%	23,6%	29,3%
13		Jurist	5,6%	38,9%	38,9%	16,7%
14		Inginer	17,4%	31,1%	23,6%	28,0%
15		Altele	13,0%	28,5%	29,3%	29,1%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Cadru didactic	2,25%	16,85%	59,55%	21,35%
17		Economist	10,47%	26,18%	33,51%	29,84%
18		Jurist	0,00%	27,78%	47,22%	25,00%
19		Inginer	8,70%	29,19%	27,95%	34,16%
20		Altele	8,61%	28,63%	33,33%	29,43%

21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadru didactic	3,37%	11,24%	55,06%	30,34%
22		Economist	9,95%	25,65%	29,32%	35,08%
23		Jurist	0,00%	36,11%	44,44%	19,44%
24		Inginer	6,21%	27,33%	29,19%	37,27%
25		Altele	6,71%	28,63%	31,63%	33,03%

Dacă avem în vedere **sexul respondenților** (tabelul nr. 60), se observă că:

- estimările respondenților de gen masculin și feminin sunt relativ apropiate;
- bărbații consemnează procentaje mai mari de respondenți care opinează că instruirea managerială oferită de învățământul universitar în general și instituțiile de stat cu profil economic din România este superioară trainingului din Uniunea Europeană;
- respondenții de sex feminin apreciază mai frecvent că activitățile de training în domeniul managementului furnizate de învățământul superior în general, instituțiile universitare de stat economice și particulare cu profil economic și tehnic din România sunt la aproximativ același nivel calitativ cu pregătirea managerială din U.E.;
- persoanele de gen feminin consideră mai des că trainingul managerial derulat de universitățile de stat și private cu profil economic și tehnic din țara noastră este inferior din punct de vedere calitativ celui prestat în Uniunea Europeană.;
- bărbații înregistrează proporții mai ridicate ale persoanelor care nu au făcut evaluări cu privire la pregătirea managerială asigurată de învățământul superior în general și instituțiile universitare de stat și private economice și tehnice din România comparativ cu trainingul practicat în U.E.

Tabelul nr. 60

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	10,60%	38,25%	27,44%	23,70%
2		Masculin	11,06%	35,18%	28,04%	25,73%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Feminin	17,46%	33,47%	25,16%	23,91%
4		Masculin	17,69%	31,76%	25,03%	25,53%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Feminin	14,76%	29,11%	29,11%	27,03%
6		Masculin	13,07%	29,75%	28,44%	28,74%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Feminin	8,94%	27,65%	37,42%	25,99%
8		Masculin	7,94%	27,64%	33,37%	31,06%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Feminin	8,11%	27,44%	33,47%	30,98%
10		Masculin	6,03%	27,14%	32,46%	34,37%

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 U.E.

1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România

Investigația realizată în anul 2015 relevă că **procentul IMM-urilor în care au fost utilizați consultanți externi în anul 2014 este de 5,21%** (figura nr. 83), extrem de redus, dacă avem în vedere situația din firmele țărilor Uniunii Europene și influența pozitivă majoră pe care o are consultanța asupra intensității, conținutului și eficacității proceselor inovaționale din cadrul organizațiilor.

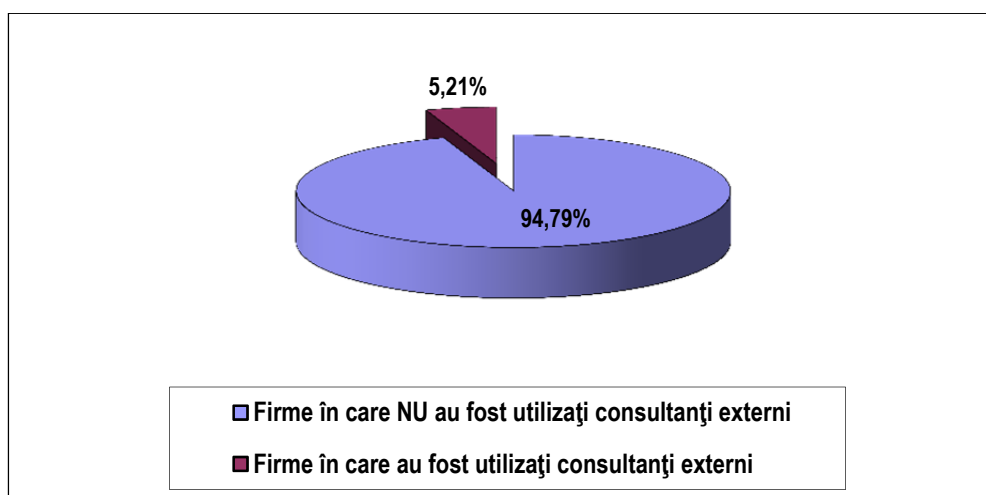


Figura 83 - Frecvența utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri

Examinarea întreprinderilor **în funcție de vârstă** reliefează că firmele mai vechi de 15 ani și cele înființate în ultimii 5 ani au înregistrat procentaje mai ridicate ale IMM-urilor care au apelat la consultanță, datorită maturității organizațiilor, și respectiv incipienței activităților, care impun mai frecvent asistență de specialitate. Vezi tabelul nr. 61.

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	4,94%	4,84%	4,91%	6,08%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	95,06%	95,16%	95,09%	93,92%

Pe **clase de mărime** (tabelul nr. 62), constatăm că frecvența în care IMM-urile au folosit consultanți externi crește proporțional cu dimensiunea organizațiilor (4,51% - microîntreprinderile, 8,38% - companiile mici și 18,18% - firmele mijlocii), situație explicabilă prin faptul că odată cu mărirea „taliei” întreprinderilor se amplifică, de regulă, atât potențialul financiar, cât și necesitatea apelării la servicii de consultanță. Remarcăm că frecvența utilizării consultanților este de peste 4 ori mai mare la agenții economici mijlocii față de microfirme

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	4,51%	8,38%	18,18%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	95,49%	91,62%	81,82%

După **forma de organizare juridică**, se observă că societățile pe acțiuni au utilizat consultanți în proporția cea mai mare (12,00%), fiind urmate de SRL-uri (5,46%) și alte tipuri agenții economici (2,01%). Vezi tabelul de mai jos.

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	12,00%	5,46%	2,01%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	88,00%	94,54%	97,99%

Distribuția companiilor pe **ramuri de activitate** (tabelul nr. 64) relevă că organizațiile din industrie și transporturi au apelat mai des, iar entitățile din construcții au recurs mai rar la consultanți externi în 2014.

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	8,11%	1,85%	4,01%	4,55%	8,11%	5,30%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	91,89%	98,15%	95,99%	95,45%	91,89%	94,70%

Încadrarea IMM-urilor **după performanțele obținute în anul 2014 față de anul 2013** (tabelul nr. 65), scoate în evidență faptul că firmele cu performanțe net superioare și mai bune au apelat mai frecvent la servicii de consultanță decât companiile cu realizări inferioare, identice și mult mai slabe, relevând impactul pozitiv considerabil al consultanței asupra funcționalității și rezultatelor organizațiilor.

Tabelul nr. 65

Corelația dintre frecvența utilizării consultanței și performanțele IMM-urilor din anul 2014 față de anul 2013

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Performanțele firmei în 2014 comparativ cu 2013				
		Mult mai bune	Mai bune	La fel	Mai slabe	Mult mai slabe
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	40,00%	13,02%	3,47%	2,72%	5,33%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	60,00%	86,98%	96,53%	97,28%	94,67%

Deși apelarea la consultanți din afara firmei pentru a soluționa probleme manageriale specializate în sectoare și în perioade-cheie pentru evoluția întreprinderilor mici și mijlocii reprezintă o componentă indispensabilă a managementului IMM-urilor, ce condiționează adesea însăși existența agenților economici, din păcate, în anul 2014 cererea de consultanță din România s-a diminuat.

1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E

Ancheta realizată pe parcursul anului 2015 în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor, a **releat multiple aspecte concludente cu privire la evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană.**

Analiza percepțiilor la **nivelul eșantionului**, reliefează următoarele:

- 1/3 din persoanele interviuate au considerat că, pe ansamblu, consultanța managerială furnizată în România este aproximativ la fel cu cea oferită în cadrul U.E;
- 30,96% dintre respondenți au opinat că nivelul calitativ al consultanței românești este în general inferior celui din cadrul Uniunii Europene.;
- consultanța acordată în țara noastră de firmele autohtone este evaluată de 29,40% dintre persoanele interviuate ca fiind inferioară comparativ cu standardele întâlnite în U.E;
- doar 9,08% din componenții eșantionului au apreciat că în general, la nivel național, serviciile din România sunt mai bune decât în Uniunea Europeană;
- firmele de consultanță străine care activează în țara noastră sunt cel mai bine cotate;
- procentajele celor care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea acestor servicii sunt destul de ridicate (între 26,15% și 36,72% la nivelul întregului eșantion), mai ales în ceea ce privește companiile de consultanță străine din România, situație explicabilă în primul rând prin faptul că o bună parte dintre respondenți nu posedă suficiente informații despre situația existentă.

Informații suplimentare în figura nr. 84.

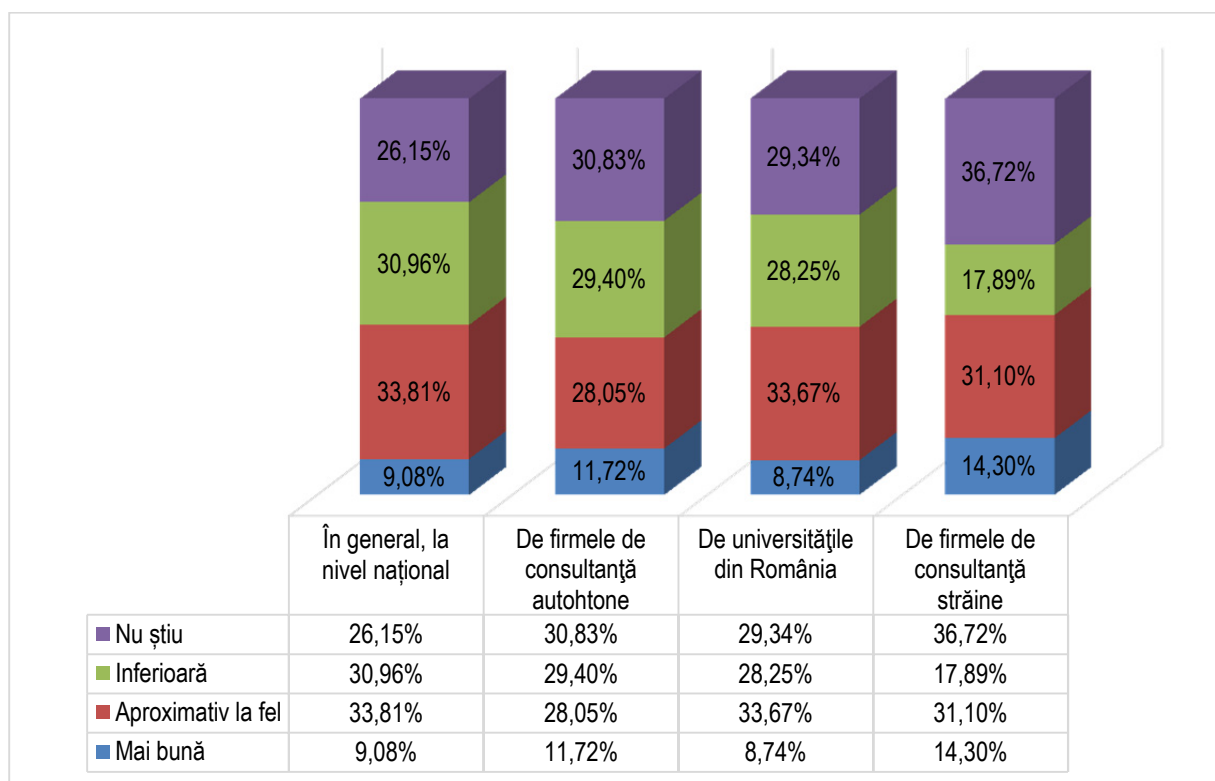


Figura nr. 84 - Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E.

Luând în considerare proporțiile ridicate ale respondenților care nu au formulat estimări concrete cu privire la calitatea consultanței din țara noastră în comparație cu cea Uniunea Europeană, în tabelul de mai jos prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor „nu știu”**.

Tabelul nr. 66

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	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%

Examinarea 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

- managerii și specialiștii au estimat mai frecvent că nivelul calitativ al consultanței manageriale românești este per ansamblu superior celui din Uniunea Europeană (9,20%);

- cadrele didactice, cercetătorii și consultanții consemnează cele mai ridicate procentaje ale persoanelor care au considerat că serviciile de consultanță din România, la toate nivelurile, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu cele din U.E.;
- profesorii de management și specialiștii din domeniul cercetării și consultanței manageriale au apreciat mai des că serviciile de consultanță din țara noastră, la nivel național și cele oferite de organizațiile autohtone și instituțiile universitare, sunt inferioare prestațiilor similare din Uniunea Europeană;
- în rândul directorilor și specialiștilor din companii se înregistrează cele mai ample proporții ale respondenților care nu au formulat răspunsuri edificatoare referitoare la calitatea consultanței din România față de U.E., atât la nivel național, cât și în ceea ce privește organizațiile autohtone, universitățile și firmele străine (între 27,54% și 38,13%).

Vezi tabelul nr. 67.

Tabelul nr. 67

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	7,48%	42,99%	41,12%	8,41%
2		Manageri și specialiști din firme	9,20%	33,09%	30,17%	27,54%
3	De firmele de consultanță autohtone	Cadre didactice și cercetători în management	12,15%	41,12%	40,19%	6,54%
4		Manageri și specialiști din firme	11,69%	27,03%	28,56%	32,72%
5	De universitățile din România	Cadre didactice și cercetători în management	10,28%	43,93%	38,32%	7,48%
6		Manageri și specialiști din firme	8,62%	32,87%	27,47%	31,04%
7	De firmele de consultanță străine	Cadre didactice și cercetători în management	14,95%	45,79%	20,56%	18,69%
8		Manageri și specialiști din firme	14,24%	29,95%	17,68%	38,13%

Gruparea percepțiilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **vârsta respondenților**, relevă câteva aspecte mai importante:

- persoanele de 41-50 ani de ani înregistrează proporții mai ridicate ale respondenților care au considerat că prestațiile în domeniul consultanței manageriale din țara noastră sunt inferioare celor din Uniunea Europeană, atât în general, cât și la nivelul firmelor autohtone, instituțiilor universitare și companiilor de consultanță străine;
- consultanța furnizată la nivel național și de companiile autohtone au fost percepute mai frecvent ca fiind superioare comparativ cu serviciile din U.E., de către intervievații cu vârsta cuprinsă între 31 și 40 de ani;

- respondenții de 31-40 de ani au apreciat mai des că serviciile de consultanță managerială furnizate în general, la nivel național și de companiile autohtone, universitățile românești și organizațiile din străinătate care activează în țara noastră, sunt aproximativ la fel de competitive cu cele oferite în U.E.;
- procentajele respondenților care nu au făcut evaluări comparative referitoare la consultanța în domeniul managementului din România și U.E., sunt per ansamblu mai mari în rândul persoanelor de 51-60 și peste 60 de ani de ani.
Detalii în tabelul nr. 68.

Tabelul nr. 68

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	9,66%	34,48%	28,97%	26,90%
2		31 - 40 de ani	11,85%	38,04%	26,65%	23,46%
3		41 – 50 de ani	8,06%	28,76%	35,08%	28,10%
4		51 – 60 de ani	9,24%	30,67%	31,09%	28,99%
5		Peste 60 de ani	8,33%	32,14%	28,57%	30,95%
6	De firmele de consultanță autohtone	Sub 30 de ani	15,17%	26,90%	22,76%	35,17%
7		31 - 40 de ani	15,49%	29,84%	26,42%	28,25%
8		41 – 50 de ani	10,46%	24,40%	34,20%	30,94%
9		51 – 60 de ani	10,50%	27,73%	26,05%	35,71%
10		Peste 60 de ani	9,52%	23,81%	32,14%	34,52%
11	De universitățile din România	Sub 30 de ani	11,72%	27,59%	29,66%	31,03%
12		31 - 40 de ani	9,34%	38,95%	26,88%	24,83%
13		41 – 50 de ani	8,93%	30,07%	30,50%	30,50%
14		51 – 60 de ani	9,24%	32,35%	23,53%	34,87%
15		Peste 60 de ani	5,95%	32,14%	25,00%	36,90%
16	De firmele de consultanță străine	Sub 30 de ani	21,38%	26,90%	16,55%	35,17%
17		31 - 40 de ani	12,98%	37,81%	17,08%	32,12%
18		41 – 50 de ani	15,25%	23,97%	18,74%	42,05%
19		51 – 60 de ani	13,87%	30,25%	14,29%	41,60%
20		Peste 60 de ani	16,67%	25,00%	17,86%	40,48%

Abordarea percepțiilor în funcție de apartenența profesională a respondenților (tabelul nr 69), scoate în evidență în principal următoarele:

- cadrele didactice consemnează procente mai ample ale respondenților care au opinat că serviciile de consultanță managerială din România, atât per ansamblu, cât și cele asigurate de entități autohtone, universități și firmele străine, sunt de aproximativ aceeași calitate cu prestațiile din U.E.
- respondenții care nu sunt cadre didactice, economiști, juriști sau ingineri, înregistrează un procent mai mare al investigațiilor care au estimat că nivelul calitativ al consultanței manageriale este pe plan național superior în România față de Uniunea Europeană;

- juriștii au apreciat mai frecvent 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 - inferioare din punct de vedere calitativ serviciilor din U.E.
- inginerii și persoanele care au alte profesii dețin ponderi mai ridicate ale intervievaților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței din România comparativ cu cea Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 69

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	8,99%	44,94%	39,33%	6,74%
2		Economist	7,85%	37,70%	30,89%	23,56%
3		Jurist	0,00%	44,44%	47,22%	8,33%
4		Inginer	5,59%	35,40%	32,30%	26,71%
5		Altele	10,21%	31,43%	29,43%	28,93%
6	De firmele de consultanță autohtone	Cadru didactic	11,24%	42,70%	40,45%	5,62%
7		Economist	11,52%	35,08%	26,18%	27,23%
8		Jurist	2,78%	30,56%	47,22%	19,44%
9		Inginer	8,70%	25,47%	28,57%	37,27%
10		Altele	12,61%	25,73%	28,53%	33,13%
11	De universitățile din România	Cadru didactic	10,11%	47,19%	34,83%	7,87%
12		Economist	9,95%	33,51%	29,32%	27,23%
13		Jurist	2,78%	36,11%	44,44%	16,67%
14		Inginer	5,59%	30,43%	29,19%	34,78%
15		Altele	9,11%	32,93%	26,73%	31,23%
16	De firmele de consultanță străine	Cadru didactic	16,85%	43,82%	22,47%	16,85%
17		Economist	14,66%	32,98%	20,94%	31,41%
18		Jurist	13,89%	27,78%	30,56%	27,78%
19		Inginer	11,18%	31,06%	19,25%	38,51%
20		Altele	14,51%	29,73%	16,22%	39,54%

Având în vedere **genul respondenților** (tabelul nr.70), se constată că:

- femeile dețin proporții mai ridicate ale intervievaților care au apreciat că nivelul calitativ al consultanței manageriale furnizate în România este aproximativ la fel ca în U.E., pe plan național și în rândul organizațiilor autohtone, firmelor străine și instituțiilor universitare;
- persoanele de sex feminin au opinat mai frecvent că serviciile de consultanță în domeniul managementului sunt inferioare în țara noastră față de Uniunea Europeană, atât în general, la nivel național, cât și dacă ne referim la companiile autohtone și universitățile românești;
- bărbații înregistrează procentaje mai mari ale persoanelor care nu făcut evaluări comparative referitoare la consultanța din țara noastră și U.E.

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	9,15%	36,38%	32,22%	22,25%
2		Masculin	9,05%	32,56%	30,35%	28,04%
3	De firmele de consultanță autohtone	Feminin	10,81%	30,77%	30,35%	28,07%
4		Masculin	12,16%	26,73%	28,94%	32,16%
5	De universitățile din România	Feminin	8,52%	37,21%	28,48%	25,78%
6		Masculin	8,84%	31,96%	28,14%	31,06%
7	De firmele de consultanță străine	Feminin	12,89%	32,85%	16,84%	37,42%
8		Masculin	14,97%	30,25%	18,39%	36,38%

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 realizat de IMD World Competitiveness Center, care vizează competitivitatea unui număr de 61 de economii naționale în anul 2015, România ocupă locul 47, în staționare față de 2014 (figura nr. 85). Cu toate că, țara noastră devansează 5 state din Uniunea Europeană (Croația, Bulgaria, Grecia, Slovenia și Ungaria), 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	Clasificare		Evoluție
	2015	2014	
SUA	1	1	→
Hong Kong	2	4	↑
Singapore	3	3	→
Elveția	4	2	↓
Canada	5	7	↑
Luxemburg	6	11	↑
Norvegia	7	10	↑
Danemarca	8	9	↑
Suedia	9	5	↓
Germania	10	6	↓
Taiwan	11	13	↑
Emiratele Arabe Unite	12	8	↓
Qatar	13	19	↑
Malaezia	14	12	↓
Olanda	15	14	↓
Irlanda	16	15	↓
Noua Zeelandă	17	20	↑
Australia	18	17	↓
Marea Britanie	19	16	↓
Finlanda	20	18	↓
Israel	21	24	↑
China	22	23	↑
Belgia	23	28	↑
Islanda	24	25	↑
Coreea de Sud	25	26	↑
Austria	26	22	↓
Japonia	27	21	↓
Lituania	28	34	↑
Cehia	29	33	↑
Thailanda	30	29	↓
Estonia	31	30	↓
Franța	32	27	↓
Polonia	33	36	↑
Kazakhstan	34	32	↓
Chile	35	31	↓
Portugalia	36	43	↑
Spania	37	39	↑
Italia	38	46	↑
Mexic	39	41	↑
Turcia	40	40	→
Filipine	41	42	↑
Indonezia	42	37	↓
Letonia	43	35	↓
India	44	44	→
Rusia	45	38	↓
Slovacia	46	45	↓
România	47	47	→
Ungaria	48	48	→
Slovenia	49	55	↑
Grecia	50	57	↑
Columbia	51	51	→
Iordania	52	53	↑
Africa de Sud	53	52	↓
Peru	54	50	↓
Bulgaria	55	56	↑
Brazilia	56	54	↓
Mongolia	57	0	nou
Croația	58	59	↑
Argentina	59	58	↓
Ucraina	60	49	↓
Venezuela	61	60	↓

Figura nr. 85 - Competitivitatea economiilor naționale (adaptat după IMD World Competitiveness Yearbook 2015)

1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor de 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:

- creșterea 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 2015 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)
I.	Universități			
1	Existența în toate regiunile României a facultăților specializate integral sau parțial în domeniul managementului	Situția din perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> Reformarea/ descentralizarea sistemului universitar în țara noastră Amploarea și diversitatea cererii pentru pregătire managerială pe piața autohtonă a muncii Existența unor specialiști români în domeniul managementului, care au competențele necesare asigurării funcționalității acestor entități Manifestarea unui real interes din partea instituțiilor universitare pentru dezvoltarea pregătirii manageriale, datorită amplificării prestigiului și obținerii unor venituri apreciable Transferul internațional de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> Existența unor oferte apreciable și variate a universităților în domeniul formării și pregătirii manageriale Formarea și pregătirea unui număr considerabil de manageri și specialiști în domeniul managementului Satisfacerea unor necesități/ cerințe ale mediului de afaceri în ceea ce privește resursele umane cu pregătire managerială
2	Amplificarea și diversificarea formării continue prin intermediul programelor post-universitare, masterale, doctorale, etc. centrate pe management sau care încorporează importante elemente manageriale	<ul style="list-style-type: none"> Perioada anterioară Instituțiile universitare din țările dezvoltate Cerințele existente în urma aderării României la Uniunea Europeană 	<ul style="list-style-type: none"> Necesitățile existente pe piața muncii din țara noastră Potențialul managerial, uman, logistic și financiar ridicat al unor universități românești Axarea instituțiilor universitare pe obținerea de venituri din surse proprii Amplificarea concurenței între universități, care a generat creșteri calitative în domeniul pregătirii manageriale 	<ul style="list-style-type: none"> Menținerea și creșterea prestigiului universităților cu profil economic și managerial în domeniul formării continue Adaptarea învățământului superior cu componente manageriale la cerințele procesului de la Bologna Integrarea mai frecventă a specialiștilor cu pregătire universitară noneconomică în programele de formare continuă care includ componente manageriale-cursuri masterale, doctorale postuniversitare

			<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea ofertei de formare/perfecționare în domeniul managementului din țara noastră 	<ul style="list-style-type: none"> Mărirea veniturilor instituțiilor de învățământ superior
3	Consolidarea rolului de lideri în domeniul formării manageriale continue al instituțiilor de învățământ superior	<p>Cererea și oferta de formare/preparare managerială pe piața românească după anul 2000</p> <ul style="list-style-type: none"> Ritmul de înnoire al ofertei universitare de formare managerială (circa 10-15% anual) Necesitățile în continuă schimbare ale pieței muncii din țara noastră 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea și adaptarea ofertei educaționale la cerințele pieței muncii Calitatea serviciilor furnizate cursanților Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în proiectarea, derularea și dezvoltarea programelor de formare și perfecționare postuniversitară cu conținut managerial 	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea aportului instituțiilor universitare la pregătirea de manageri și specialiști în domeniul managementului Proliferarea formării/ trainingului managerial pentru tinerii din țara noastră Amplificarea prestigiului și veniturilor universităților care au poziția de lider în acest domeniu
4	Adaptabilitate și flexibilitate ridicată în formarea continuă prin derularea programelor postuniversitare, de masterat profesional și cursurilor/ seminarilor speciale de scurtă durată	<ul style="list-style-type: none"> Ritmul de înnoire al ofertei universitare de formare managerială (circa 10-15% anual) Necesitățile în continuă schimbare ale pieței muncii din țara noastră 	<ul style="list-style-type: none"> Schimbările relativ frecvente care se produc în cadrul mediului de afaceri, organizațiilor private și de stat, instituțiilor publice etc. Potențialul ridicat al unor instituții universitare Interesul persoanelor cu studii superioare pentru pregătirea managerial - economică, îndeosebi cea postuniversitară 	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea nivelului calitativ al pregătirii manageriale a participanților Amplificarea cererii de pregătire în domeniul managementului Consolidarea poziției de lideri în acest domeniu a unor instituții de învățământ superior
5	Calitatea ridicată al pregătirii postuniversitare realizate de universitățile de prestigiu din România prin derularea cursurilor post-universitare, masteratelor, doctoratelor, școlilor academice postuniversitare, școlilor de cercetare post-doctorale etc.	<p>Calitatea pregătirii manageriale asigurate de celelalte organizații de training din țara noastră</p>	<ul style="list-style-type: none"> Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în pregătirea postuniversitară Calitatea apreciabilă a curriculumelor programelor de pregătire managerială Condițiile îmbunătățite de organizare și derulare a pregătirii Motivarea superioară a persoanelor care sunt instruite în cadrul învățământului postuniversitar comparativ cu cea a studenților 	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea de manageri și specialiști competitivi în management Sporirea gradului de satisfacție a persoanelor instruite Consolidarea poziției acestor universități pe piața formatorilor de personal

6	<p>Derularea în condiții de eficacitate de către unele universități a programelor de formare managerială continuă la distanță prin intermediul comunicațiilor online</p>	<ul style="list-style-type: none"> Situația din România din perioada anterioară Programele postuniversitare și de masterat din alte țări Instituțiile universitare din România care au promovat învățământul on-line în diverse domenii 	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea de către managementul academic și administrativ din universitățile respective a condițiilor informatice, materiale, financiare și umane necesare implementării învățământului online Implicarea nemijlocită a unui număr mare de cadre didactice universitare în derularea activităților de pregătire la distanță prin intermediul tehnologiei informatice online 	<ul style="list-style-type: none"> 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 Creșterea prestigiului instituțiilor universitare implicate în derularea acestor programe, atât pe piața muncii, cât și în mediul de afaceri
II.	Organizații de training și consultanță managerială			
7	<p>Funcționarea 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.</p>	<p>Situația existentă în perioada anterioară</p>	<ul style="list-style-type: none"> Emiterea unui număr mare de autorizații de funcționare în domeniul trainingului și consultanței, indiferent de capacitatea umane, materiale, financiare etc. ale solicitanților Frecvența ridicată a mobilităților internaționale aferente cadrelor didactice universitare, cercetătorilor și studenților Pătrunderea pe piața românească a unor firme de training și consultanță managerială din Uniunea Europeană și alte țări 	<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea ofertei de servicii în domeniul pregătirii și consultanței Dezvoltarea pieței de training și consultanță managerială Amplificarea concurenței pe piața acestor servicii

8	Diversificarea considerabilă a ofertei pe piața formării și consultanței manageriale	Situația din perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> Diversificarea cererii de instruire și consultanță în domeniul managementului din România 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 Numărul rezonabil de organizații care au avut la dispoziție resursele financiare necesare pentru pregătire și consultanță managerială 	<ul style="list-style-type: none"> Impactul pozitiv asupra funcționalității și eficacității organizațiilor beneficiare Creșterea potențialului beneficiarilor - persoane fizice și juridice - de training/ consultanță de a rezolva o diversitate apreciabilă de probleme Ameliorarea imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în acest domeniu
9	Stimularea inovărilor de natură managerială în cadrul organizațiilor la nivel metodologic, decizional, informațional, procesual organizatoric etc.	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> Modernizarea managerială reprezintă o condiție esențială a dezvoltării Existența unor organizații care investesc în acțiuni cu caracter inovațional, inclusiv de natură managerială 	<ul style="list-style-type: none"> Sporirea capacității organizațiilor de a obține performanțe economice Amplificarea gradului de profesionalizare a managementului românesc Stimularea transferului de know-how și bune practici
10	Potențarea învățării organizaționale în cadrul entităților private și publice din România	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Gradul ridicat de utilitate a produselor oferite de unii formatori și consultanți Impactul internaționalizării activităților și integrării europene a României Dezvoltarea culturii organizaționale în cadrul unor entități Dinamica și presiunea variabilelor endogene și exogene organizațiilor și multiplicarea oportunităților și amenințărilor aferente mediului economic 	<ul style="list-style-type: none"> Sporirea gradului de profesionalizare a managementului/ managerilor Dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor Stimularea inovărilor de natură managerială

11	Creșterea cantitativă și calitativă a ofertei de pregătire și consultanță în domeniul economic și al managementului pentru întreprinzători, manageri și specialiști	Perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea pe parcursul ultimilor ani a unui număr apreciabil de proiecte finanțate din FSE prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane Profesionalizarea activităților unor furnizori de consultanță și training români și străini 	<ul style="list-style-type: none"> Amplificarea numărului de persoane și organizații care au beneficiat de pregătire și consultanță managerială Calitatea superioară a soluțiilor manageriale din cadrul organizațiilor în care activează beneficiarii de training și consultanță
12	Amplificarea profesionalismului unei părți a trainerilor și consultanților români specializați în management	Perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> 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 Operaționalizarea prin POSDRU a unui număr apreciabil de proiecte axate pe trainingul și consultanța întreprinșorilor manageriale 	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor/întreprinzătorilor din țara noastră Creșterea funcționalității și performanțelor organizațiilor în care activează managerii și întreprinzătorii beneficiari ai programelor de training și consultanță

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. 72.

Principalele puncte slabe ale organizațiilor care furnizează servicii de training și consultanță managerială

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
I.	Universități			
1	Eterogenitatea ridicată și dinamica excesivă a programelor postuniversitare, masteratelor, cursurilor și seminarilor cu profil managerial	Practicile universităților din țările dezvoltate	<ul style="list-style-type: none"> Lipsa unei abordări coerente a structurării proceselor de formare continuă la nivelul instituțiilor universitare Insuficienta experiență a universităților în operaționalizarea anumitor programe de formare continuă (de ex. programele de masterat) Comunicarea defectuoasă între facultăți și catedre în ceea ce privește conceperea unor programe postuniversitare Autonomia universitară Cererea foarte diversă pe piața muncii 	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea unui număr apreciabil de programe și cursuri deficitare din punct de vedere calitativ Potențialii solicitanți/beneficiari întâmpină dificultăți în legătură cu alegerea unuia dintre programele oferite Apariția unor probleme majore în ceea ce privește organizarea, desfășurarea și monitorizarea activităților implicate de operaționalizarea programelor de formare continuă Existența unor necorelări între cerințele din domeniul managementului în economia românească și cunoștințele dobândite de cursanți Creșterea gradului de ocupare al cadrelor didactice
2	Derularea „formală” a unor programe postuniversitare și masterate profesionale	<ul style="list-style-type: none"> Cerințele și exigențele proceselor educaționale universitare Practicile universităților de prestigiu din țările dezvoltate 	<ul style="list-style-type: none"> Insuficienta implicare a unor formatori în derularea activităților de predare Coordonarea/ monitorizarea deficitară a programelor de către managementul instituțiilor universitare/ facultăților Frecvența foarte ridicată a situațiilor în care admiterea la astfel de programe are loc fără concurs Diversitatea cursanților Gradul redus de participare a cursanților 	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea numărului de beneficiari ai unor astfel de programe care nu posedă suficiente cunoștințe manageriale Diminuarea prestigiului universităților Amplificarea frecvenței cazurilor în care nu există corespondență între diploma de studiu conferită și cunoștințele dobândite de absolvent

	<p>la cursuri și seminarii</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suprapunerea frecventă a tematicilor abordate în cadrul acestor programe cu elemente care au fost deja predate la cursurile aferente ciclului de licență • Evaluarea formală a cursanților de către cadrele didactice 	<ul style="list-style-type: none"> • Implicarea sumară a unor cadre didactice în pregătirea și derularea programelor de învățământ și activităților de instruire aferente acestora • Deficiențe în procesele de selecție a formatorilor pentru derularea activitățile de predare • Utilizarea în măsură redusă a aplicațiilor, studiilor de caz, jocurilor de management, workshop-urilor etc. • Derularea în continuare a unor sisteme de predare-învățare bazate în exclusivitate pe memorare • Insuficienta adaptare a managementului instituțiilor de învățământ superior la specificul formării continue • Eterogenitatea cursanților 	<p>Dimensiunea pragmatică insuficientă a multor programe de pregătire postuniversitară</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesitățile existente pe piața muncii • Practicile didactice din cadrul universităților de prestigiu de pe mapamond 	<p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ponderea relativ ridicată a beneficiarilor de programe postuniversitare care nu dobândesc cunoștințele pragmatice necesare managerilor / specialiștilor în management • Manifestarea unor programe postuniversitare și de masterat ca modalități de obținere a diplomelor contra cost • Creșterea numărului de participanți la astfel de programe care nu sunt mulțumiți/ satisfăcuți de calitatea activităților de instruire • Influența nefastă asupra imaginii/prestigiului instituțiilor universitare care furnizează training managerial 				
<p>II.</p>	<p>Formarea și consultanța managerială</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea importanței trainingului doar de către o proporție redusă a populației • Orientarea insuficientă spre training și consultanță a multor întreprinzători și manageri, inclusiv a factorilor de decizie politică • Resursele financiare mai modeste de care dispun de regulă microîntreprinderile 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerințele economiei de piață • Exigențele managementului științific 	<p>4</p> <p>Cererea relativ redusă în ceea ce privește serviciile de training și consultanță în domeniul managementului</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea discrepanțelor la nivel micro, mezo și macroeconomic dintre România și țările Uniunii Europene • Încetinirea sau absența schimbărilor manageriale de amploare • Amplificarea gradului de uzură morală a sistemelor de management din țara noastră • Evoluțiile nefaste ale unor organizații care 				

			<ul style="list-style-type: none"> Potențialul economico-financiar diminuat al firmelor și instituțiilor publice datorită recesiunii economice Nivelul redus de absorbție a fondurilor europene Neimplicarea sau implicarea inconsistentă a guvernului/ organizațiilor guvernamentale în facilitarea accesului IMM-urilor și instituțiilor publice la instruire și consultanță 	furnizează servicii de instruire și consultanță managerială
5	<p>Predominanța elementelor teoretico - descriptive în cadrul multor programe de pregătire managerială derulate de organizațiile specializate în training</p>	<ul style="list-style-type: none"> Cerințele economiei de piață Necesitățile solicitanților de training 	<ul style="list-style-type: none"> Preponderența trainerilor care nu au experiență practică în calitate de manageri și/sau consultanți Frecvența redusă a programelor de training în care practicienii cu rezultate manageriale de excepție sunt implicați/ atrași în derularea proceselor de instruire Derularea unor programe de pregătire în care nu sunt utilizate metode active de predare Grad redus de utilizare a studiilor de caz, aplicațiilor, simulărilor, scenariilor etc. care încorporează elemente de actualitate din economia românească Funcționarea unor firme de training managerial în cadrul cărora activitățile de pregătire, derulare, monitorizare și finalizare a trainingului sunt realizate o singură persoană 	<ul style="list-style-type: none"> Pregătirea deficitară a participanților datorită faptului că aceștia asimilează cu precădere informații teoretice și nu dobândesc cunoștințe, abilități, atitudini, comportamente, etc. Impactul pozitiv redus al programelor de pregătire asupra performanțelor organizațiilor în care activează beneficiarii trainingului Amplificarea frecvenței situațiilor în care sunt preferate firme de training străine, deși acestea practică tarife ridicate Diminuarea gradului de atractivitate al programelor de instruire
6	<p>Dezvoltarea relativ lentă a consultanței manageriale în România</p>	<p>Situația existentă în țările dezvoltate din Uniunea Europeană</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ritmul redus de creștere a cererii pentru serviciile de consultanță managerială Existența multor consultanți care nu au pregătirea teoretică, know-how-ul, 	<ul style="list-style-type: none"> Valorificarea într-un ritm nesatisfăcător a cunoștințelor valoroase de management în economia românească Nivelul ridicat de uzură morală a sistemelor

			<p>abilitățile, comportamentele și calitățile native necesare derulării de activități în acest domeniu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiența insuficientă a multor furnizori de consultanță autohtoni • Frecvența mare a situațiilor în care prestatorii de consultanță nu își adaptează serviciile la realitățile din România • Incoerența legislativă, instabilitatea fiscală și birocrăția în gestionarea banilor publici, care se repercutează negativ, atât asupra solicitanților, cât și ofertenților de consultanță • Absența unei abordări unitare la nivel național a monitorizării calității și promovării serviciilor de consultanță • Gradul redus de acceptare a serviciilor intelectuale în cadrul instituțiilor publice • Problemele economico-financiare cu care se confruntă potențialii beneficiari ai serviciilor de consultanță managerială 	<p>manageriale din organizațiile românești</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nesoluționarea sau rezolvarea doar parțială a problemelor manageriale complexe cu care se confruntă firmele și instituțiile publice • Vizibilitatea redusă a consultanților din România, atât la nivel național, cât și internațional
7	Insuficiența sau lipsa resurselor financiare pentru training și consultanță în cadrul organizațiilor private și publice	Situația existentă în alte țări din U.E.	<ul style="list-style-type: none"> • Problemele financiare cu care se confruntă majoritatea organizațiilor care au nevoie de training și consultanță • 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 • Lipsa unor prevederi legale - ca în unele țări dezvoltate - care să stipuleze obligativitatea tuturor companiilor de a 	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul ridicat de empirism/ amatorism al managementului practicat în țara noastră • Diminuarea capacității firmelor de a face față turbulențelor economice • Micșorarea potențialului organizațiilor private și publice de a accesa și gestiona fondurile U.E.

	<p>aloca un procent minim din cifra de afaceri pentru trainingul angajaților</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perpetuarea situațiilor în care promovările nu se fac pe criterii de competență, îndeosebi în entitățile publice și de stat 		<p>aloca un procent minim din cifra de afaceri pentru trainingul angajaților</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perpetuarea situațiilor în care promovările nu se fac pe criterii de competență, îndeosebi în entitățile publice și de stat 	
8	<p>Pondere relativ ridicată a furnizorilor de training și consultanță managerială care oferă servicii de un nivel calitativ redus</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerințele și exigențele managementului profesionist • Situația din alte țări europene 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliberarea autorizației de funcționare pentru prestatorii din domeniul trainingului și consultanței fără o verificare prealabilă a capacităților umane, logistice etc. de care dispun • Numărul mare de formatori și consultanți în management din țara noastră nu sunt atestați sau acreditați pe plan național/internațional • Manifestarea unui interes nejustificat de mare al unor manageri sau potențiali manageri din diverse organizații pentru obținerea de diplome • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea la unii dintre furnizorii de pregătire și consultanță în management nu își aduce contribuția sau are un aport redus la rezolvarea problemelor manageriale cu care se confruntă organizațiile • Influența nefastă asupra imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în domeniul instruirii și consultanței manageriale • 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
9	<p>Promovarea deficitară a serviciilor de calitate ridicată furnizate de unele organizații de training și consultanță românești</p>	<p>Practicile din alte țări ale Uniunii Europene</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul relativ redus de dezvoltare și competitivitate al pieței de consultanță și training din țara noastră • Numărul prea restrâns de organizații cu performanțe deosebite în domeniul consultanței și pregătirii manageriale • Capacitatea redusă de promovare și influență la nivel național pe care îl au asociațiile profesionale din domeniul consultanței 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Apelarea insuficientă la serviciile foarte bune de instruire și consultanță managerială • Anonimitatea unor personalități cu rezultate de excepție în formarea și consultanța managerială

10	Gradul ridicat de formalitate a unor programe de pregătire din țara noastră	Modul de desfășurare a programelor de instruire în U.E	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatorietatea dobândirii de către unele categorii de manageri din sectorul public a documentelor care atestă absolvirea acestor cursuri, în vederea menținerii pe posturi • Implicarea redusă a organizațiilor de training performante în mediatizarea serviciilor oferite, întrucât nu duc lipsă de clienți • Existența unor deficiențe în procesele de selecție a managerilor și specialiștilor care urmează să fie instruiți • Insuficiența adaptarea a acestor programe de pregătire la necesitățile reale ale participanților și organizațiilor din care provin 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevalorificarea/valorificarea insuficientă de către participanți la astfel de programe și organizațiile din care aceștia fac parte a oportunităților de îmbunătățire a cunoștințelor și performanțelor manageriale • Compromiterea imaginii organizațiilor care furnizează asemenea programe de training
11	Utilizarea insuficientă în România a unor forme moderne și performante de transfer al know-how-ului managerial: mentoring, coaching, tutoring, metoda celor mai bune practici, benchmarking, etc.	Practicile din țările dezvoltate de pe mapamond	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul redus de cunoaștere de către consultanții, trainerii și cadrele didactice din țara noastră a mentoring-ului, coaching-ului, benchmarking-ului etc. • Cererea limitată a organizațiilor autohtone pentru aceste forme de consultanță și training, datorită necunoașterii/cunoașterii insuficiente a avantajelor pe care le conferă • Implicarea insuficientă a firmelor de consultanță foarte bune în promovarea serviciilor pe care le oferă • Ritmul scăzut de internaționalizare a economiei României 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorificarea în mică măsură a potențialului de creștere a performanțelor conferit de utilizarea formelor moderne de pregătire și consultanță managerială • Încetinirea proceselor de perfecționare managerială din cadrul organizațiilor românești și, implicit, diminuarea ritmului de dezvoltare și modernizare economică a țării noastre

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
- Reducerea potențialului financiar al multor firme și instituții publice, datorită perioadei de recesiune economică, 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 2009-2015

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 gnosiologice, metodologice și acționale pentru a concepe și derula abordări dinamice eficiente 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 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 „tezaure” 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 (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.

Tipologia abordărilor dinamice ale managementului

Nr. crt.	Criteriu	Tipuri de abordări
1.	Natura problematicei abordate	<ul style="list-style-type: none"> • abordări dinamice specializate pe management • abordări dinamice multidimensionale
2.	Gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor	<ul style="list-style-type: none"> • abordări dinamice globale • abordări dinamice parțiale
3.	Perspectiva temporală considerată	<ul style="list-style-type: none"> • abordări istorice • abordări prospective • abordări mixte
4.	Caracteristicile elementelor manageriale implicate	<ul style="list-style-type: none"> • abordări dinamice factoriale • abordări dinamice procesuale • abordări dinamice de performanțe • abordări dinamice mixte

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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10} nu sunt însă foarte frecvente în literatura de specialitate;

- **abordări dinamice multidimensionale**, care conțin elemente manageriale dar tratate în strânsă corelație cu anumite aspecte tehnice, economice, umane, juridice, culturale. 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

¹D'Aveni, R.A. and Gunther, R. (1994), *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY.

²Dickson, 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.

³Hong, 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.

⁴Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC.

⁵Doz, Y. and Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 95-118

⁶McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

⁷Seiler, 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.

⁸Vaughn, K.J., Eerkens, 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.

⁹Cosenz, 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.

¹⁰DeRue, 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.

multidimensională^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17}. Limitele principale rezidă adesea în insuficiența delimitare și analizare a elementelor manageriale și, în „palida” punctare a specificității și contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale în cadrul organizațiilor.

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^{18,19,20,21,22,23,24,25}. 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 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

¹Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, New York, NY.

²Nicolescu, O. and Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

³Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC.

⁴de Neufville, R. (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19 No. 3/4/5, pp. 225-245.

⁵Nonaka, 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.

⁶Foster, 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.

⁷Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: a Synthesis of Modeling Methods", *Western Economics Forum*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.

⁸Kirby, J. (2005), "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7, pp. 30-38.

⁹Heller, 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).

¹⁰Nicolescu, O. and Mereuță, C. (2007), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București.

¹¹Kolb, 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.

¹²McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

¹³Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, pp. 87-93.

¹⁴Zigurds, K., Mutule, A., Merkuryev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

¹⁵Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

¹⁶Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

¹⁷Alonderiene, 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.

¹⁸Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București.

¹⁹Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

²⁰Greiner, L.E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50 No. 4.

²¹Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA

²²Leitch, M. (2004), "A Simulated Experience of Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html> (accessed 20 October 2012)

²³Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Brookings Institution, Washington.

²⁴Parker, S.C., Storey, D.J., Witteloostuijn, A. van (2010), What Happens to Gazelles? The Importance of Dynamic Management Strategy, *Small Business Economics*, Vol. 35 No. 2, pp. 203-226.

²⁵McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

resurselor umane, cultura organizațională, performanțele managementului^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15}. Asupra aspectelor menționate există mii de studii realizate, în special în ultimii cincizeci de ani, odată cu trecerea la profesionalizarea managementului pe plan mondial.

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^{16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29}. De cele mai multe

¹Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, The Booking Institution, Washington.

²Mostovicz, 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.

³Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

⁴Kurtz, 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.

⁵Macnamara, D. (2004), "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).

⁶Wu, 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.

⁷Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

⁸Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

⁹Alonderiene, 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.

¹⁰Cosenz, 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.

¹¹Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561

¹²Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

¹³O'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.

¹⁴Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

¹⁵Rivoli, 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

¹⁶Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

¹⁷Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

¹⁸Foster, 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.

¹⁹Culp, 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.

²⁰Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

²¹Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.

²²Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

²³Powell, 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>

²⁴King, 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.

²⁵Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management - An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28

²⁶Vaughn, 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.

²⁷Cosenz, 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.

²⁸Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

²⁹Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

ori, managerii care le realizează au drept 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11}. 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 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, se prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung^{12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22}. Cel mai adesea, la baza

¹Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

²Culp, 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.

³Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.

⁴Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

⁵Powell, 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>.

⁶King, 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.

⁷Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28

⁸Vaughn, K.J., Eerikens, 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.

⁹Cosenz, 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

¹⁰Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010

¹¹Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12

¹²O. Nicolescu, I. Verboncu, Management și eficiență, Editura Nora, București, 1994.

¹³Nohria, N., Berkley, J.D. (1994), "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 70-92.

¹⁴Taxén L (1999): A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy.

¹⁵Fowler, A. (2003), Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 135-144

¹⁶Devitt, R.T. (2004), "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, Vol. 1 No. 2, pp. 14-36.

¹⁷Johnson, H. (2004), "The Next Management Revolution", available at: <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html> (accessed 20 October 2012).

¹⁸Heller, 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).

¹⁹Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September.

²⁰Reeder III, H.L., Gragg, W.R (2008), *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books.

²¹Munteanu, 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.

²²Cairncross, F. (2002), *The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management*, Harvard Business Press Books.

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 cel mai adesea 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.

- **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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17}. Abordările dinamice mixte cumulează toate avantajele abordărilor istorice și prospective, eliminând și multe din dezavantajele lor.

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^{18,19,20}. Odată cu dezvoltarea economiei, cu amplificarea utilizării matematicii, statisticii și informaticii în management, acest tip de analize a proliferat rapid. O mare parte a revistelor reputeate de management

¹McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68

²Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

³Chonko, L.B., Hunt, S.D. (2000), "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, Vol. 50, pp. 235-244.

⁴Macnamara, 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).

⁵Nicolescu, C. (2005), *Strategii intreprenoriale*, Olimp, București.

⁶Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

⁷Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

⁸Strikwerda, J., Stoelhorst, J.W. (2009), "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, Vol. 51, No. 4, pp. 11-31.

⁹Alonderiene, 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.

¹⁰Nassif, 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.

¹¹Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

¹²Roberts, B. (2010), "Management 2.0: Inciting the Revolution", *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, spring 2010 issue, pp. 9-11.

¹³Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93

¹⁴Wang, C., Wang, N., Yang, J. (2010), "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011

¹⁵Rivoli, 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.

¹⁶Phondej, 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.

¹⁷McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

¹⁸ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București

¹⁹Richards, 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.

²⁰Seiler, 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.

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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17}. Specific lor este analizarea dinamicii caracteristicilor principalelor categorii de procese, de activități manageriale din organizație. Frecvent, acest tip de 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

¹Vezi, de exemplu, Organisation Science, Journal of Small Business Management, International Small Business Journal ș.a.

²Verhoef, 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.

³Vezi, de exemplu, Organisation Science, Journal of Small Business Management, International Small Business Journal ș.a.

⁴Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA.

⁵Neufville, R. de (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19, pp. 225-245.

⁶Heller, 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).

⁷Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

⁸Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September

⁹Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

¹⁰Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

¹¹Schreyoogg, 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.

¹²Kolb, 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.

¹³Mostovicz, 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.

¹⁴Kozlovski, 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.

¹⁵Nassif, 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.

¹⁶Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

¹⁷Bold, 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.

¹⁸Phondej, 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.

¹⁹Rivoli, 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.

consacrate analizei în dinamică a performanțelor sistemelor de management^{1,2,3,4,5,6,7}. Conținutul acestui tip de analize este 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, consacrandu-i-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 organizații („cross-sectional”) derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;
- alte studii, din care fac parte celelalte studii cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de cuprindere și abordări metodologice.

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 -, în perioada 1990-2003.

¹Farhoomad, A., Woo, C.H.L. (2012), „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, Harvard Business Review, Jun 12.

²Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and performance*, Free Press, USA.

³Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

⁴Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

⁵Acs, Y.J., Amorós, J.E. (2008), „Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America”, *Small Business Economics*, Vol. 31 No. 3, pp. 305-322.

⁶Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

⁷Cosenz, 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16}. 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 eficace, 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 –

¹Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

²Carolyn Stringer, *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.

³Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

⁴Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

⁵Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

⁶Foster, 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.

⁷Leitch, M. (2002), "A new approach to management control: Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic/> (accessed 20 October 2012).

⁸Zahra, 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.

⁹Munier, 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 (accessed 22 October 2012).

¹⁰Nordlund, T. (2007), "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki.

¹¹Hartman, F. (2008), "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 258-267.

¹²Alonderiene, 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.

¹³Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

¹⁴Sharpankykh, 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.

¹⁵Năstase, 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.

¹⁶Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București

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 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, cotă 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 cărui 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 relieful schimbărilor intervenite în timp;

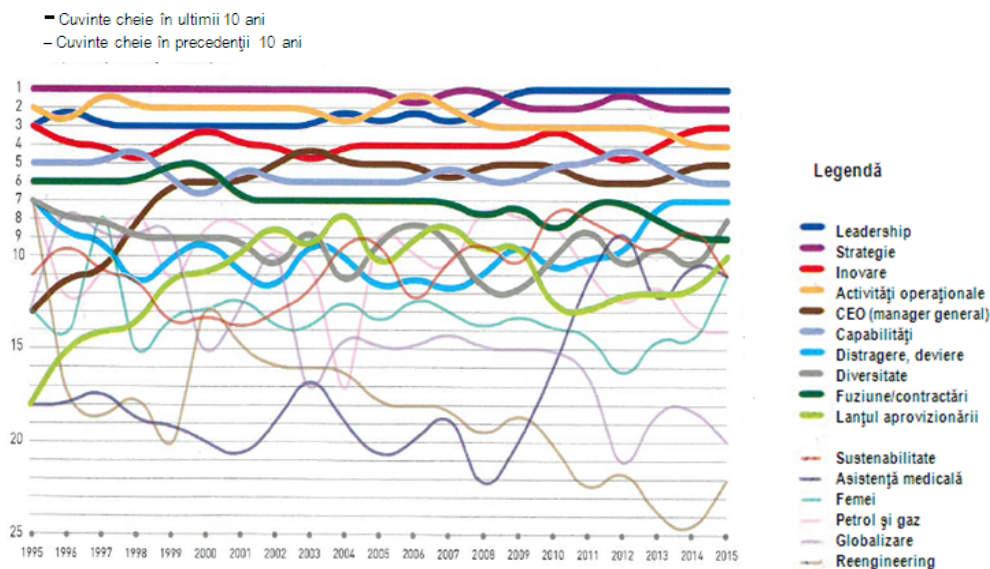
- studii de caz perechi, pentru aceeași organizație sau fenomen managerial. Studiul de caz inițial prezintă și caracterizează fenomenul managerial respectiv în primul an al perioadei considerate. Studiul de caz pereche (final) analizează starea și evoluția respectivului element managerial în anul ultim 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. 11 prezentăm cu titlu exemplificativ rezultatele utilizării sale în ultimii 20 de ani (1995-2015).

Din examinarea informațiilor cuprinse în grafic rezultă că **cele mai intens utilizate concepte în ultimii ani sunt leadership, strategie, inovare, activitate operațională, manager și capacitate.**

¹XXXS+b Trend Watch, in Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015.

20 ANI DE STRATEGIE ȘI BUSINESS



(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

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 Shaw¹, 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 parametrii, 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.

¹ C. Ichnianski, Kathryn Shaw, Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters, NBER Working paper 15618, 2009.

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 sorginea în acumulările din perioadele precedente, în structurările 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 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 atu 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 eficiente 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 apercipitiv 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 eficiente 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 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, socioculturali, 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, permanentei 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.

2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii șapte 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 – 2015).

Sintetic, evoluția principalilor indicatori economico-sociali ai României este prezentată în tabelul nr. 2.

Tabelul nr. 2

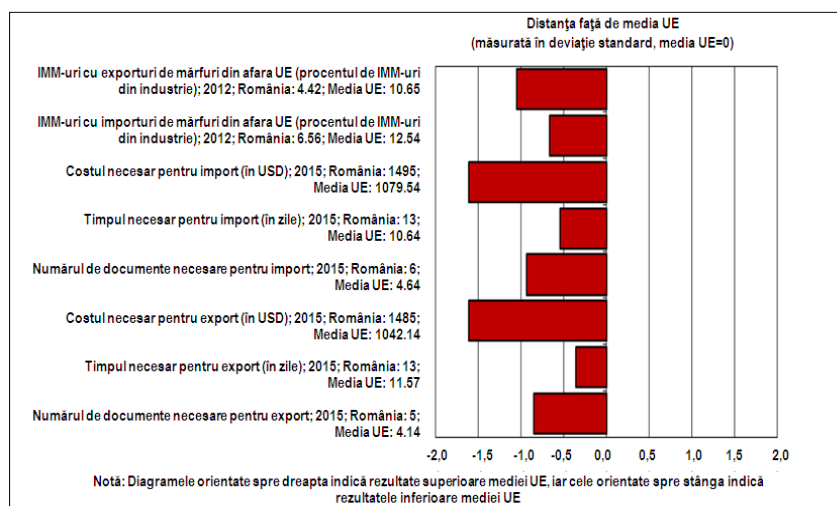
Dinamica principalilor indicatori economici în perioada 2009 - 2015

Nr. crt.	Indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1.	Produsul intern brut (PIB) (prețuri curente, mld euro)	118,2	124,4	131,3	131,6	142,8	150,8	155,0
2.	Ritmul de creștere al PIB-ului (%)	-6,6	-1,1	+2,3	+0,7	+3,5	+2,9	+3,7
3.	Rata anuală a inflației (%)	5,59	6,09	5,79	3,33	3,98	1,07	-0,6
4.	Exportul (prețuri curente, mld euro)	29,0	37,3	45,2	45,07	52,4	52,5	54,6
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

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 toți cei opt 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.



(Sursa: 2015 SBA Fact Sheet România, European Commission, 2015, pg.13)

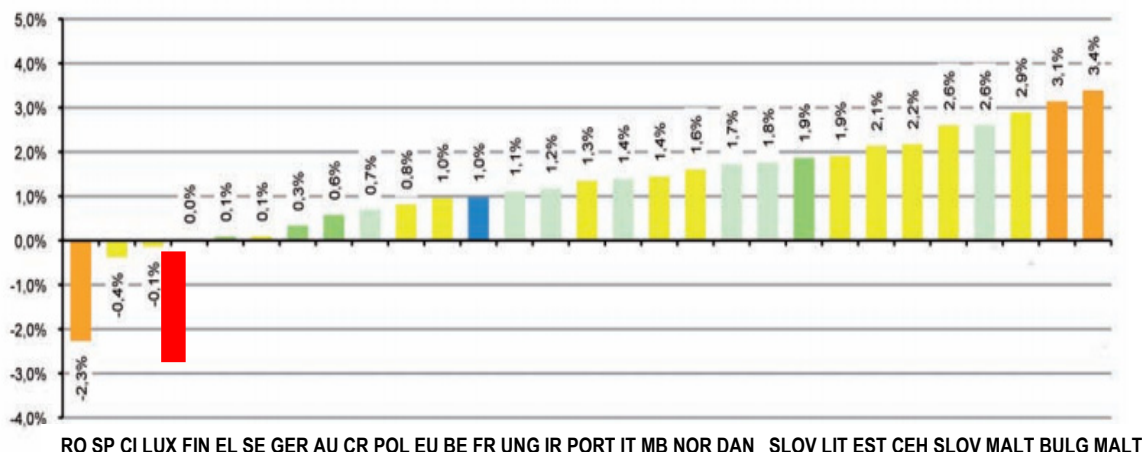
Figura nr. 2 - Internaționalizarea activității IMM-urilor din România¹

c) **În ultimii trei ani indicatorii macroeconomici au o revenire notabilă a performanțelor de ansamblu ale economiei**, 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 ritmuri anuale de creștere a PIB-ului² 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 – 2014 comparativ cu evoluțiile Uniunii Europene în perioada 2007 – 2012, potrivit specialiștilor de la Bruxelles.

¹2015 SBA Fact Sheet România, European Commission, 2015, pg.13.

²European Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2014, pag. 30.

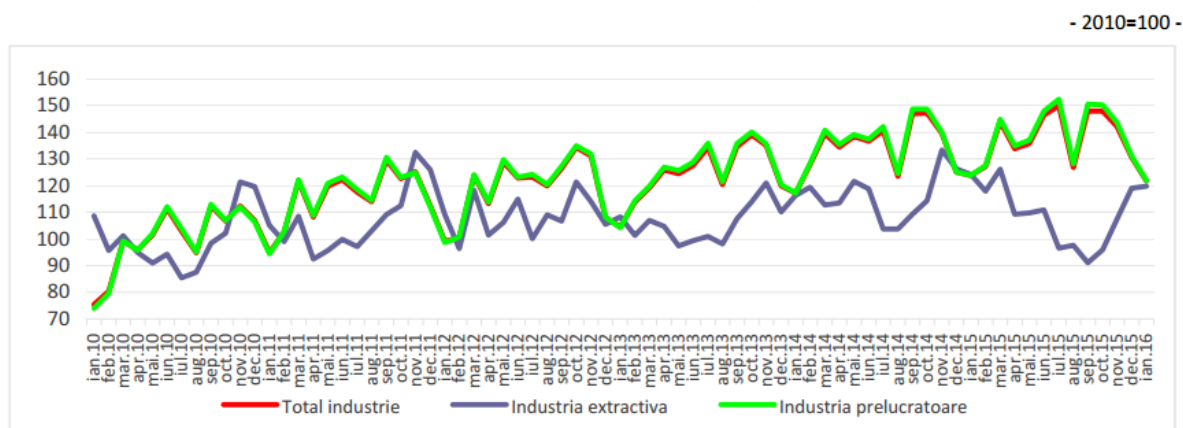


(European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2015, pg. 15)
 Figura nr. 3 – Schimbările în performanțele economice a țărilor membre UE în 2015

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. 4¹, în perioada ianuarie 2010 – decembrie 2015, cifra de afaceri în industrie a crescut cu 20%, o amplificare superioară înregistrând industria prelucrătoare. Precizăm că vârful creșterii a fost în luna septembrie 2015 cu 51%. 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 cinci ani și a îmbunătățirii gradului de acoperire a importului din exporturi, care a fost de 94,6% în 2015 față de 83,10% în 2010².



(Sursa: INS)

Figura nr. 4 – Evoluția lunară a cifrei de afaceri din Industrie, pe secțiuni CAEN rev. 2 – ianuarie 2010 – decembrie 2015

¹ Institutul național de Statistică, Comunicat de presă 63, 11 martie 2016.

² Pălăricean D., Comerțul exterior: crește semnul minus, în Economistul, nr. 17, 2015.

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 din februarie 2015, **inovația în întreprinderile din România a înregistrat un regres în perioada 2010 – 2012 comparativ cu 2008 – 2010**. În medie doar patru dintre firmele mari și două dintre firmele mici și mijlocii au implementat produse, procese și/sau metode de organizare și de marketing noi sau perfecționate. Totalul firmelor fără nici o inovație a crescut în intervalul considerat cu 10,1 puncte procentuale, concomitent - și firesc - cu ponderea inovațiilor la toate categoriile considerate. Această involuție s-a reflectat și în deteriorarea poziției României în situația inovării în Europa, prezentată în figura nr. 5¹. Potrivit ultimelor existente la data realizării lucrării, nivelul inovării în România în 2013, în clasamentul european, reprezintă numai 94% din nivelul său mediu în 2008. Regrese atât de mari au avut numai Grecia și Malta, alte țări cum ar fi Estonia, Letonia, Slovacia și Lituania realizând creșteri de peste 15% în intervalul considerat.

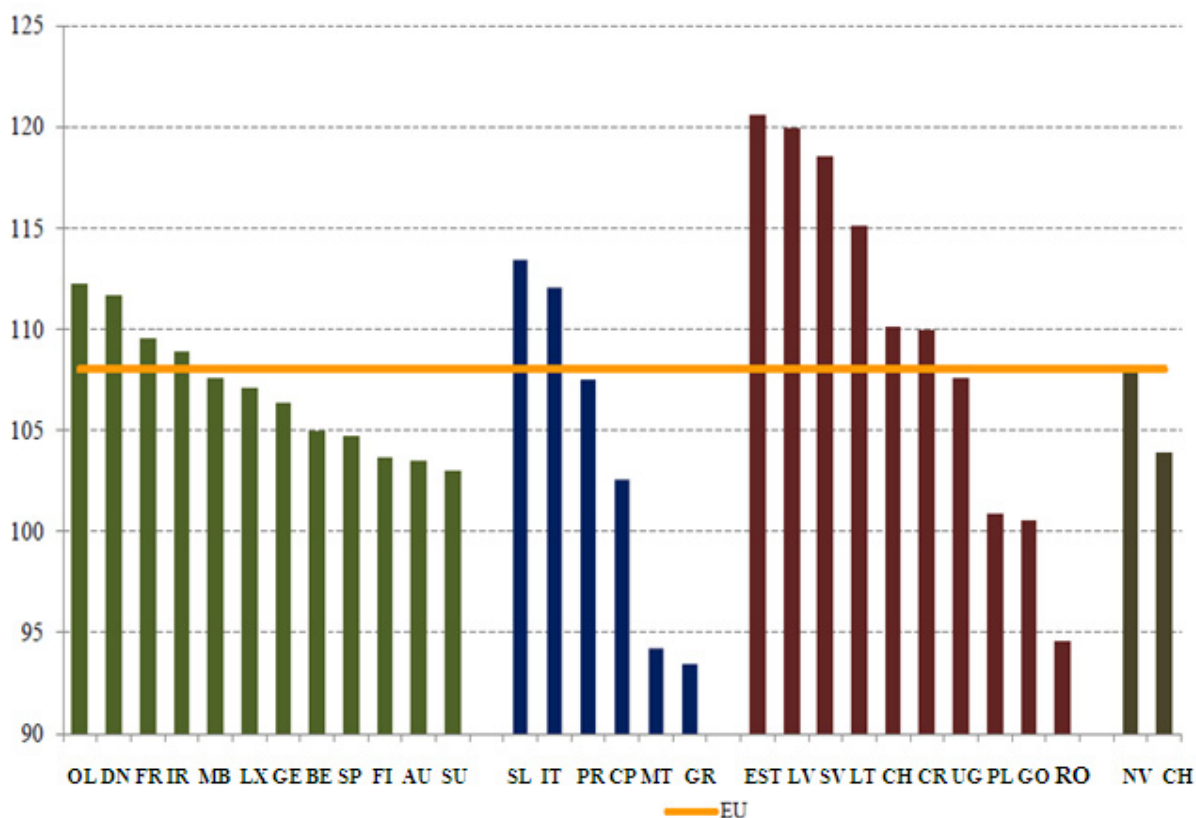


Figura nr. 5 – Situația inovării în Europa

c) **Absorbția fondurilor europene** - Analizele efectuate de Comisia Națională de Prognostic 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.

¹European Commission, Industrial Performance Scoreboard – Member States' Competitiveness Performance and Implementation of EU Industrial Policy, Bruxelles, 2013, pag. 32.

Fondurile primite de la Uniunea Europeană 2009-2015

Nr.crt.		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total 2009-2015
1.	Total Fonduri UE	140,60	224,65	701,23	1137,66	2884,47	3536,81	2591,36	11216,78
2.	Fonduri UE Infrastructura (POS MEDIU, POR, POS T)	51,6	176,11	460,01	992,4	1894,8	2575,44	1561,32	7711,68
3.	Fonduri UE Res.Umane (POS DRU, POD CA)	1,52	21,24	186,46	110,86	711,35	117,81	733,66	1882,90
4.	Fonduri UE Ajutor direct (POS CCE, POAT)	87,48	27,3	54,76	34,4	278,32	843,56	296,38	1622,20

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).

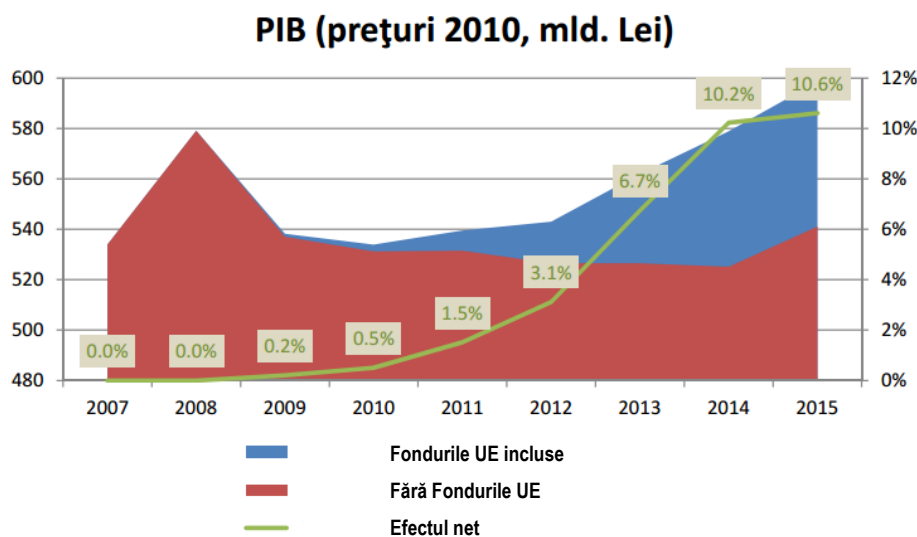
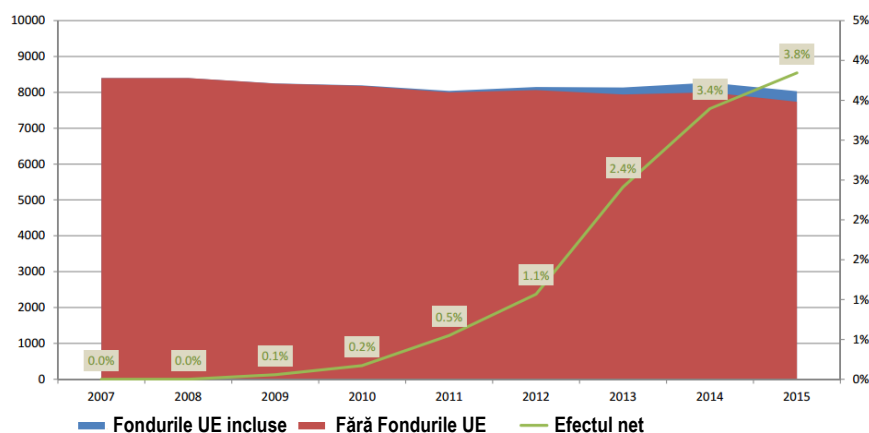


Figura nr. 6 – Efectul absorbției fondurilor UE asupra PIB-ului, în perioada 2007-2015

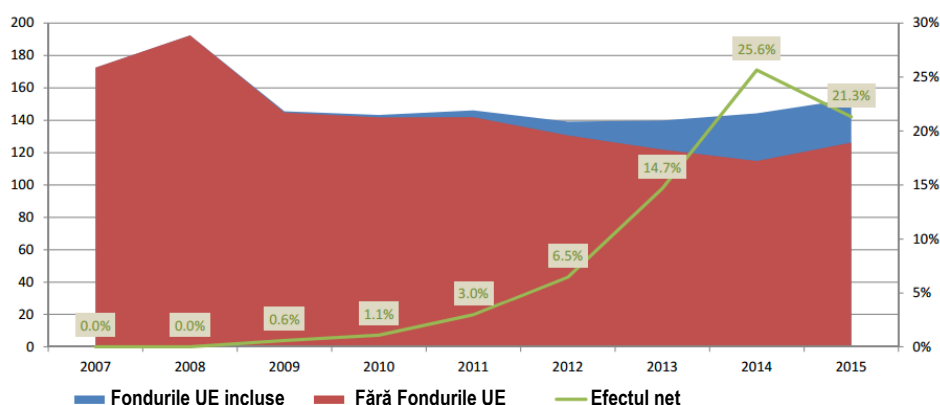
*Rezultatele prezentate sunt preluate dintr-o analiză efectuată de Comisia Națională de Prognoză pentru Ministerul Fondurilor Europene.

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



(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%** 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 cel mai mare impact în dezvoltarea afacerilor

intreprenoriale, conform întreprinzătorilor care au răspuns EY G20 Entrepreneurship Barometer. Potrivit ultimei anchete efectuate de cunoscuta companie de consultanță Ernst&Young¹, aproape 50% dintre întreprinzătorii respondenți considerau că accesul la finanțare s-a deteriorat. În 2015, răspunsurile întreprinzătorilor s-au echilibrat. Astfel, 32% dintre întreprinzători consideră că accesul la finanțare s-a deteriorat în ultimul an, în România, 30% cred că s-a îmbunătățit, în timp ce alți 30% consideră că nu s-au modificat condițiile de obținere de finanțare. Această echilibrare a răspunsurilor indică de fapt o îmbunătățire a percepției accesului la finanțare: dacă în 2014 doar 16% dintre respondenți considerau că accesul la finanțare s-a îmbunătățit, în 2015 procentul celor care cred acest lucru aproape s-a dublat, ajungând la 30%. Pentru prima dată în cei trei ani de când EY România realizează Barometrul antreprenoriatului românesc, unii respondenți consideră că accesul la finanțare pentru întreprinzători sub 40 de ani este foarte facil (4% dintre respondenți). În total, 16% consideră că accesul la finanțare este facil sau foarte facil pentru această categorie de întreprinzători. Însă, pentru marea majoritate a întreprinzătorilor tineri (76%), accesul la finanțare rămâne dificil sau foarte dificil, chiar dacă tendința este de scădere față de anul trecut, când acest procent se ridica la 90%. În perspectiva întreprinzătorilor, creditele bancare și fondurile europene sunt sursele de finanțare care vor avea cel mai mare impact în dezvoltarea afacerilor intreprenoriale 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.

Evoluția raportului dintre creditul guvernamental și neguvernamental este rezultanta acțiunii conjugate a mai multor factori de intensități și direcții diferite, prin urmare, prezintă un interes deosebit identificarea surselor din care a fost finanțată creșterea ponderii componentei guvernamentale. În termeni nominali, evoluția creditului guvernamental și neguvernamental indică existența a două intervale temporale majore:

- Perioada ianuarie 2007 – ianuarie 2009, caracterizată printr-o creștere (nominală) susținută atât a creditului neguvernamental (o rată medie anuală de 49,4%, respectiv o creștere de 2,23 ori), cât și a celui guvernamental (o rată medie anuală de 72,2%, respectiv o majorare de cca. 3 ori).

- Perioada februarie 2009 – iunie 2014, caracterizată printr-o creștere constantă a creditului guvernamental (o rată medie anuală de 27,12% în termeni nominali, respectiv o creștere de 3,67 ori) și cvasi-stagnarea creditului neguvernamental. Evoluția neutră a volumului nominal al creditelor acordate sectorului extra-guvernamental în perioada de după declanșarea crizei economico-financiare reprezintă de fapt o deteriorare a procesului de finanțare a economiei reale de către instituțiile bancare. Astfel, dacă actualizăm datele, considerând ianuarie 2007 drept perioadă de referință (Figura nr. 10), în perioada ianuarie 2009 – iunie 2014, creditul guvernamental a crescut cu 37,5 miliarde lei (o rată medie anuală de 22% în termeni reali, respectiv o creștere de aprox. 3 ori), în timp ce creditul neguvernamental a scăzut cu 28,9 miliarde lei (o rată medie anuală de cca. 3,27% în termeni reali).

^{1xxx} Ernst & Young Romania, Antreprenorii vorbesc, Barometrul antreprenoriatului românesc 2015, editia a 3-a, București, 2015, pg 15-18.

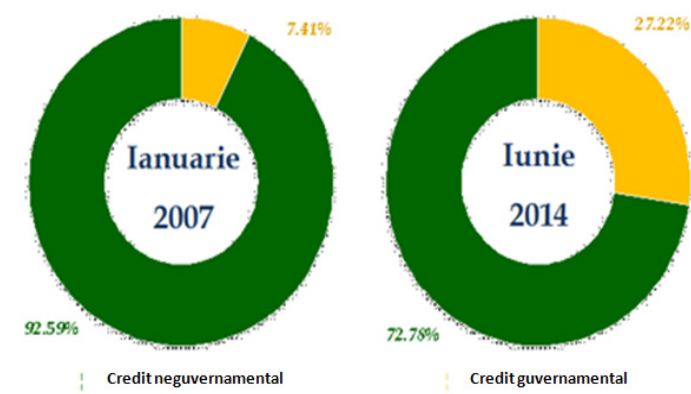
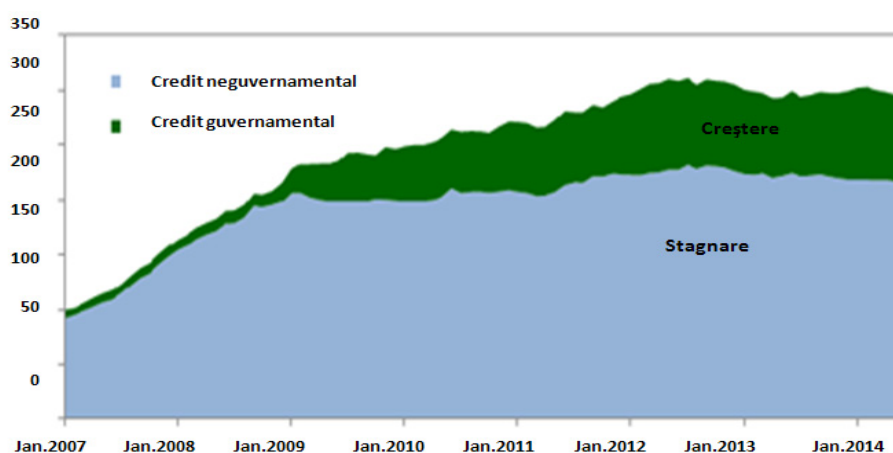


Figura nr. 9 – Evoluția raportului dintre creditul guvernamental și neguvernamental



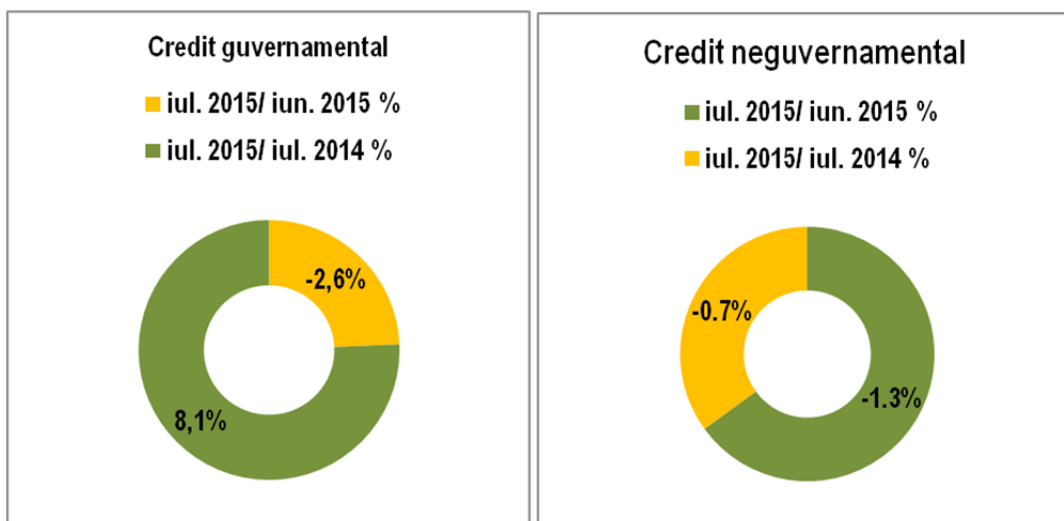
(Sursa: BNR, miliarde lei)

Figura nr. 10 – Evoluția creditului guvernamental și neguvernamental (nominal)

În evoluția creditării în România surprindem existența a **două intervale temporale cu evoluții diferite**:

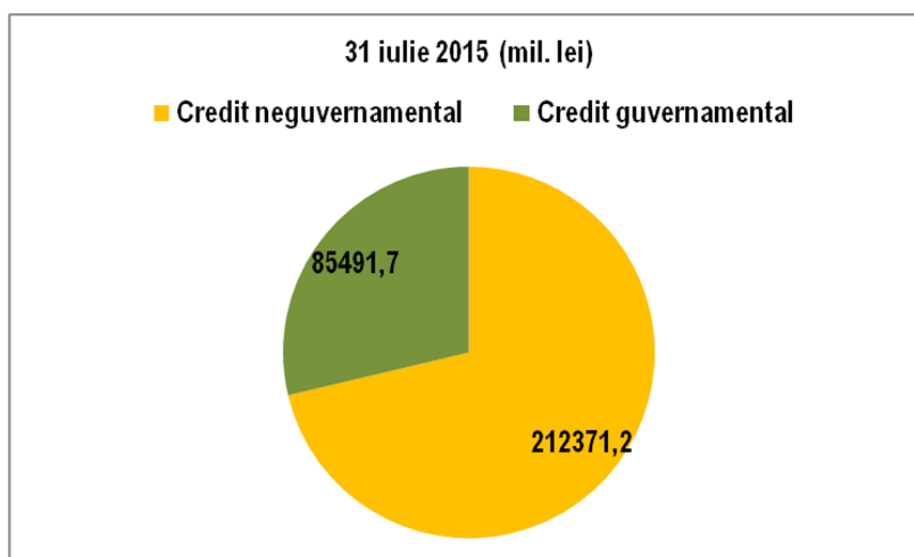
- Perioada ianuarie 2007 – ianuarie 2009, caracterizată printr-o creștere (nominală) susținută atât a creditului neguvernamental (o rată medie anuală de 49,4%, respectiv o creștere de 2,23 ori), cât și a celui guvernamental (o rată medie anuală de 72,2%, respectiv o majorare de cca. 3 ori).
- Perioada februarie 2009 – iunie 2015, caracterizată printr-o creștere constantă a creditului guvernamental (o rată medie anuală de 27,12% în termeni nominali, respectiv o creștere de 3,67 ori) și cvasi-stagnarea creditului neguvernamental.

Ultimele informații disponibile, privind situația creditului sunt prezente în figurile nr. 11 și 12. Ele indică pentru creditul guvernamental o continuare a creșterii, iar pentru creditul neguvernamental o continuare a diminuării. Ca urmare, la mijlocul anului 2015, valoarea creditelor guvernamentale era de peste 2,4 ori mai mare decât valoarea creditelor neguvernamentale. Aceste sume demonstrează, fără echivoc, subfinanțarea cronică a economiei reale a României, în detrimentul finanțării foarte profitabile și fără riscuri pentru bănci, a statului, finanțare care alimentează în principal consumul și nu investițiile dezvoltării necesare economiei României.



(Sursa: BNR)

Figura nr. 11 – Evoluția creditului guvernamental și neguvernamental



(Sursa: BNR)

Figura nr. 12 – Evoluția creditului guvernamental și neguvernamental

e) Diminuarea în ultimii 4 ani a creditării pe termen scurt a sectorului privat în România și reluarea creșterii creditării pe termen mediu și lung. Potrivit unui studiu laborios și argumentat realizat de academicianul Gheorghe Zaman¹, creditele pe termen scurt în perioada 2011-2015 pentru societăți nefinanciare au scăzut cu 4,5% iar pentru gospodării cu 18,7% (vezi tabelul nr. 4).

Concomitent s-a amplificat creditarea pe termen lung pentru societăți nefinanciare cu 13,2%, diminuându-se însă pentru gospodării cu 4,8%. În schimb, creditele pe termen mediu s-au amplificat atât pentru societăți nefinanciare cât și pentru gospodării cu 60,6% și respectiv cu 98,7%.

¹Zaman Ghe., Probleme ale sistemului bancar din România din perspectiva dezvoltării durabile, în Economistul nr. 17, 2015.

Tabelul nr. 4

Credite acordate societăților non-financiare și gospodăriilor populației, denumite în lei, pe termenele scurt, mediu și lung, în perioada 2011-2015 martie

Mil.lei

Anii	Termen scurt		Termen mediu		Termen lung	
	Societăți nefinanciare	Gospodării	Societăți nefinanciare	Gospodării	Societăți nefinanciare	Gospodării
2011	24.193,4	4.562,0	10.701,6	8.510,0	9.714,7	21.973,7
2015 martie	23.106,8	3.711,8	17.196,3	16.913,0	11.003,8	20.937,7
2015- 2011	-1.086,6	-850,2	+6.494,7	+8.403,0	+1.289,1	-1.036,6

(Sursa: Zaman Gheorghe, Probleme ale sistemului bancar din România din perspectiva dezvoltării durabile, în Economistul nr. 17, 2015)

Referitor la creditarea în valută, ea s-a diminuat – în mod normal – pentru sectorul privat la toate categoriile de orizonturi (vezi tabelul nr. 5).

Tabelul nr. 5

Creditele în valută acordate companiilor non-financiare și populației, în perioada 2011-2015 martie, pe termenele scurt, mediu și lung

Mil.lei

Anii	Total sector privat	Termen scurt	Termen mediu	Termen lung
2011	141.378,4	22.642,0	24.839,0	93.896,6
2015	115.765,3	13.014,9	20.510,0	82.240,0
2015- 2011	-25.613,1	-9.627,1	-4.329,0	-11.656,6

(Sursa: Zaman Gheorghe, Probleme ale sistemului bancar din România din perspectiva dezvoltării durabile, în Economistul nr. 17, 2015)

f) Existența unor mari arierate în România, cea mai mare parte generate de statul român. Faptul că statul român are mari datorii neplătite către numeroase firme din România și către cetățenii – deși s-au înregistrat diminuări considerabile în 2014 și 2015 - afectează negativ, pe multiple planuri, economia reală și managementul său.

Desigur, s-ar putea prezenta și alte aspecte semnificative privind evoluția economiei României în ultimi cinci ani. Ne oprim la elementele prezentate considerând că pentru a înțelege contextul economic al evoluțiilor manageriale din 2009 – 2015, elementele prezentate sunt suficiente.

2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009 – 2015 în context internațional

Studiile și cercetările noastre sub egida SAMRO se derulează de șase 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 șase 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 și 2015 față de 2014**. Din examinarea informațiilor cuprinse în diagramă rezultă mai multe constatări semnificative:

• **pentru ansamblul perioadei de șapte 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 șase din cei șapte ani considerați – singura excepție fiind intervalul 2011/2010;

- ultimul interval, 2015/2014, referitor la respondenții care consideră managementul din România inferior față de cel din Uniunea Europeană, marchează o îmbunătățire de 18,2% față de 2014/2013, de 62% față de 2013/2012, cu 58,3% față de 2012/2011, cu 56,5% față de 2011/2010 de 71,7% față de 2010/2009 și cu 65,3% față de 2009/2008;

- creșterea cu 52,9% a procentului respondenților care apreciază că managementul din România în 2015/2014 este superior celui din UE comparativ cu anul anterior și cu 32,5% față de prima perioadă considerată 2008/2009;

- procentul celor care apreciază că managementul din România este în 2015/2014 aproximativ la fel cu cel din perioada anterioară s-a diminuat cu 4,31 puncte, dar este superior mediei celor șapte ani considerați, cu 5,94%.

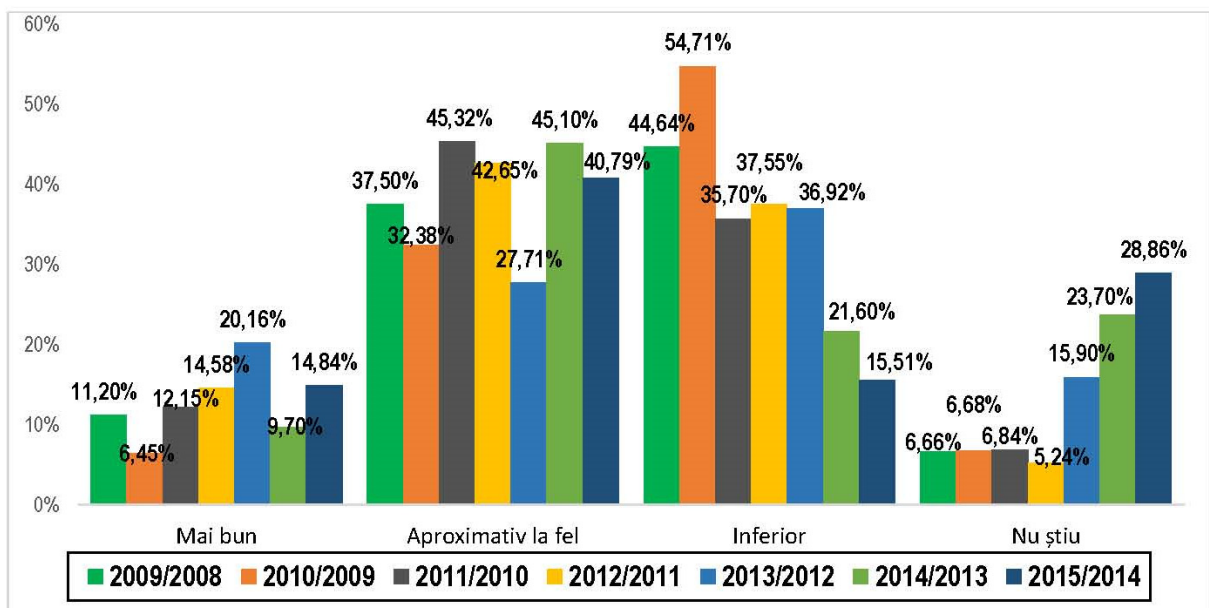


Figura nr. 13 – Dinamica aprecierilor privind managementul practicat în România la nivel național în perioada 2009/2008 – 2015/2014

Considerăm că mai sugestiv sunt redată evoluțiile în dinamică în figura nr. 14.

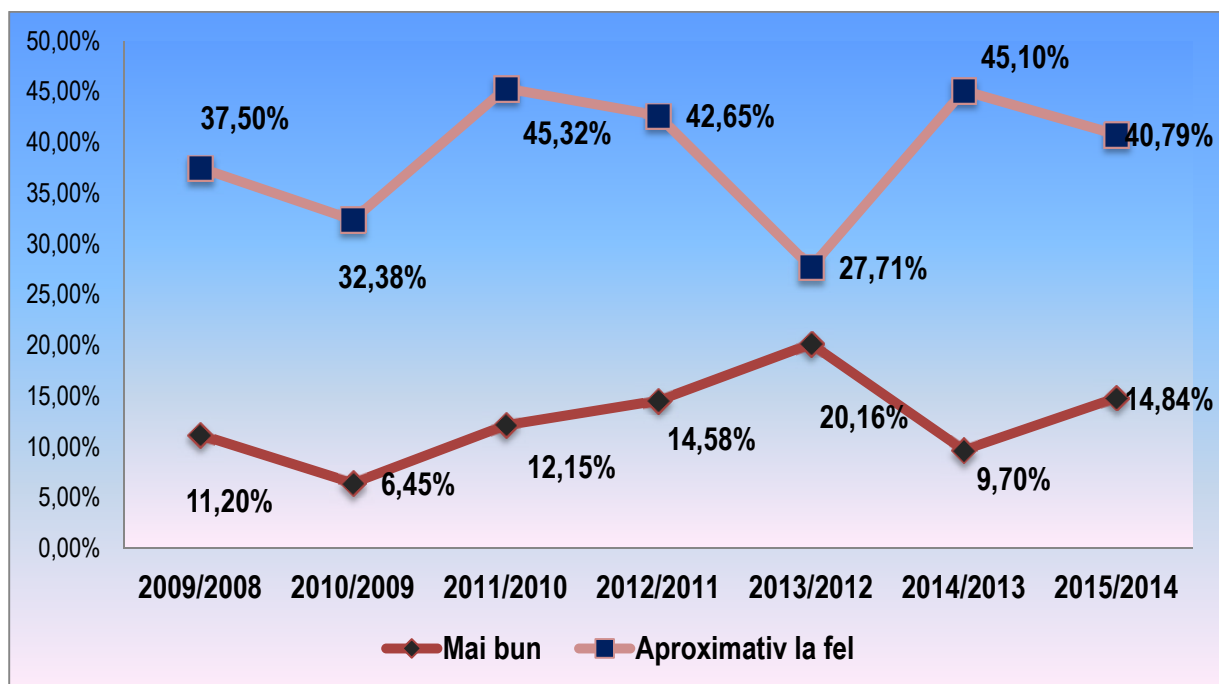


Figura nr. 14 – Evoluțiile percepțiilor „management mai bun sau staționar” în România, în decursul perioadei 2009-2015

În tabelul nr. 6 se prezintă evoluțiile aprecierilor fără a mai lua în considerare respondenții care au afirmat că nu știu să evalueze.

Nivelul managementului comparativ cu anul precedent în perioada 2009-2008, fără opțiunea "nu știu"

Nr.crt.		2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
1	Mai bun	12,00%	6,90%	13,04%	15,38%	23,78%	12,70%	20,86%
2	Aproximativ la fel	40,18%	34,62%	48,64%	45,00%	32,68%	59,03%	57,34%
3	Inferior	47,83%	58,49%	38,32%	39,62%	43,54%	28,27%	21,80%

Acest tabel întărește concluziile formulate anterior, constatându-se însă o ameliorare mare în 2015-2014 comparativ cu intervalul anterior.

Ansamblul informațiilor prezentate ne îndreptătesc 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 șapte 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***:

- 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%, dar cu o anumită majorare în 2015 de aproape 6 puncte.

- Percepția generală privind calitatea managementului în România comparativ cu Uniunea Europeană înregistrează **o îmbunătățire semnificativă în 2013**, ce se continuă și în 2014, care, așa cum anticipăm anul trecut, nu pare să fie un an de inflexiune, de trecere la recuperarea decalajelor manageriale dintre România și Uniunea Europeană. Această afirmație nu este infirmată de cifrele din 2015, pentru că dacă le calculăm numai prin raportare la cei care au emis o evaluare (deci fără cei care apar la rubrica "nu știu"), atunci evaluările din 2015 sunt ușor superioare celor din 2014.

*Surprinzător, în 2015 a crescut foarte mult – cu 39,88% - procentul respondenților care consideră că nu suficiente cunoștințe și nu pot realiza această evaluare.

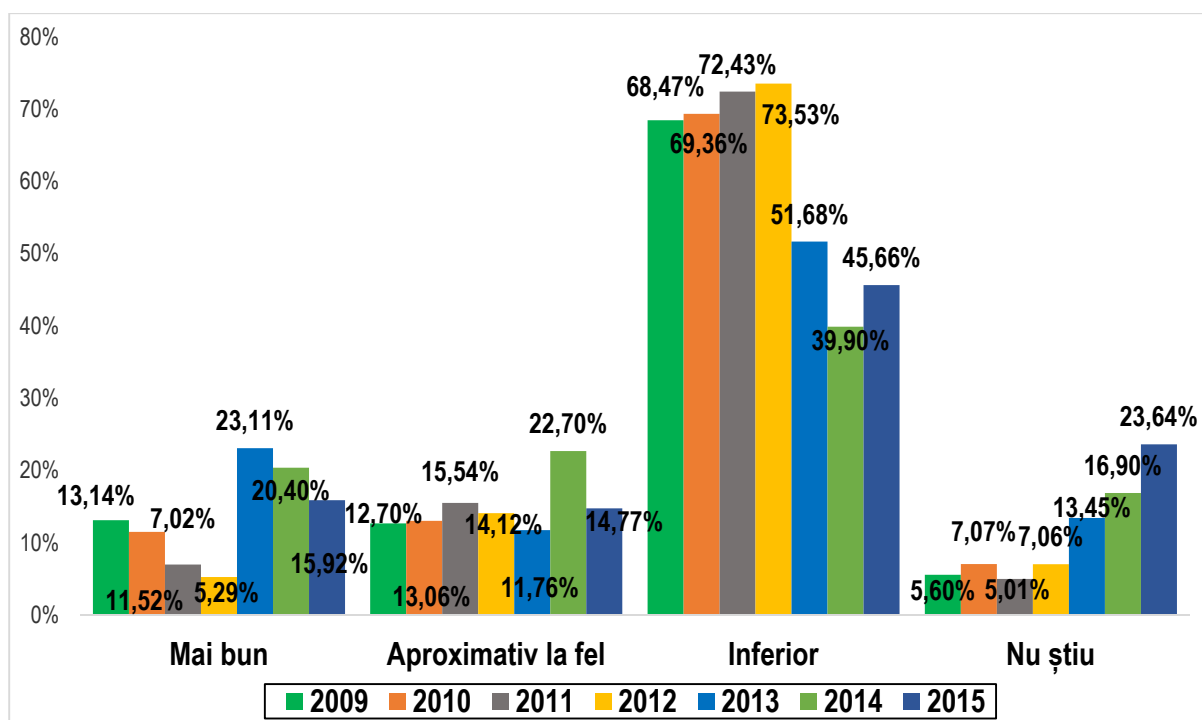


Figura nr. 15 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană în perioada 2009-2015

În tabelul nr. 7 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 2015/2014 comparativ cu anul anterior la categoriile "mai bun" și, respectiv, "aproximativ la fel".

Tabelul nr. 7

Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană

Nr.crt.		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Mai bun	13,93%	12,40%	7,39%	5,69%	26,70%	24,58%	20,85%
2	Aproximativ la fel	13,47%	14,05%	16,36%	15,19%	13,59%	27,35%	19,35%
3	Inferior	72,60%	73,55%	76,25%	79,12%	59,71%	48,07%	59,80%

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 și 2015.

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 – 2015. 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 procentul celor care nu au evaluat acest aspect a crescut foarte mult, cu 33,4% 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, respectiv 20,5% față de 22,20% pentru "mai bun" și 25,93% față de 23,38% pentru "aproximativ la fel".

- **Procentul relativ mare al respondenților care consideră că nu cunosc suficient starea managementului din țările Europei Centrale**, ce oscilează în intervalele 12,4% - 30,15% pe parcursul celor șapte ani, indică și niște limite și/sau îndoieli posibile referitoare la evaluările eșantioanelor de specialiști autohtoni în management.

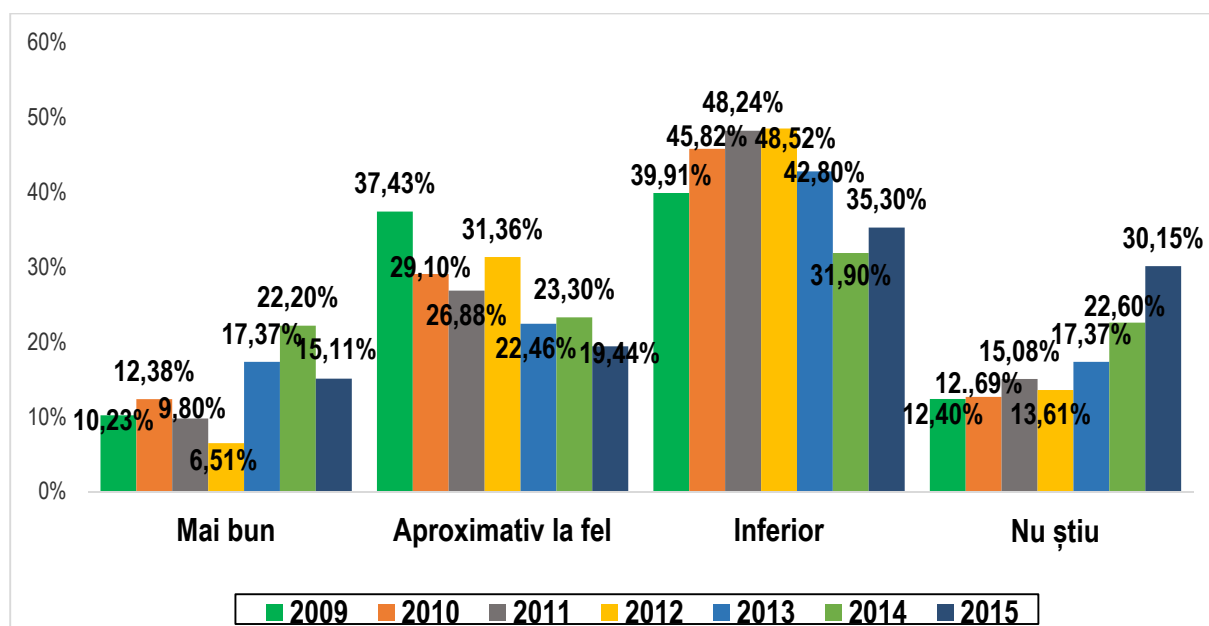


Figura nr. 16 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Europa Centrală, în perioada 2009 - 2015

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 îndreptătesc să afirmăm că în ultimii doi 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.

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 2009-2015.** 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 dificultățile și complexe probleme generate de criza economică;

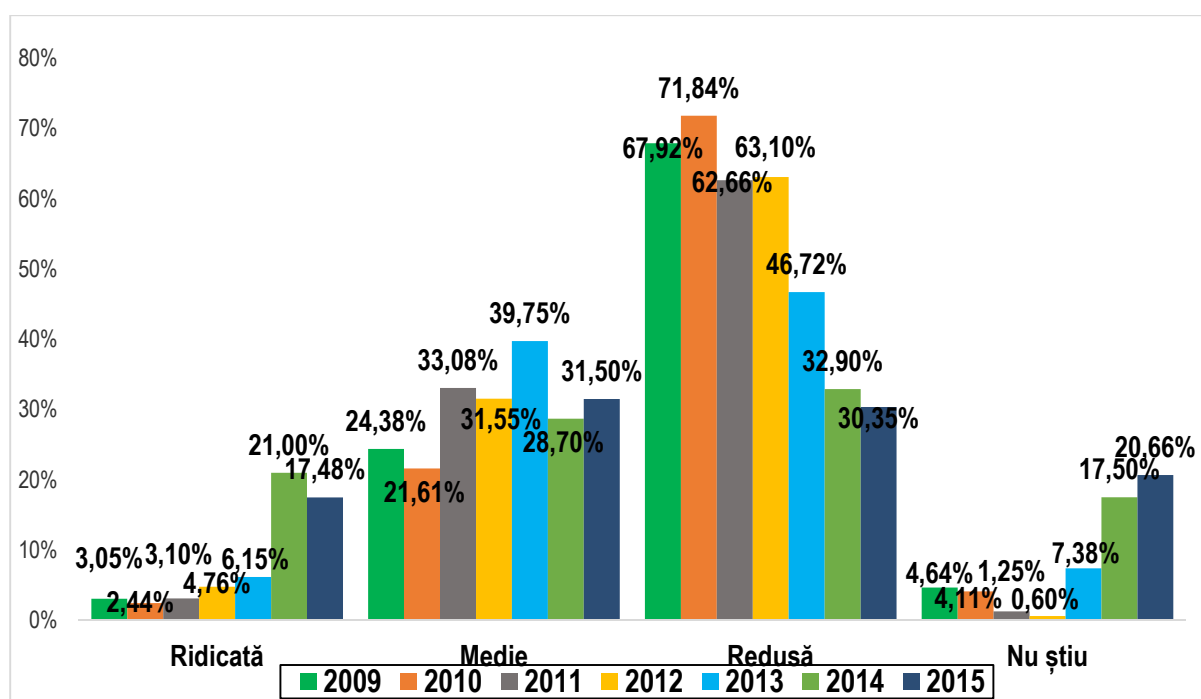


Figura nr. 17 – Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009 - 2015

- **Capacitatea managementului național autohton de a face față crizei în perioada 2009 – 2015, este sensibil amplificată în 2014 și 2015,** concluzie ce se desprinde din alura elementelor care compun histogramele pentru cei șapte ani considerați. Cel mai pregnant se manifestă creșterea capacității la nivelul de intensitate a capacității „ridicată”, unde, în 2015 față de 2009 se înregistrează o amplificare de aproape șase ori. În același sens, pledează și evoluția cumulată a capacității medii și ridicate de a face față crizei fiind în fiecare din ultimii doi ani apropiată* de 50%, potrivit respondenților.

Recalcularea evaluărilor la nivelul întregului interval considerat, eliminând respondenții care au optat pentru ”nu știu” nu modifică elementele de esență reliefate.

*48,98% în 2015 și 49,7% în 2014.

Tabelul nr. 8

Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009-2015, în condițiile eliminării opțiunii „nu știu”

Nr.crt.	Capacitatea de a face față crizei	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Ridicată	3,20%	2,54%	3,05%	4,79%	6,64%	25,42%	22,03%
2	Medie	25,57%	22,54%	33,50%	31,74%	42,92%	34,75%	39,71%
3	Redusă	71,24%	74,92%	63,45%	63,47%	50,44%	39,83%	38,26%

În tabelul nr. 9 prezentăm tabloul complet al informațiilor privind capacitatea României de a face față crizei în perioada 2009 – 2015, atât la nivel național, cât și la nivelul principalelor componente, potrivit anchetelor naționale efectuate în anii respectivi.

Tabelul nr. 9

Capacitatea managementului din România de a face față crizei în perioada 2009 - 2015

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

Nr. crt.			Capacitatea de a face față crizei			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
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

Informațiile cuprinse în tabel indică evoluții complexe, sensibil diferite în cadrul 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 – 2015.

În figurile 18, 19, 20, 21, 22, 23 și 24 se prezintă care sunt principalele puncte forte în fiecare dintre anii considerați, cu precizarea intensității acestora.

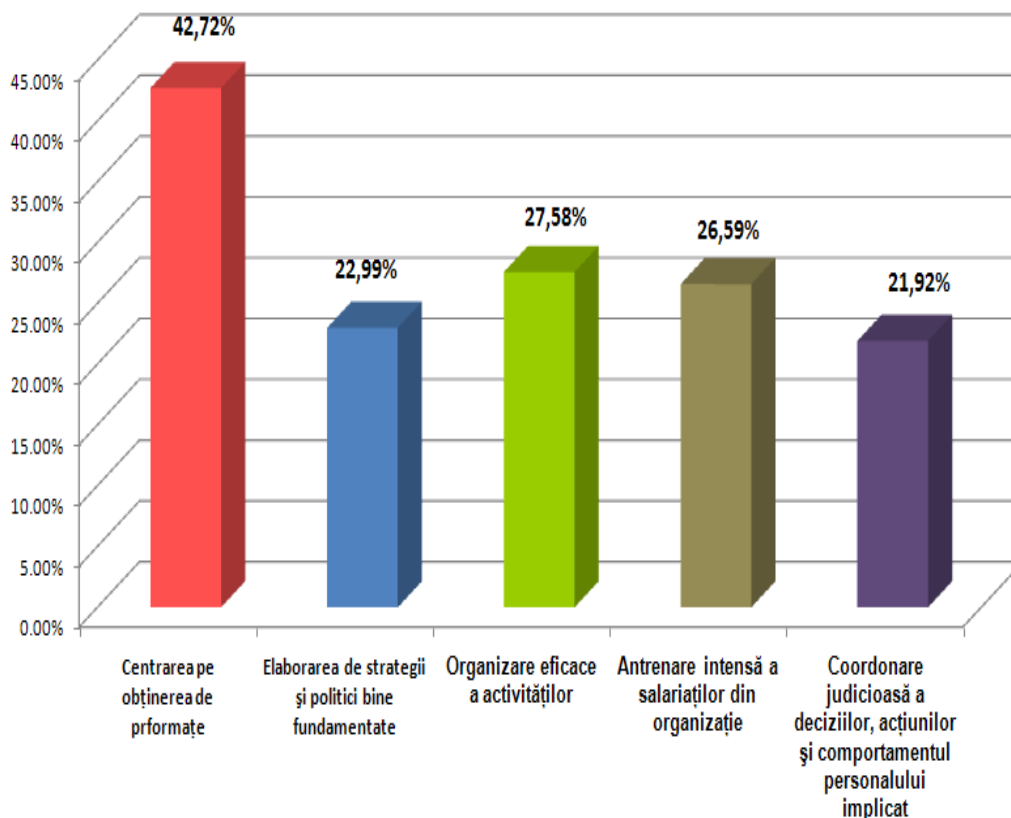


Figura nr. 18 – Situația primelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2009

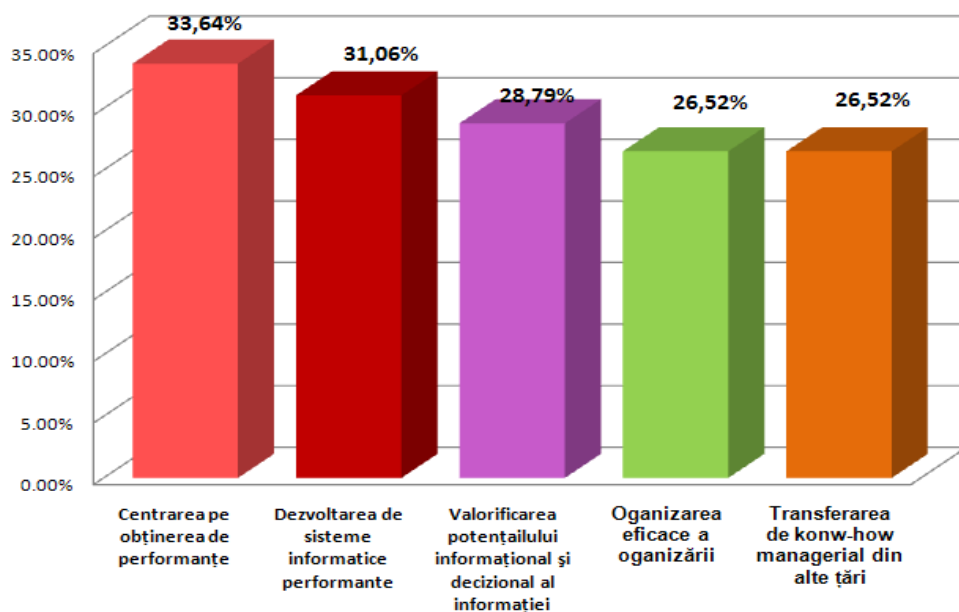


Figura nr. 19 – Situația principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2010

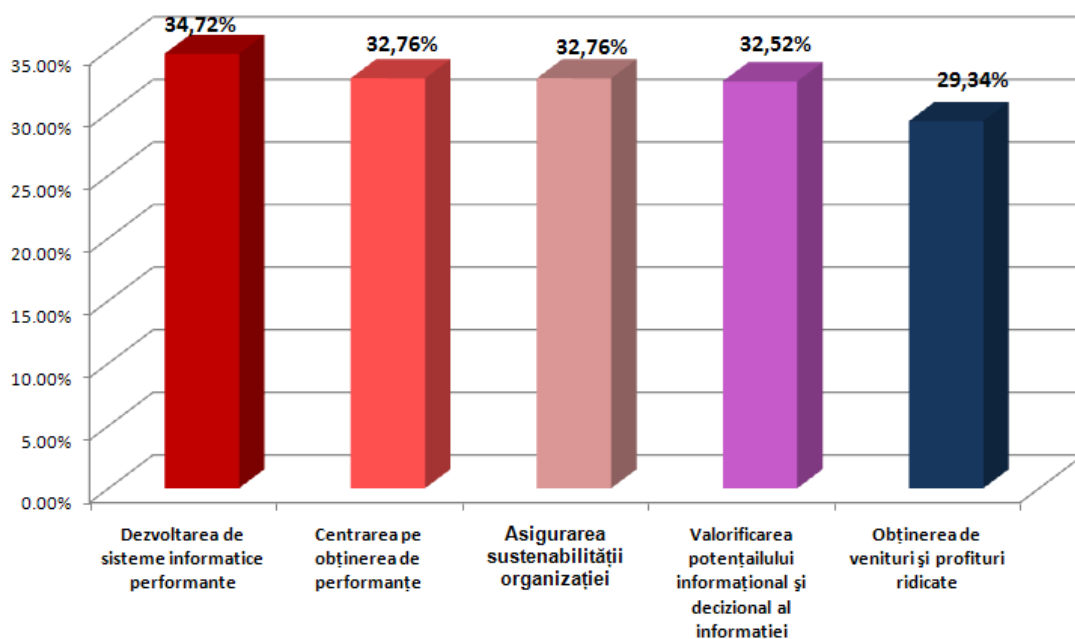


Figura nr. 20 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2011

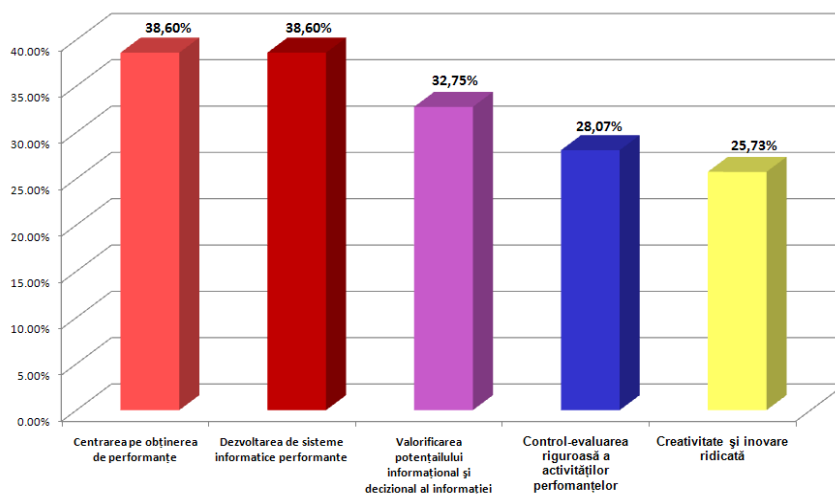


Figura nr. 21 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2012

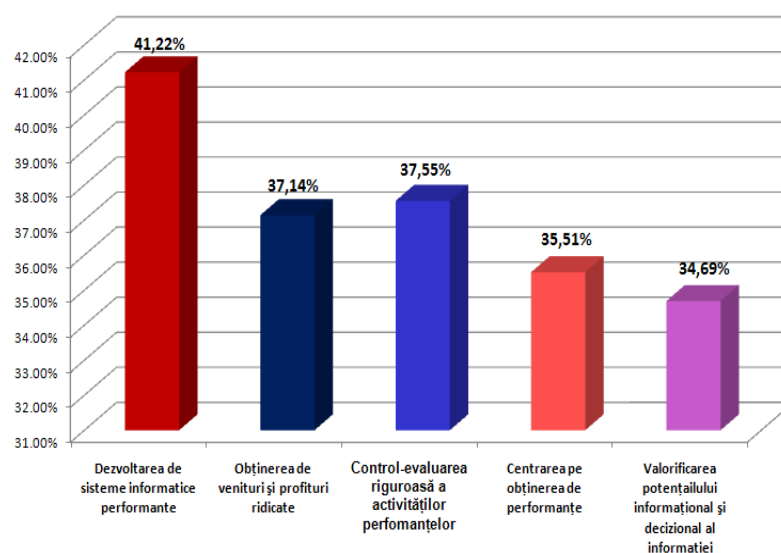


Figura nr. 22 – Principalele cinci puncte forte ale managementului în România în 2013

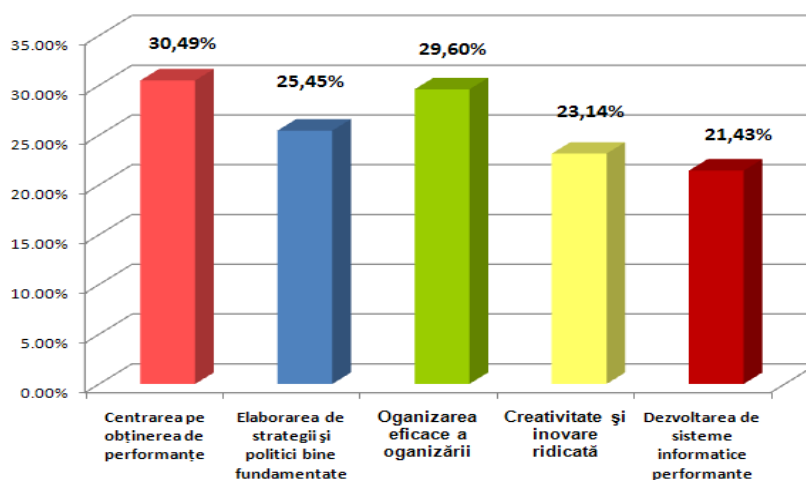


Figura nr.23 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2014

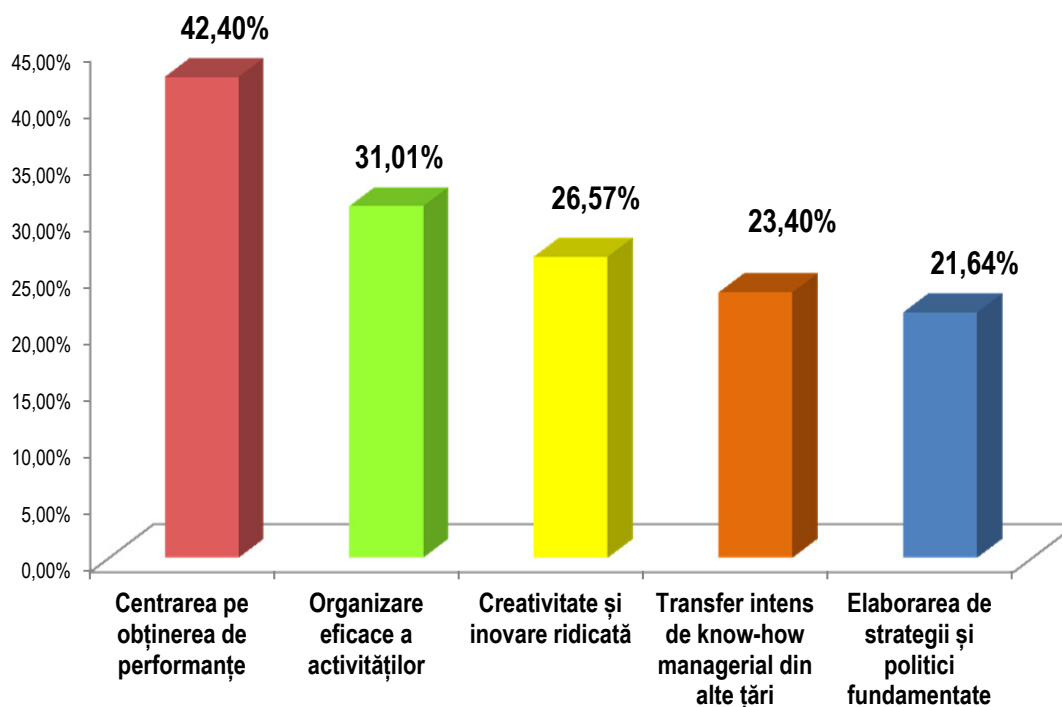


Figura nr. 24 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2015

Din examinarea dinamicii **principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în perioada 2009 -2015 rezultă următoarele constatări principale:**

- Manifestarea unei **dinamici relativ accentuate la nivelul principalelor puncte forte** pe parcursul celor șapte ani, reflectată de faptul că 12 puncte forte se rulează în cadrul acestora – unul în fiecare an, unul în cinci ani, două în patru ani, două în trei ani, trei 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 șapte ani considerați;**

- Dezvoltarea de sisteme informatice performante se regăsește șase 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 patru ani;

- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și respectiv, creativitate și inovare intense se regăsesc în primele cinci puncte forte pe parcursul a trei ani;

- Obținerea de venituri și profituri ridicate, transferul de know/how managerial din alte țări și control-evaluarea riguroasă ale performanțelor sunt plasate între primele 5 puncte forte în doi din cei șapte 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%.

Interesantă este și **dinamica intensității medii a punctelor forte pe parcursul celor șapte ani**, prezentată în figura nr. 25.

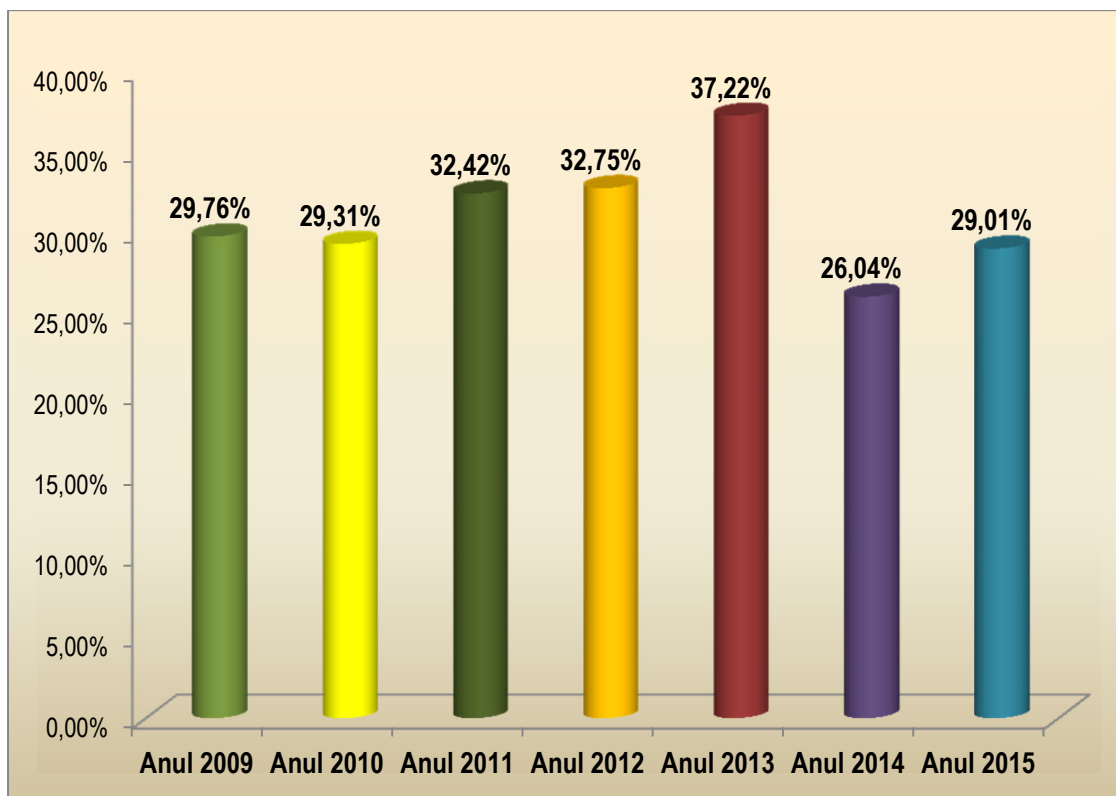


Figura nr. 25 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte forte în perioada 2009-2015

Constatarea care se desprinde este evidentă, **această intensitate are o tendință cvasicontinuă de creștere** în decursul intervalului 2009 – 2015, excepția reprezentând-o anul 2014. 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. 26, 27, 28, 29, 30, 31 și 32.

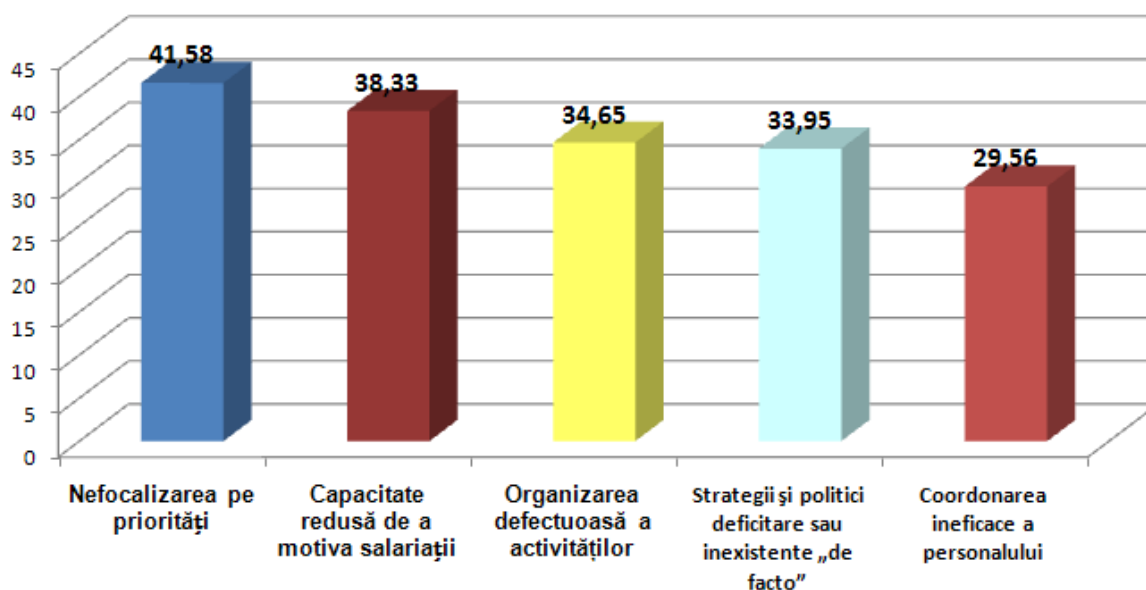


Figura nr. 26 – Situația primelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2009

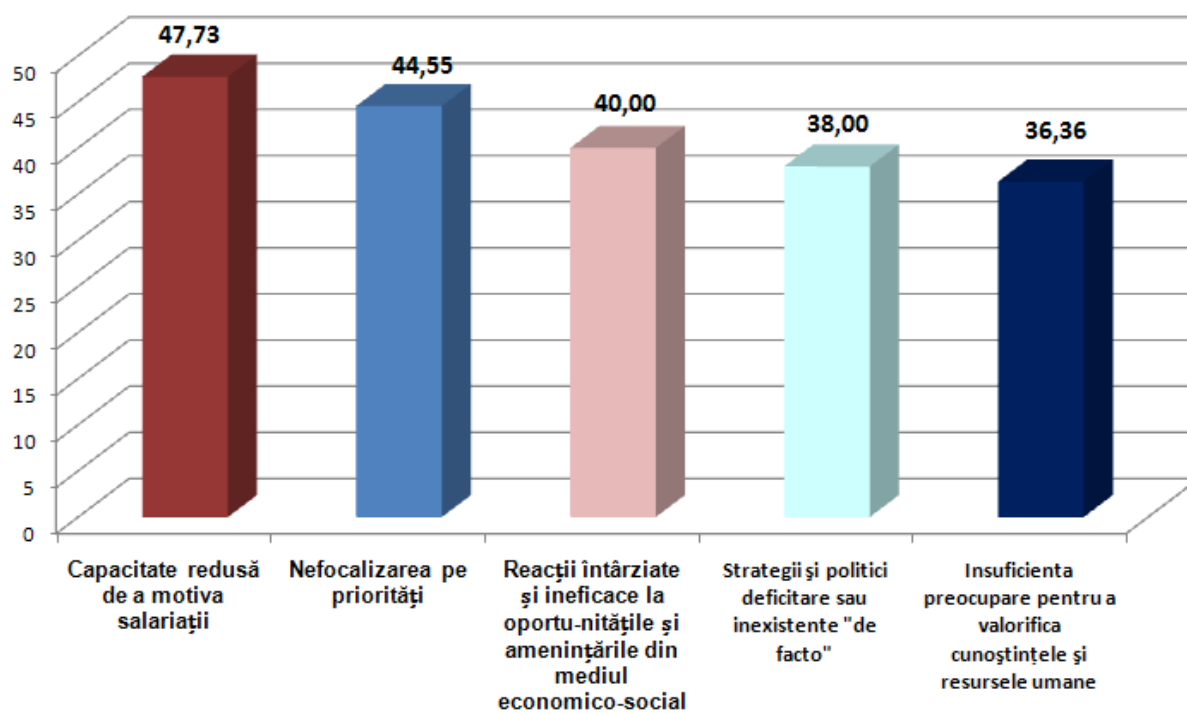


Figura nr. 27 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2010

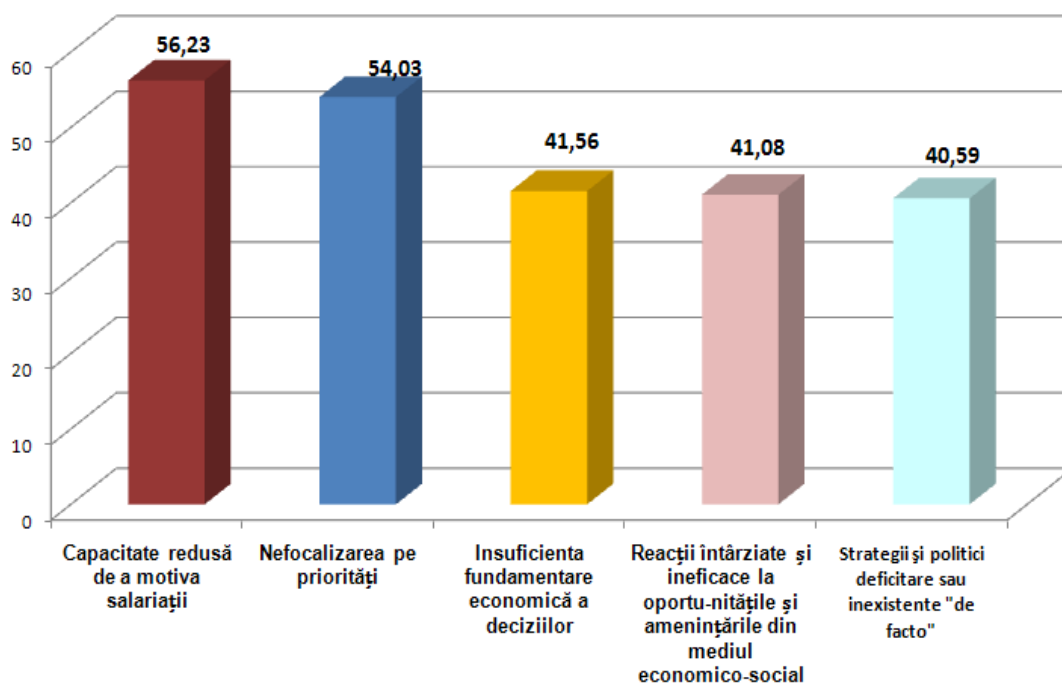


Figura nr. 28 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2011

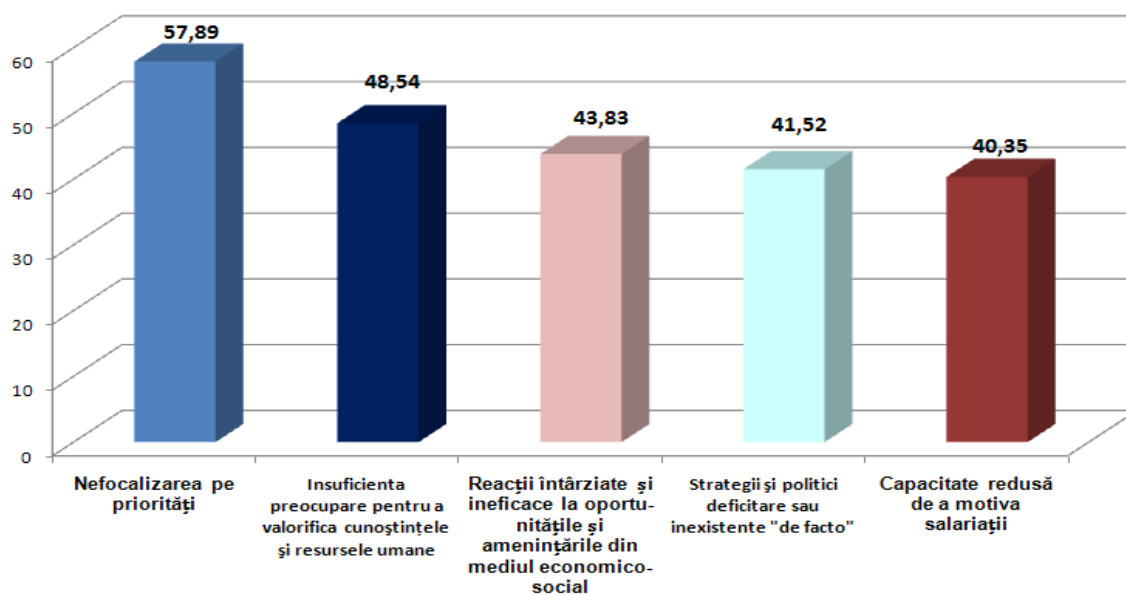


Figura nr. 29 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2012

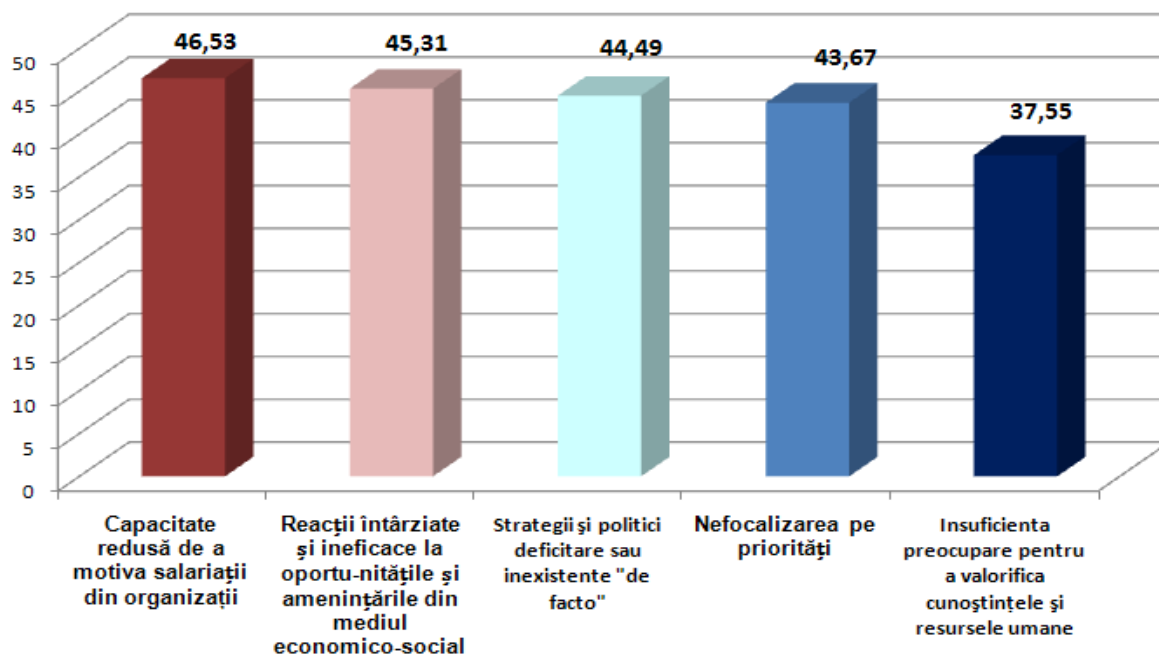


Figura nr. 30 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2013

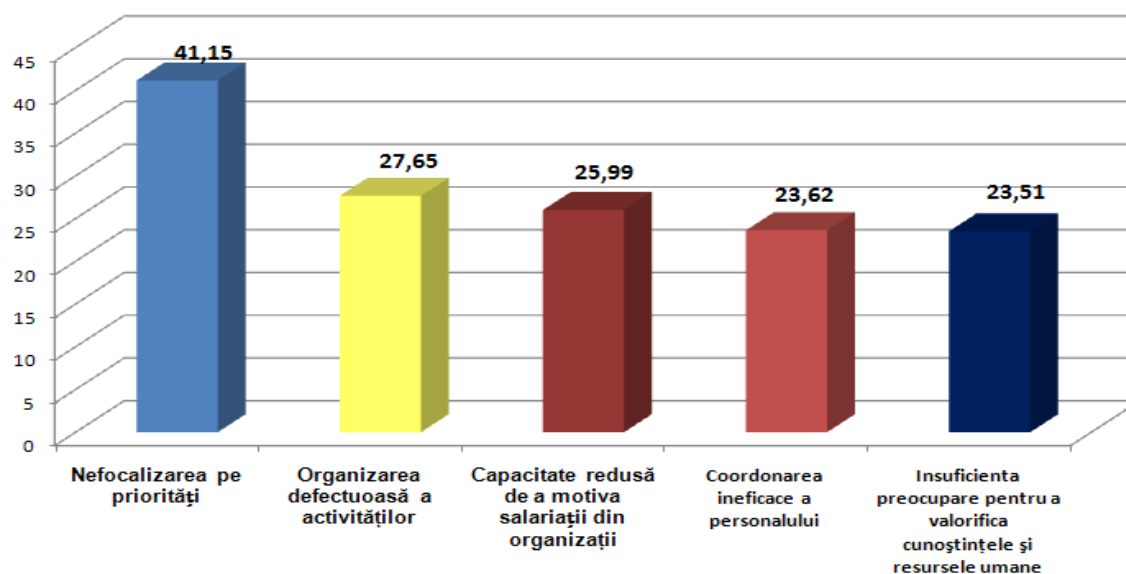


Figura nr.31 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2014

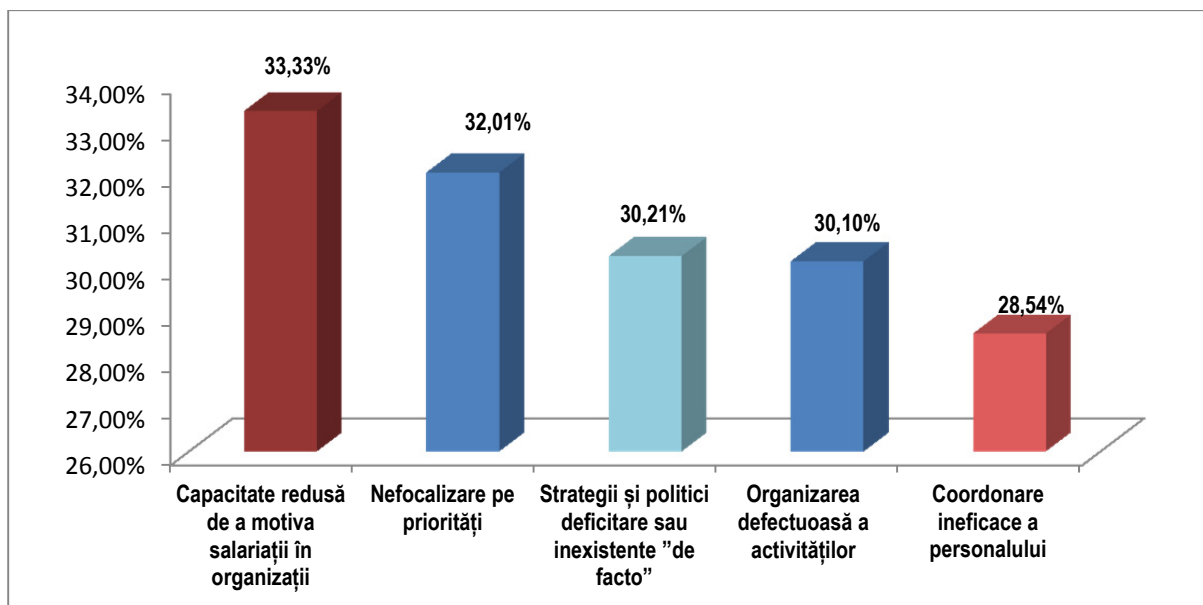


Figura nr. 32 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2015

Analiza evoluției principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009 – 2015 ne permite să formulăm următoarele **constatări principale**:

- Manifestarea unei dinamici moderate la nivelul principalelor cinci puncte slabe pe parcursul celor șapte ani, reflectată în faptul că deși opt puncte slabe se rulează în cei șase ani, două puncte slabe rămân constante pe parcursul întregii perioade, un punct slab se regăsește între principalele cinci în șase ani, și un altul, respectiv în patru ani;

- Nefocalizarea pe priorități și capacitatea redusă de a motiva salariații sunt cele două puncte slabe care se regăsesc în fiecare din cei șapte ani considerați, primele două ocupând locurile unu și doi în această ierarhie în patru ani;

- Strategii politice deficitare sau inexistente "de facto" este plasată în primele cinci, cele mai intense puncte slabe pe parcursul a șase ani;

- Reacții manageriale întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economic și social și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane se regăsesc 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 șapte ani considerați;

- Insuficienta fundamentare economică a deciziilor apare 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, iar în 2015 de aproape 5 procente;

- Manifestarea unei **tendențe 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 5procente 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 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 doi ani marchează nivelul cel mai scăzut din întreaga perioadă de șapte ani (vezi figura nr. 33).

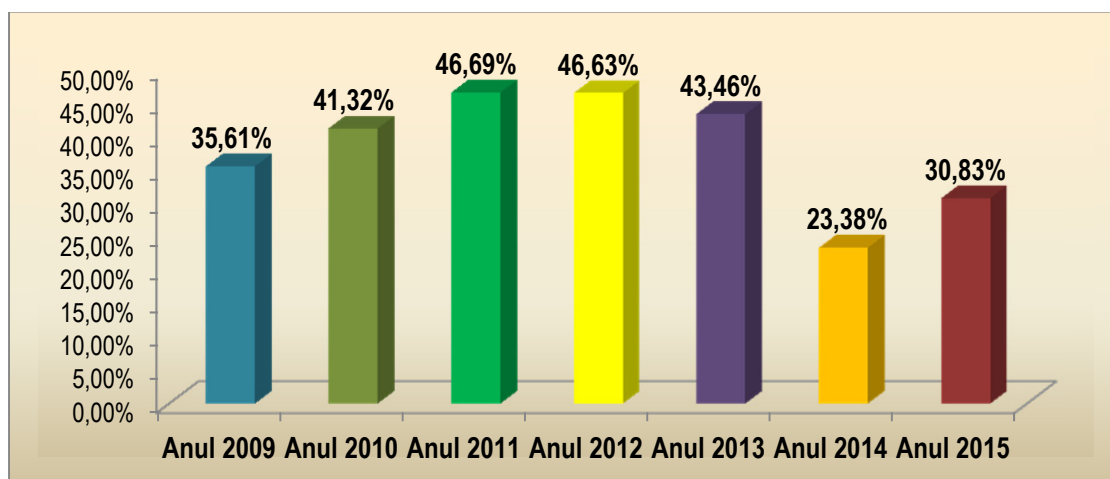


Figura nr. 33 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009-2015

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 **crystalizează 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 ultimii șapte ani

Analizele efectuate ne permit ca, pe lângă aspectele precedente, privind dinamica evoluțiilor manageriale în perioada 2009-2015, 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 2009-2015, 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 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 crescută 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 280.000 de firme noi în perioada 2000-2009, dintre care peste 25% 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 „cronicizeze” 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 nepracticării unor abordări manageriale stimulative pentru efort și performanță, similare cu cele practicate 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, aproape 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 le 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 și 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, birocrăției 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 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 economiei. Din păcate nu putem constata o îmbunătățire din acest punct de vedere nici în ultimul an.

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 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. Concomitent, se constată o continuare a diminuării investițiilor interne și externe, private și publice și pe parcursul anilor 2013-2015.

H. Insuficiența 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 - 2015, pe fondul crizei și urmărilor sale, acestea au fost diminuate în continuare. 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. Anul 2015 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 2009-2015* - 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, 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 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, 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 2015 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% 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 profesioniste, încă insuficient de consistente, dar care se amplifică, însă într-un ritm modest.** Afirmațiile 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 performanța¹” sau managementul autohton este „cleptocratic”, definit de clientelism politic și administrativ, impulsivat de nevoia de îmbogățire personală rapidă, pe fondul unei anarhii organizate² se estompează din ce în ce mai mult în contextul europenizării României, a „învățăării” mecanismelor economiei de piață și a schimbării generațiilor.

* Eliminarea a peste 90 de avize și autorizații.

¹ Brătianu, C., Managementul universitar românesc, Management și inginerie economică, nr. 4, 2005.

² Mihuț I., Lungescu D., Cultural Dimensions in the Romanian Management, Management & Marketing, nr. 1, 2006

2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2015

În contextul analizei în dinamică a „stării de sănătate” a managementului din România, esențială este și abordarea evoluției performanțelor managementului exercitat la nivelul administrației publice centrale și locale. Trebuie să subliniem faptul că, această analiză dinamică este cu atât mai relevantă cu cât, 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.

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 complexeii 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

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 (38,01%) apreciază calitatea managementului practicat în 2015 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.

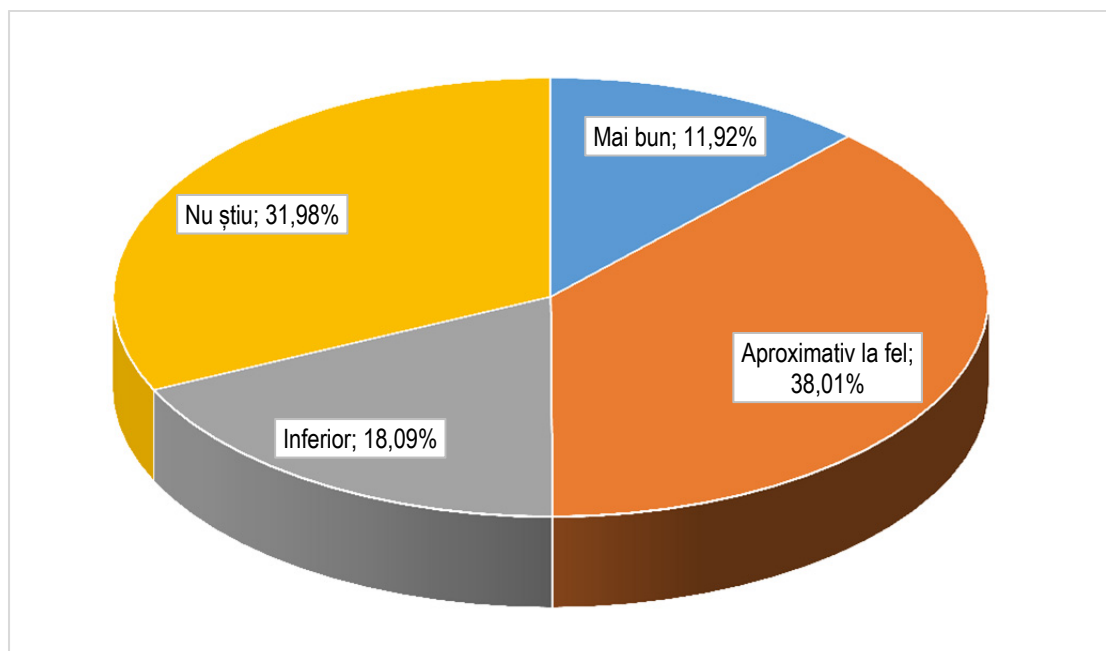


Figura nr. 34 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2015, comparativ cu 2014

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca:

- 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 comparativ cu 2013. Tendința general este însă una defavorabilă, având în vedere procentul mai mare (28,10%) al celor 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”.
- 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%).¹
- 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%).”²
- 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%).³
- 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.⁴ 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.⁵

¹Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 49.

²Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 89.

³Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 65.

⁴*Ibidem*, p. 25.

⁵Nicolescu 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 nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 - 2015

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, completat cu date din 2014 și 2015)

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. În 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 11,92% în 2015), concomitent cu o scădere de aproximativ 10 p.p. a proporției respondenților care constată o evoluție negativă (de la 28,10% în 2014 la 18,09% în 2015).

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%).

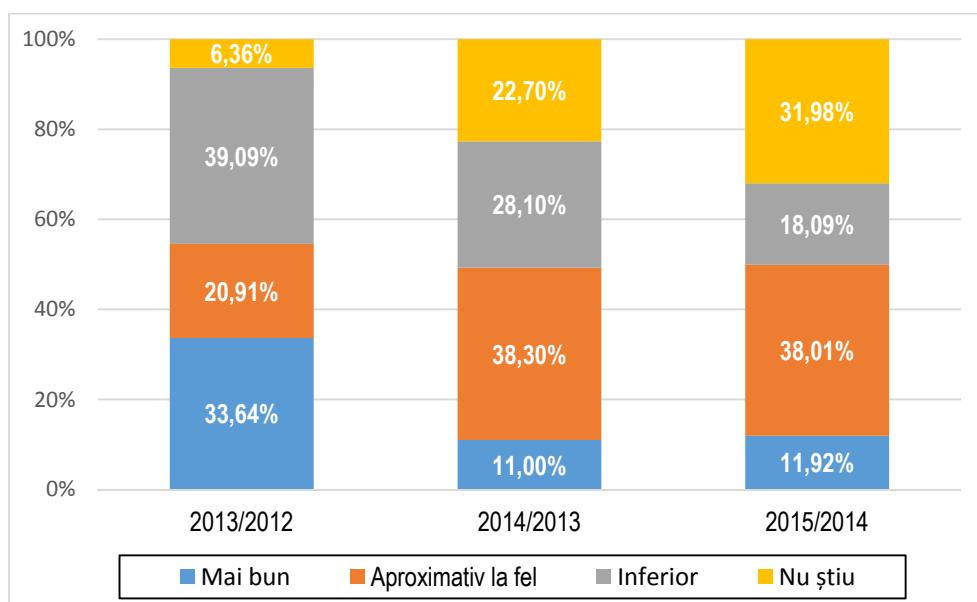


Figura nr. 35 – Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2015

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, completat cu date din 2014 și 2015)

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 – 2015 (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.

Tabelul nr. 11

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2015

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, completat cu date din 2014 și 2015)

2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2015

Anul 2015 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 29,20% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor 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. Este de remarcă faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (34,76%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

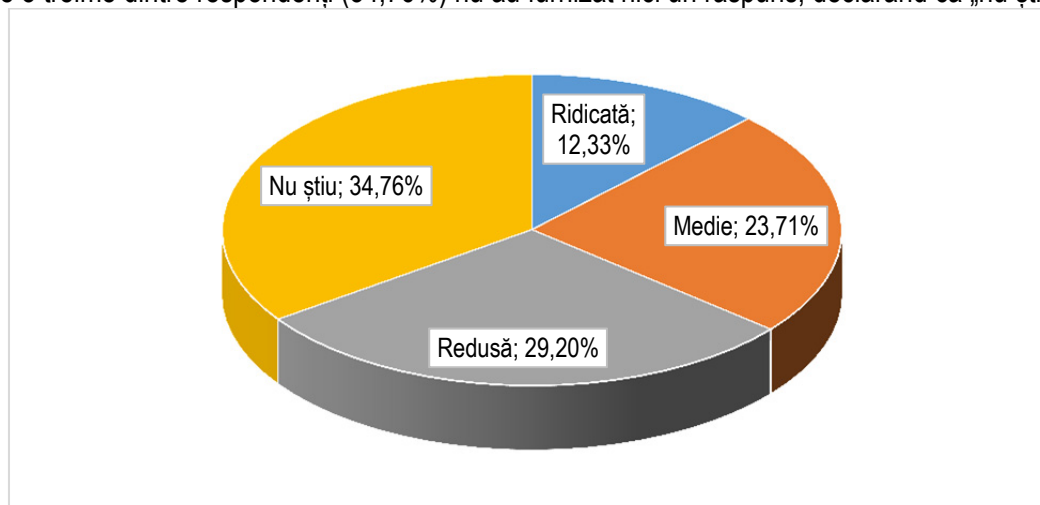


Figura nr. 36 – Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2015, în România

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față crizei în anul 2015, comparativ cu perioada 2009 - 2014, dezvăluie următoarele aspecte semnificative:

- 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.
- 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.”¹
- 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.²
- 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.”³⁴⁵ 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.

Tabelul nr. 12

Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

Nr. crt.	Anul de referință	Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din România			
		Ridicăta	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%

(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 și completat cu date din 2014 și 2015*)

¹Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 50.

²Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, p. 53.

³Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 41.

⁴Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 32.

⁵Nicolescu 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.

Analiza în dinamică a opiniilor respondenților cu privire la capacitățile 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 se remarcă o scădere ușoară atât procentului opiniilor favorabile, cât și al celor nefavorabile.

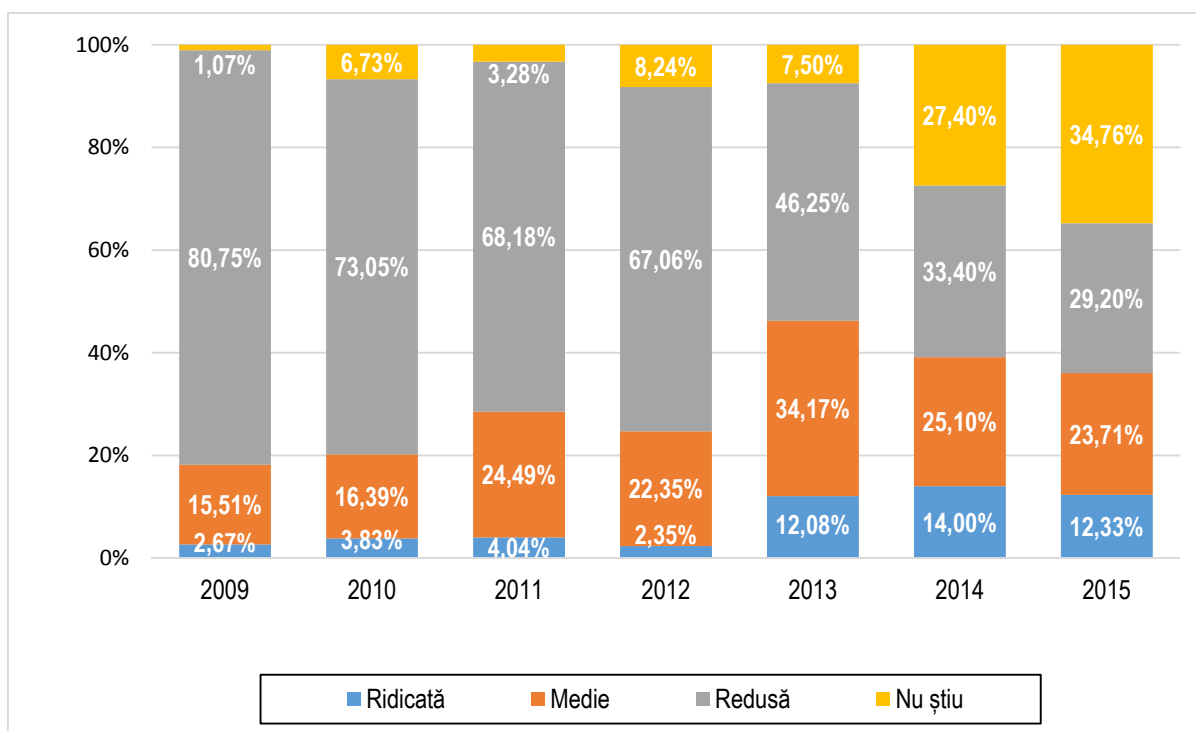


Figura nr. 37 – Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

(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 și completat cu date din 214 și 2015)

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 – 2015, 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 centrale de la 2,70% în 2009 la 18,90% în 2015 și scăderea celui corespunzător capacității scăzute de la 81,62% la 44,76%.

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 2015 are (în opinia respondenților) al doilea cel mai scăzut procent al capacității ridicate (18,90) și cel mai scăzut procent al capacității reduse (44,76%) dintre cele șase nivele de analiză.

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

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%

(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 și completat cu date din 214 și 2015*)

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 2010-2015. 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 cinci evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2015, fiind menționată între 23,45% dintre respondenți în anul 2012 și 55,35% în anul 2010 (mai multe amănunte în figura de ai jos).¹²³⁴⁵⁶ Examinând aceste date 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 33,16% în 2015), situația actuală nu este deloc una îmbucurătoare pentru administrația publică centrală, a cărei capacitate de a contracara criza economică este percepută de către managerii/întreprinzători participanți la sondaj printre primele patru evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor, alături de criza economică mondială (55,85%), evoluția cadrului legislativ (43,71%) și corupția (42,25%).

¹ Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.

² Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, Editura Sigma, București, 2011.

³ 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.

⁴ 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, București, 2013.

⁵ 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.

⁶ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.

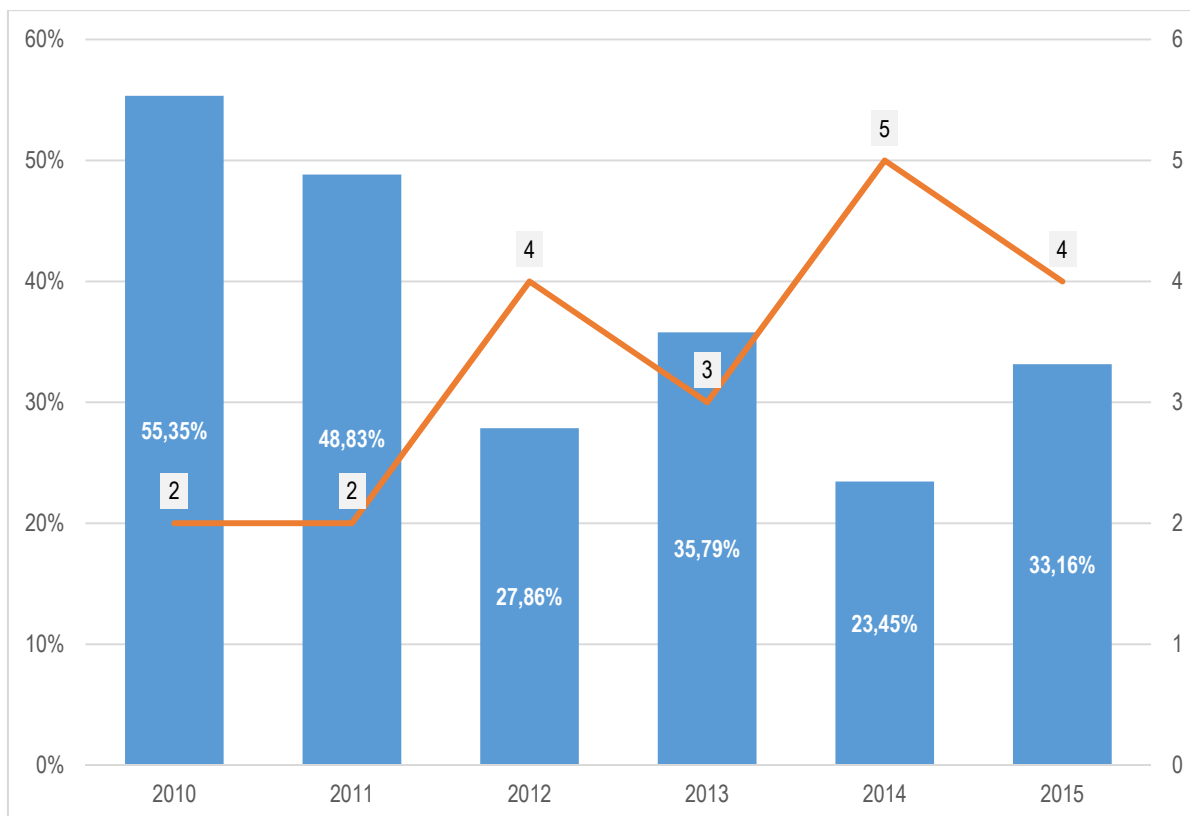


Figura nr. 38 – Dinamica frecvenței cu care a fost menționată „*insuficienta capacitate a Guvernului, Parlamentului de a contracara criza economică*” printre principalele evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2015 (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

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 (40,24%) 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.

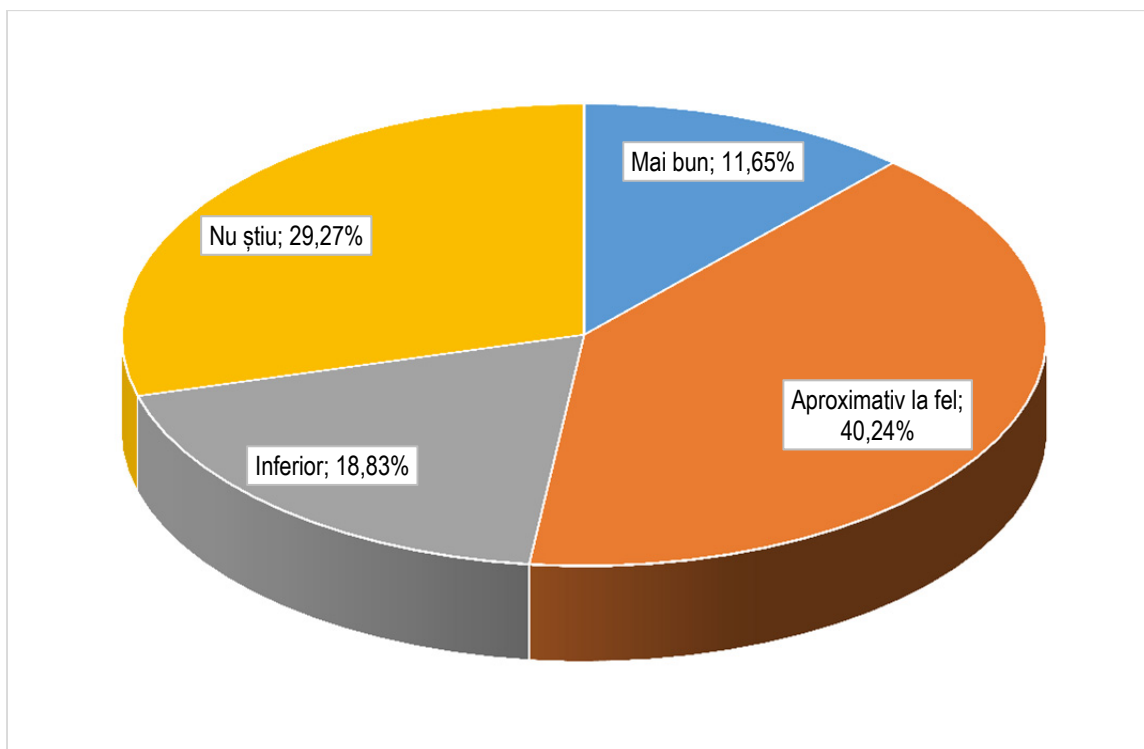


Figura nr. 39 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2015, comparativ cu 2014

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca:

- 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 comparativ 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 comparativ 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”.
- 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%).¹
- 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%).”²

¹Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 49.

²Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 89.

- 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%).¹
- 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.² 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.³

Tabelul nr. 14

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2015

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%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, completat cu date din 2014 și 2015*)

După cum reiese și din figura de mai jos, calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2015, 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 2015 față de 2014 (de la 12,20% la 11,65%). 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 și 40,24% în 2015).

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 22,60% în 2014 și 29,27% în 2015).

¹Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 65.

²*Ibidem*, p. 25.

³Nicolescu 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.

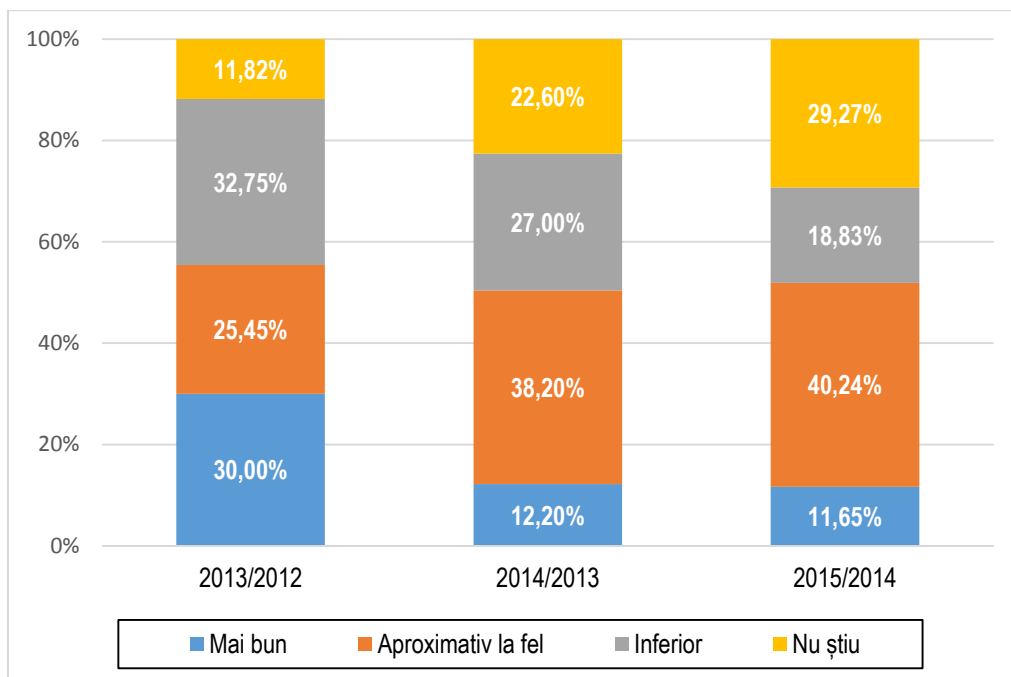


Figura nr. 40 – Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2015

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, completat cu date din 2014 și 2015)

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 – 2015 (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.

Tabelul nr. 15

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2015

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%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, completat cu date din 2014 și 2015)

2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2015

Ca și în cazul administrației publice centrale, anul 2015 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 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. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (33,40%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

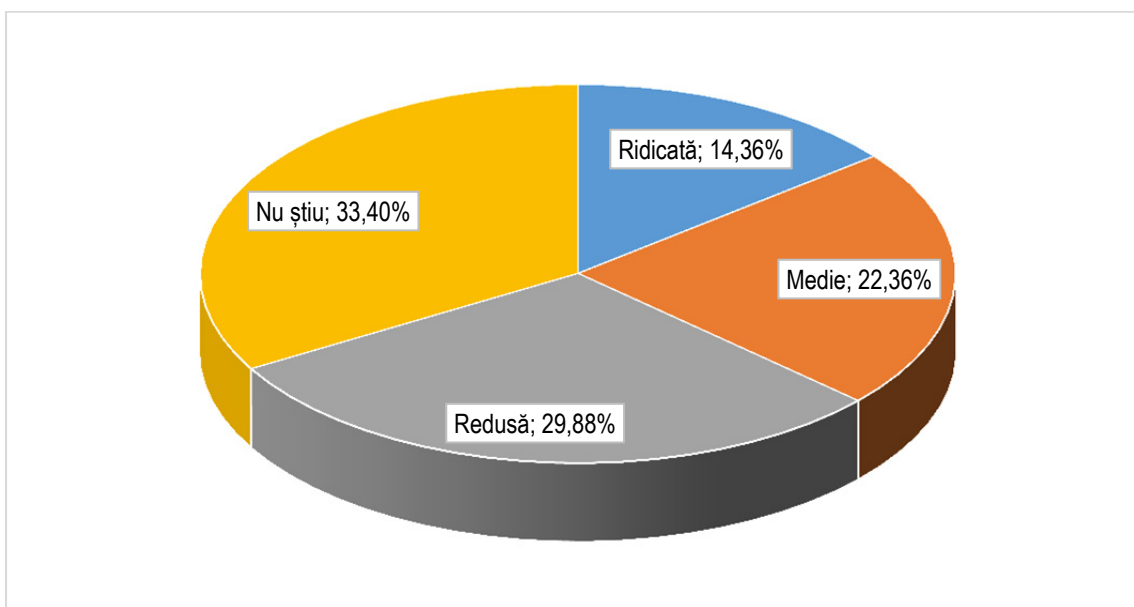


Figura nr. 41 – Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2015, în România

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față crizei în anul 2015, comparativ cu perioada 2009 - 2014, dezvăluie următoarele aspecte semnificative:

- 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.
- 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, 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.”¹

¹Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 50.

- 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).¹²³⁴ 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.

Tabelul nr. 16

Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

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%

(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 și completat cu date din 214 și 2015*)

Examinând dinamica percepțiilor cadrelor didactice, cercetătorilor și managerilor și specialiștilor din firme cu privire la capacitatea administrației publice de la nivel local în perioada 2009-2015, 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,

¹Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, p. 53.

²Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 41.

³Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 32.

⁴Nicolescu 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.

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).

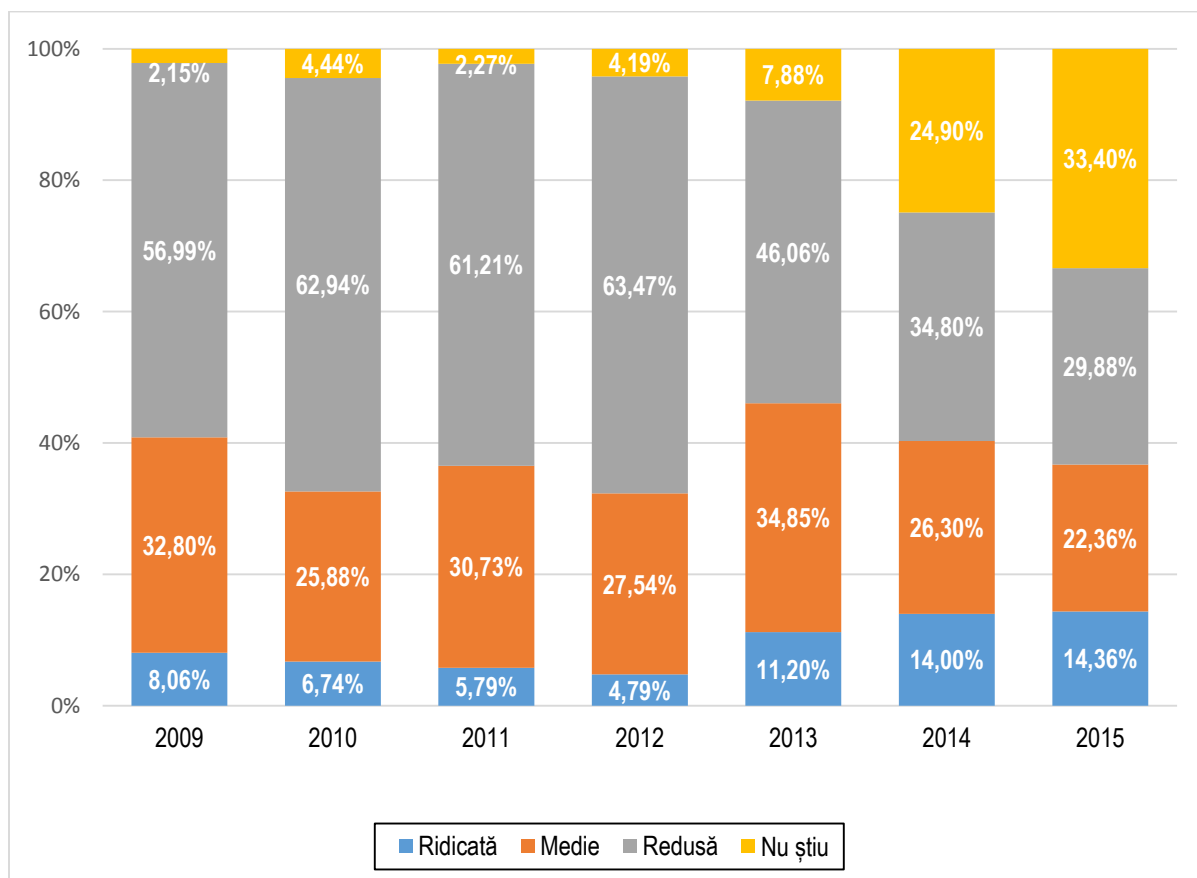


Figura nr. 42 – Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

(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 și completat cu date din 214 și 2015*)

Pentru a elimina efectul pe care l-ar putea avea asupra acestor rezultate procentul mare al respondenților nehotărâți (care a crescut în anul 2015 până la valoarea de 33,40%), 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 – 2015, 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%.

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 2015, procentul corespunzător capacității ridicate este încă mai mic de jumătate din cel corespunzător capacității scăzute (21,56% față de 44,86%).

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

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%
6	2014	18,64%	35,02%	46,34%
7	2015	21,56%	33,57%	44,86%

(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 și completat cu date din 214 și 2015)

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 2008-2015:

- 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. În 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 11,92% în 2015), concomitent cu o scădere de aproximativ 10 p.p. a proporției respondenților care constată o evoluție negativă (de la 28,10% în 2014 la 18,09% în 2015).
- Analiza în dinamică a opiniilor respondenților cu privire la capacitatea managerială 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 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 2012-2015, 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 2015 față de 2014 (de la 12,20% la 11,65%). 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).
- Examinând dinamica percepțiilor cadrelor didactice, cercetătorilor și managerilor și specialiștilor din firme cu privire la **capacitatea administrației publice de la nivel local** în perioada 2009-2015, 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).

2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2015

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 2009-2015. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și detalieri 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 2005 -2015, distingem următoarele elemente:

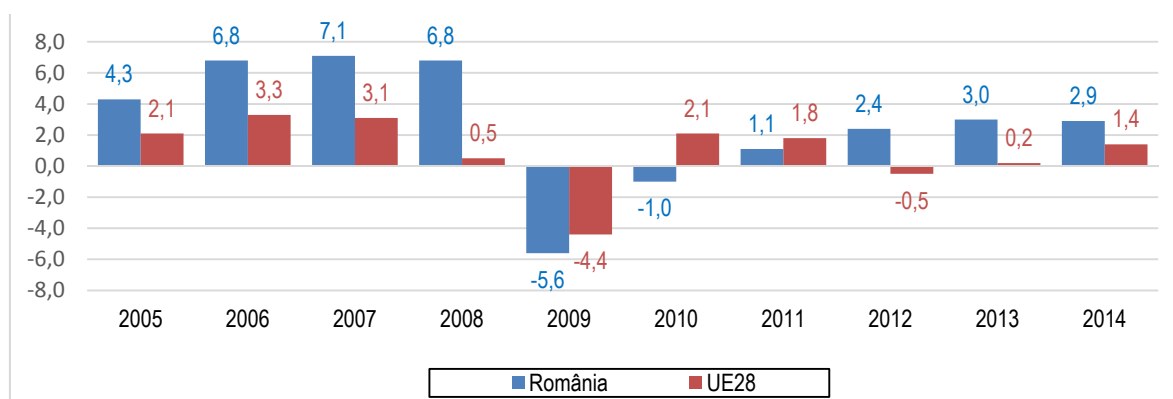


Figura nr. 43 - Evoluția ratei anuale de creștere a PIB-ului în România și Uniunea Europeană 2005-2014
(Sursa: Eurostat, <http://ec.europa.eu/eurostat/web/national-accounts/data/main-tables>, accesat în 31 ianuarie 2016)

- În 2014, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 2,9% față de 2013 (3,0% în 2013 față de 2012 și 2,4% în 2012 față de 2011). Deși mai mică față de cea din anul precedent, aceasta a fost printre cele mai mari creșteri înregistrate la nivelul Uniunii Europene în 2014, și cu mult peste media UE28 (1,4% în 2014 față de 2013).
- 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).

Referitor la prețurile de consum și rata inflației din perioada 2009-2015, 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 să înregistreze valori negative (-0,4), după cum se poate observa din figura nr. 44.

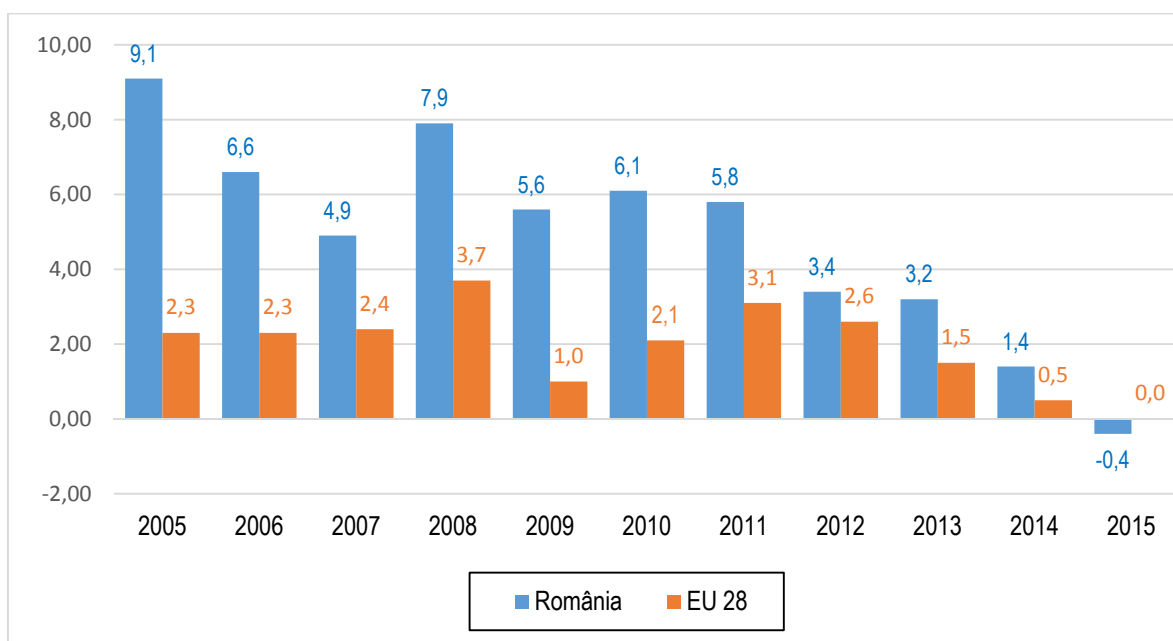


Figura nr. 44 – Evoluția ratei inflației în perioada 2005 – 2015 (%)

(Sursa: Eurostat, http://europa.eu/publications/statistics/index_ro.htm, accesat în 31 ianuarie 2016)

Din aceste date, putem vedea faptul că, pe perioada 2009 - 2015 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 1,4% în 2014 și -0,4% în 2015.

Conform lui Nicolescu O., et al., în cartea “Carta Albă a IMM-urilor din România 2014”: „**Situația de ansamblu a mediului economic din România** în perioada actuală a fost apreciată ca fiind neutră în 47,27% din întreprinderi, stânenitoare dezvoltării în 38,55% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 14,18% dintre organizații.”¹

Analiza în dinamică a mediului de afaceri în perioada 2010 – 2015 relevă următoarele aspecte semnificative:

- 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/

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p. 30.

managerilor din IMM-uri cu privire la mediul în care își desfășoară activitatea.

- 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 2014 39,20%, 43,38% în 2013 și 54,45% în 2012 dintre companii apreciau mediul de afaceri ca fiind nefavorabil dezvoltării, în anul 2015 doar 38,55% dintre respondenți au considerat mediul ca fiind nefavorabil.
- În consecință numărul celor care au considerat mediul ca fiind favorabil a crescut (16,63% în 2014 față de 15,34% în 2013 și 11,81% în 2012), înregistrând o ușoară scădere în 2015 – 14,18%.
- Concomitent, numărul celor care consideră mediul de afaceri ca fiind neutru a crescut constant (47,27% față de 44,17% în 2014, 41,28% în 2013 și 33,74% în 2012).
- Aceste date evidențiază faptul că, pe perioada analizată, există o tendință constantă de creștere a favorabilității mediului de afaceri din România.

Comparând aceste date cu estimările pentru anul 2016, se poate remarca un ușor optimism, concretizat în creșterea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 14,18% în 2015 la 16,80% pentru 2016), precum și o scădere a procentelor celor care îl consideră neutru (de la 47,27% la 45,75%) și stânenitor în dezvoltarea afacerilor (de la 38,55% la 37,45%).

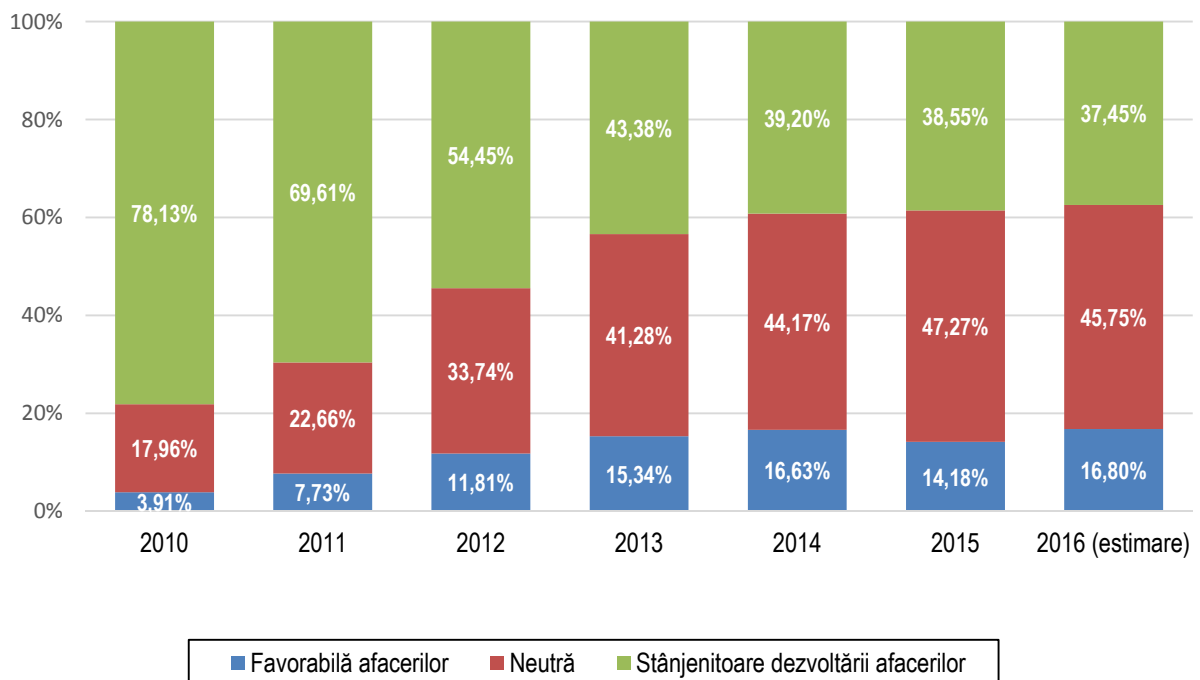


Figura nr. 45 - Dinamica evaluării de ansamblu a mediului economic
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Eșantionul de manageri și specialiști din firme investigați a indicat că în perioada actuală se confruntă cu următoarele **dificultăți**: scăderea cererii interne (semnalată în 59,49% din IMM-uri), birocrația (55,27%), fiscalitatea excesivă (54,47%), inflația (46,49%), controalele excesive (45,16%), corupția (37,38%), concurența nelocală (37,24%), accesul dificil la credite (21,89%), concurența produselor din import (19,20%), angajarea, pregătirea și menținerea personalului (19,13%), instabilitatea relativă a monedei naționale (16,36%), calitatea slabă a infrastructurii (15,13%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (14,25%), costurile ridicate ale creditelor (13,89%), întârzierile la încasarea contravalorii facturilor de la firmele private (12,44%), obținerea consultanței și trainingului necesar firmei (6,18%), diminuarea cererii la export (6,11%), neplata facturilor de către instituțiile statului (5,67%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (4,22%).

În continuare inserăm frecvența principalelor dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile în perioada 2010-2015.

Tabelul nr. 18

Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile (%) – 2010-2015

Nr. crt.	Dificultăți majore	%					
		2010	2011	2012	2013	2014	2015
1	Scăderea cererii interne	66,20	67,77	60,55	70,08	55,39	58,49
2	Fiscalitate excesivă	54,61	48,44	51,69	54,25	58,06	54,47
3	Inflația	36,70	44,40	49,59	50,27	55,45	46,69
4	Birocrația	47,07	41,39	52,86	36,33	45,70	55,27
5	Concurența nelocală					40,92	37,24
6	Corupția	36,09	36,10	41,14	30,95	32,25	37,38
7	Controale excesive	26,13	31,15	40,56	41,50	44,55	45,16
8	Costuri ridicate ale creditelor	26,86	27,80	19,17	16,58	14,60	13,89
9	Încasări întârziate ale facturilor	26,80	27,52	15,79	12,92	9,56	12,44
10	Acces dificil la credite	30,51	25,53	20,22	14,59	10,45	21,89
11	Angajarea, pregătirea și menținerea personalului	19,06	22,91	24,94	28,53	14,53	19,13
12	Instabilitatea monedei naționale	18,25	21,15	19,00	17,81	14,94	16,36
13	Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	20,34	19,56	9,62	25,46	18,61	14,25
14	Calitatea slabă a infrastructurii	15,35	15,86	4,90	12,00	12,24	15,13
15	Concurența produselor din import	18,11	14,38	22,90	16,95	22,75	19,20
16	Neplata facturilor de către instituțiile statului	12,32	13,47	7,40	5,49	4,21	5,67
17	Scăderea cererii la export	6,94	5,06	7,17	5,54	7,07	6,11
18	Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei					3,95	6,18
19	Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar					1,91	4,22

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

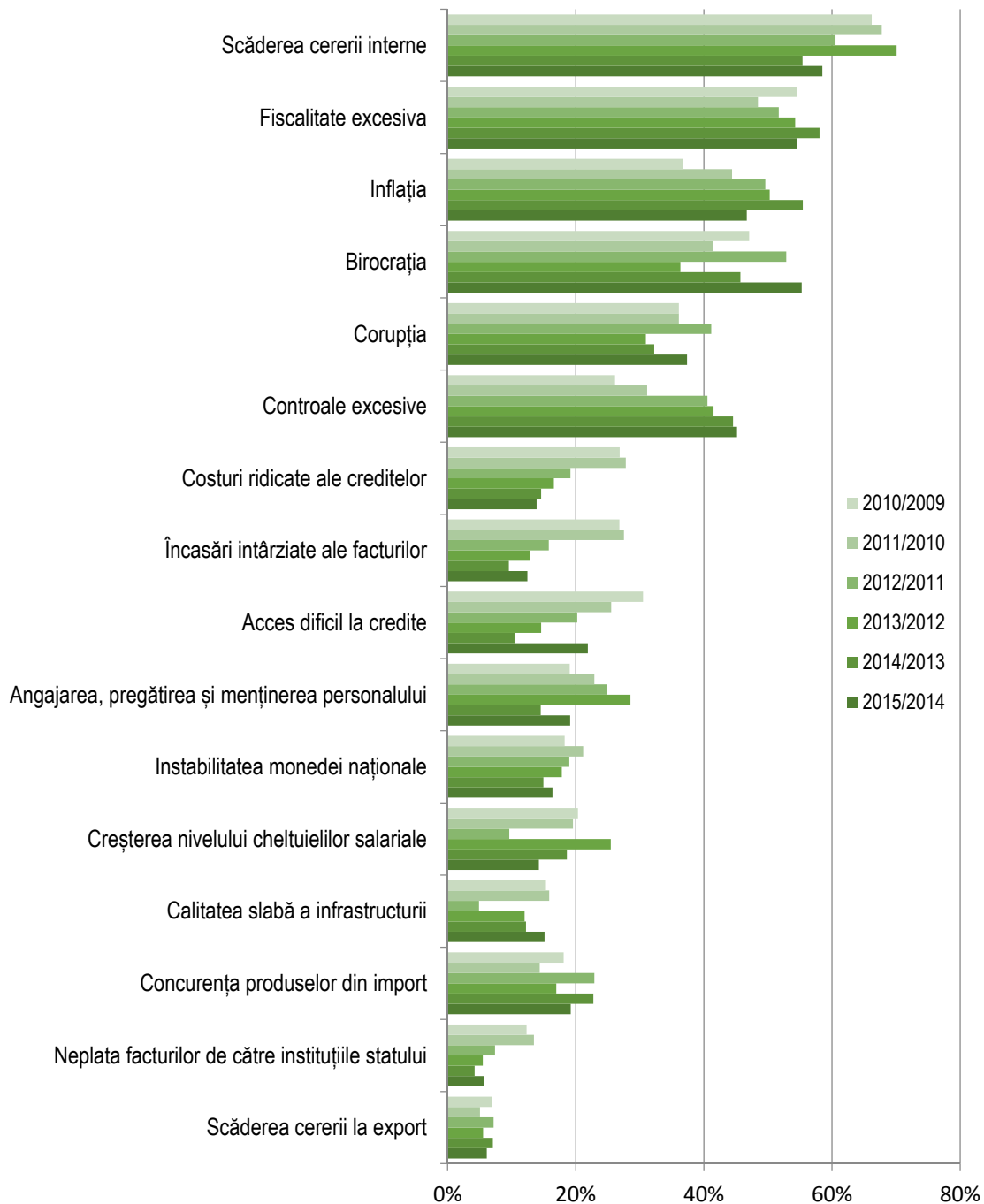


Figura nr. 46 - Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România, în dinamică în perioada 2009-2014

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 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, dificultățile majore situate pe locul doi și trei, respectiv fiscalitatea excesivă și inflația au 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, printr-o scădere a procentului respondenților care le consideră ca și dificultăți majore (de la 58,06% în 2014 la 54,47% în 2015 - fiscalitate excesivă și de la 55,45% în 2014 la 46,69% în 2015 - inflația).

- O mențiune aparte se cuvine în cazul scăderii cererii interne, care (spre deosebire de perioada anterioară) în anul 2014 a înregistrat o scădere de aproape 15 p.p. de la 70,09% la 55,39%, care din păcate nu a putut fi menținută în anul 2015.
- Birocrația și corupția au înregistrat din nou creșteri față de anul precedent, după ușoara relaxare a mediului de afaceri din perioada anterioară.
- 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).
- De remarcat evoluția pozitivă pe care au avut-o pe toată perioada analizată costurile ridicate ale creditelor (de la 26,86% la 13,89%), încasările întârziate ale facturilor (de la 26,80% la 12,44%), neplata facturilor de către instituțiile statului (de la 12,32% la 5,67%).
- 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).

Totalitatea dificultăților prezentate anterior, ce au fost identificate de către IMM-urile din România în perioada 2010 - 2015, 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 – 2015, considerăm următoarele aspecte ca fiind semnificative:

- În 2014, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 2,9% față de 2013 (3,0% în 2013 față de 2012 și 2,4% în 2012 față de 2011). Deși mai mică față de cea din anul precedent, aceasta a fost printre cele mai mari creșteri înregistrate la nivelul Uniunii Europene în 2014, și cu mult peste media UE28 (1,4% în 2014 față de 2013).
- Rata inflației din perioada 2009 – 2015 a scăzut în mod constant de la 6,1% în 2010, la 1,4% în 2014, ajungând ca în 2015 să înregistreze valori negative (-0,4%).
- 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 11,81% în 2012 la 16,63% în anul 2014, urmată de o ușoară scădere în anul 2015 (14,18%).
- Comparând aceste date cu estimările pentru anul 2016, se poate remarca un ușor optimism, concretizat în creșterea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 14,18% în 2015 la 16,80% pentru 2016).
- Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile în perioada 2010 – 2015 sunt: scăderea cererii interne, fiscalitatea excesivă, scăderea cererii interne, inflația, birocrația și corupția.

2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici

„Având în vedere **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.”¹

Analiza în dinamică a performanțelor de ansamblu ale întreprinderilor comparativ cu anul precedent, în perioada 2008 – 2014 relevă următoarele aspecte semnificative:

¹Ibidem., p.82.

- Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din 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.
- 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 22,235 în anul 2009 comparativ cu 2008 la 59,27% în anul 2014 comparativ cu 2013), aceea ce s-ar putea interpreta ca o creștere a stabilității.

„În ceea ce privește **performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru anul 2015 comparativ cu anul trecut**, constatăm că se preconizează rezultate mult mai bune în doar 1,31% dintre organizații, mai bune în 24,38% dintre organizații, identice în 57,01% dintre întreprinderi, inferioare în 11,97% dintre companii și mult mai slabe în doar 5,33% dintre firmele incluse.”¹ Aceste date denotă un grad ridicat de optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează o creștere a performanțelor economice în anul 2016 comparativ cu evoluția performanțelor actuale (mult mai bune – de la 0,73% la 1,31% și mai bune - de la 15,77% la 24,38%), concomitent cu o scădere a procentului celor care estimează o scădere a performanțelor economice (puțin mai slabe – de la 18,76% la 11,97% și mult mai slabe – de la 5,47% la 5,33%).

¹Ibidem., p. 87.

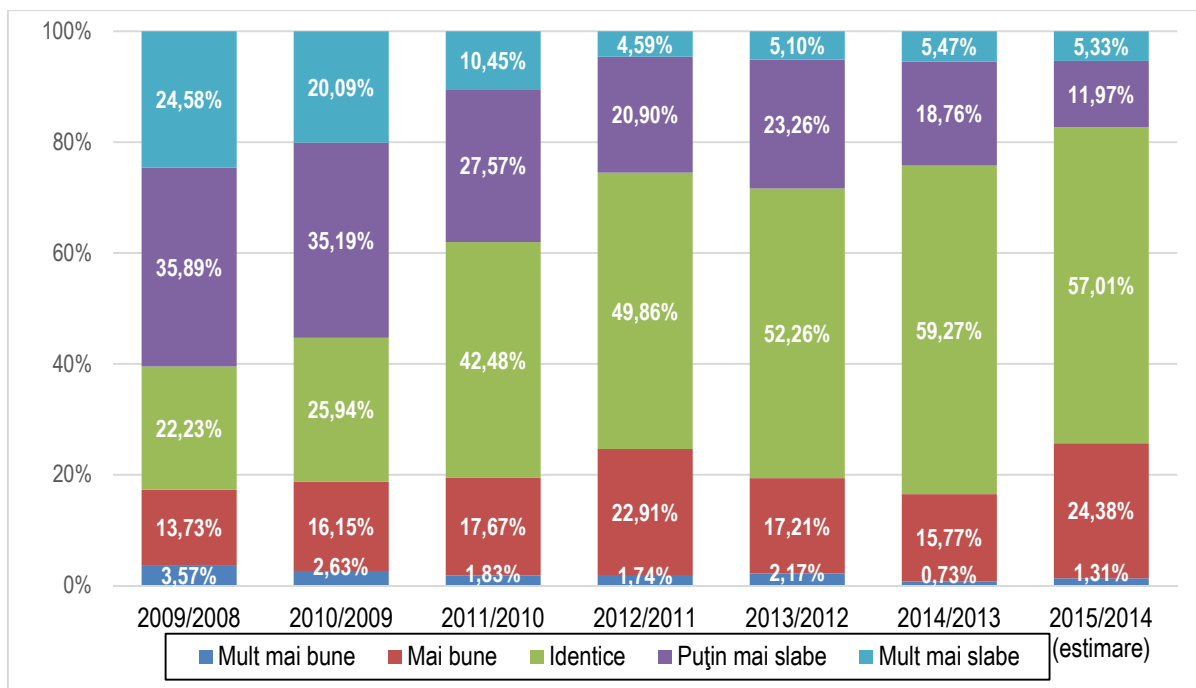


Figura nr. 47 - Evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor comparativ cu anul precedent în perioada 2008 - 2015

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Grupând agenții economici în funcție de vârstă, putem remarca o corelație inversă între evoluția performanțelor economice din anul 2014 comparativ cu 2013 și vârsta acestora. Astfel, cele mai tinere IMM-uri (până în 5 ani vechime) înregistrează cele mai mari procente în ceea ce privește evoluția favorabilă a nivelului lor de performanță (1,45% - mult mai bune și 18,45% - mai bune) concomitent cu cele mai mici procente ale evoluțiilor nefavorabile (17,63% - puțin mai slabe și 4,05% - mult mai slabe). La polul opus, IMM-urile cu vârstă cuprinsă între 10 și 15 ani sunt cele care prezintă cel mai mare procent al performanțelor mult mai slabe (6,67%), niciuna dintre acestea (0,00%) neînregistrând performanțe mult mai bune.

Referindu-ne la perioadele anterioare, putem remarca:

- În anul 2013 față de 2012 se constată în principal că: întreprinderile cu vârsta mai mică de 5 ani dețin cele mai mari ponderi ale IMM-urilor cu rezultate mult mai bune (2,56%), dar și în cadrul celor la fel de performante din punct de vedere economic (57,18%). În același timp, această categorie de întreprinderi prezintă și cea mai redusă pondere în cadrul celor cu rezultate mult mai slabe în 2013 față de 2012 (2,82%). Întreprinderile cu vârste între 10 și 15 ani au înregistrat cea mai ridicată pondere a companiilor care au performat mai bine (20,32%) și puțin mai slab (27,09%).
- În ceea ce privește performanțele obținute de IMM-uri în anul 2012 față de 2011 în funcție de vârsta acestora sunt mult mai bune și mai bune în cadrul firmelor cu vârsta între 5-10 ani, și în acest caz, la fel ca în cazul analizei perioadei 2010-2011 observându-se că proporția majoritară, indiferent de categoria de vârstă este reprezentată de performanțe identice. Firmele care au înregistrat performanțe mai slabe și puțin mai slabe sunt cele cu o vechime de peste 15 ani, în 2012 comparativ cu 2011 (aceeași situație ca în 2011 comparativ cu 2010).

Proporțiile întreprinderilor cu rezultate mult mai bune ca în 2010 sunt mai crescute în rândul unităților economice înființate în ultimii 5 ani în 2011, în timp ce performanțele mai bune sunt înregistrate în cadrul întreprinderilor cu vârsta cuprinsă între 5 și 10 ani (20,21%). Procentajele organizațiilor în care se anticipează performanțe puțin mai slabe sunt mai ridicate în cadrul companiilor în vârstă de 10-15 ani, iar firmele care previzionează rezultate mult mai slabe sunt mai frecvente în rândul celor cu vârsta de peste 15 ani.

Tabelul nr. 19

Evoluția performanțelor obținute de IMM-uri în perioada 2008-2014
în funcție de vârsta acestora

Nr. crt.	Performanțe	Vârsta IMM-urilor			
		0-5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
Performanțele IMM-urilor în 2009 față de 2008					
1	Mult mai bune	3,11%	3,18%	4,19%	4,17%
2	Mai bune	20,57%	11,78%	9,30%	10,28%
3	Identice	24,64%	24,20%	20,47%	18,61%
4	Puțin mai slabe	29,90%	37,58%	37,21%	40,00%
5	Mult mai slabe	21,77%	23,25%	28,84%	26,94%
Performanțele IMM-urilor în 2010 față de 2009					
1	Mult mai bune	4,67%	1,65%	1,36%	2,17%
2	Mai bune	20,67%	15,57%	15,91%	12,05%
3	Identice	27,78%	25,24%	24,55%	25,54%
4	Puțin mai slabe	29,11%	38,92%	33,64%	38,07%
5	Mult mai slabe	17,78%	18,63%	24,55%	22,17%
Performanțele IMM-urilor în 2011 față de 2010					
1	Mult mai bune	2,44%	1,89%	0,55%	1,59%
2	Mai bune	16,73%	20,21%	17,03%	16,40%
3	Identice	51,13%	39,16%	38,46%	37,13%
4	Puțin mai slabe	21,05%	28,42%	32,97%	32,35%
5	Mult mai slabe	8,65%	10,32%	10,99%	12,53%
Performanțele IMM-urilor în 2012 față de 2011					
1	Mult mai bune	1,15%	2,16%	1,15%	2,05%
2	Mai bune	23,22%	25,37%	23,37%	19,30%
3	La fel	54,48%	52,40%	47,13%	44,15%
4	Puțin mai slabe	17,70%	16,92%	22,22%	27,93%
5	Mult mai slabe	3,45%	3,15%	6,13%	6,57%
Performanțele IMM-urilor în 2013 față de 2012					
1	Mult mai bune	2,56%	2,04%	2,39%	1,79%
2	Mai bune	15,64%	17,66%	20,32%	16,15%
3	Identice	57,18%	53,16%	44,22%	51,28%
4	Puțin mai slabe	21,79%	21,38%	27,09%	24,87%
5	Mult mai slabe	2,82%	5,76%	5,98%	5,90%
Performanțele IMM-urilor în 2014 față de 2013					
1	Mult mai bune	1,45%	0,92%	0,00%	0,27%
2	Mai bune	18,50%	16,09%	16,00%	12,64%
3	La fel	58,38%	59,08%	58,67%	60,71%
4	Puțin mai slabe	17,63%	17,70%	18,67%	21,15%
5	Mult mai slabe	4,05%	6,21%	6,67%	5,22%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Încadrarea **firmelor pe clase de mărime**, 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, în timp ce întreprinderile mijlocii raportează în cele mai mari procente niveluri în creștere ale performanțelor lor economice. Mai mult decât atât, întreprinderile mijlocii denotă o relativă stabilitate, reflectată în faptul că niciuna dintre acestea nu a raportat schimbări radicale față de anul precedent în nivelul performanțelor economice ((0,00% - mult mai bune, 0,00% - mult mai slabe).

Referindu-ne la perioadele anterioare, per ansamblu, se menține corelația directă între evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor și dimensiunea acestora remarcată în analiza perioadei curente:

- Evaluarea performanțele IMM-urilor în anul 2013 față de 2012 relevă că proporția IMM-urilor cu rezultate mult mai bune crește o dată cu dimensiunea întreprinderilor, situație ce se explică prin existența unei corelații între dimensiunea agenților economici și capacitatea acestora de a face față pe termen scurt și mediu perioadelor de recesiune. Microîntreprinderile înregistrează procentaje mai ridicate dacă avem în vedere companiile care au avut rezultate puțin mai slabe (24,66%), iar întreprinderile mijlocii consemnează ponderea cea mai ridicată de IMM-uri care au performat la fel (56,52%) și care au avut rezultate mult mai bune (5,80%).
- Aceeași caracter direct proporțional dintre performanțe mult mai bune și mai bune și mărimea întreprinderilor se poate observa și în analiza performanțelor IMM-urilor din 2012 față de anul 2011. Spre deosebire de analiza realizată în perioada 2010-2011, microîntreprinderile au fost cele ce în proporție majoritară au înregistrat rezultate la fel de bune (51,65%), puțin mai slabe (22,09%), dar și mult mai slabe (4,8%). Este îmbucurător faptul că, mult mai puține firme (din toate categoriile de mărime) au indicat că în 2012 au avut rezultate mult mai slabe decât în 2011 (în 2011 față de 2010 procentul firmelor care au avut rezultate mult mai slabe era mai mare, aproximativ 10% în cazul microîntreprinderilor și firmelor mici și de aproximativ 7,5% în cazul întreprinderilor mijlocii).
- În cazul diferențierii firmelor pe baza performanțelor obținute în anul 2011, comparativ cu 2010, pe clase de mărimi, se poate observa o legătură direct proporțională între creșterea dimensiunii firmei și performanțele mult mai bune și mai bune obținute de aceasta. Întreprinderile mici au fost cele care au înregistrat performanțe mult mai slabe în 2011 față de 2010, în timp ce microîntreprinderile au reprezentat procentul cel mai mare de firme ce au stagnat (au obținut performanțe la fel), cu o tendință ușoară de scădere a performanțelor în 28,43% dintre cazuri.

Evoluția performanțelor obținute de IMM-uri în perioada 2008 -2014
în funcție de dimensiunea acestora

Nr.Crt.	Performanțe	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
Performanțele IMM-urilor în 2008 față de 2009				
1	Mult mai bune	2,16%	6,29%	6,90%
2	Mai bune	12,57%	13,52%	22,41%
3	La fel	23,71%	20,75%	15,52%
4	Puțin mai slabe	36,17%	35,85%	35,34%
5	Mult mai slabe	25,39%	23,58%	19,83%
Performanțele IMM-urilor în 2010 față de 2009				
1	Mult mai bune	2,12%	2,80%	5,88%
2	Mai bune	14,38%	21,12%	22,55%
3	La fel	26,64%	25,16%	25,49%
4	Puțin mai slabe	34,94%	37,58%	26,47%
5	Mult mai slabe	21,91%	13,35%	19,61%
Performanțele IMM-urilor în 2011 față de 2010				
1	Mult mai bune	1,62%	2,20%	4,69%
2	Mai bune	15,06%	24,21%	37,50%
3	La fel	44,53%	35,85%	34,38%
4	Puțin mai slabe	28,43%	26,42%	15,63%
5	Mult mai slabe	10,36%	11,32%	7,81%
Performanțele IMM-urilor în 2012 față de 2011				
1	Mult mai bune	1,17%	3,82%	6,06%
2	Mai bune	20,30%	34,35%	34,85%
3	La fel	51,65%	41,98%	42,42%
4	Puțin mai slabe	22,09%	15,65%	15,15%
5	Mult mai slabe	4,80%	4,20%	1,52%
Performanțele IMM-urilor în 2013 față de 2012				
1	Mult mai bune	1,69%	3,47%	5,80%
2	Mai bune	14,99%	27,03%	20,29%
3	La fel	53,59%	44,79%	56,52%
4	Puțin mai slabe	24,66%	19,69%	11,59%
5	Mult mai slabe	5,08%	5,02%	5,80%
Performanțele IMM-urilor în 2014 față de 2013				
1	Mult mai bune	0,68%	1,19%	0,00%
2	Mai bune	15,35%	17,26%	26,09%
3	La fel	59,46%	58,33%	56,52%
4	Puțin mai slabe	18,74%	19,05%	17,39%
5	Mult mai slabe	5,77%	4,17%	0,00%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității IMM-urilor, este semnificativă evoluția în anul 2014 comparativ cu 2013 a 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 acest sens, sunt relevante următoarele elemente:

- „**volumul fizic al vânzărilor** s-a menținut la același nivel în 50,68% dintre unitățile economice, a scăzut ușor în 20,09% dintre întreprinderi, a înregistrat creșteri ușoare în 20,55% dintre firmele din eșantion, a scăzut intens în 5,71% firme și a crescut semnificativ în doar 2,97% din entități;
- **numărul de salariați** a rămas la fel în 73,50% dintre organizații, a scăzut moderat în 13,17% dintre firme, a crescut ușor în 9,54% companii, s-a diminuat accentuat în 2,27% din întreprinderi și s-a amplificat semnificativ doar în 1,51% dintre IMM-uri;
- din punct de vedere al **stocurilor de mărfuri din IMM-uri**, 60,76% dintre întreprinderi au menținut la un nivel aproximativ constant stocurile de mărfuri, în 20,82% dintre firme s-au constatat scăderi ușoare, în 13,85% dintre companii s-au înregistrat creșteri moderate de stocuri, în 3,33% din entități au avut loc reduceri accentuate de stocuri, iar în 1,24% dintre agenții economici s-au consemnat amplificări semnificative ale stocurilor;
- **volumul comenzilor** a înregistrat următoarea dinamică: în 50,04% dintre IMM-uri s-a înregistrat același nivel, în 22,46% din companii a avut loc diminuarea ușoară a acestui indicator, în 19,48% din organizații a crescut moderat, în 5,50% din firme a fost consemnată micșorarea substanțială a comenzilor, iar în 2,52% dintre unitățile economice a sporit în mare măsură;
- analizând **numărul de clienți**, se observă că 49,81% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, 22,83% dintre firme au înregistrat o diminuare ușoară, 20,28% dintre IMM-urilor chestionate și-au amplificat în mică măsură numărul de consumatori, 5,29% din organizații au semnalat o scădere substanțială, iar doar 1,81% dintre firme au înregistrat creșteri semnificative în această arie;
- **volumul exportului** s-a menținut la aproximativ același nivel în 71,36% dintre firmele incluse în cercetare, a scăzut ușor în 15,70% din întreprinderi, a sporit în mică măsură în 8,08% dintre organizații, s-a redus considerabil în 4,16% dintre firme și s-a amplificat semnificativ într-un procentaj de doar 0,69% 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 (51,14%), o scădere ușoară (22,58%), scădere accentuată (7,27%), creșterea ușoară (17,42%) și una semnificativă (1,59%).”¹

¹*Ibidem.*, p. 106 – 107.

Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în perioada 2008 - 2014

Nr. Crt.		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	5,16%	13,50%	31,01%	33,36%	16,98%
2	Numărul de salariați	1,28%	8,95%	57,82%	24,81%	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%	42,59%	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 2011 față de 2010						
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	Mărimea profitului	1,90%	20,42%	36,655	31,41%	9,62%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2012 față de 2011						
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%	9,035%	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	Mărimea profitului	0,75%	21,71%	44,57%	25,17%	7,79%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2013 față de 2012						
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	Mărimea profitului	1,40%	18,51%	50,40%	23,30%	6,39%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2014 față de 2013						
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	Mărimea profitului	1,59%	17,42%	51,14%	22,58%	7,27%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Referitor la **dinamica activității IMM-urilor**, ancheta relevă faptul că în perioada 2011 - 2015 65,31% dintre întreprinderi activează la aceiași parametri, 23,49% din companii și-au diminuat activitatea, iar 11,20% dintre unitățile economice au avut o evoluție ascendentă.

Dinamica activității IMM-urilor, repartizate după vârsta firmelor este prezentată în figura următoare.

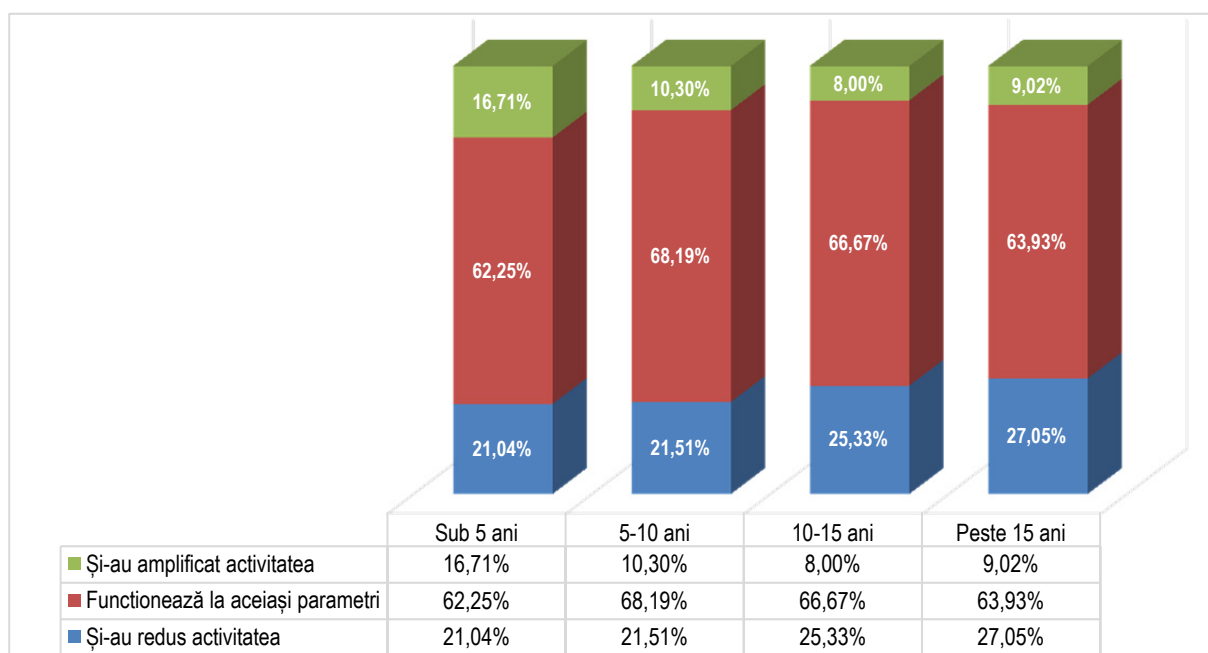


Figura nr. 48 - Dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011-2015, după vârsta firmelor investigate
Sursa: Adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. (coord.)

Analizând figura de mai sus 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 sub 5 ani (16,71%), urmate de cele cu vechime între 5 - 10 ani (10,30%) și de cele cu vechime de peste 15 ani (9,02%), în timp ce ponderea cea mai mare de IMM-uri care și-au redus activitatea este reprezentată de firmele cu vârsta de peste 15 ani (27,05%). În concluzie, se poate afirma faptul că, per ansamblu, firmele mai tinere sunt cele care au înregistrat creșteri în proporția cea mai mare, în timp ce în rândul firmelor cu vechime mai mare se înregistrează cea mai mare proporție a celor care și-au redus activitatea.

În funcție de dimensiunea firmelor, dinamica activității firmelor investigate în perioada 2011 - 2015, este prezentată în figura următoare.

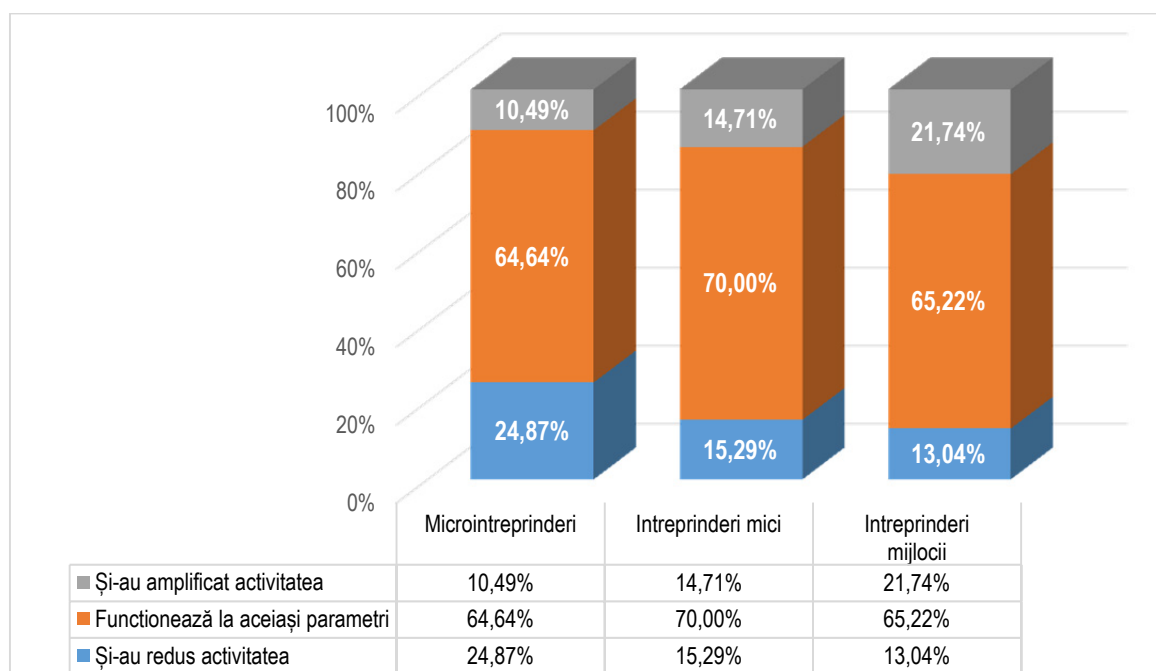


Figura nr. 49 - Dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011 - 2015, după mărimea firmelor investigate (Sursa: Adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. (coord.)

În ceea ce privește dinamica activității IMM-urilor în perioada 2011 - 2015, după dimensiunea acestora concluzia principală este aceea că odată cu creșterea dimensiunii firmelor, crește și posibilitatea de amplificarea a activității companiilor (10,49% microintreprinderi, 14,71% întreprinderi mici și 21,74% întreprinderi mijlocii).

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.
- Firmele care au obținut, în ponderea cea mai mare, performanțe mult mai bune și mai bune în perioada 2010 – 2014 sunt întreprinderile mijlocii, tendința generală fiind însă de atenuare a diferențelor dintre acestea și firmele mici și microintreprinderi..
- Vârsta firmelor reprezintă și ea un factor de influență asupra performanțelor, în acest caz, la fel ca și în funcție de gruparea pe clase de mărime a firmelor, se observă că firmele tinere (9 cu vechime de până în 5 ani) au un ușor avans în ceea ce privește evoluția favorabilă comparativ cu anul precedent.
- Estimările pentru 2016 denotă un grad ridicat de optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează o creștere a performanțelor economice în anul 2016 comparativ cu evoluția performanțelor actuale (mult mai bune – de la 0,73% la 1,31% și mai bune - de la 15,77% la 24,38%), concomitent cu o scădere a procentului celor care estimează o scădere a performanțelor economice (puțin mai slabe – de la 18,76% la 11,97% și mult mai slabe – de la 5,47% la 5,33%).

- Conform analizei evoluției indicatorilor referitori la performanțele de ansamblu ale agenților economici din România în perioada 2010-2015, putem observa că deși performanțele economice ale României s-au îmbunătățit în ultima perioadă, într-o oarecare măsură, iar pentru 2016 se estimează că vor rămâne aproximativ la fel ca în 2014, cu o ușoară tendință de creștere, performanțele agenților economici, înregistrate în perioada analizată, indică faptul că acestea sunt strâns legate de performanțele anterioare.

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 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.

La întrebarea care vizează calitatea managementul practicat în România în 2015 comparativ cu 2014 **în firmele mari**, se observă o tendință crescătoare, aproape un sfert dintre respondenți considerând-o mai bună, în timp ce 35,57% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 9,49% că este în scădere. De remarcat faptul că aprecieri mai favorabile vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management decât din cea a managerilor și specialiștilor din firme. O situație asemănătoare se poate constata și în cazul **multinaționalelor**.

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 (19,99%) și în scădere (14,30%). Și de această dată este de remarcat opinia mai favorabilă exprimată de către cadrele didactice și cercetătorii în management (41,12% - mai bună) comparativ cu cea a managerilor și specialiștilor din firme (doar 18,33%).

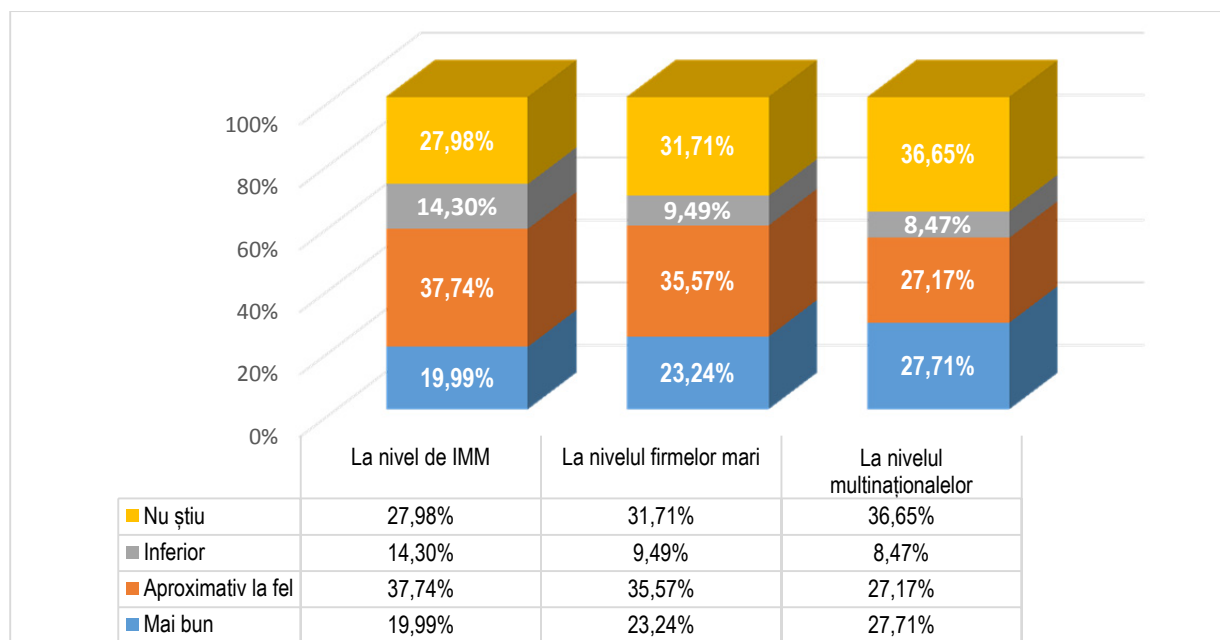


Figura nr. 50 - Nivelul managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2015 comparativ cu 2014

Nivelul managementului practicat de către agenții economici din România este subliniată de performanțele de ansamblu (economice, sociale, etc.) și de competitivitatea acestora, anul 2015, din

punct de vedere al creșterii economice, fiind unul bun pentru România, cu o creștere de 2,9% a PIB-ului față de anul precedent.

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca:

- 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.

Tabelul nr.22

Dinamica nivelului managementului practicat de agenții economici din România în perioada 2012-2015

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%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015*)

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 - 2015), după scăderea accentuată de 8,6 p.p. (de la 28,6% la 20,0%) înregistrată în anul 2013. De remarcant este și faptul că (pe perioada analizată, un procent din ce în ce mai mare de respondenți declară că „nu știu”.

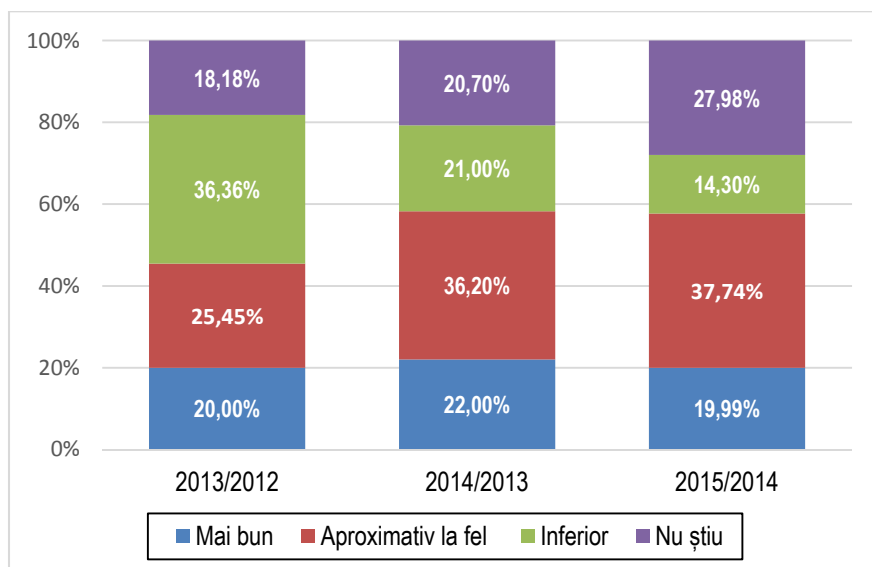


Figura nr. 51 - Evoluția managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 - 2015
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

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 – 2015 (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 27,75% în 2015), concomitent cu scăderea accentuată a procentului respondenților care o consideră a fi în declin (de la 44,44% în 2013 la 19,85% în 2015), astfel încât, în anul 2015, procentul respondenților care apreciază evoluția managementului IMM-urilor față de anul precedent ca fiind favorabilă a depășit cu aproape 8 p.p. pe cel al opiniilor defavorabile.

Tabelul nr. 23

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 – 2015

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

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 și 26,00% în 2014 și 23,24% în 2015).

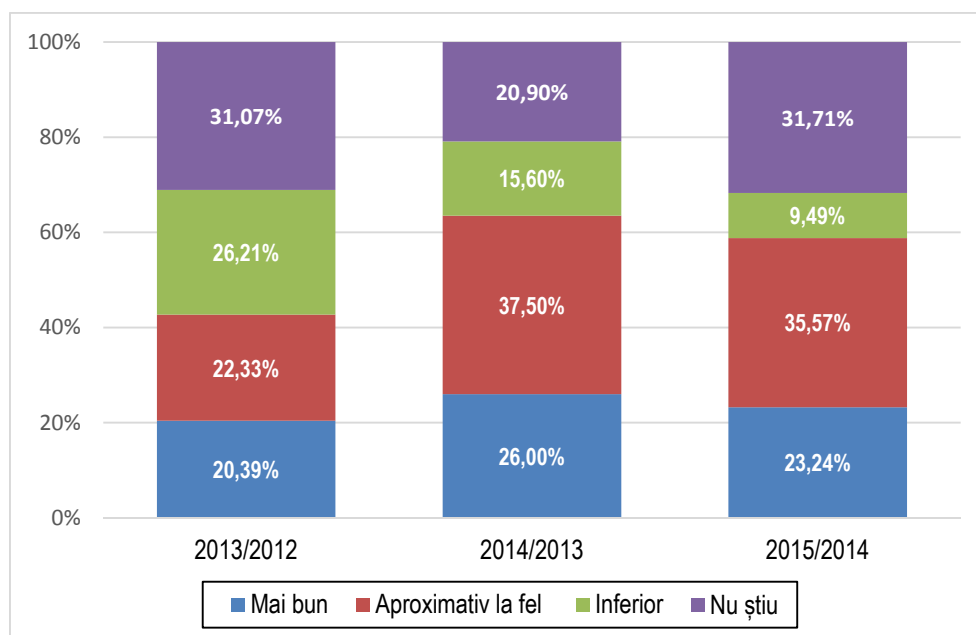


Figura nr. 52 - Evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012-2015

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

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 – 2015 (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%).

Tabelul nr. 24

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012 – 2015

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

Analizând figura de mai jos, putem constata că **la nivelul multinaționalelor** 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 pe toată perioada analizată (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. De asemenea este de remarcat și proporția mai mare a respondenților care au declarat că "nu știu".

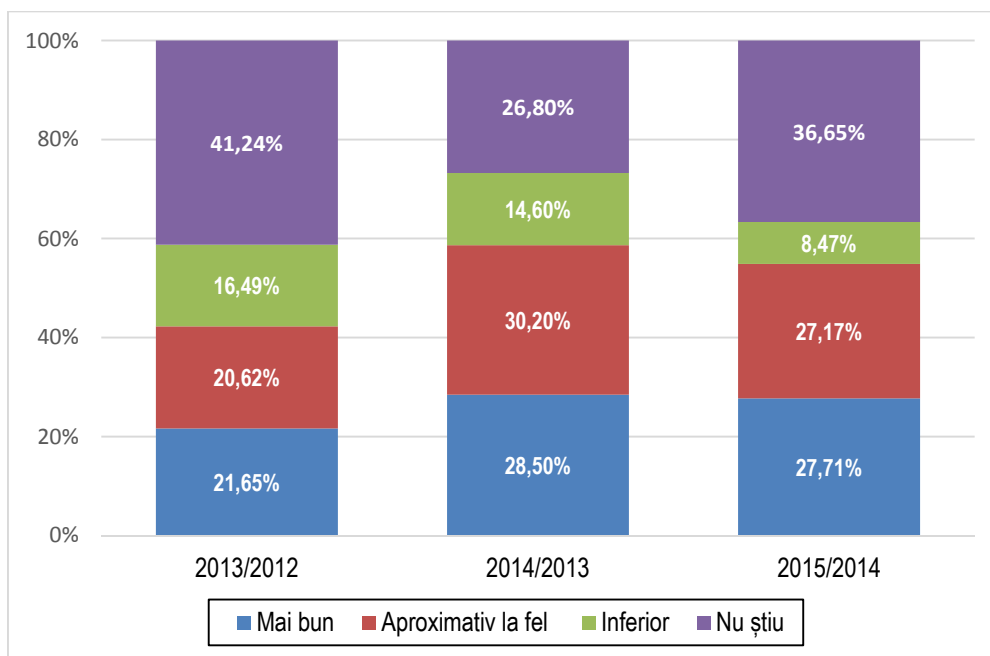


Figura nr. 53 - Evoluția managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2015

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

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 opiniile 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%).

Tabelul nr. 25

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012 – 2015

Nr. Crt.	Perioada de referință	Calitatea managementului comparativă 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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

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 în România în 2015, comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană**, o situație nefavorabilă (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), acest lucru datorându-se metodelor și tehnicilor de management învechite.

În ceea ce privește **calitatea și eficacitatea managementului din România în anul 2015, comparativ cu cel practicat în 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%).

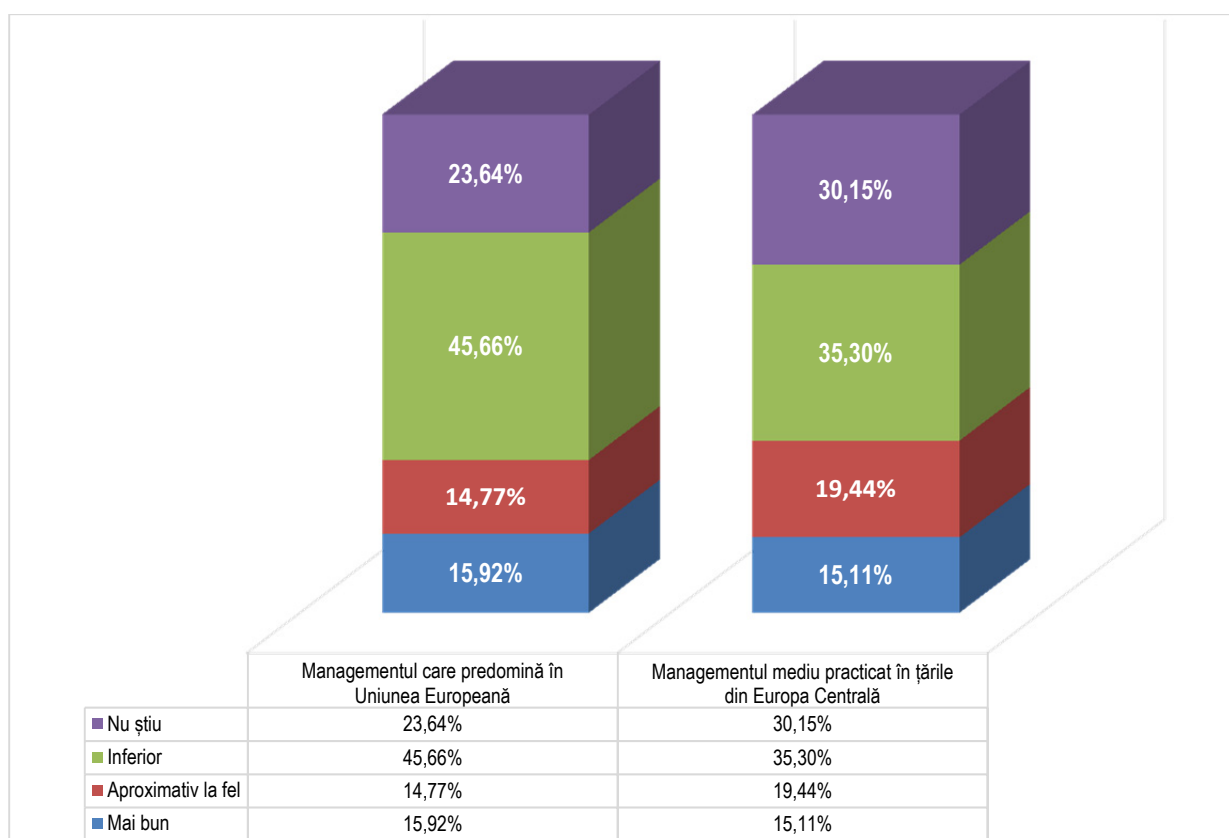


Figura nr. 54 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2015 comparativ cu cel care predomină în Uniunea Europeană și cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale

Dacă ne referim la **perioadele anterioare**, putem remarca următoarele elemente semnificative:

- 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. 26

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– 2015

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
2009					
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 practicat în țările din Europa Centrală	12,38%	29,10%	45,82%	12,69%
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%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
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%

(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 și completat cu date din 2015*)

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 – 2015:

- 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 20,40 în 2014 și 15,92% în 2015).
- Pe perioada analizată (2009 – 2015) procentul respondenților nehotărâți este într-o creștere constantă (de la 5,60% în 2009 la 23,66% în 2015).

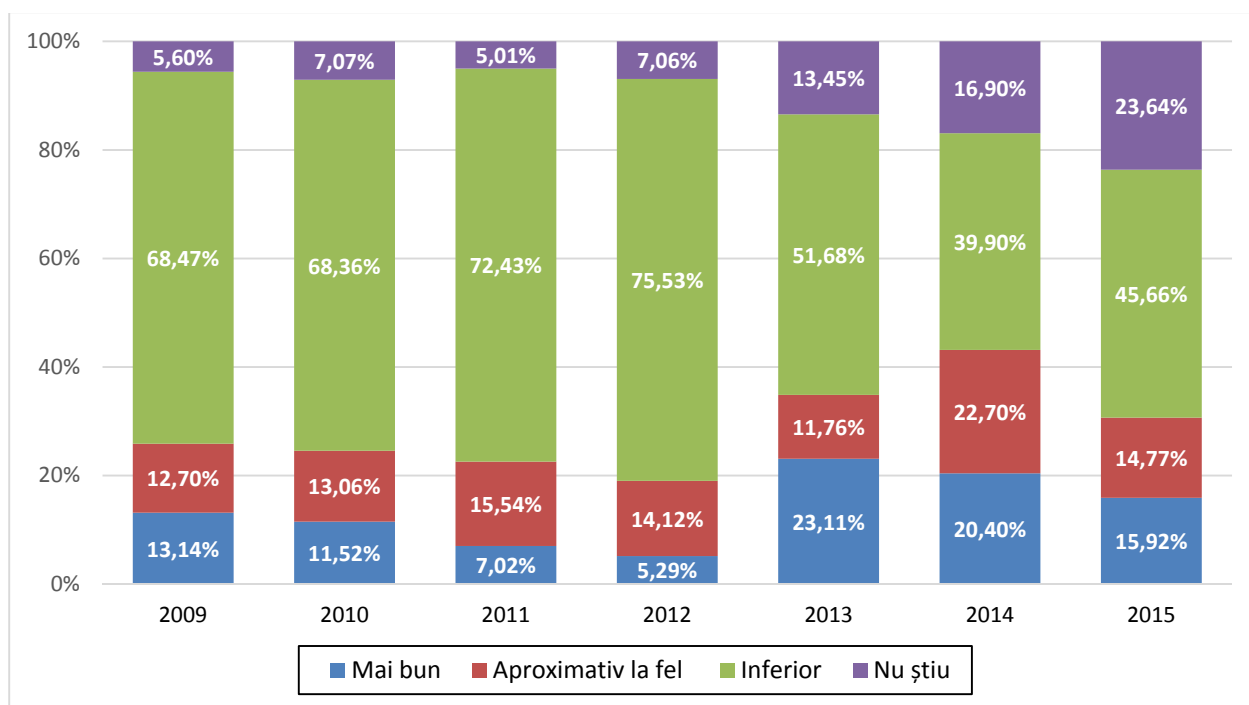


Figura nr. 55 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2015 (Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 și completat cu date din 2015*)

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 – 2015 (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 2013-2015 de un nou declin, de această dată însă mai puțin accentuat.

Tabelul nr. 27

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 – 2015

Nr. Crt.	Anul de referință	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană		
		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%
6	2014	24,58%	27,35%	48,07%
7	2015	20,85%	19,35%	59,80%

(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 și completat cu date din 2015*)

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 – 2015 (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), 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 30,15% în 2015).

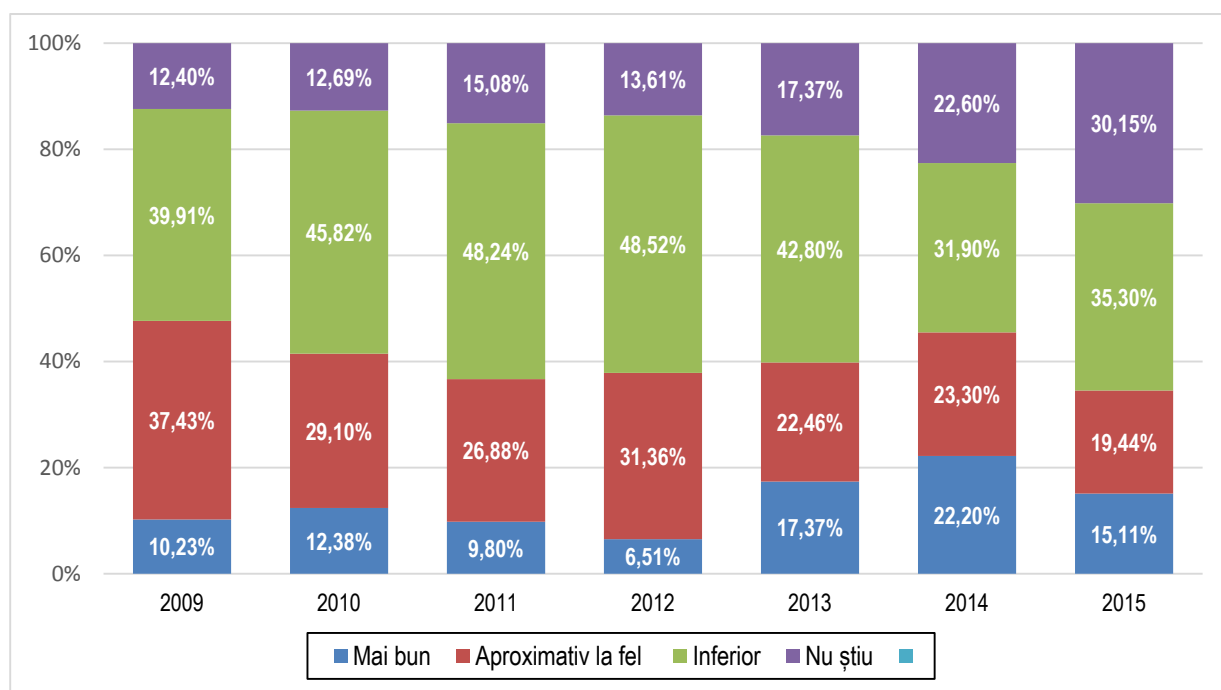


Figura nr. 56 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2015
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014* și completat cu date din 2015)

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 – 2015 (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 reviriment spectaculos în perioada 2012-2014, care însă nu s-a menținut, fiind urmat de un nou declin în anul 2015.

Tabelul nr. 28

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 – 2015

Nr. Crt.	Anul de referință	Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în 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%

(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 și completat cu date din 2015*)

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 - 2015:

- 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 - 2015).
- 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 20,4% în 2013 și 26,0% în 2014 și 23,2% în 2015).
- La nivelul multinaționalelor 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 pe toată perioada analizată (între 21,6% în 2013 și 38,0% în 2009), concomitent cu procente mai scăzute ale acelor care consideră că nivelul de calitate al managementului este în scădere.
- 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 și 15,92% în 2015).

- 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%).
- De remarcat este și faptul că (pe perioada analizată și la toate nivelele), 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 2015 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 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.

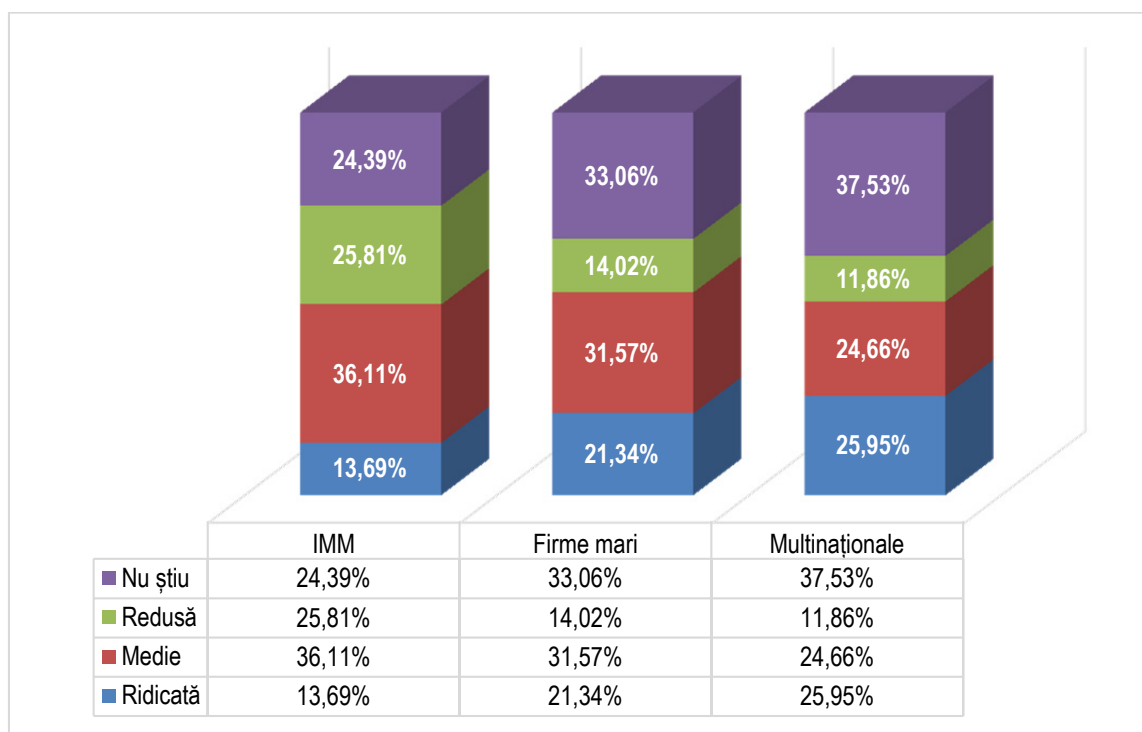


Figura nr. 57 - Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, în România

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față crizei în anul 2015, comparativ cu perioada 2009 - 2014, dezvăluie următoarele aspecte:

- Ponderea cea mai mare înregistrată în 2014 de firmele mari este aceea a capacității medie 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).

Tabelul nr. 29

Capacitatea managementului agenților economici de a face față crizei în perioada 2009 – 2015

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Capacitatea managementului agenților economici de a face față crizei			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
2009					
1	La nivel de IMM	10,16%	45,45%	38,5%	5,88%
2	La nivelul firmelor mari	13,7%	56,68%	22,9%	6,95%
3	La nivelul multinaționalelor	36,36%	41,8%	6,95%	15,51%
2010					
1	La nivel de IMM	5,71%	52,38%	34,29%	7,62%
2	La nivelul firmelor mari	9,52%	63,81%	14,29%	12,38%
3	La nivelul multinaționalelor	39,81%	34,95%	7,77%	17,48%
2011					
1	La nivel de IMM	8,5%	43,5%	39,25%	8,75%
2	La nivelul firmelor mari	15,46%	52,87%	21,45%	10,22%
3	La nivelul multinaționalelor	38,64%	38,64%	9,09%	13,64%
2012					
1	La nivel de IMM	7,65%	54,12%	34,71%	3,53%
2	La nivelul firmelor mari	14,79%	56,21%	23,67%	5,33%
3	La nivelul multinaționalelor	45,88%	36,47%	8,24%	9,41%
2013					
1	La nivel de IMM	10,83%	36,67%	41,67%	10,83%
2	La nivelul firmelor mari	11,16%	35,95%	35,12%	17,77%
3	La nivelul multinaționalelor	23,68%	18,4%	17,98%	39,91%
2014					
1	La nivel de IMM	11,10%	39,60%	29,80%	19,50%
2	La nivelul firmelor mari	24,20%	31,60%	20,50%	23,70%
3	La nivelul multinaționalelor	24,80%	27,70%	17,50%	29,90%
2015					
1	La nivel de IMM	13,69%	36,11%	25,81%	24,39%
2	La nivelul firmelor mari	21,34%	31,57%	14,02%	33,06%
3	La nivelul multinaționalelor	25,95%	24,66%	11,86%	37,53%

(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 și completat cu date din 2015)

Percepția respondenților **la nivel de IMM**, referitor la o capacitate ridicată de a face față crizei, a crescut de la 10,83% în 2013, la 11,10% în 2014 și 13,69 în 2015, aceasta fiind cea mai mare pondere înregistrată pe întreaga perioadă de observație (2009 - 2015). Concomitent se poate observa o scădere semnificativă a capacității reduse, de la 41,67% în 2013 la 29,80% în 2014 și 25,81% în 2015, 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%).

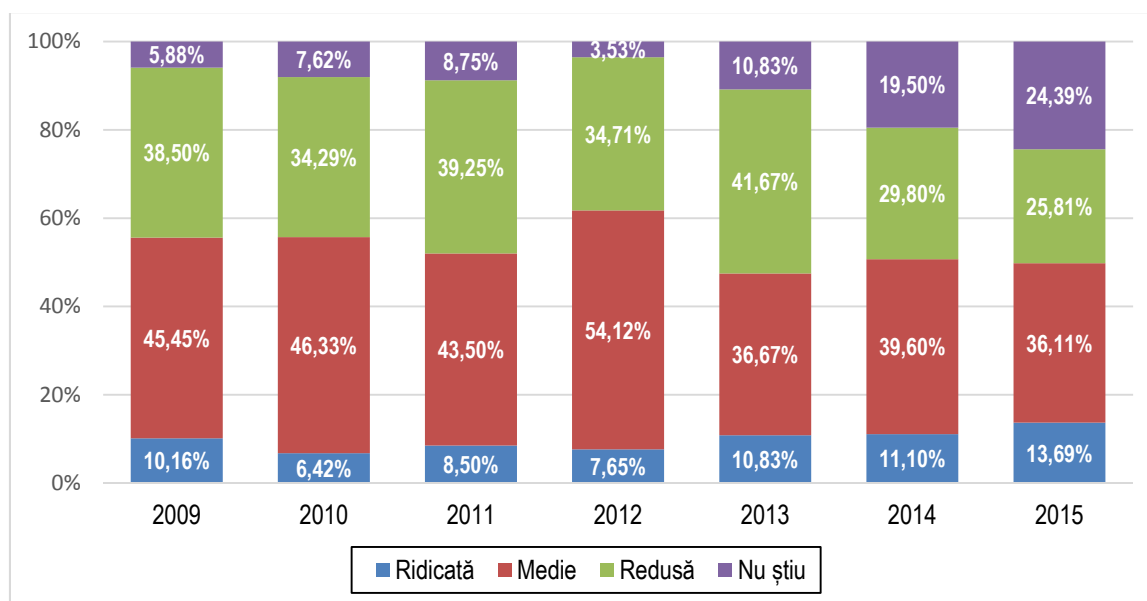


Figura nr. 58- Capacitatea managementului IMM-urilor de a face față crizei, în perioada 2009-2015 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 și completat cu date din 2015)

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 2009-2015 (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 18,11% în 2015.

Tabelul nr. 30

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la Capacitatea managementului IMM-urilor de a face față crizei, în perioada 2009-2015

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%

(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 și completat cu date din 2015)

Spre deosebire de IMM-uri, **firmele mari** înregistrează în anul 2015 o scădere a nivelului capacității ridicate a managementului de a face față crizei, de la 24,20% în 2014, la 21,34% în 2015. Această scădere 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), aceasta fiind totodată cea mai mare pondere a capacității ridicate din 2009 până în prezent. 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 17,77% în 2013 la 23,70% în 2014 și 33,06% în 2015, de asemenea, cea mai mare valoare înregistrată pe întreaga perioadă de observație.

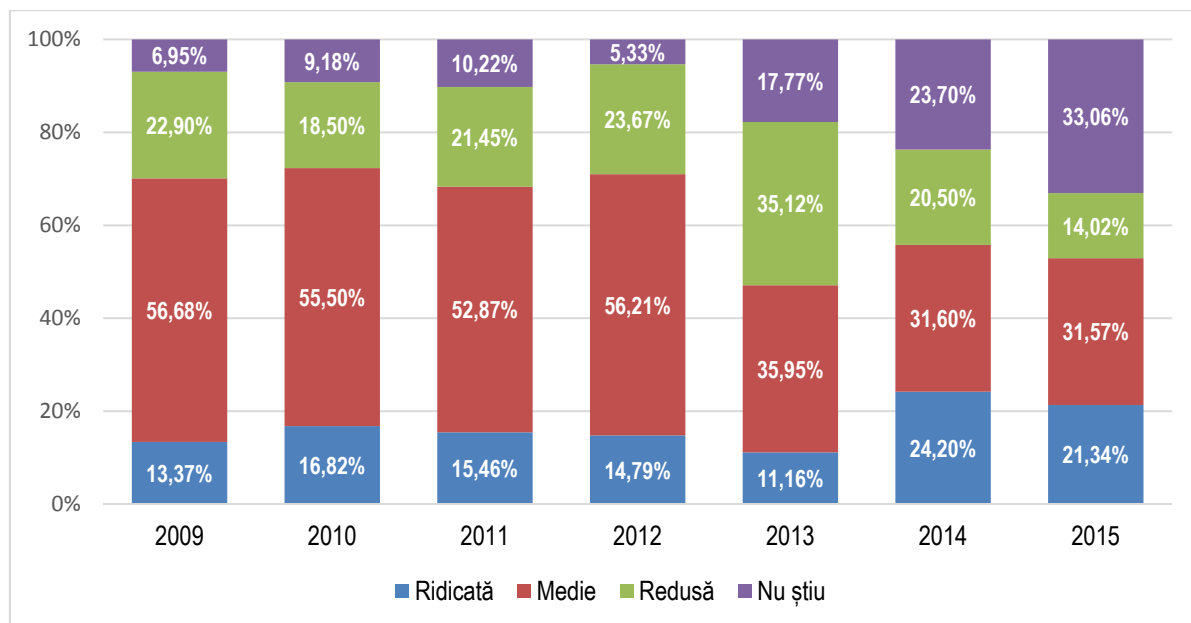


Figura nr. 59 - Capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față crizei, în perioada 2009-2015

(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 și completat cu date din 2015*)

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 2009-2015 (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, 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 2009-2015

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%

(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 și completat cu date din 2015)

Capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei **la nivelul multinaționale** este cea mai ridicată dintre cele trei categorii de firme (25,95%), 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. 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 (39,91% în 2013, 29,90% în 2014 și 37,53% în 2015).

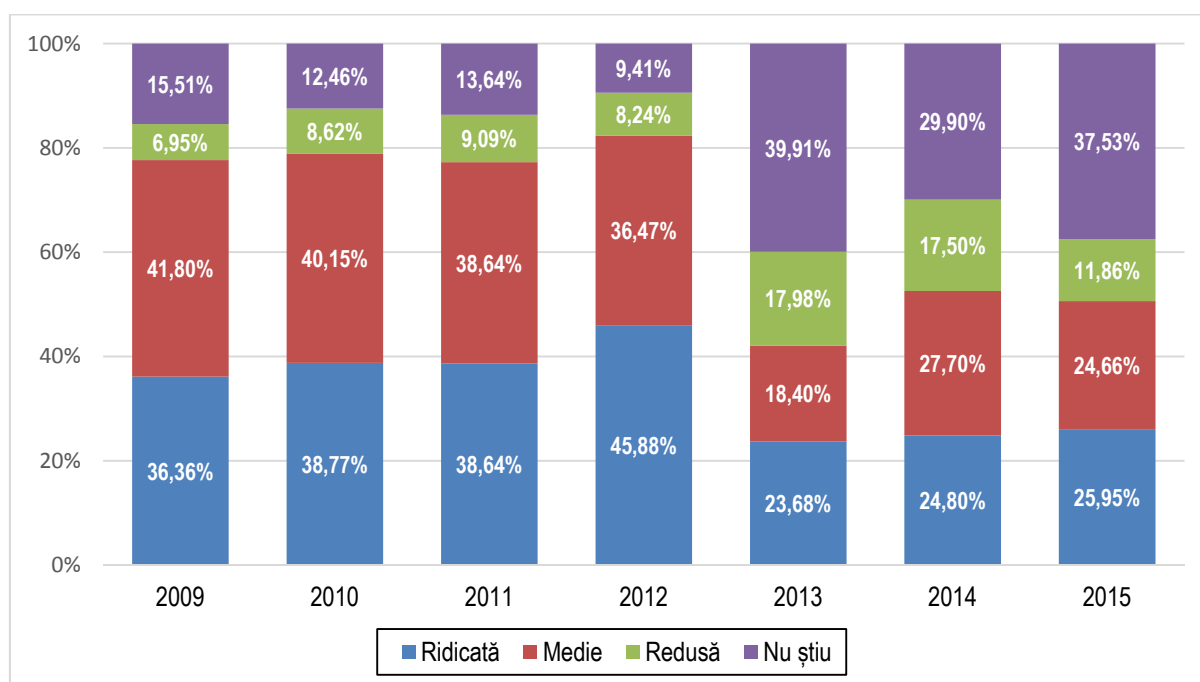


Figura nr. 60 - Capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față crizei, în perioada 2009-2015

(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 și completat cu date din 2015)

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 2009-2015 (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, marcată de o scădere de la 50,65% în 2012 la 39,41% în 2013 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.

Tabelul nr.32

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la Capacitatea managementului multinaționalelor de a face față crizei, în perioada 2009-2015

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%

(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 și completat cu date din 2015*)

După cum se poate observa din cele trei grafice de mai sus, dimensiunea firmelor influențează capacitatea managementului acestora de a face față crizei, anul 2015 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 amplitudinii 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 al 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 reproiectarea sistemului de management căreia i se alătură reorganizarea și restructurarea. Reproiectarea 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 reproiectării sistemelor de management pentru asigurarea unei funcționări mai eficiente.

Restructurarea și reorganizarea implică perfecționări sau modernizări având o sfera mai mică de cuprindere și putând fi folosite atunci când se resimte nevoia de îmbunătățire a sistemului de management sau a componentelor.

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 - 2015:

- 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.
- Percepția respondenților **la nivel de IMM**, referitor la o capacitate ridicată de a face față crizei, a crescut de la 10,835 în 2013, la 11,10% în 2014 și 13,69 în 2014 aceasta fiind cea mai mare pondere înregistrată pe întreaga perioadă de observație (2009 - 2015). Concomitent se poate observa o scădere semnificativă a capacității reduse, de la 41,67% în 2013 la 29,80% în 2014 și 25,81% în 2015, aceasta fiind la rândul ei cea mai mică din 2009 până în prezent.
- Ponderea respondenților nehotărâți este în creștere pe toată perioada analizată, 2015 înregistrând valoarea maximă în această privință (24,39%).
- Spre deosebire de IMM-uri, **firmele mari** înregistrează în anul 2015 o scădere a nivelului capacității ridicate a managementului de a face față crizei, de la 24,20% în 2014, la 21,34% în 2015. Această scădere urmează după creșterea neașteptat de mare din anul precedent: de la 11,16% în 2013 la 24,20% în 2014. Concomitent, se poate observa o scădere semnificativă a capacității reduse, de la 35,12% în 2013 la 20,50% în 2014 și 14,02 în 2015).
- Capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei **la nivelul multinaționale** este cea mai ridicată dintre cele trei categorii de firme (25,95%), în ușoară creștere față de anii precedenți, concomitent cu o scădere a capacității reduse (de la 17,98% în 2013 la 17,50% în 2014 și 11,86% în 2015).

2.5.5. 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 de o deosebită importanță 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.”¹

În perioada 2012-2015, agenții economici din România încă resimt reminiscentele 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 2015 procentul IMM-urilor care elaborează strategii pe 3 – 5 ani este de doar 5,96% (în scădere cu 4,83 p.p. față de anul 2014), cel al firmelor care elaborează planuri și politici anuale de 35,67% (în scădere cu 10,69 p.p. față de 2014), în timp ce, din păcate, marea majoritate (58,37%, în creștere cu 10,69 p.p. față de anul precedent) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării.

Extrapolarea analizei la nivelul intervalului 2010-2014 evidențiază următoarele:

- Cele mai încurajatoare rezultate 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.

¹ Nicolescu, O., Isaic-Maniu, A., Drăgan, I., Nicolescu, C., Băra, O., Borcoș, M., Lavric, V. (2013). Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, București, Editura Sigma

Dinamica previziunilor în IMM-uri în perioada 2009-2015

Nr. crt.	Firme care elaborează	%						
		2009	2010 (2010/2009)	2011 (2011/2010)	2012 (2012/2011)	2013 (2013/2012)	2014 (2014/2013)	2015 (2015/2014)
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)
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)
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)

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

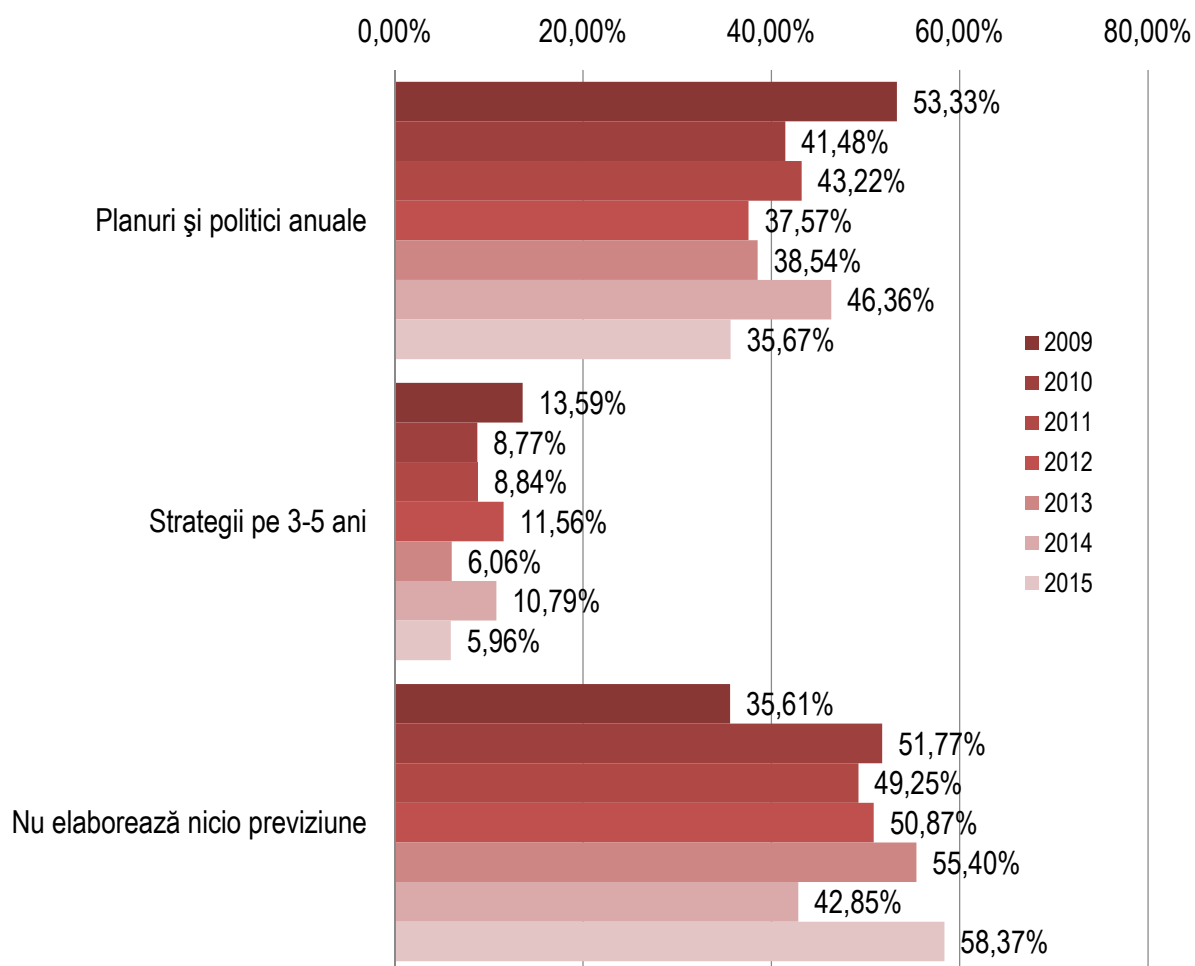


Figura nr. 61 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 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, 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.

2.5.6. 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 inovaționale, 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 2015, „cercetarea efectuată a relevat că eforturile de inovare din IMM-uri s-au concentrat cu precădere spre noile produse (27,71%), noile tehnologii (14,25%), abordările manageriale și de marketing noi (12,58%), modernizarea sistemului informatic (5,16%), și pregătirea resurselor umane (4,58%). De asemenea, evidențiem faptul că absența abordărilor inovatoare (44,95%) ocupă primul loc, ca procentaj, în natura activităților inovaționale în cadrul IMM-urilor.”¹

Pentru a analiza evoluția managementului inovării în firmele românești, este important să prezentăm **eforturile de inovare și activitățile inovaționale realizate de către agenții economici pe parcursul perioadei 2010-2014**. 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 – 2014 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%).
- Eforturile inovaționale 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%).

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p.299.

- În consecință, rezultă o creștere echivalentă a procentului IMM-urilor care nu desfășoară nici un fel de activitate inovațională (de la 22,39% în 2013 la 44,95% în 2014), acesta fiind cel mai mare procent înregistrat în toată perioada analizată (2009 – 2014).
- Îngrijorător 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, eforturile de inovare ale IMM-urilor sunt relativ constante în ultimii trei ani după scăderea înregistrată în anul 2012.

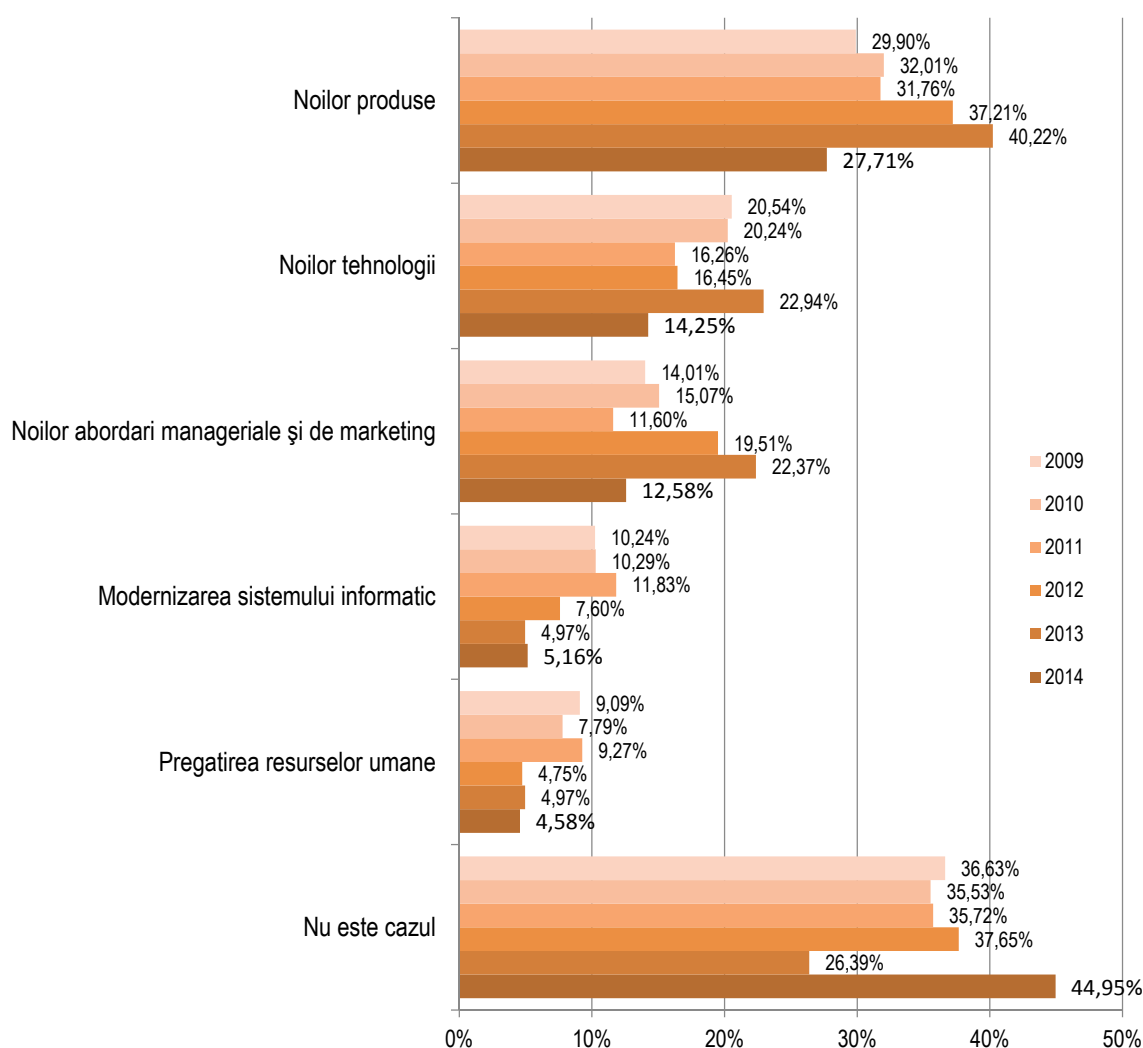


Figura nr. 62 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor în perioada 2009 – 2014
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

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 2014 față de 2013 au realizat eforturi de inovare concentrate în principal pe dezvoltarea de noi tehnologii și dezvoltarea sistemului informatic.

- Cele care au înregistrat performanțe mai bune sunt cele care au pus accent pe dezvoltarea de noi produse și pregătirea resurselor umane.
- 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.

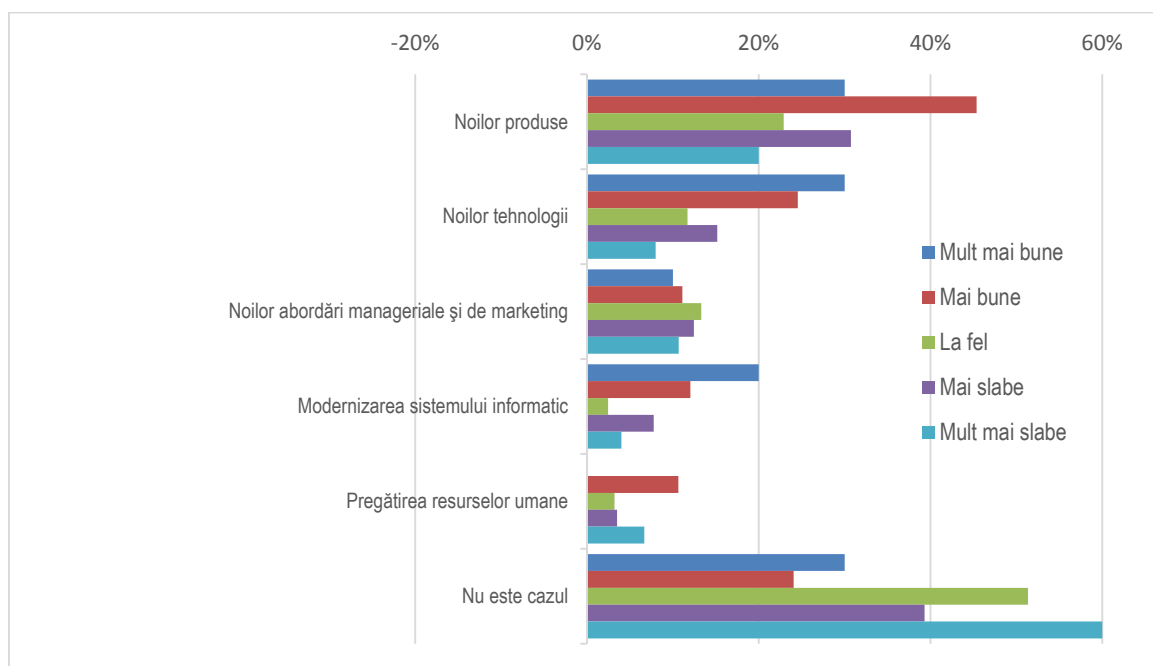


Figura nr. 63 - Corelația dintre nivelul performanțelor și eforturile de inovare ale firmelor în 2014 față de 2013

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, 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.

Diferențierea obiectului inovării în funcție de performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2014

Nr. crt.	Eforturile de inovare s-au concentrat spre dezvoltarea	Performanțele IMM-urilor comparativ cu anul precedent				
		Mult mai bune	Mai bune	La fel	Mai slabe	Mult mai slabe
Performanțele firmei în 2009 comparativ cu 2008						
1	Noilor produse	31,91%	37,02%	29,01%	30,66%	25,93%
2	Noilor tehnologii	40,43%	28,18%	18,09%	19,66%	17,28%
3	Noilor abordări manageriale și de marketing	34,04%	18,23%	11,95%	12,68%	12,96%
4	Modernizarea sistemului informatic	8,51%	12,71%	11,26%	9,30%	10,19%
5	Pregătirea resurselor umane	6,38%	9,94%	9,90%	8,88%	10,49%
6	Nu este cazul	12,77%	28,18%	37,88%	37,63%	42,28%
Performanțele firmei în 2010 comparativ cu 2009						
1	Noilor produse	35,00%	37,40%	31,90%	32,65%	29,41%
2	Noilor tehnologii	25,00%	22,36%	23,29%	21,46%	15,69%
3	Noilor abordări manageriale și de marketing	30,00%	21,95%	13,42%	15,49%	12,75%
4	Modernizarea sistemului informatic	22,50%	15,45%	8,10%	11,75%	9,80%
5	Pregătirea resurselor umane	2,50%	9,35%	9,11%	8,21%	6,21%
6	Nu este cazul	27,50%	28,05%	33,67%	35,07%	41,18%
Performanțele firmei în 2011 comparativ cu 2010						
1	Noilor produse	33,33%	38,75%	34,39%	27,72%	22,22%
2	Noilor tehnologii	16,67%	25,61%	16,98%	12,64%	11,11%
3	Noilor abordări manageriale și de marketing	16,67%	20,07%	10,50%	9,31%	7,60%
4	Modernizarea sistemului informatic	30,00%	17,65%	7,77%	10,42%	21,64%
5	Pregătirea resurselor umane	23,33%	14,19%	8,78%	8,20%	5,85%
6	Nu este cazul	13,33%	20,07%	35,25%	43,02%	43,27%
Performanțele firmei în 2012 comparativ cu 2011						
1	Noilor produse	41,94%	36,72%	35,72%	37,60%	35,80%
2	Noilor tehnologii	32,26%	27,05%	14,11%	9,54%	11,11%
3	Noilor abordări manageriale și de marketing	6,45%	16,13%	20,71%	21,25%	9,88%
4	Modernizarea sistemului informatic	6,45%	8,44%	6,94%	7,36%	12,35%
5	Pregătirea resurselor umane	0,00%	4,22%	4,44%	6,27%	6,17%
6	Nu este cazul	25,81%	30,52%	41,64%	40,05%	38,27%
Performanțele firmei în 2013 comparativ cu 2012						
1	Noilor produse	58,82%	40,00%	38,78%	45,21%	25,00%
2	Noilor tehnologii	58,82%	35,56%	21,34%	15,34%	16,25%
3	Noilor abordări manageriale și de marketing	11,76%	22,22%	24,63%	20,00%	15,00%
4	Modernizarea sistemului informatic	2,94%	6,30%	4,39%	4,11%	11,25%
5	Pregătirea resurselor umane	5,88%	11,48%	3,78%	2,19%	7,50%
6	Nu este cazul	5,88%	17,41%	27,32%	29,59%	41,25%

Nr. crt.	Eforturile de inovare s-au concentrat spre dezvoltarea	Performanțele IMM-urilor comparativ cu anul precedent				
		Mult mai bune	Mai bune	La fel	Mai slabe	Mult mai slabe
Performanțele firmei în 2014 comparativ cu 2013						
1	Noilor produse	30,00%	45,37%	22,91%	30,74%	20,00%
2	Noilor tehnologii	30,00%	24,54%	11,70%	15,18%	8,00%
3	Noilor abordări manageriale și de marketing	10,00%	11,11%	13,30%	12,45%	10,67%
4	Modernizarea sistemului informatic	20,00%	12,04%	2,46%	7,78%	4,00%
5	Pregătirea resurselor umane	0,00%	10,65%	3,20%	3,50%	6,67%
6	Nu este cazul	30,00%	24,07%	51,35%	39,30%	60,00%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

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 de peste 15 ani (30,33%) și mai puțin în cea cu vârsta cuprinsă între 5 și 10 ani (23,57%).
- Există o corelație pozitivă între frecvența cu care sunt menționate eforturi inovaționale în noi tehnologii și vârsta IMM-urilor.
- Noile abordări manageriale și de marketing sunt mai frecvent abordate de către IMM-urile tinere (17,29%) și mai sporadice în cele cu vârstă de peste 15 ani (9,29%).
- Modernizarea sistemelor informatice și pregătirea resurselor umane sunt mai des menționate cu referire la categoria de firme cu vârste cuprinse între 10 și 15 ani (6,67% și respectiv 5,33%).

Din punctul de vedere al **dimensiunii IMM-urilor**, întreprinderile mijlocii prezintă cele mai multe eforturi de inovare, 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. O situație aparte se poate constata în ceea ce privește noile abordări manageriale și de marketing, puse în practică cu precădere de către microîntreprinderi și firmele mici.

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 industrie se disting prin inovarea în noi tehnologii, iar cele din turism acordă o atenție ridicată noilor abordări manageriale și de marketing, modernizării sistemului informatic și pregătirii resurselor umane. Eforturile de inovare sunt cele mai reduse în IMM-urile din domeniul transporturilor.

2.5.7. 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.

Corelația dintre cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe și performanțele IMM-urilor din anul 2014 față de anul 2013 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 70% 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 (36,74%) sau chiar mult mai bune (50,00%).

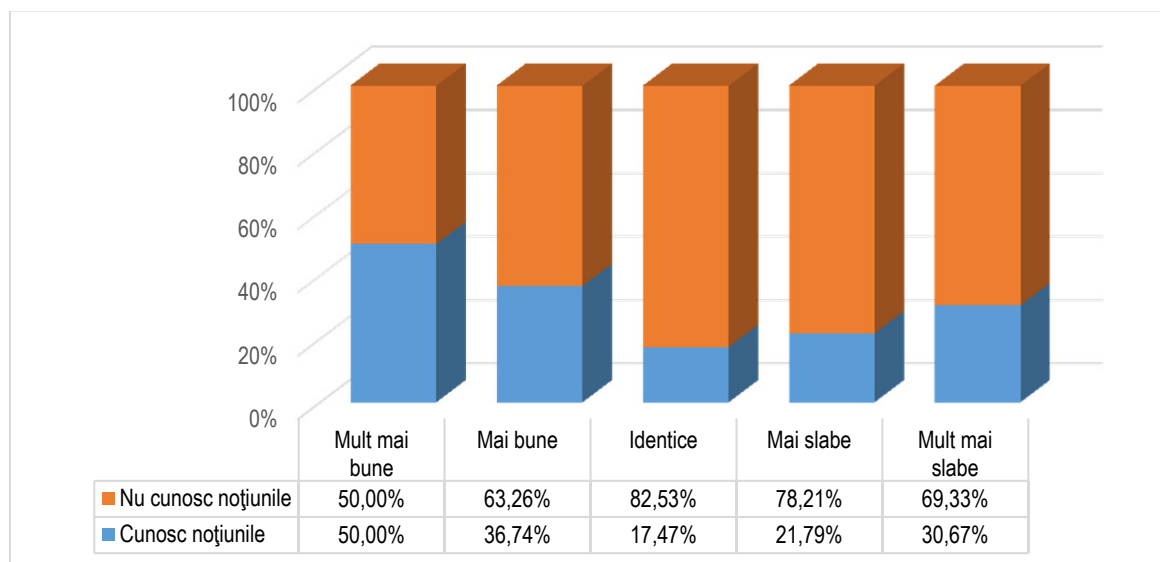


Figura nr. 64 - Corelația dintre nivelul performanțelor și nivelul cunoașterii conceptului de economie bazată pe cunoștințe în 2014 față de 2013

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

Dacă ne referim la perioada 2009 – 2014, astfel cum rezultă și din tabelul de mai jos, distribuția răspunsurilor indică faptul că performanțele obținute de către IMM-uri sunt influențate direct de nivelul de cunoaștere a economiei bazate pe cunoștințe (performanțele fiind crescătoare în cazul celor care cunosc conceptul și descrescătoare în cazul celor care nu cunosc conceptul – de la mult mai slabe la mult mai bune).

Tabelul nr. 35

Corelația dintre cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe și performanțele IMM-urilor în perioada 2009-2014

Nr. Crt.	Firme în care:	Performanțele IMM-urilor comparativ cu anul precedent				
		Mult mai bune	Mai bune	Identice	Mai slabe	Mult mai slabe
Performanțele firmei în 2009 comparativ cu 2008						
1	Cunosc noțiunile	53,49%	61,90%	38,41%	41,91%	38,11%
2	Nu cunosc noțiunile	46,51%	38,10%	61,59%	58,09%	61,89%
Performanțele firmei în 2010 comparativ cu 2009						
1	Cunosc noțiunile	43,59%	33,62%	33,33%	33,86%	29,86%
2	Nu cunosc noțiunile	56,41%	66,38%	66,67%	66,14%	70,14%

Nr. Crt.	Firme în care:	Performanțele IMM-urilor comparativ cu anul precedent				
		Mult mai bune	Mai bune	Identice	Mai slabe	Mult mai slabe
Performanțele firmei în 2011 comparativ cu 2010						
1	Cunosc noțiunile	41,67%	31,66%	32,44%	34,17%	36,88%
2	Nu cunosc noțiunile	58,33%	68,34%	67,56%	65,83%	63,12%
Performanțele firmei în 2012 comparativ cu 2011						
1	Cunosc noțiunile	35,48%	26,89%	18,76%	14,75%	20,73%
2	Nu cunosc noțiunile	64,52%	73,11%	81,24%	85,25%	79,27%
Performanțele firmei în 2013 comparativ cu 2012						
1	Cunosc noțiunile	79,41%	44,81%	21,34%	19,45%	20,00%
2	Nu cunosc noțiunile	20,59%	55,19%	78,66%	80,55%	80,00%
Performanțele firmei în 2014 comparativ cu 2013						
1	Cunosc noțiunile	50,00%	36,74%	17,47%	21,79%	30,67%
2	Nu cunosc noțiunile	50,00%	63,26%	82,53%	78,21%	69,33%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Analiza în funcție de performanțele de ansamblu ale firmelor din anul 2014 față de anul 2013 și nivelul studiilor întreprinzătorilor reliefează faptul că noțiunile de economie, management și organizație bazate pe cunoștințe sunt cunoscute în proporții mai ridicate în IMM-urile cu realizări mai bune și cele administrate de oamenii de afaceri cu pregătire universitară.

Tabelul nr. 36

Intensitatea cunoașterii noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe în funcție nivelul de pregătire al întreprinzătorilor

Nr. crt.	Cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe	Studiile întreprinzătorului		
		Primare	Medii	Superioare
1.	Cunosc noțiunile	23,08%	21,29%	23,36%
2.	Nu cunosc noțiunile	76,92%	78,71%	76,64%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2015, Nicolescu O. coord.)

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 24,19% în rândul firmelor cu o vechime de 5 - 10 ani și 22,77% 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 3,84 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 invers proporțională, firmele mijlocii sunt mai obișnuite cu conceptul de management bazat pe cunoștințe.

Dacă ne referim la perioada 2009 – 2014, astfel cum rezultă și din tabelul 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 22,29% în 2014).
- Pe perioada analizată (2009 – 2014), maximul 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 maximul din anul 2009 a urmat o scădere accentuată de la 43,15% la 32,98% (-10,17 p.p.) în 2010.
- Din păcate, în anul 2014 putem constata de asemenea o scădere față de anul precedent a nivelului de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe în cadrul IMM-urilor de la 26,13% la 22,29%.

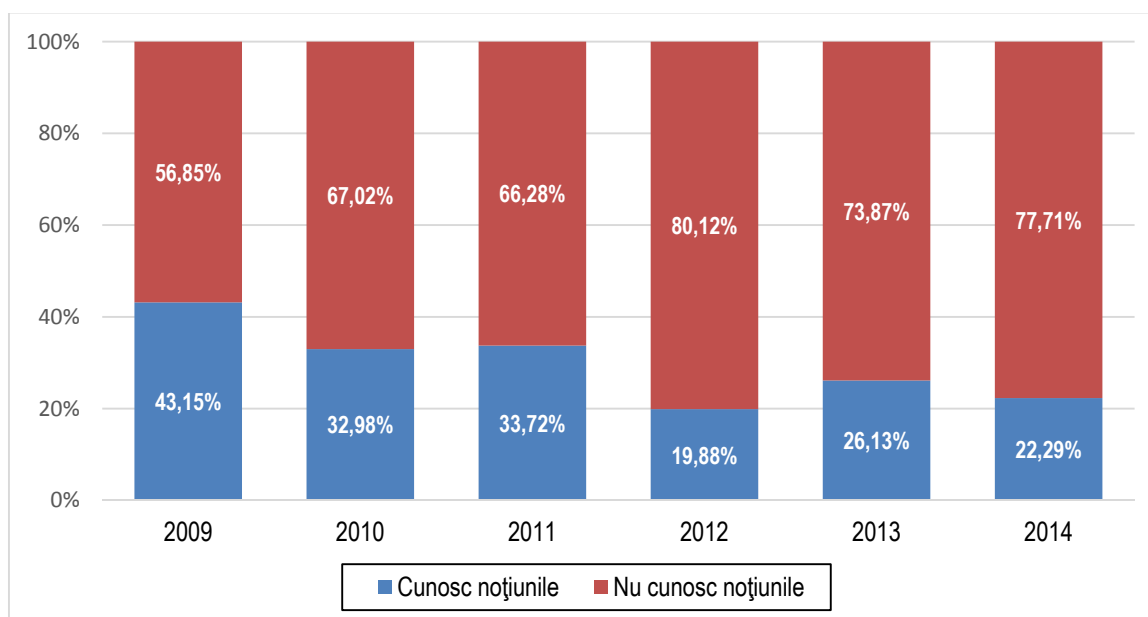


Figura nr. 65 - Dinamica nivelului de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe în perioada 2009 – 2014

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, Nicolescu O. coord.)

Concluzia generală, ce poate fi formulată în urma investigațiilor realizate în perioada 2010-2014 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 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.

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 - 2015, 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 perioada 2009 - 2015** a oscilat între 6,5% 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.

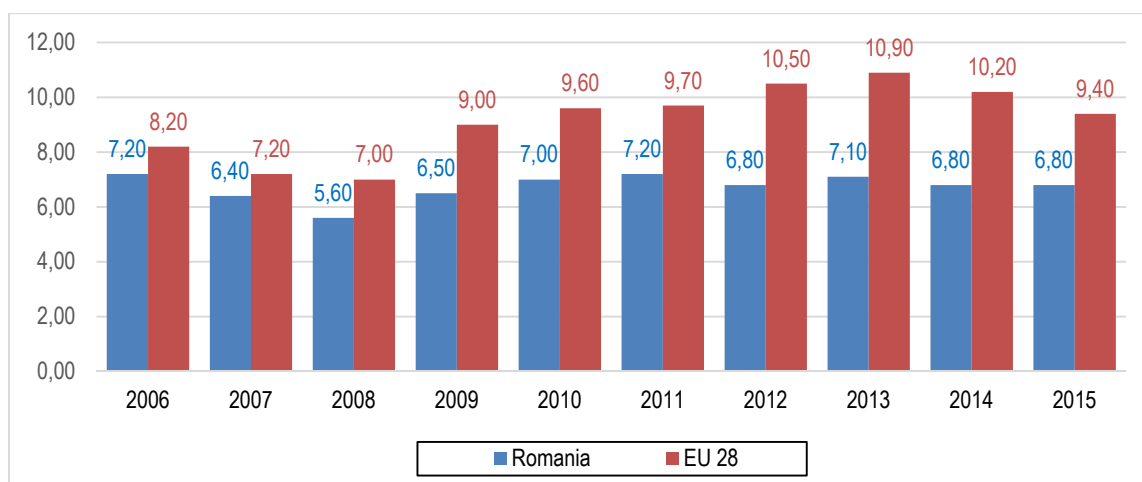


Figura nr. 66 - Rata anuală a șomajului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2006 - 2015
(Sursa: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/main-tables>, accesat în 02 februarie 2016)

În 2014, la fel ca și în anii precedenți, în firmele din România, la angajarea unor noi salariați, accentul cel mai mare a fost pus pe experiența acestora, 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 foarte puține firme investesc în antrenarea resurselor umane prin intermediul training-urilor.

„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 0,84 persoane și au părăsit organizația 0,55 persoane, rezultând un spor mediu de 0,29 persoane pe IMM. Majoritatea companiilor (96,66%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 2,45% dintre întreprinderi au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 0,74% dintre agenții economici au înregistrat 11-20 de noi salariați, iar 0,15% din entități au crescut personalul cu mai mult de 20 de persoane.”¹

În ceea ce privește evoluția salariului mediu în anul 2014 față de anul 2013, în cadrul IMM-urilor din România, putem observa faptul că într-o proporție foarte mare (aproximativ 76,80% dintre cazuri) salariile au rămas la același nivel, în timp ce în aproximativ 12,41% 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 3,23% 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 2015 față de 2014 se observă o creștere menționabilă a ponderii IMM-urilor care nu elaborează nici o previziune (de la 42,85% în 2014 la 58,37%) și o scădere a celor care elaborează planuri și politici anuale (de la 46,36% la 35,67%), însoțită, de asemenea, de o scădere a ponderii organizațiilor care elaborează strategii pe 3-5 ani de la 10,79% în 2014 la 5,96% în 2015.
- IMM-urile cu performanțe mult mai bune în 2014 față de 2013 au realizat eforturi de inovare concentrate pe dezvoltarea de noi tehnologii și dezvoltarea sistemului informatic, în timp ce

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015, p. 235.

ponderea cea mai mare a celor cu rezultate mult mai slabe a reprezentat-o categoria firmelor care nu au pus accentul pe activitatea de inovare.

- Corelația dintre cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe și performanțele IMM-urilor din anul 2013 față de anul 2012 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 0,84 persoane și au părăsit organizația 0,55 persoane, rezultând un spor mediu de 0,29 persoane pe IMM. Majoritatea companiilor (96,66%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 2,45% dintre întreprinderi au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 0,74% dintre agenții economici au înregistrat 11-20 de noi salariați, iar 0,15% din entități au crescut personalul cu mai mult de 20 de persoane.

2.5.9. Evoluții în dinamică ale punctelor forte ale agenților economici din România în perioada 2009-2015

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 2009-2015), 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- 2015** 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 2009-2015.

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.

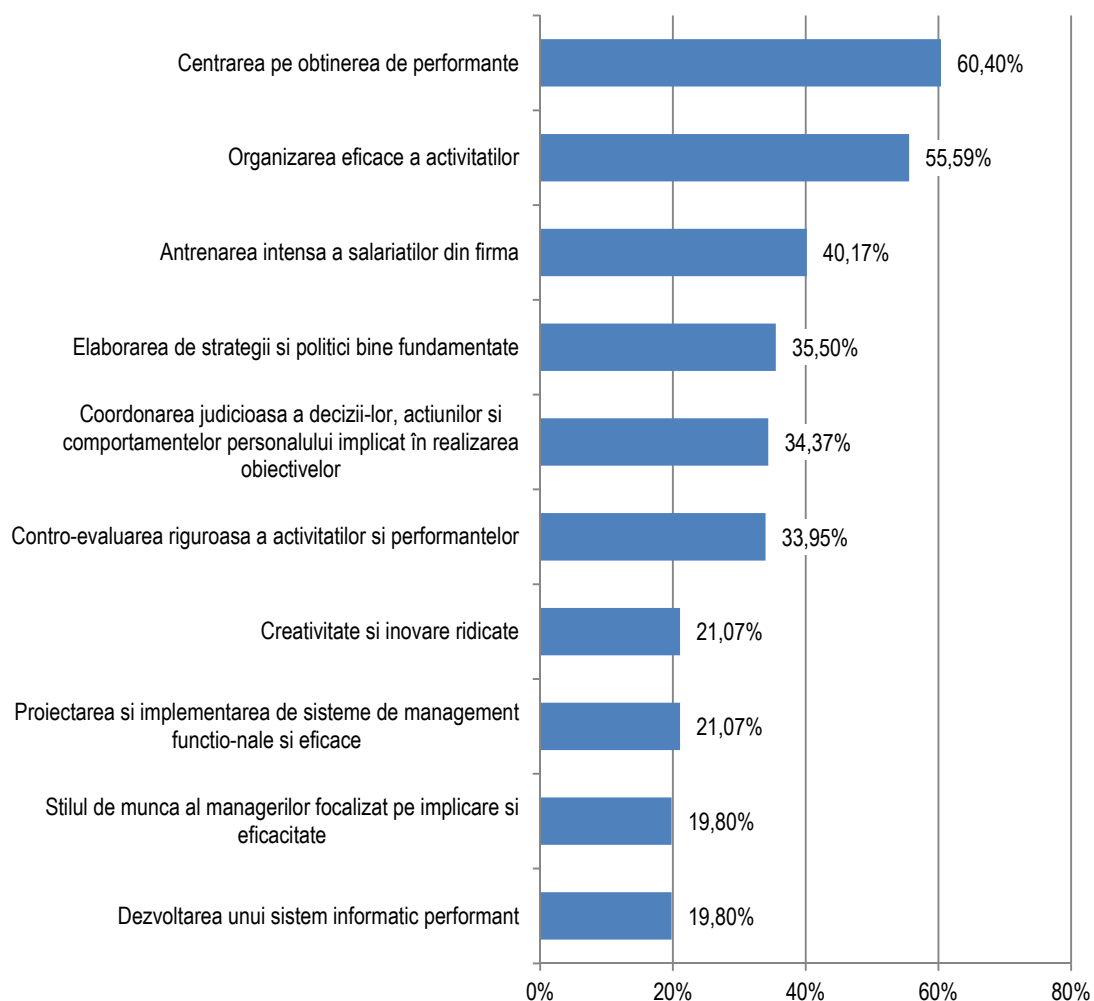


Figura nr. 67 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2009

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)

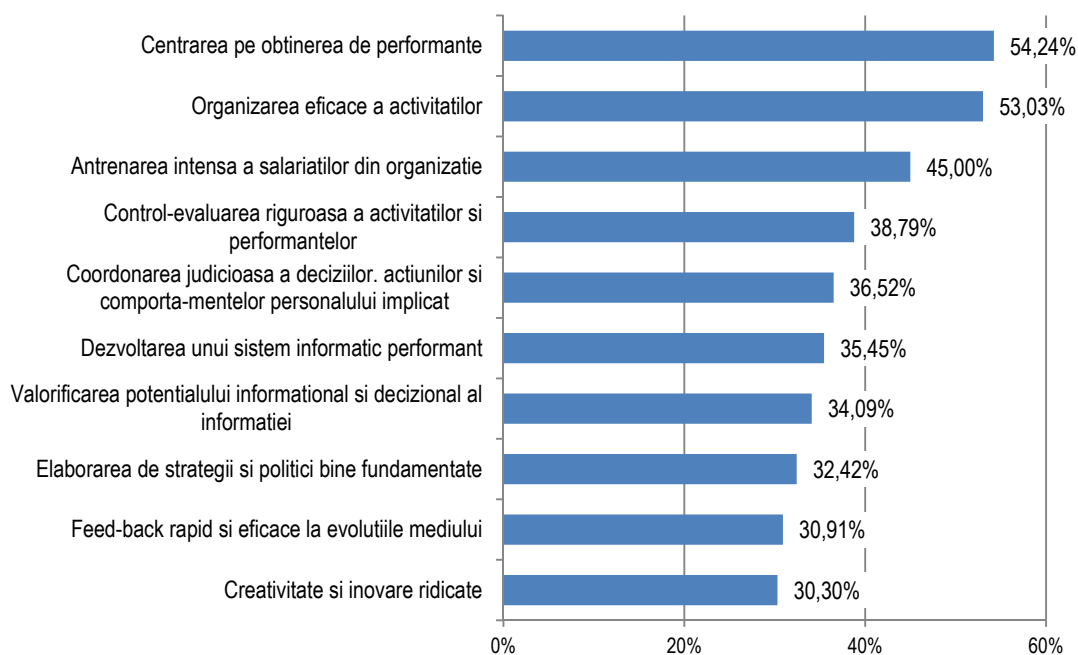


Figura nr. 68 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2010

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2010, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2011)

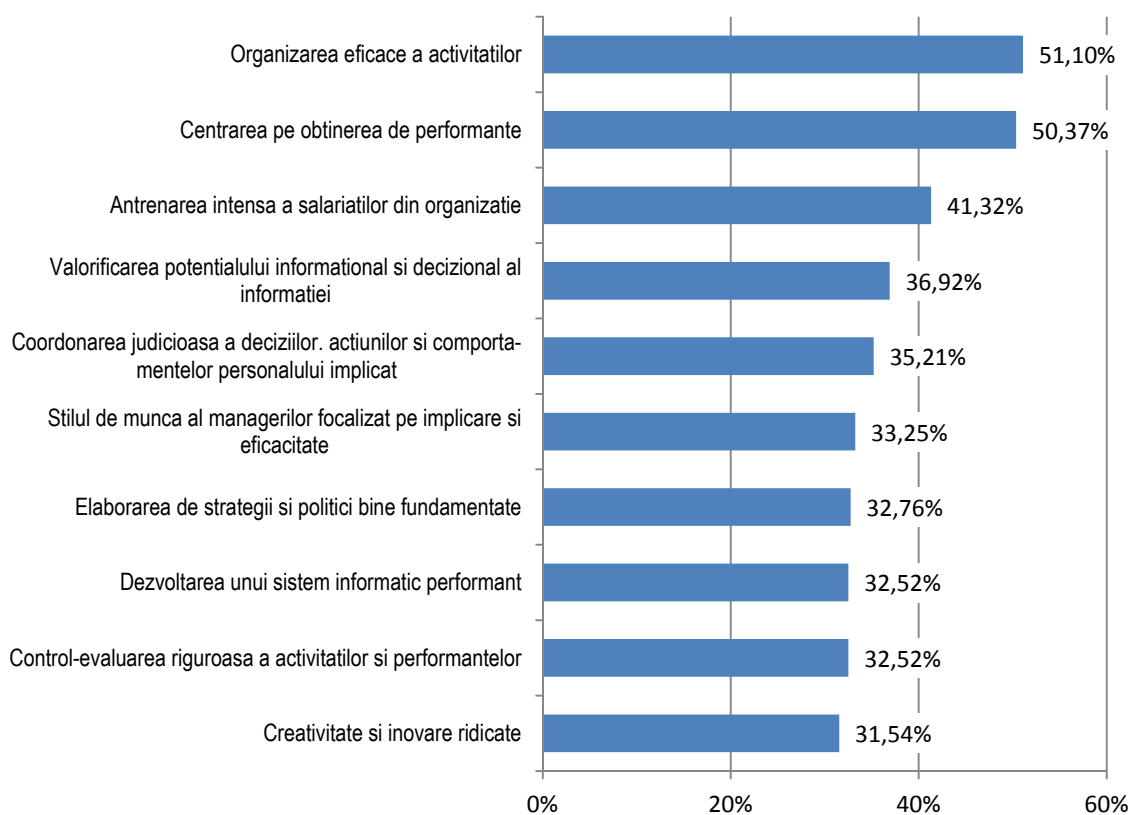


Figura nr. 69 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2011

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2011, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012)

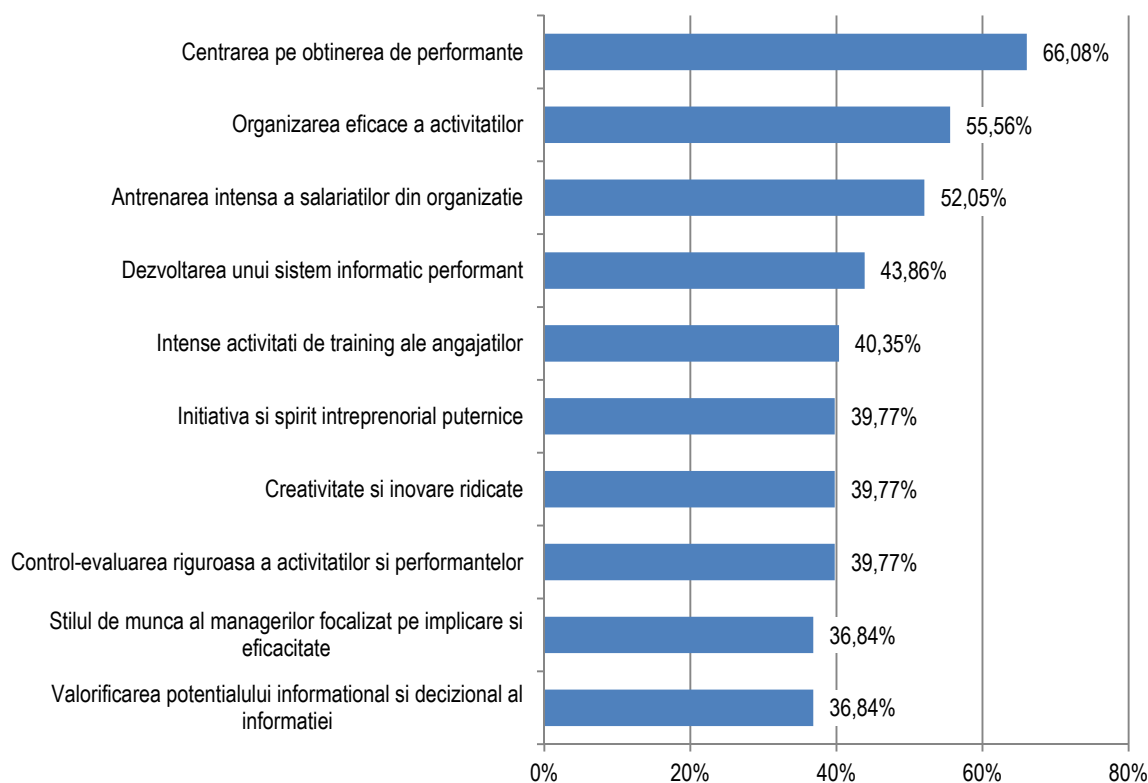


Figura nr. 70 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2012
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2012, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013)



Figura nr. 71 - 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. 72 - 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. 73 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015

În figura de mai jos este prezentată dinamica intensității principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2015.

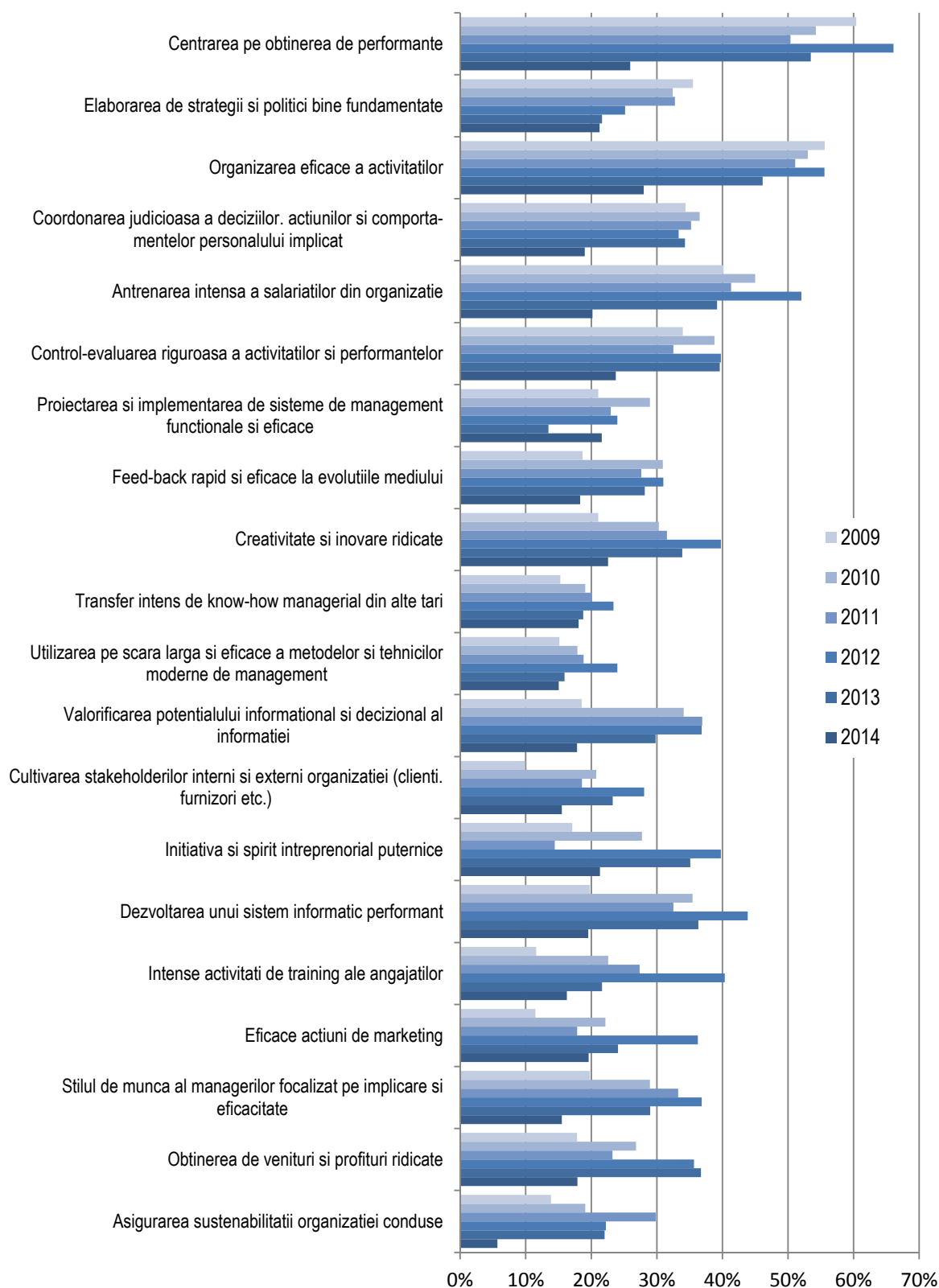


Figura nr. 74- Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2015

(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)

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 șase 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 șapte ani analizați.
- Alte două puncte forte, respectiv: elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat se regăsesc printre primele 10 în cinci din cei șase ani.
- Centrarea pe obținerea de performanțe se situează pe primul loc în cinci 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 cinci, face din el un al doilea punct forte al managementului agenților economici din România și dovada 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, 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 2009-2015

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 2009-2015** 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 - 2015.

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. 75 - Principalele 10 puncte slabe 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. 76 - 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. 77 - 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.78 - 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. 79 - 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. 80 - 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)

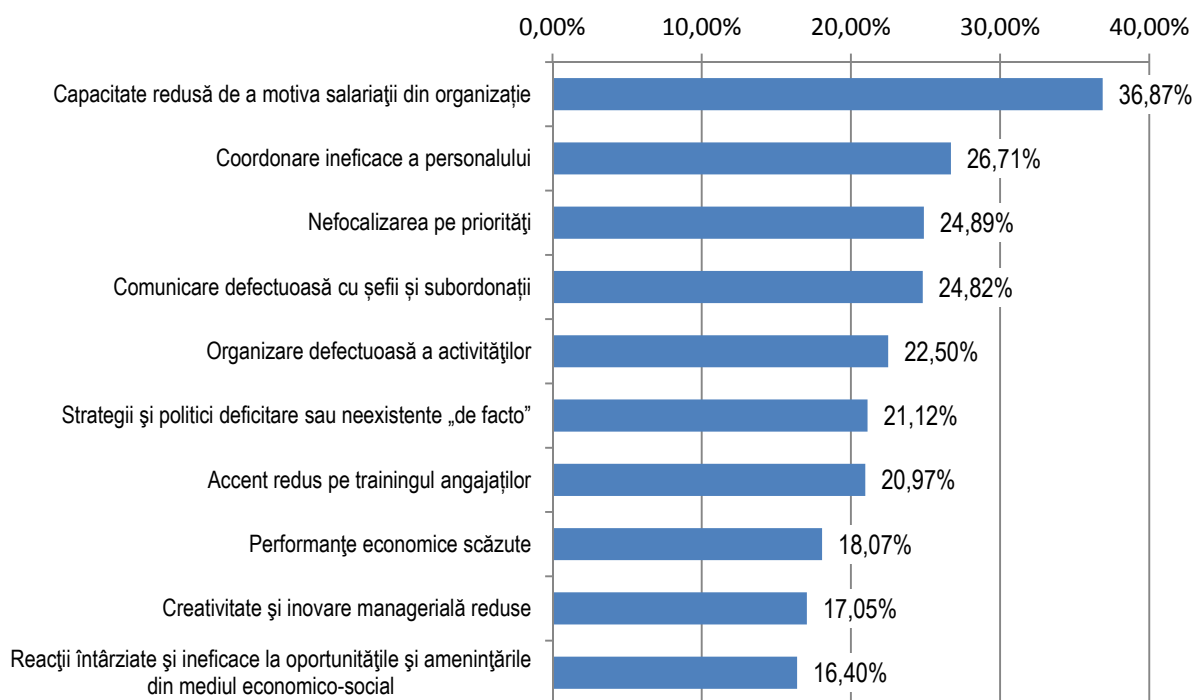


Figura nr. 81 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015

În figura de mai jos este prezentată dinamica intensității principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2015.

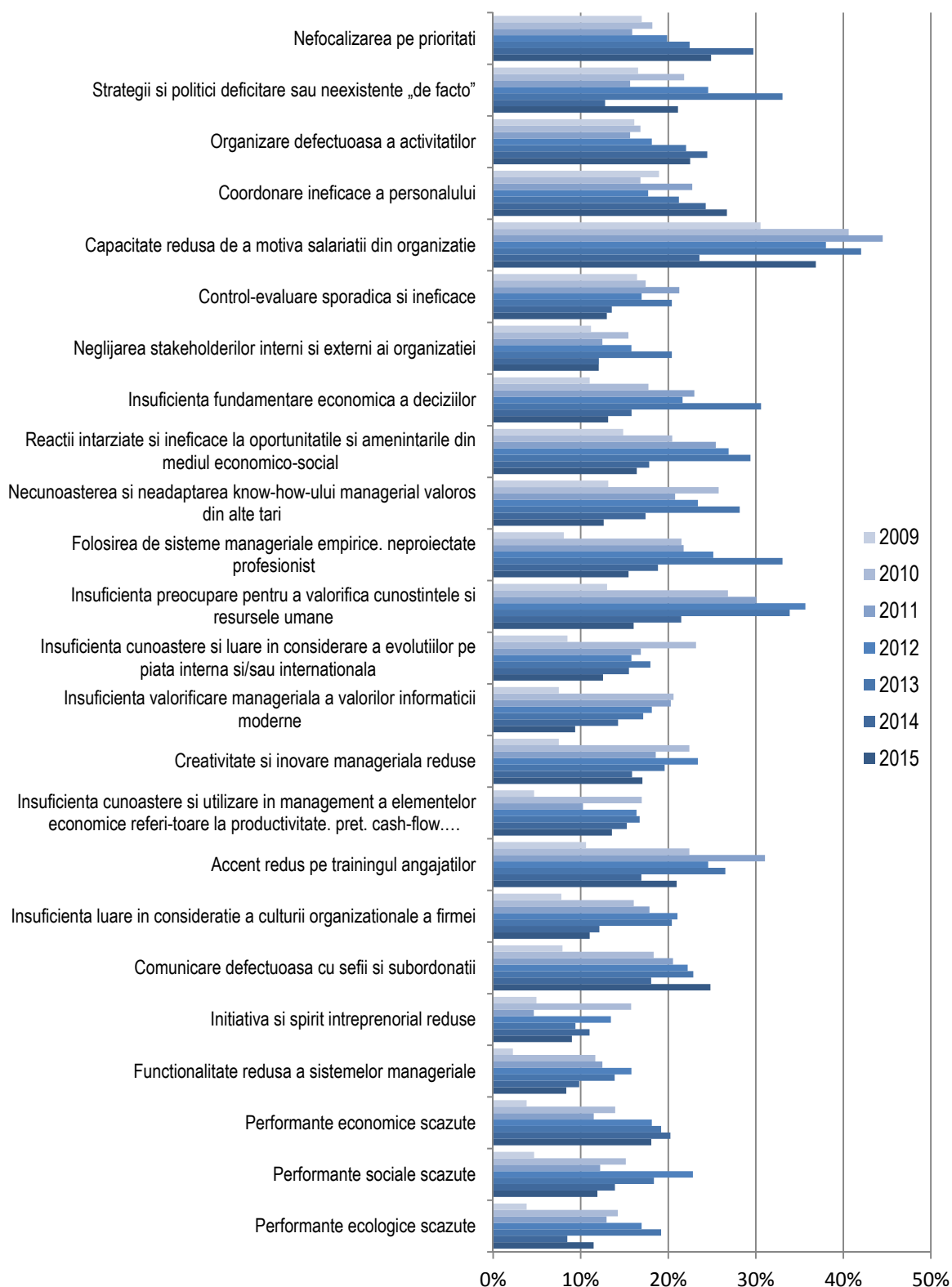


Figura nr. 82 - Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2015

(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)

Din examinarea dinamicii principalelor puncte slabe putem desprinde următoarele **concluzii**:

- Spre deosebire de punctele forte, doar două dintre punctele slabe ale managementului agenților economici din România se regăsesc printre primele 10 pe toată perioada analizată. Acestea sunt: capacitate redusă de a motiva salariații din organizație, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări.
- O situație similară puteam constata până în anul 2014 și în cazul altor două puncte forte: necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, însă acestea au ocupat în anul 2015 locul 16 și respectiv 11, situându-se astfel printre primele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România doar între șase dintre cei șapte ani analizați.
- Dintre acestea, capacitate redusă de a motiva salariații din organizație este principalul punct slab în șase din cei șase ani analizați, iar Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane se situează pe locul doi în trei ani, 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.
- Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” s-a situat până în 2014 pe unul dintre primele locuri printre punctele slabe ale managementului agenților economici din România, când, în mod îmbucurător, a „căzut” pe locul 19, revenind însă în anul 2015 pe locul 6.
- Inițiativă și spirit intreprenorial reduse se regăsește printre ultimele puncte slabe pe toată perioada analizată, ceea ce ne-ar putea îndreptăți să îl catalogăm ca fiind un adevărat punct 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

Luând în considerare că 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 - 2015 a:

- 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
- Intensificarea 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 - 2015 (tabelul nr. 37), a relevat următoarele **aspecte relevante**:

1. Trainingul managerial oferit de instituțiile universitare românești nu se ridică la nivelul calitativ a celui din U.E. în nici unul din anii 2009-2015, 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. Pe parcursul anilor 2014 și 2015 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. Instruirea 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 universitățile 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:

- În 2014 au fost înregistrate 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;

- Instruirea 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 2009 (9,90%);
- Pe parcursul anului 2011 s-a constatat cel mai mare procentaj (52,78%) al persoanelor care au considerat că trainingul managerial din sistemul educațional universitar din România este inferior trainingului derulat în U.E.;
- În anul 2015 a fost consemnată cea mai redusă pondere (25,07%), iar în 2013 a fost decelată cea mai crescută proporție (49,59%) a evaluărilor nefavorabile referitoare la învățământul superior de stat economic;
- Având în vedere controversele existente cu privire la calitatea mai modestă a trainingului managerial oferit de universitățile particulare, se observă că în anul 2012 a fost înregistrată cea mai amplă proporție, iar în 2014 s-a evidențiat cea mai redusă pondere a calificativelor negative;
- Percepțiile pozitive ale universităților tehnice de stat au devansat cu puțin aprecierile 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 U.E. 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 Uniunea Europeană (între 6,56% și 17,36%).

Tabelul nr. 37

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2015

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%

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
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%

Întrucât pe parcursul celor 7 ani analizați au fost consemnate ponderi 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. 2 prezentăm **rezultatele anchetei fără incorporarea răspunsurilor „nu știu”**.

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2015, luând în considerare 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%

IMM-urile, 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 2009-2015 (tabelul nr. 39) reliefează o serie de aspecte semnificative:

- Pe parcursul perioadei analizate se constată creșterea de 2,14 ori a procentului de companiilor care nu au recurs la training (de la 35,25% în anul 2009 la 75,62% în 2015);
- Ponderea agenților economici care s-au focalizat asupra perfecționării intense a resurselor umane (peste 10 zile) s-a redus în 2015 față de 2009 de 10,48 ori (1,17% comparativ cu 12,27%);
- Intervalul 2009-2013 s-a caracterizat prin amplificări ale procentajelor firmelor care nu au alocat nicio zi pentru perfecționarea personalului și scăderi ale ponderilor organizațiilor care au dedicat anual 1-5, 6-10 și peste 10 zile instruirii personalului;
- În 2015 și 2014 se înregistrează aproximativ aceleași medii la nivelul IMM-urilor, remarcându-se îndeosebi sporirea cu peste 60% față de 2013 a proporțiilor întreprinderilor care au destinat 1-5 zile trainingului angajaților.

Se poate observa 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. 39

Dinamica numărul 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	
1.	Niciuna	35,25	60,88	62,52	70,70	83,13	75,84	75,62	
2.	1-5 zile	36,61	24,88	23,46	21,35	12,35	20,01	20,48	
3.	6-10 zile	15,87	7,20	7,87	4,34	3,61	2,55	2,72	
4.	Peste 10 zile	12,27	7,04	6,16	3,61	0,92	1,59	1,17	

Luând în considerare dinamica în 2010-2015 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 ușor ascendente în anii 2014 față de 2013 și 2015 comparativ cu 2014. Vezi figura nr. 83.

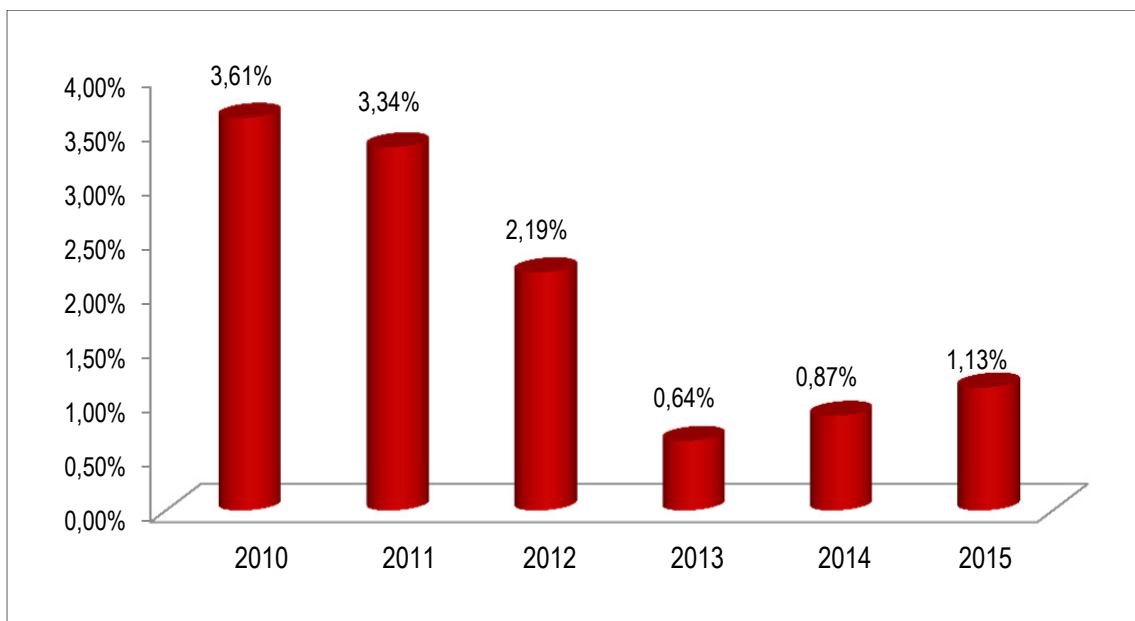


Figura nr. 83 - Dinamica procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în cadrul IMM-urilor

Se observă că intensitatea trainingului la nivelul IMM-urilor a înregistrat per ansamblu un trend profund descendent în ultimii 5 ani, datorat în primul rând perioadei de criză/ recesiune, care a generat diminuarea potențialului financiar al multor firme, și implicit reducerea disponibilității acestora pentru investiții în pregătirea și perfecționarea profesională a resurselor umane, dar și atitudinii negative a unor întreprinzători și/ sau manageri, care nu conștientizează importanța și necesitatea instruirii lor și a personalului din subordine.

2.6.2. Evoluția consultanței manageriale

Analiza **evoluției în perioada 2009 - 2015** a aprecierilor cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor cu privire la **calitatea consultanței manageriale din țara noastră comparativ cu cea din U.E.**, a evidențiat următoarele **aspecte semnificative**:

1. Calitatea consultanței manageriale din România este inferioară celei din Uniunea Europeană în toți anii analizați;
2. Deși s-au înregistrat o serie de diferențe între evaluările calitative, îndeosebi în ultimii 3 ani, când au fost consemnate aprecieri ceva mai favorabile organizațiilor din România, pe ansamblu nu au avut loc schimbări de ierarhie în perioada analizată, relevând faptul, că nu s-au produs modificări importante în ceea ce privește situația consultanței manageriale din țara noastră și Uniunea Europeană;
3. Firmele străine care asigură servicii de consultanță în țara noastră au fost mai bine cotate decât instituțiile universitare și agenții economici autohtoni, cu excepția anului 2014, când au fost devansate de companiile românești ;
4. Activitățile de consultanță managerială derulate la nivel național au fost evaluate de cele mai multe ori ca fiind inferioare prestațiilor firmelor de consultanță străine, universităților și organizațiilor autohtone, ceea ce relevă calitatea mai slabă a serviciilor furnizate de ceilalți ofertanți din domeniu: ONG-uri, fundații, camere de comerț și industrie, persoane fizice autorizate, etc.

De asemenea, s-au mai făcut următoarele constatări punctuale:

- Ponderea cea mai ridicată de respondenți care au considerat că prestațiile la nivel național sunt de aproximativ același calitate cu cele existente în UE s-a înregistrat în anul 2015 (33,81%);

- Pe parcursul anului 2013 s-au consemnat procentaje mai mari ale intervievaților care au apreciat că activitățile de consultanță din țara noastră sunt mai bune ca serviciile furnizate în Uniunea Europeană, atât pe plan național, cât și la nivelul firmelor autohtone și universităților;
 - În anii 2015 și 2014 au fost înregistrate cele mai reduse proporții ale persoanelor care au opinat că nivelul calitativ al consultanței din România este sub media europeană;
 - Percepțiile negative referitoare la universități au devansat 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 companiile străine sunt superioare în raport cu cele din U.E. a fost înregistrată în 2010 (22,78%);
 - În 2014 și 2015 sunt 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. 40.

Tabelul nr. 40

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2015

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%

Deoarece proporțiile respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței manageriale sunt destul de ridicate în perioada analizată, în tabelul nr. 41 sunt prezentate rezultatele investigației, **fără includerea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Tabelul nr. 41

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2015, 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%

Menționăm 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.

Având în vedere frecvența **utilizării serviciilor de consultanță de către IMM-uri în perioada 2009-2015** (figura nr. 84), se constată următoarele:

- Proporțiile unităților economice care au apelat la consultanți externi a avut o evoluție descendentă în primii patru ani;
- În 2010 s-a consemnat 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 este singurul an al perioadei analizate în cursul căruia s-a amplificat procentul organizațiilor care au folosit serviciile de consultanță (de la 7,55% la 10,13%), însă din 2014 s-a reluat trendul descrescător;
- În anul 2015 a fost înregistrată o diminuare de 4,67 ori față de 2009 a procentului companiilor care au recurs la consultanță.

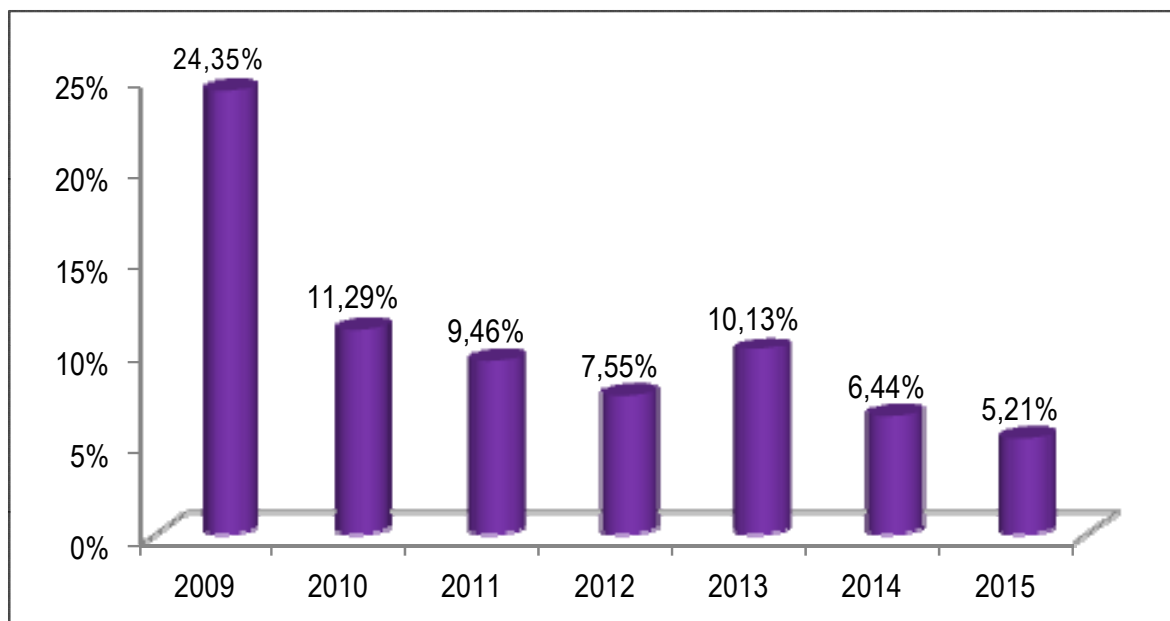


Figura nr. 84 - Dinamica utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri în perioada 2009-2015

Ținând cont de 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.

De asemenea, 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.

3. CAPITOLUL 3 - PRIORITĂȚI ȘI PERFEȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020

3.1. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României

3.1.1. 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 economia 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 Lisabona¹ și Strategia UE 2020² – ambele având drept conținut principal, formulat în mod expres – dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe sau a economiei inteligente.

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**³. 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, abordați individual, relevă elemente deosebit de valoroase, cu mari implicații pragmatice. Numitorul lor comun îl reprezintă însă cunoștințele, factorii constituind în fapt, modalitățile de individualizare și operaționalizare ale acestora^{*}.

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 rezultate⁴. 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.

¹xxxThe Lisbon European Council An Agend of Economic and Social Renewal of Europe, doc/007/Bruxelles, 2000.

²A New European Strategy for Jobs and Growth , Bruxelles, EUCO, 13/10 2010.

³ Jones A. B., Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999.

^{*} 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.

⁴Jones A. B., op. cit., p. 4.

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 lung¹.

Pentru înțelegerea conceptului de economie bazată pe cunoștințe, este esențială **cunoașterea principalelor sale caracteristici** pe care le prezentăm succint în continuare (vezi figura nr. 1). 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 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 eficace 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

¹Nicolescu O. Nicolescu Luminița, *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005.

*Banii au fost, probabil, prima formă simbolică a unui capital, prin intermediul lor înlocuindu-se schimbul în natură, pe bază de barter.

– încă din anul 1957, când numărul managerilor, specialiștilor și funcționarilor a depășit numărul muncitorilor. În prezent, în SUA, munca intelectuală este majoritară și la nivelul economiei în ansamblul său. În condițiile economiei bazate pe cunoștințe procesele de muncă intelectuală în economie vor predomina absolut, cantitativ și calitativ.

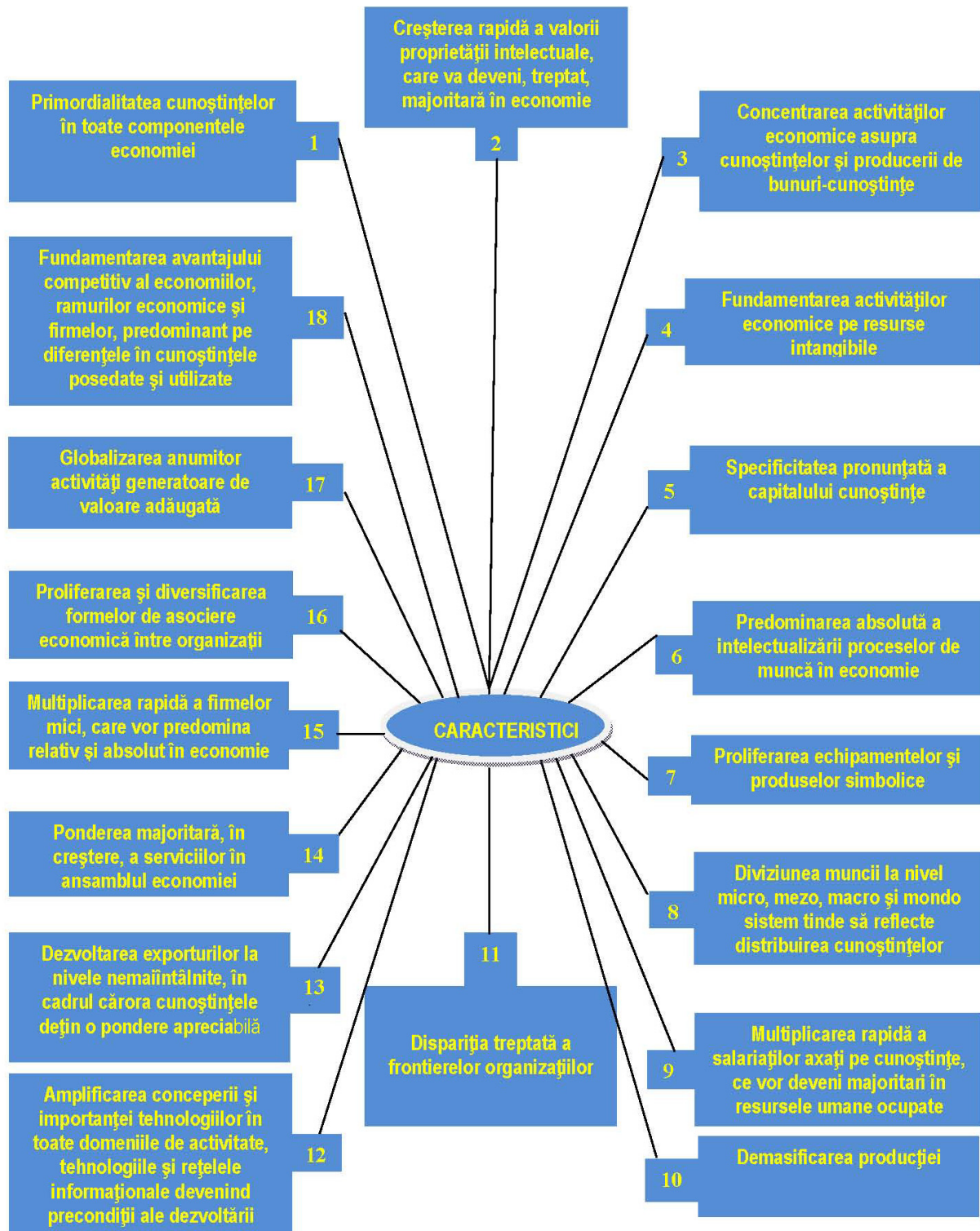


Figura nr. 1 - Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe

- **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, distribuirea și utilizarea cunoștințelor, devin precondiții ale dezvoltării economice

- **Ponderea majoritară, în continuă creșterea 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. Deja în economia unor state, cum ar fi SUA, valoarea lor este ridicată. Spre exemplu, în 2008 SUA a încasat din exportul de cunoștințe sub formă de licențe și drepturi de autor peste 50 de miliarde \$, mai mult decât din industria aviației.

- **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 atuuri 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** – alianțe strategice, rețele de firme, clustere, 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 ultimul deceniu, se va intensifica**, 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. Ca urmare, se poate afirma că globalizarea în noua economie este mai mult decât diviziunea internațională a muncii, cu care ne-am obișnuit.

- **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 societate¹.

Analizele efectuate de specialiști, ca și realitățile din firmele ce operează în ramurile de vârf din țările Triadei, 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 Jones² și Francis Coincross³.

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 capacităților 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"> – amplificarea recompensării în funcție de performanțe și merite pentru tot personalul firmei; – creșterea utilizării recompensării personalului din grupurile periferice în funcție de performanțele individuale; – intensificarea folosirii concomitente a stimulentele globale, de grup și personale, pentru personalul de bază al firmei; – apelarea pe scară largă la promovarea personalului în cadrul și din afara firmei
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 barierele 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

¹Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 106.

² Jones B., Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999, pag. 42-43, 170-171.

³ Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.

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 sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor economice, sociale și ecologice ale organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor¹.

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 explicate, cât și implicite².

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.

3.1.2. 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 Lisabona³ – în **continuarea și accelerarea schimbărilor structurale care se află deja în derulare**. Concepția pe care se bazează această strategie este prezentată în figura nr. 2. 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 plinară a resurselor umane, reducând șomajul la nivelul celor mai performante țări
- Modernizarea sistemelor de protecție socială

¹ Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 203.

² Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, 2010, pag. 209.

³ The Lisbon European Council – An Agend of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/, Bruxelles, 2000.

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.

De reținut că, potrivit Comisiei Europene, operaționalizarea acestora necesită o deplină coordonare la nivel european, național, regional și local, respectând principiul subsidiarității.

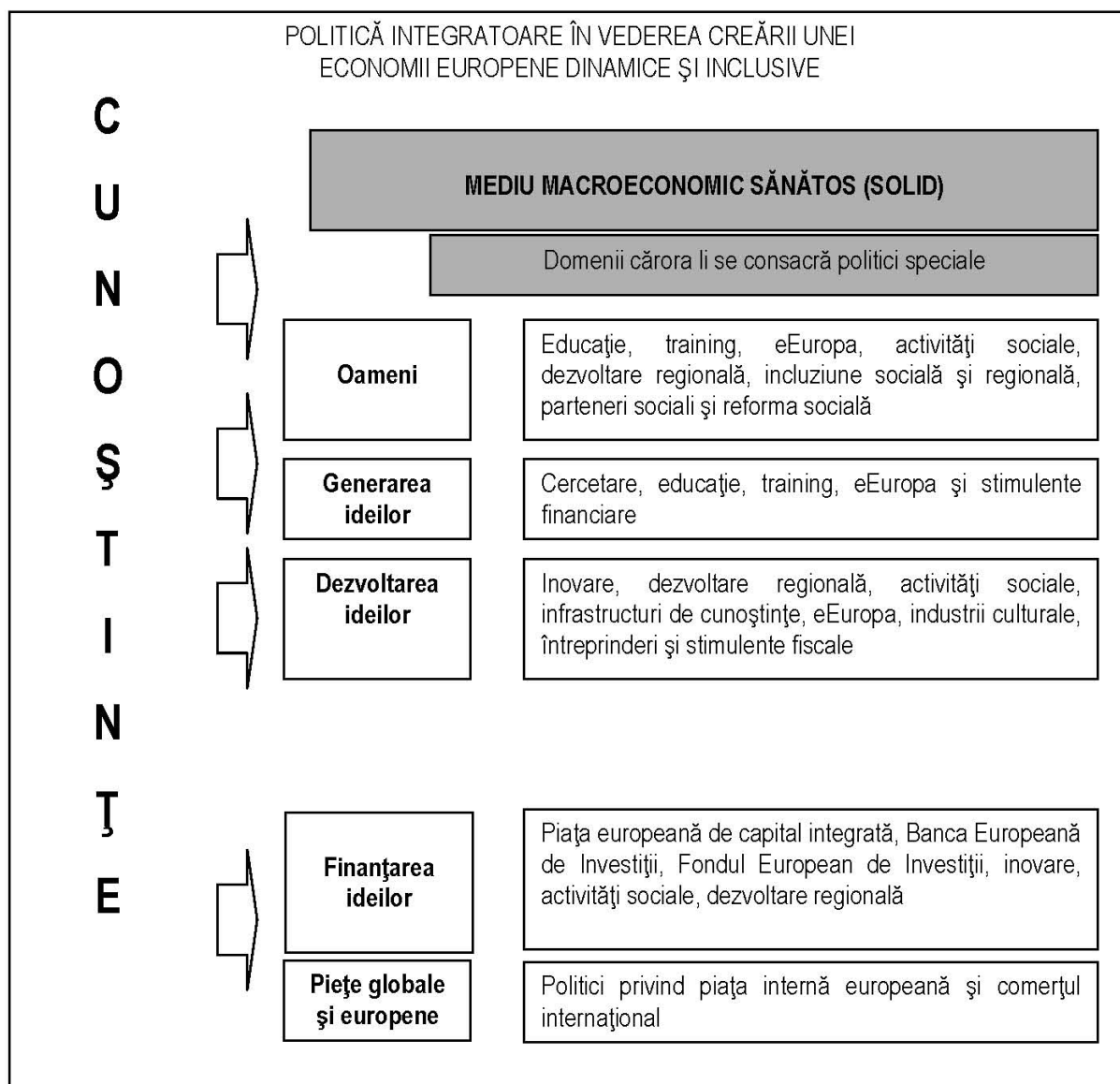


Figura nr. 2 - Elementele esențiale ale strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în Uniunea Europeană

Dezvoltarea economică era focalizată asupra a 11 domenii prioritare prezentate sintetic în figura nr. 3.

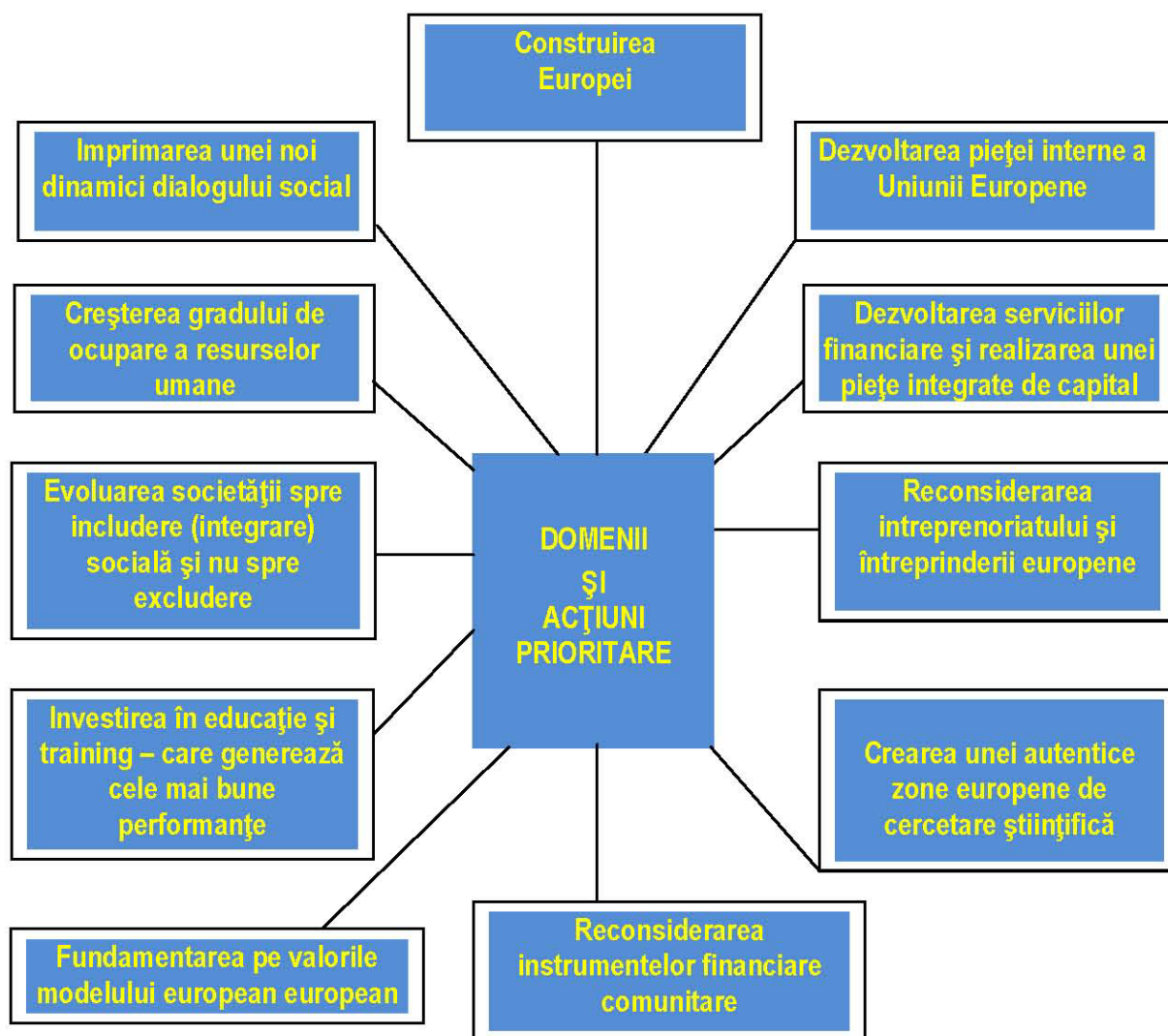


Figura nr. 3 - Domenii și acțiuni prioritare ale construirii economiei bazată pe cunoștințe

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;

O analiză aprofundată a evoluției Uniunii Europene în primii ani de implementare a strategiei a fost realizată prin binecunoscutul Raport Sapir¹, care statua că “în ciuda realizărilor instituționale ale Uniunii Europene, performanțele sale economice sunt mixte, Uniunea Europeană a eșuat în încercarea de a produce o creștere economică satisfăcătoare, în contrast nu doar cu așteptările existente, ci și cu realizările SUA”. Mai mult decât atât, **Raportul Sapir a formulat 33 de recomandări, grupate pe 6 seturi**, menționate în figura nr. 4, multe dintre ele valabile și în prezent.

¹ Sapir A. (coord), An Agenda for a Growing Europe – Making the New Economic System Deliver, Report of an Independent High Level Study Group, Established on the Initiative of the President of the European Commission, Bruxelles, 2003.

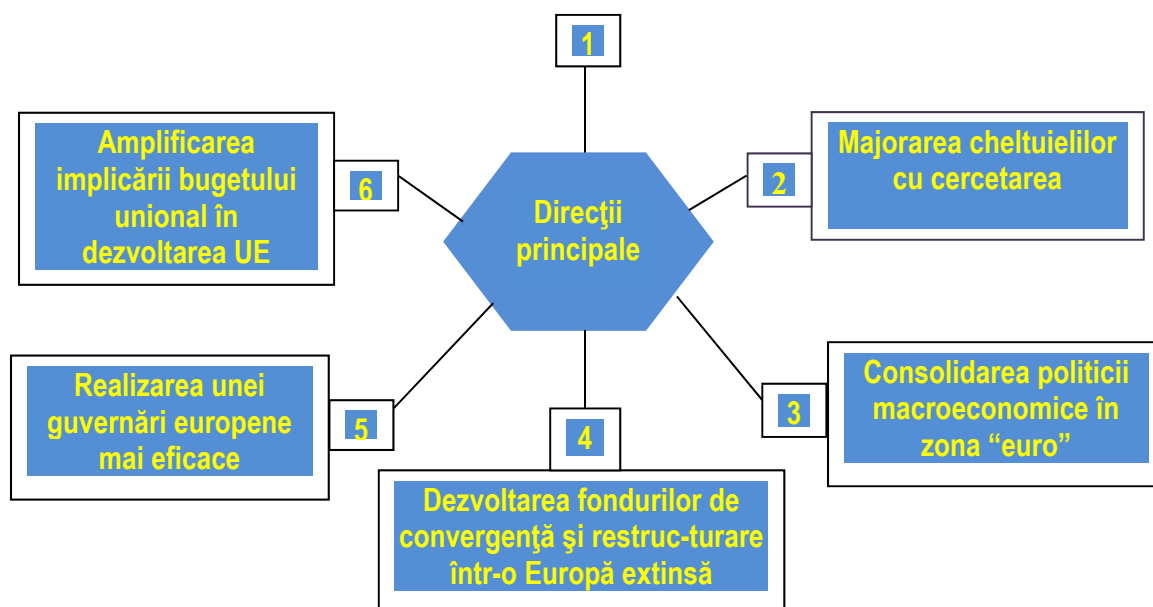


Figura nr. 4 - Principalele direcții de acțiune pe care se focalizează recomandările Raportului Sapir

Recomandările Raportului Sapir, ale Raportului CESE, ca și alte numeroase semnale transmise de specialiști reputați din economie, de reprezentanții patronatelor și sindicatelor europene și naționale și de unii oameni politici ce activează la nivel european, național sau regional, nu au avut efectele scontate. La aceasta a contribuit și profunda criză economică mondială din perioada 2008 – 2010, „declanșată în SUA și diseminată” într-o parte importantă a economiei mondiale, inclusiv în Uniunea Europeană. Pentru a stopa criza și a relansa economia atât la nivelul Uniunii Europene, cât mai ales la nivelul țărilor componente, au trebuit schimbate priorități și adoptate decizii economice majore privind sistemul bancar, bugetele naționale, fiscalitatea, relațiile de muncă, fondurile structurale, investițiile publice etc., care nu s-au mai încadrat în viziunea, prioritățile și coordonatele strategiei de la Lisabona. Organizația Internațională a Muncii a identificat în 2010, pe plan mondial, 246 de măsuri de ieșire din criză, din care 90% la nivel național¹.

În acest context constatăm 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 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 decizionali² europeni și naționali, cât și a unor cauze obiective*, aferente strategiei și evenimentelor din SUA și evoluțiilor de ansamblu ale sistemului bancar internațional și a economiei mondiale.

¹ Sapir A. (coord), An Agenda for a Growing Europe – Making the New Economic System Deliver, Report of an Independent High Level Study Group, established on the Initiative of the President of the European Commission, Bruxelles, 2003.

* În raport cu Uniunea Europeană.

² Nicolescu O., Nicolescu Luminița, op. cit., p. 270-280.

3.1.3. 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 Barosso¹ - 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. 5, nr. 6 și nr. 7.

Nivelul producției

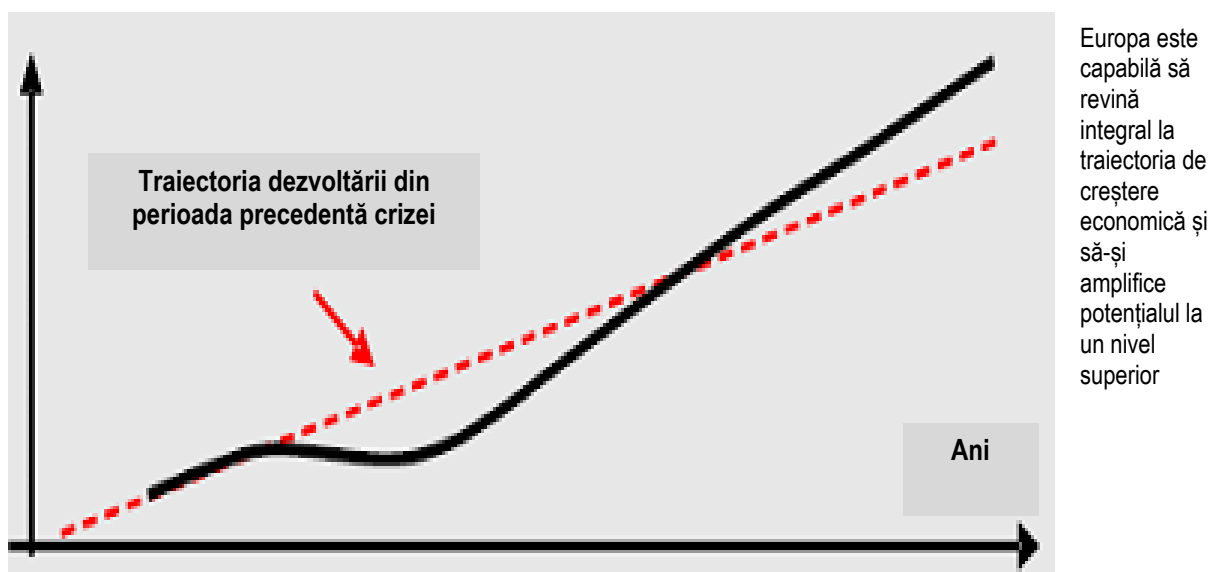
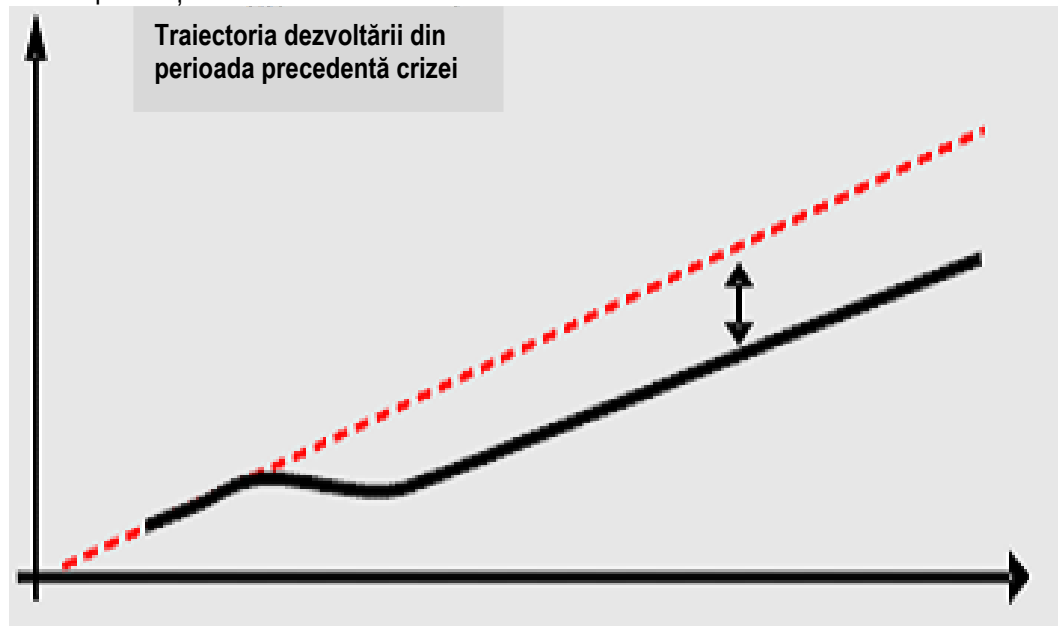


Figura nr. 5 – Scenariul 1, refacere sustenabilă

¹xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.

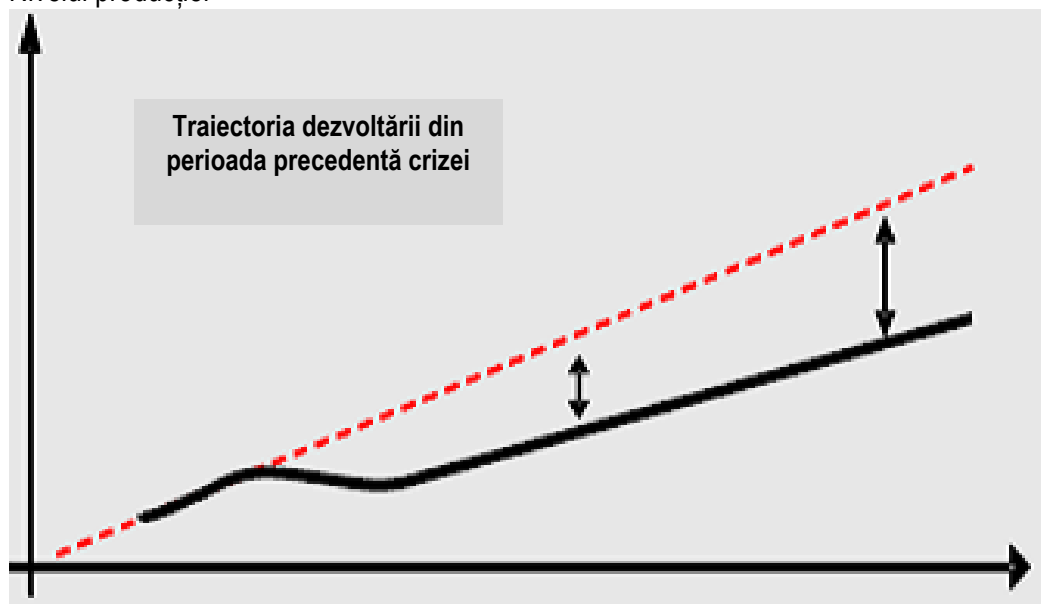
Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și va reîncepe creșterea economică pe o bază erodată

Figura nr. 6 – Scenariul 2, Refacere precară

Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și ale potențialului de creștere economică viitoare

Figura nr. 7 – 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.

* Brazilia, Rusia, India și China.

3.1.4. 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.

În continuare o să prezentăm **o sinteză (parțială) a evaluărilor Strategiei UE după 5 ani de implementare**^{1,2,3,4} având ca sursă principală de referință documentul grupului parlamentar social-democrat din Parlamentul European⁵. 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 abordarea 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 ONU⁶ 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 specificațiile acestora. Toate instrumentele de acțiune internă UE – parteneriate strategice, acorduri comerciale, cooperare și unilaterală, 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 urgență 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.

¹ 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.

² Claire Jones, ECBCuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.

³ Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.

⁴ EC, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.

⁵ S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Success, 16.03.2016, www.socialistsanddemocrats.eu

⁶ 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.

- 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 **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 că nici statele dezvoltate nu au fost ocolite. Spre exemplu, în Marea Britanie¹, țara cu un nivel ridicat de dezvoltare economică și cu un sistem financiar-bancar printre cele mai puternice din lume, numărul de credite acordate anual a scăzut în 2015 față de 2014 cu 47% (de la 227.000 la 121.000) iar valoarea creditelor s-a diminuat cu 40% (de la 21 miliarde £ la 13 miliarde £). 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, finanțalizarea economiei², prin care descrie influența crescândă pe care finanțarea băncilor o are asupra economiei reale. Această finanțalizare are – în opinia specialiștilor de la OIM – profunde efecte negative asupra funcționării firmelor și activităților economiei productive.

În acest context, **Banca Centrală Europeană (BCE)**³ 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. 8.

¹J. S. Smith, Despite all the Attention, SME Finances is Still Fundamentally Broken, in Europe Finance, nr.2, 2016, pg. 92-94.

²xxx Report of The Director General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015, pg. 15.

³ Jones C., op. cit.

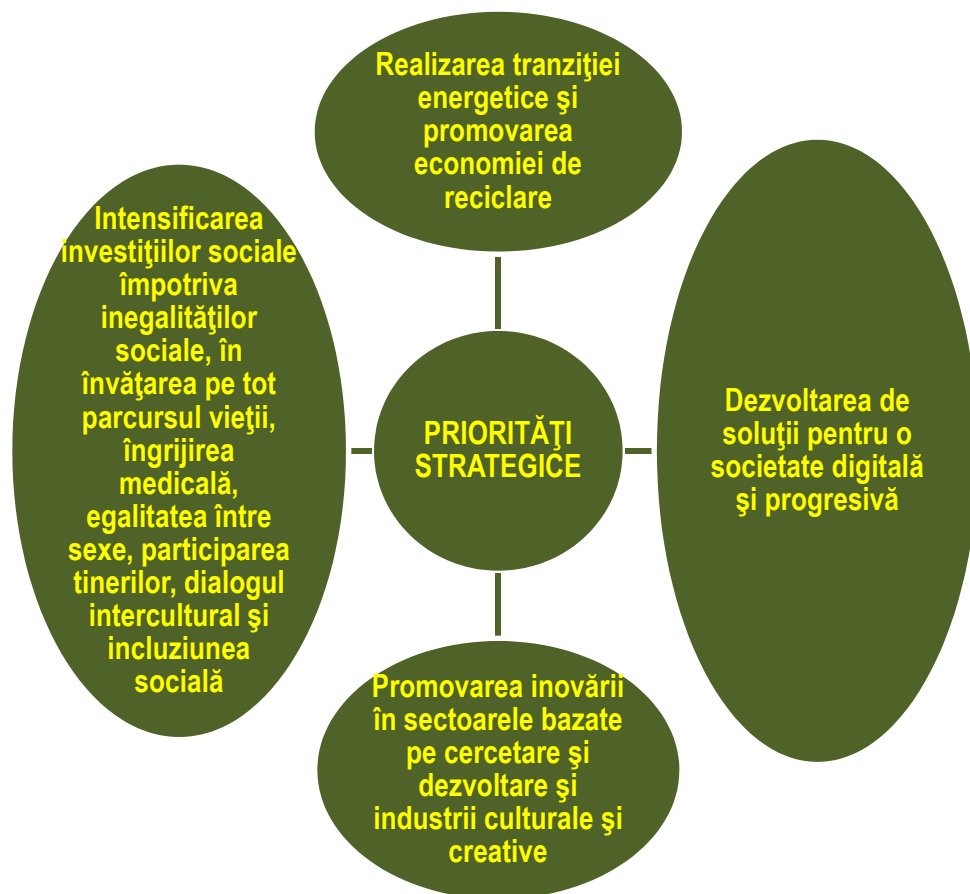


Figura nr. 8 – Priorități strategice pentru UE în perioada 2016-2020*

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 **governanța 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 național 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. 9.

* Pentru elemente suplimentare vezi S&D, op.cit.



Figura nr. 9 – Noile obiective propuse pentru Strategia 2020¹

Toate aceste elemente trebuie organic corelate cu realizarea Uniunii Monetare și Economice complete care a fost prefigurată în Documentul celor cinci președinți².

3.1.5. Previzuni privind dezvoltarea economică a UE în 2016 și 2017

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 2015, la nivelul Comisiei UE³ 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.

¹S&D, doc. citat, pg.20.

²Completing Europe's Economic And Monetary Fund, http://ec.europa.eu/five_presidents_report_co.

³ European Comission, European Economic – Forecast, Winter 2015, Bruxelles, 2015, pg. 9.

În același Raport se afirmă că perspectivele economiei globale sunt „înnourate” 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, începând cu 2015, politici adecvate.

În aceste condiții, **previziunile economice ale Comisiei Europene pentru anii 2015 și 2016**, la nivelul UE și al țărilor componente sunt relativ modeste, deși în creștere față de 2014, așa cum rezultă din informațiile încorporate în tabelul nr.4.

Tabelul nr.4

Previziuni economice pentru Europa în 2016 și 2017

Țara/Economia	Produsul intern brut real		Inflația		Rata șomajului	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Belgia	1,3	1,7	1,4	1,7	8,0	7,4
Germania	1,8	1,8	0,5	1,5	4,9	5,2
Estonia	2,1	2,3	1,0	2,5	6,3	7,5
Irlanda	4,5	3,5	0,6	1,4	8,5	7,8
Grecia	-0,7	2,7	0,5	0,8	24,0	22,8
Spania	2,8	2,5	0,1	1,5	20,4	18,9
Franța	1,3	1,7	0,6	1,3	10,5	10,3
Italia	1,4	1,3	0,3	1,8	11,4	11,3
Cipru	1,5	2,0	0,2	1,3	14,5	13,2
Letonia	3,1	3,2	0,4	2,0	9,2	8,6
Lituania	2,9	3,4	-0,1	2,1	8,0	7,2
Luxembourg	3,8	4,4	0,4	2,4	6,0	6,0
Malta	3,9	3,4	1,7	2,1	5,4	5,4
Olanda	2,1	2,3	0,9	1,5	6,6	6,4
Austria	1,7	1,6	0,9	1,8	6,2	6,4
Portugalia	1,6	1,8	0,7	1,1	11,7	10,8
Slovenia	1,8	2,3	-0,3	1,1	8,8	8,4
Slovacia	3,2	3,4	0,3	1,7	10,3	9,3
Finlanda	0,5	0,9	0,1	1,5	9,4	9,3
Euro area	1,7	1,9	0,5	1,5	10,5	10,2
Bulgaria	1,5	2,0	-0,1	0,9	9,4	8,8
Republica Cehă	2,3	2,7	0,4	1,4	4,8	4,7
Danemarca	1,7	1,9	0,9	1,7	5,8	5,6
Croația	2,1	2,1	0,3	1,6	15,1	13,8
Ungaria	2,1	2,5	1,7	2,5	6,0	5,2
Polonia	3,5	3,5	0,6	1,7	7,0	6,5
România	4,2	3,7	-0,2	2,5	6,6	6,5
Suedia	3,2	2,9	1,1	1,4	6,9	6,7
Marea Britanie	2,1	2,1	0,8	1,6	5,0	4,9
EU	1,9	2,0	0,5	1,6	9,0	8,7
SUA	2,7	2,6	1,2	2,2	4,8	4,7
Japonia	1,1	0,5	0,8	1,8	3,3	3,3
China	6,5	6,2				
World	3,3	3,5				

Pentru UE, în ansamblul său, se anticipează **o majorare a PIB-ului** cu 1,9% în 2016 și cu 2,0% în 2017, față de 1,7% în 2015. La nivelul zonei euro, creșterile sunt și mai modeste 1,7% pentru 2016, și 1,9% pentru 2017. Aceste dezvoltări sunt sensibil mai reduse decât cele la nivel de mapamond – 3,3% în 2016 și 3,5% în 2017 – sau cele ale SUA (2,7% și respectiv 2,6%) și China (6,5% și 6,2%).

Precizăm că toate aceste creșteri prognozate pentru 2016 și 2017 sunt inferioare celor anticipate pentru aceeași perioadă cu un an în urmă.

Concomitent se anticipează **un nivel foarte scăzut al inflației în UE** – 0,5% în 2016 și 1,6% în 2017–sub valorile considerate optime din punct de vedere al dezvoltării economice, dar ușor îmbunătățite față de previziunile din anul precedent. În schimb, **nivelul șomajului**, deși se va diminua față de 2014 și 2015, va continua să înregistreze procente foarte mari în UE – 9,0% în 2016 și 8,7% în 2017. Aceste niveluri sunt aproape duble față de cele ale SUA –4,8% în 2016 și 4,7% în 2017 - cu consecințe economice 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. 10¹.

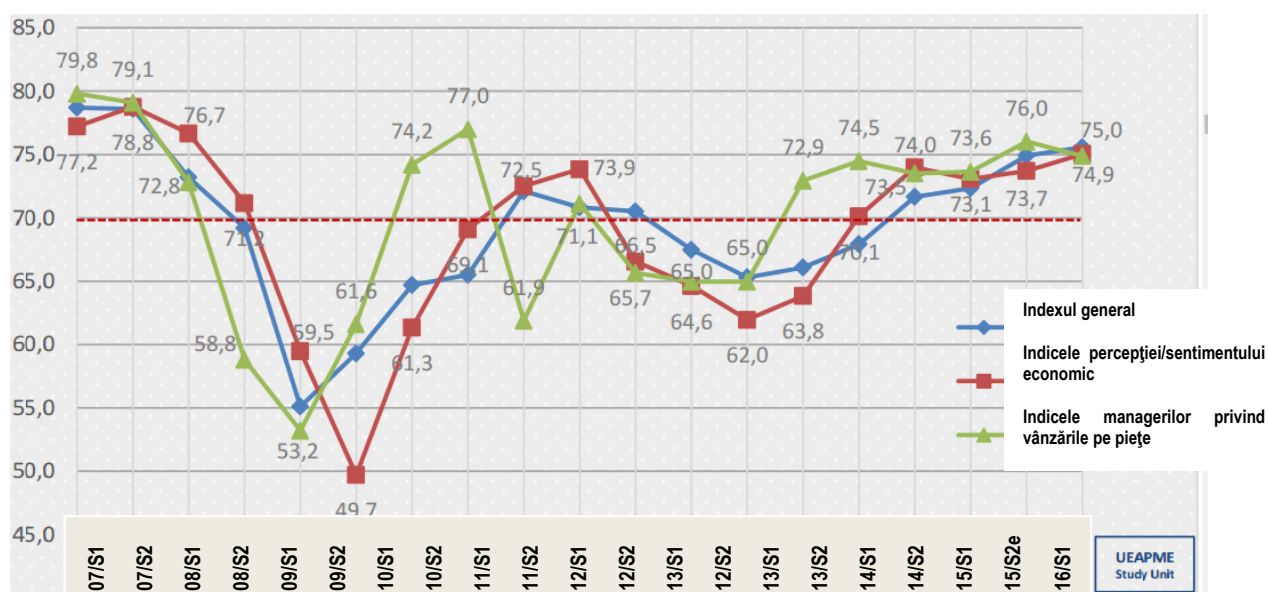


Figura nr. 10 – Previziunile pentru 2016 ale indicilor referitori la percepția evoluțiilor economice în UE

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 **anticipează o situație pozitivă în 2016**, dar fără a avea un trend ascendent semnificativ.

În continuare prezentăm **previziunile UAPME privind indicatorii majori, ai IMM-urilor**, din Europa în 2016. 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.

¹ xxx The EU Craft and SME Barometer 2016/H1, UEAPME, Bruxelles, 2015, pg. 2.

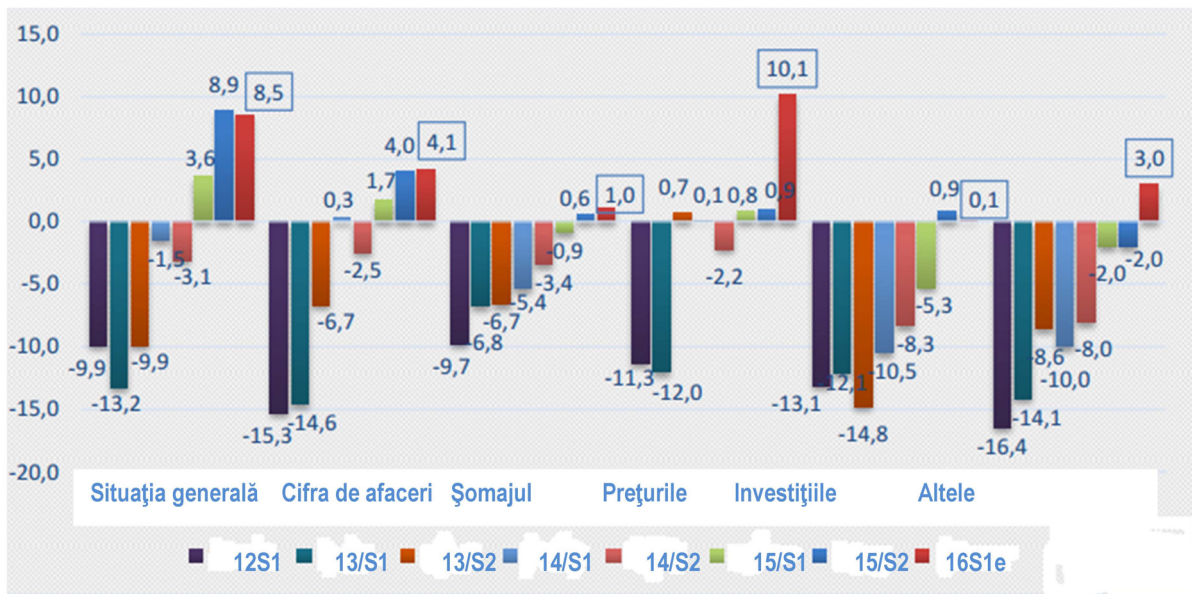


Figura nr. 11 – Previziunile economice pentru IMM-urile din UE, în 2016

Din examinarea informațiilor cuprinse în figura nr. 11¹ se degajă concluzia că în 2016 se poate anticipa **o relativă ușoară îmbunătățire a performanțelor IMM-urilor**, în special în ceea ce privește cifra de afaceri, ocuparea resurselor umane și comenzile pentru perioada următoare. La indicatorul economic, investiții, se anticipează însă, o diminuare de 0,8% foarte îngrijorătoare.

Detalierea previziunilor la nivelul principalelor ramuri ale economiei² - vezi figura nr. 12 – indică **o creștere 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 2016, față de semestrul al doilea din 2015.

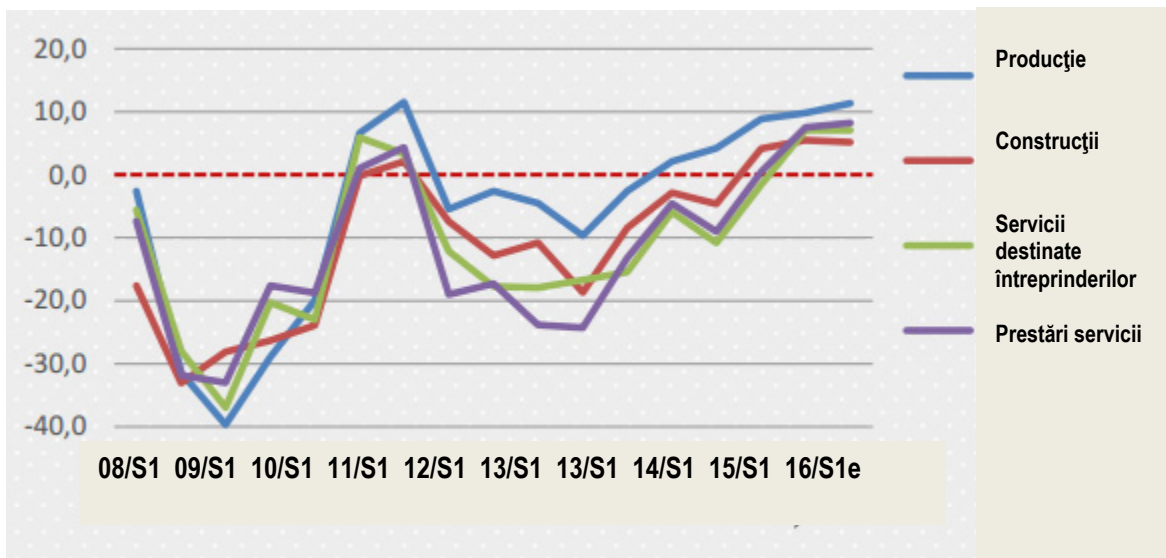


Figura nr. 12 – Previziunile privind cifrele de afaceri ale IMM-urilor din principalele ramuri ale economiei UE

În opinia noastră, principala concluzie care se degajă din ansamblul previziunilor este că **în 2016, UE va avea o creștere economică ușor superioară celei din 2015 – dar inegală la nivel de zone, țări, sectoare de activitate și tipuri de întreprinderi** - în condițiile unor evoluții contextuale

¹xxx The EU Craft and SME Barometer 2016/H1, UAPME, Bruxelles, 2015, pg. 6.

²xxx The EU Craft and SME Barometer 2016/H1, Bruxelles. 2015, pg. 17.

complexe, în cadrul cărora planează anumite riscuri. 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 noi politici economice, modificări ale legislației, reforme ale instituțiilor și mecanismelor, decizii și acțiuni majore de relansare a economiei, în toate componentele sale.

3.1.6. Priorități pentru perioada 2016-2019

Pornind de la realitățile și perspectivele economice prezentate în precedentele paragrafe ale acestui capitol, de la opiniile și analizele mai multor organisme UE și a unor specialiști, în continuare punctăm ce și cum trebuie procedat în perioada următoare la nivelul UE pentru a realiza o creștere puternică a competitivității economiilor componente.

Business Europe - organizația europeană care grupează principalele confederații patronale naționale din Europa - a formulat **un set de 10 priorități pentru perioada 2014-2019¹**, pe care le punctăm în continuare:

- **Îmbunătățirea accesului la finanțare** pentru companii, în special pentru IMM-uri, prin implementarea Uniunii Bancare combinată cu reglementări prudentiale echilibrate, care să elimine fragmentările din piața financiară UE, să fortifice stabilitatea și să îmbunătățească capacitatea băncilor de a credita.

- **Îmbunătățirea securizării accesului companiilor din EU pe piețele internaționale**, accelerând încheierea acordului TTIP cu SUA, în condiții de reciprocitate prin eliminarea barierelor tarifare și nontarifare, amplificarea coerentă a reglementărilor, simplificarea procedurilor comerciale incorecte, promovarea unor medii investiționale prietenoase și combaterea eficace a practicilor comerciale și de pe piețele lumii a treia.

- **Continuarea dezvoltării Pieței Unice**, acordând o atenție specială problemelor cu cel mai mare impact asupra viitoarei dezvoltări economic-sociale, cum a fi fragmentarea legislativă ce subminează dezvoltarea din plin a economiei digitale, discrepanțele nejustificative în ceea ce privește accesul la finanțări al companiilor în cadrul UE, absența conexiunilor între infrastructuri sau deficiențele în implementarea Directivei Serviciilor.

- **Asigurarea unei funcționalități adecvate a Uniunii Monetare Europene**, dezvoltându-i structurile și implementarea în fiecare stat membru a reformelor structurale necesare privind finanțele publice, care să ducă la reducerea cheltuielilor publice și prioritizarea investițiilor.

- **Situarea în prim plan de către UE a competitivității** și asigurarea unor reglementări mai bune, concentrându-se cu îndrăzneală asupra provocărilor esențiale care cer un răspuns Paneuropean, evitând problemele de importanță mai redusă ce pot fi mai bine soluționate la nivel național. Este necesar să se aibă în vedere, în politicile economice aspectele competitivității, atât cele legate de creșteri, cât și celelalte și aplicarea principiului proporționalității.

- **Realizarea unei guvernante mai bune la nivelul UE**, noua structură a Comisiei Europene trebuind să furnizeze instrumente eficiente în asigurarea unei consistențe solide a politicilor UE, monitorizării progreselor în ceea ce privește reducerea diferențelor între competitorii cheie în domenii de importanță strategică, cum ar fi prețurile energiei, marjele de profit ale afacerilor, costurile totale ale muncii, productivitatea, pârgurile economice globale, mărirea taxelor etc.

- **Implementarea de acțiuni determinante pentru a avea prețuri competitive la energie și a garanta accesul la energie**, prin dezvoltarea infrastructurii energetice, interconectarea la frontiere a rețelelor naționale de energie pentru o singură piață europeană a energiei, construirea unui climat internațional echilibrat privind emisiunile de gaze etc.

¹xxx10 Priorities for 2014-2019, Business Europe; www.businesseurope.eu, Bruxelles, 2014, pg.6-7.

• **Fortificarea bazei industriale a UE** acționând, pentru ca în 2020 cel puțin 20% din PIB al Uniunii să fie generat de industrie, ceea ce va avea multiple efecte pozitive asupra creșterii economiei, reducerii șomajului etc.

• **Încurajarea modernizării piețelor muncii, educație, trainingului și protecției sociale**, în vederea eliminării obstacolelor în crearea de noi locuri de muncă, a eliminării neconcordanțelor dintre cerere și oferta de forță de muncă, a facilitării integrării pe piața muncii a noilor veniți, a amplificării mobilității profesionale și teritoriale.

• **Recâștigarea de către UE a leadershipului inovațional la nivel mondial**, prin amplificarea investițiilor în C-D combinată cu o abordare concentrată pe calitate, prin construirea unei culturi centrate pe inovare, încurajarea unui management care să-și asume riscuri rezonabile, abandonând principiul prudenței excesive, prin eliminarea obstacolelor din calea comercializării rezultatelor cercetării, construirea de clustere și rețele inovaționale între companii, dezvoltarea unei legislații care să sprijine inovarea, și să elimine „jungla” mecanismelor de finanțare a UE.

Cu titlu informativ prezentăm în continuare, **cei cinci vectori de revenire¹ la creștere economică în SUA**, care au fost pe larg mediatizați și dezbătuți pe plan internațional:

a) **Exploatarea gazelor de șist și a nisipurilor bituminoase**, care va genera un plus anual la PIB-ul SUA (după McKinsey) de 690 de miliarde de dolari și va crea până în 2020 1,7 milioane de locuri de muncă;

b) **Investiția în producerea de „bunuri cu puternică intensitate de cunoștințe”** (mijloace de transport, electronice, petrochimie și materiale medicale), ce va genera venituri suplimentare de 590 de miliarde anual și 1,8 milioane de noi locuri de muncă până în 2020;

c) **Dezvoltarea de „big data”**, a analizelor de volume mari de informații stocate electronic, care este esențială pentru dezvoltarea și performanțele SUA, dar a căror efecte economice și sociale sunt dificil de cuantificat;

d) **Investițiile în infrastructură**, ce vor genera o creștere a PIB-ului anual între 320-600 miliarde de dolari și 1,8 milioane de locuri de muncă în următorii șapte ani;

e) **Dezvoltarea talentelor, avându-se în vedere creșterea nivelului general de educație**, ce a început să se erodeze în SUA și care este esențială pentru menținerea sa ca primă putere economică mondială. Acest vector va amplifica performanțele economice ale SUA substanțial, probabil mai puțin în intervalul 2013-2020 și mai mult în perioada 2020-2030.

Potrivit autorilor studiului acesta, cinci vectori vor asigura și „reindustrializarea” SUA.

Din cele prezentate rezultă că între prioritățile UE stabilite de Business Europe și cei cinci vectori de creștere economică a SUA există anumite similitudini în ceea ce privește zonele avute în vedere – investiții, energie, informatică, infrastructură, educație-training – din maniera de prezentare este sensibil diferită, cu un accent foarte mare pe anticiparea și cuantificarea efectelor economice și sociale

Mai recent, Uniunea Europeană de Artizanat și Întreprinderi Mici și Mijlocii a formulat **un set de priorități pentru dezvoltarea economiei UE în perioada 2018-2019**, din perspectiva celor 20,7 milioane de IMM-uri câte există în Europa, ceea ce reprezintă 99,8% din toate întreprinderile, ce contribuie cu 2/3 din numărul de angajați în economie și care creează aproape 60% din valoarea adăugată în UE.

În figura nr. 13 prezentăm sintetic aceste priorități²:

¹Sylain Cypel, Aux Etats-Unis, le retour de la croissance devrait prendre deux ans, in Le Monde, 23 Juillet, 2014.

²SMEs Means Jobs and Growth, UEAPME, Priorities for 2015-2019, <http://www.ueapme.com/M6/pdf/14061/UEAPME-2020find.pdf>.

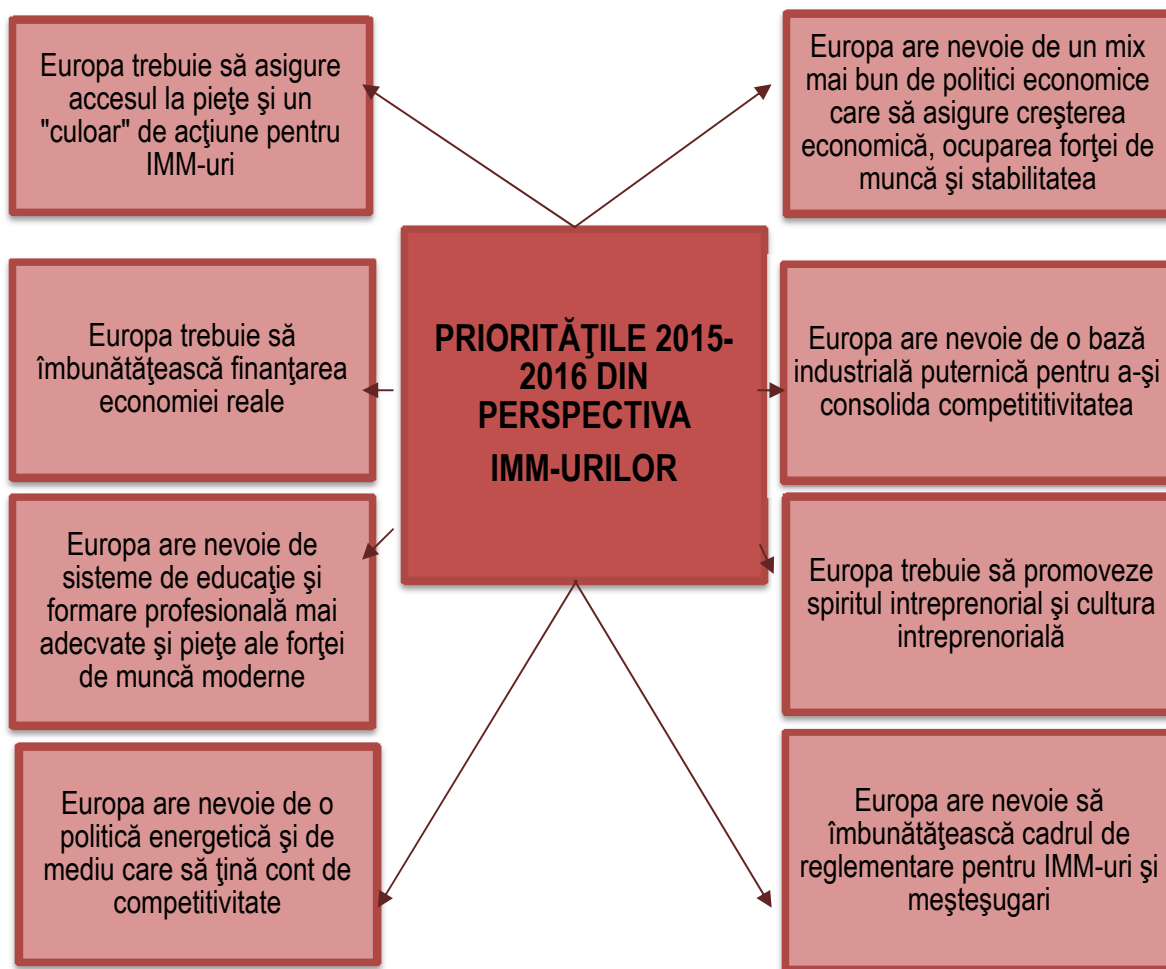


Figura nr. 13 – Prioritățile UEAPME pentru 2015-2019

Pentru a realiza aceste obiective UEAPME solicită o revizuire a Small Business Act, care impune principiul „Gândiți mai întâi la scară mică” și transpune prioritățile enunțate mai sus în politici realiste.

Recent, Business Europe a formulat **10 priorități de acțiune pentru UE în anul 2016**¹:

1. Stimularea investițiilor, creării de locuri de muncă și a creșterii economice.
2. Dezvoltarea pieței unice digitale, în special prin eliminarea actualelor bariere, creând noi oportunități online.
3. Focalizarea asupra Uniunii Energetice și îmbunătățirea climei, asigurând că accesul la energie este securizat, permisiv și sustenabil.
4. Dezvoltarea Pieței Interne UE, care trebuie să fie mai „profundă și corectă”.
5. Realizarea Uniunii Monetare și Economice puternice, care să asigure stabilitatea euro-ului, soliditatea finanțelor publice și echitatea socială în implementarea reformelor structurale.
6. Negocierea unui acord echilibrat de comerț liber între SUA și UE, fără a sacrifica standardele europene.
7. Modernizarea sistemului juridic și a abordării drepturilor fundamentale ale oamenilor în cadrul european, prin revizuirea legislației și armonizarea sistemelor juridice naționale.
8. Realizarea unei noi abordări a migrației, ținând cont de situația și interesele specifice europene.
9. Transformarea Europei într-un „actor” global mai puternic prin „aducerea împreună” la nivelul UE a instrumentelor de politică externă.
10. Promovarea de schimbări democratice, conferind Europei mai multă democrație.

¹Business Europe, Work Programme 2016, <https://ec.europa.eu/priorities/work-programme>.

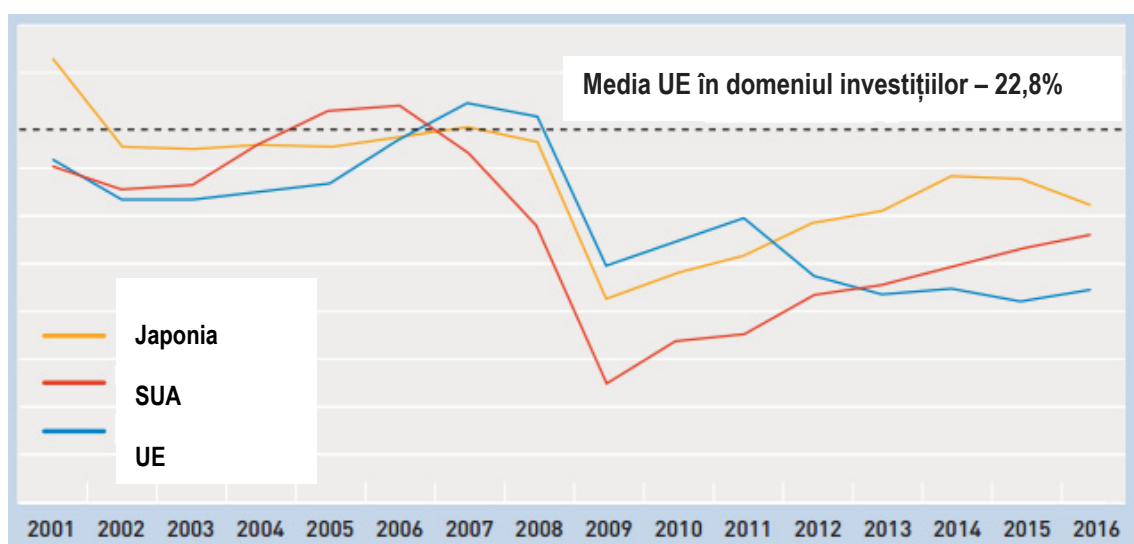
Luarea în considerare de către factorii decidenți ai UE și ai țărilor membre, a priorităților avansate de Business Europe – bazată pe cunoașterea și analiza aprofundată a realităților din Europa – ce prezintă un pronunțat pragmatism, este de natură să asigure un plus de eficacitate în soluționarea multiplelor provocări actuale și, ca urmare și relansarea economică consistentă, mult dorită și așteptată de agenții economici și populația „vechiului” continent.

3.1.7. Repere și modalități de amplificare rapidă a investițiilor, a creșterii economice și ocupării resurselor umane

În acest paragraf avem în vedere ce trebuie făcut pe termen scurt, cu accent în 2016 și cu focalizare pe investiții. Situarea în prim plan a amplificării investițiilor în UE are la bază mai multe rațiuni:

a) Investițiile reprezintă factorul decisiv în reluarea creșterii economice după criză și, în asigurarea unei dezvoltări sustenabile.

b) Necesitatea stringentă de a amplifica investițiile în economiile țărilor membre UE, întrucât acestea sunt, comparativ cu SUA sau Japonia, mai mici, iar după recenta criză economică ele nu au avut trendul ascendent așteptat și necesar (vezi figura nr.14).



(Sursa: European Commission, Business Europe Expectations from an EU Investment Plan, 2014)

Figura nr.14– Investițiile private în anumite economii dezvoltate

c) Implementarea ambițiosului plan Juncker privind realizarea în primii ani ai mandatului său (2015-2019), a unor investiții suplimentare în UE de peste 300 miliarde euro, care ar fi de natură să contribuie substanțial la relansarea creșterii accelerate a economiei și crearea de locuri de muncă.

Pe parcursul acestui paragraf – la fel ca și la precedentul - vom utiliza în principal elaboratele realizate de Business Europe, care prezintă – cel puțin în perioada în care am realizat prezentul raport de cercetare – gradul cel mai ridicat de concretețe și de luare în considerare realistă a evoluțiilor contextuale recente din UE. Următoarele **opt principii** ar trebui să fundamenteze implementarea celor peste 300 miliarde euro mobilizați prin planul Juncker:

1. Focalizarea asupra creșterii investițiilor private, prin măsuri ambițioase de politici economice care să elimine barierele cu care se confruntă companiile.

2. Dedicarea puternică și explicită a guvernelor țărilor membre UE în a reforma atât la nivelul UE, cât și la cel Național, astfel încât să se fortifice încrederea investitorilor care reprezintă cheia pentru a amplifica investițiile private și pentru a stimula competiția în sectorul privat în vederea operaționalizării de proiecte eficiente.

3. Amplificarea investițiilor publice este de asemenea importantă în special pentru infrastructurile cheie și calificările resurselor umane.

4. Toate statele „ar trebui să realizeze mixuri mai prietenoase” de politici fiscale, prin reducerea poverii fiscale, care poate fi implementată prin reducerea cheltuielilor în zonele neproductive și prin prioritizarea investițiilor generatoare de creștere economică.

5. Statele membre UE ar trebui să folosească din plin flexibilitatea existentă în Pactul de Creștere și de Stabilitate Economică pentru a asigura prioritizarea investițiilor publice, concomitent cu sustenabilitatea finanțelor publice.

6. Eurostatul ar trebui să furnizeze statelor membre UE, ghiduri explicite și sigure referitoare la clasificarea cheltuielilor, pentru a avea o bază informațională adecvată înregistrării evaluărilor și previziunilor privind resursele bănești alocate și utilizate în economie.

7. Utilizarea mai eficientă a Bugetului UE, pentru a reprezenta un suport pe termen lung pentru creștere economică intensificând investițiile.

8. Banca Europeană de Investiții ar trebui să joace un rol mai mare în procesele investiționale, prin dezvoltarea de noi instrumente centrate pe piață, modificarea regulilor existente, pentru a avea un rol mai mare în creditarea sectorului privat, în investițiile pe termen lung și dezvoltarea infrastructurii.

12 obstacole care trebuie depășite pentru¹ a amplifica investițiile private în UE. În tabelul nr. 5 prezentăm aceste obstacole grupate de specialiști de la Business Europe în 6 domenii.

Tabelul nr. 5

Obstacole majore pentru investițiile private în UE

Nr.crt.	Domeniu	Obstacole
A 1.	Incertitudini	Incertitudini economice și politice
2.		Incertitudini juridice și poveri administrative
B 3.	Costurile derulării activităților economice	Prețurile ridicate ale energiei și securității furnizării ei
4.		Regimul necompetitiv al impozitelor UE
5.		Rigiditatea piețelor muncii și nearmonizarea cererii și ofertei de forță de muncă
C 6.	Finanțarea	Acces dificil la finanțare
7.		Mobilizare dificilă a fondurilor UE
D 8.	Accesul la piețe	Bariere aferente Pieței Unice
9.		Absența unei politici ambițioase a UE privind comerțul și investițiile străine directe
E 10.	Angajarea sectorului public	Dificultăți în parteneriate public-private, îndeosebi pentru proiecte în infrastructură
F 11.	Asumarea de riscuri	Absența politicilor publice suportive pentru asumarea riscurilor aferente inovării
		Absența unei politici UE de competitivitate axată pe competiție

Pentru depășirea fiecărei dintre cele 12 categorii de obstacole, sunt formulate direcții de acțiune. În total sunt formulate 73² de acțiuni cele mai numeroase – 13 - referindu-se la mobilizarea și utilizarea fondurilor UE, urmată de 10 acțiuni axate pe realizarea de parteneriate public-private*.

¹xxx Business Europe Expedition from EU Investment Plan, Business Europe, Bruxelles, 2014, pg.9.

²xxx Business Europe Expectations from EU Investment Plan, Business Europe, Bruxelles, 2014, pg.30.

* Datorită spațiului foarte mare necesar prezentării lor nu ne putem permite să le inserăm în această lucrare.

3.1.8. 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. **Preconțiția necesară este elaborarea unei strategii naționale de construire a economiei bazate pe cunoștințe.****

Analizele efectuate de noi și cele publicate în alte lucrări^{1,2,3,4,5} demonstrează stringenta necesitate pentru România de a aborda complexele și dificilele 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 trebuie 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

**Precizăm că România este singura țară intrată în Uniunea Europeană care nu și-a elaborat o strategie postaderare, desi era necesară și obligatorie.

¹Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

²Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura prouniversitaria, București, 2011.

³Dăianu 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.

⁴Gheorghiu 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.

⁵ Nicolescu O., Mereuță C. (coord.), Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România, Editura Tribuna Economică, București, 2007.

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 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 și documentul celor cinci președinți „Completing Europe's Economic and Monetary Fund”¹

În opinia noastră, **conceperea și implementarea strategiei de construire a economiei bazată pe 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 situația 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.

*Foarte util, din acest punct de vedere este "Raportul de țară al României", elaborat în fiecare an de Comisia Europeană.

¹Completing Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.

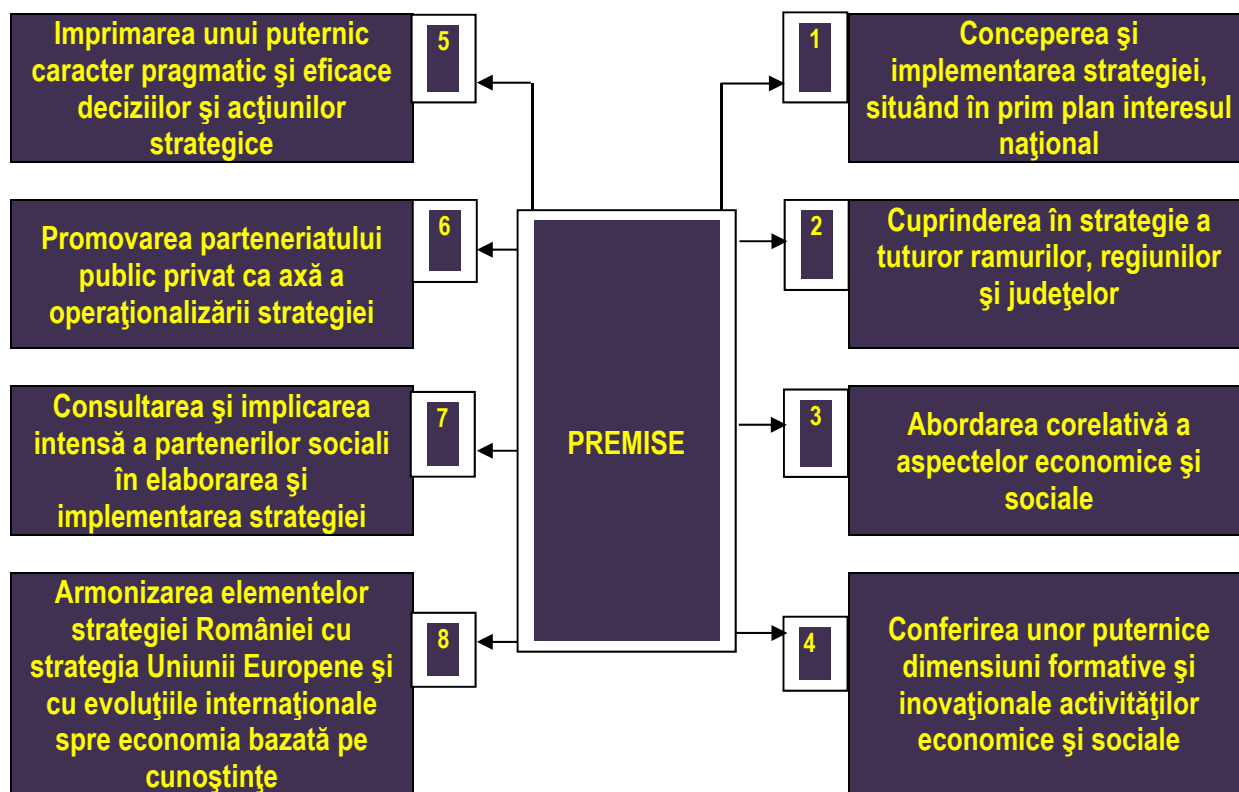


Figura nr. 15 - Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România

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 prioritare „**Documentul celor cinci președinți**”^{*}. 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

^{*}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 Parlamantului European).

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. 6

Itinerarul către a Completa Uniunea Economică și Monetară

ETAPA 1 – 1 IULIE 2015 - 30 Iunie 2017
„Pași”
<p>Uniunea economică</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un nou impuls pentru convergență, locuri de muncă și creștere economică <ul style="list-style-type: none"> ▪ Crearea unui sistem de autorități în materie de competitivitate la nivelul zonei euro; ▪ Consolidarea punerii în aplicare a procedurii privind dezechilibrele macroeconomice; ▪ Un accent mai puternic pe ocuparea forței de muncă și pe obținerea de performanțe sociale; ▪ O mai bună coordonare a politicilor economice în cadrul semestrului european revizuit. <p>Uniunea financiară</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Finalizarea Uniunii bancare <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituirea unui mecanism de finanțare conexă pentru Fondul Unic (FUR); ▪ Punerea în aplicare a unor măsuri concrete în vederea instituirii mecanismului de protecție comun pentru FUR; ▪ Ajungerea la un acord cu privire la un sistem comun de garantare a depozitelor; ▪ Îmbunătățirea eficacității instrumentului de recapitalizare directă a băncilor din cadrul Mecanismului european de stabilitate (MES). ❖ Lansarea Uniunii piețelor de capital ❖ Consolidarea Comitetului european pentru risc sistemic <p>Uniunea fiscală</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un nou Consiliu Fiscal European cu rol consultativ <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. <p>Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revizuirea semestrului european <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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;

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<p>Uniunea economică</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Oficializarea și accentuarea caracterului obligatoriu al procesului de convergență <p>Uniunea fiscală</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Instituirea unei funcții de stabilizare macroeconomică pentru zona euro ❖ Convergența către structuri economice naționale similar flexibile <p>Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ 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. 6, 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*¹. Toate reformele, măsurile și acțiunile care se vor lua trebuie subsumate și integrate în strategia României de realizare a economiei bazate pe cunoștințe.

3.1.9. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020

Asupra conținutului, ritmului și performanțelor dezvoltării economiei României în perioada 2014 – 2020 și asupra managementului național, un impact major va avea **alocarea și absorbția fondurilor europene ce ne-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 - 2020².

¹Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?”, în *Economistul*, nr. 31-32, septembrie 2015.

²xxx Acord de parteneriat propus de România pentru perioada de programe 2014 – 2020, Al doilea proiect, august, 2014, București.

În continuare **prezentăm selectiv aspecte esențiale cuprinse în acest document** a căror cunoaștere este esențială pentru managerii performanți ai României în perioada 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 guvernare.

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;
- 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 mării accesibilității regiunilor și atractivității investițiilor industriale.

În tabelul nr. 7 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 competente 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
Total	11.273.088.059	4.227.028.559	6.934.996.977	8.015.663.402	105.994.315	30.556.771.311

* 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 în 2014), 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 această zonă 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 și 2015 nu ne permit să fim optimiști. Practic, în acești doi ani nu s-a absorbit nici un euro din sumele alocate României pentru ciclul 2014-2020, pregătirile prelungindu-se nepermis de mult.

3.2. Programul de guvernare al României

3.2.1. Prezentare generală

Programul de Guvernare își asumă implementarea unui set de măsuri concrete, limitate ca număr, dar cu impact și relevanță sistemică, capabile să răspundă atât realităților imediate și așteptărilor societății românești, să găsească soluții cu aplicabilitate pe termen scurt, dar și să pună bazele unor dezvoltări de structură pentru viitor. În cadrul acestui program de guvernare sunt prezentate prevederile actuale ale acestuia în domenii precum administrație publică, agricultură, apărare, investiții, fiscalitate, cultură, cercetare, energie, politică externă, fonduri europene, sănătate, educație, dezvoltare socială, transport și infrastructură.

Un Program de Guvernare nu se poate construi independent de factorii ce au influență directă asupra acestuia. În acest sens, actualul program are în vedere situația economică din Uniunea Europeană, angajamentele României față de parteneri, așteptările cetățenilor și, nu în ultimul rând, realitatea socială și economică a țării.

Printre **prioritățile** Guvernului pot fi enumerate:¹

1. Un Guvern deschis și transparent, în dialog cu instituțiile administrației publice centrale și locale, cu societatea civilă și cetățeni;
2. Afirmarea mai puternică a României ca actor strategic în plan regional, european și internațional, cu atenție specială acordată vecinătății, în deosebi celei estice și Balcanilor de Vest;
3. Susținerea fără rezerve a independenței justiției și continuarea luptei împotriva corupției;
4. Organizarea de alegeri libere, în deplină transparență și legalitate;
5. Îmbunătățirea eficienței administrației publice, în serviciul cetățeanului;
6. Creșterea gradului de siguranță și protecție a cetățeanului;
7. Finalizarea listelor de proiecte naționale de dezvoltare și investiții în scopul creării de locuri de muncă și a creșterii economice;
8. Eliminarea blocajelor în implementarea programelor europene cu accent pe simplificare, creșterea gradului de absorbție și a calității proiectelor finanțate;

¹ Program de guvernare, <http://gov.ro/obiective/programul-de-guvernare>, p. 2 - 3.

9. Redefinirea rolului și statutului personalului medical în societate și reducerea migrației acestora în străinătate;
10. Sporirea calității actului educațional prin crearea de competențe și abilități specifice economiei cunoașterii, a mobilității personalului didactic și de cercetare și a dezvoltării armonioase prin educație fizică și sport;
11. Cercetare științifică, dezvoltare tehnologică, inovare și antreprenariat, valorificarea talentului și expertizei românilor din țară și diaspora pentru competitivitate economică și bunăstarea cetățenilor;
12. Promovarea unui nou concept de acces la finanțările culturale prin implementarea unor instrumente juridice, financiar- fiscale și economice simple și eficiente, pentru susținerea și stimularea creatorilor de artă și cultură.

3.2.2. Principalele măsuri cuprinse în program

În perioada limitată de un an în care își va desfășura activitatea, Guvernul își va concentra activitatea pentru realizarea unui număr de douăsprezece **obiective** majore:

1. Întărirea democrației electivă și a statului de drept care să creeze premisele resetării mediului politic din România și lupta împotriva corupției.¹

Guvernul își propune asigurarea funcționării **statului de drept**, susținerea fără rezerve a independenței justiției și a continuării luptei împotriva corupției, întărirea legislației privind consolidarea integrității în instituțiile publice prin revizuirea sistemului de imunități, aplicarea strictă a legislației privind incompatibilitățile, conflictul de interese, declararea averilor, a legislației anticorupție și a codurilor de integritate, continuarea luptei împotriva corupției, precum și urmărirea aplicării stricte a legislației privind finanțarea partidelor politice și a campaniilor electorale.

În ceea ce privește **democrația și reprezentativitatea**, principalele măsuri vizează: facilitarea creării de secții de votare pentru diaspora, acolo unde există o prezență semnificativă a cetățenilor români, facilitarea implicării grupurilor cetățenești în formularea de inițiative legislative și digitalizarea listelor electorale în regim de urgență și informatizarea procesului electoral pentru a evita fraudele electorale.

2. Stabilizarea mediului economic și creșterea gradului de încredere a agenților economici și a capitalului în perspectiva dezvoltării economiei. Evitarea derapajelor economice potențiale într-un an electoral.²

În vederea asigurării **stabilității mediului economic** se are în vedere: elaborarea bugetului pe 2016 cu menținerea ținutelor de stabilitate macroeconomică, monitorizarea utilizării transparente a resurselor bugetare precum și adoptarea și implementarea măsurilor pentru asigurarea condițiilor de creștere a convergenței în perspectiva aderării la zona Euro.

În domeniul **dezvoltării și investițiilor**, guvernul își propune prioritizarea investițiilor pe baza unor indicatori obiectivi, corelarea investițiilor finanțate din fonduri naționale și a celor din fonduri europene pe baza priorităților de dezvoltare, precum și stimularea investițiilor străine în domenii de vârf, crearea unui fond național de investiții, a unei bănci naționale de dezvoltare, atragerea de fonduri europene și prin dezvoltarea pieței de capital, crearea premiselor instituționale pentru atingerea unor ținte superioare de absorbție a fondurilor europene pentru exercițiul financiar 2014—2020. Ca și document programatic, va fi elaborat un plan de investiții pentru următorii 10 ani, având consensul întregii clase politice, a unei strategii naționale de dezvoltare care să cuprindă obiective finanțate atât

¹ *Ibidem*, p. 3 - 4.

² *Ibidem*, p. 4 - 5.

din fonduri europene (AP), cât și din bugetul de stat, întocmit cu consultarea mediului privat, societății civile, ministerelor de resort, specialiștilor recunoscuți la nivel național și internațional.

În ceea ce privește **fiscalitatea**, principalele măsuri prevăd: asigurarea unui cadru fiscal și de reglementare care să fie stabil, predictibil, transparent, debirocratizare, simplificare și armonizare a reglementărilor și elaborarea de măsuri care să asigure un raport corect între stat și contribuabil. În scopul îmbunătățirii gradului de colectare a veniturilor la bugetul de stat vor fi luate măsuri pentru încurajarea conformării voluntare, îmbunătățirea activității ANAF, modernizarea, profesionalizarea și descentralizarea administrațiilor fiscale și finalizarea implementării proiectului Băncii Mondiale de restructurare și reformare a activității acesteia.

3. Accelerarea proceselor de reformare a statului, creșterea performanței administrației publice. Administrație în slujba cetățenilor, standarde de calitate și standarde de cost în serviciile furnizate de stat cetățenilor. Cultivarea încrederii populației și mediului de afaceri în administrația publică.¹

Pentru **eficientizarea administrației publice** se au în vedere: simplificarea și armonizarea legislației administrației publice, transparentizarea activității acesteia prin îmbunătățirea accesului la informațiile de interes public și transparență decizională, instituirea practicii consultării prealabile a cetățenilor în luarea deciziilor administrative. O altă modalitate de creștere a eficienței este profesionalizarea administrației publice prin recrutare și evaluare pe bază de competențe și performanță, dezvoltarea și implementarea unui sistem de management al performanței personalului angajat în cadrul administrației publice (inclusive prin intermediul unui sistem diferențiat de remunerare, în funcție de performanță), concomitent cu crearea unor programe de evaluare a transparenței și testare a profesionalismului și integrității personalului angajat.

Un alt obiectiv al Guvernului este **descentralizare și apropierea administrației de cetățean** prin reducerea rolului administrației centrale la cel de strategie, politici și control, concomitent cu creșterea resurselor financiare la nivel local, asigurarea continuității și creșterea calității furnizării de servicii publice. Ca și documente programatice, vor fi elaborate: Strategia de dezvoltare regională, armonizată cu Strategia de dezvoltare națională, prin crearea unui cadru instituțional de organizare și funcționare a regiunilor administrativ-teritoriale care să asigure înlăturarea decalajelor de dezvoltare existente și planul național de investiții strategice în infrastructura comunităților locale și creșterea performanței cheltuielilor pentru dezvoltarea acesteia prin implementarea unor standarde minime privind investițiile publice: școli, dispensare, lăcașe de cult, servicii de electricitate, apă și canalizare, iluminat public, salubritate.

Creșterea siguranței cetățeanului prin îmbunătățirea siguranței în spațiile publice, creșterea siguranței în școli, a managementului și capacității de intervenție a ISU, protejarea cetățenilor de riscurile teroriste, de infracționalitatea cibernetică, precum protecția infrastructurii critice, pregătirea autorităților publice și a populației pentru răspuns în situații de urgență și dezastre naturale precum și adoptarea unui program național de consolidare a clădirilor cu risc seismic ridicat

O altă măsură vizează îmbunătățirea legislației privind achizițiile publice, în sensul **simplificării** acesteia și impunerea unei transparențe totale în acordarea contractelor publice în administrația centrală și locală, precum și introducerea sistemelor de guvernare electronică și a ghișeului unic.

4. Educație și sănătate.²

În domeniul **educației** se va urmări: mutarea accentului în actul educațional de pe transmiterea de informație pe crearea de competențe pentru viață pe baza nevoilor de dezvoltare personală și umană, promovarea educației inclusive prin cultivarea toleranței, nediscriminării și acceptării diferenței

¹*Ibidem*, p. 5 - 6.

²*Ibidem*, p. 6.

În școli și în societate, inițierea reformei curriculare pe toate componentele ei, astfel încât conținutul educațional să corespundă cu cerințele de pe piața muncii și ale societății digitale și creșterea performanței programelor de formare, cercetare și inovare universitară în clustere integrate (învățământ cercetare-producție). O altă direcție de acțiune vizează redefinirea statutului cadrului didactic în societate prin salarizare, carieră, criterii de evaluare a performanței, autonomie educațională și integritate și reducerea birocrăției și eliminarea sarcinilor administrative inutile pentru personalul didactic în domeniul educațional.

În perioada imediat următoare va fi elaborată și adoptată o nouă lege a **sănătății**. Alte măsuri preconizate în domeniul sănătății se vor concentra pe: redefinirea statutului personalului medical în societate prin salarizare, traseu de carieră, criterii de evaluare a performanței și integritate, dezvoltarea de programe naționale de prevenție și educație pentru sănătate, elaborarea unui program multianual de investiții în sănătate, introducerea de standarde obligatorii de calitate pentru toate nivelurile sistemului sanitar românesc și a unui sistem de control al calității și asigurare a calității serviciilor medicale, evaluarea sistemului de urgență la nivel național și realizarea unui necesar de investiții și încurajarea dezvoltării asigurărilor private de sănătate.

5. Agricultură și pescuit.¹

În domeniul **agriculturii** și **pescuitului** se are în vedere: implementarea eficientă a Politicii Agricole Comune și a Politicii Comune de Pescuit, sprijin în organizarea producătorilor agricoli, inclusiv prin întărirea serviciilor de consultanță și consiliere, creșterea performanței și eficienței sectorului agroalimentar și restructurarea și creșterea performanței în sectorul pomicol.

6. Energie.²

Principale măsuri în domeniul energiei vor fi: finalizarea și adoptarea strategiei energetice naționale, încurajarea programelor de eficiență energetică, realizarea unei evaluări urgente a stadiului îndeplinirii obligațiilor aferente programului privind siguranța aprovizionării cu energie pentru iarna 2015—2016, încurajarea producției de resurse energetice primare din surse indigene atât convenționale (cărbune, țiței, gaz natural, uraniu), cât și regenerabile, continuarea interconectării sistemelor naționale de transport de energie electrică și gaz natural cu Republica Moldova și celelalte state vecine și monitorizarea îndeplinirii tuturor angajamentelor asumate ca stat membru al UE în domeniul reducerii emisiilor de gaze ce produc efect de seră. De asemenea, se va urmări promovarea energiilor regenerabile astfel încât acestea să atingă o pondere de 24% din consumul aferent anului 2020.

7. Transporturi și infrastructură.³

Valorificarea poziției geografice a României și transformarea țării într-un nod logistic regional.

8. Dezvoltare socială, cultură, minorități, mediu, tineret și sport.⁴

În domeniul **dezvoltării sociale** se au în vedere: promovarea unei protecții sociale active și încurajarea unei culturi a responsabilității individuale și creșterea ratei de ocupare în rândul tinerilor prin crearea de programe de sprijin în demararea afacerilor, acordarea de facilități fiscale pentru angajatori, sprijin pentru obținerea primului loc de muncă, servicii de informare, orientare și consiliere profesională.

¹*Ibidem*, p. 6 - 7.

²*Ibidem*, p. 7.

³*Ibidem*, p. 7.

⁴*Ibidem*, p. 7 - 8.

Pentru sprijinirea **culturii** este prevăzută întărirea capacității instituționale în elaborarea politicilor publice în domeniul culturii și de management al programelor în domeniul cultural, a stimulării industriilor creative, armonizării legislației din domeniul cultural cu legislația UE, promovarea creației contemporane și a diversității culturale românești precum și elaborarea unui cod al patrimoniului național.

Sprijinirea **cultelor** religioase în scopul liberei exprimări a credinței și asigurarea unei finanțări transparente și echitabile. Dezvoltarea de politici care să permită afirmarea și păstrarea identității etnice, culturale, lingvistice și religioase a **minorităților** naționale prin politici afirmative, promovarea toleranței, încurajarea dialogului interetnic și combaterea formelor de extremism.

În domeniul tineretului și sportului eforturile se vor concentra pentru: elaborarea unei strategii naționale în domeniul educației fizice și **sportului** pe termen mediu și lung, elaborarea unor politici guvernamentale care vor încuraja dezvoltarea sportului de înaltă performanță și respectarea efectuării orelor de educație fizică în școli, conform programei.

Va fi adoptat un cod privind **mediul** înconjurător, care să reunească și să simplifice legislația privind protecția mediului și se vor lua măsuri pentru conservarea biodiversității și a patrimoniului natural al României prin utilizarea rațională a resurselor naturale.

9. Statul și siguranța națională.¹

Principalele măsuri în domeniul siguranței naționale vor viza: respectarea obligațiilor ce decurg din calitatea de membru al NATO, UE și din parteneriatele strategice la care România este, redefinirea rolului și statutului polițistului în societate, creșterea gradului de siguranță a cetățeanului și servicii publice comunitare în slujba cetățeanului.

10. Externe și afaceri europene.²

Principalele măsuri în acest domeniu vor viza: creșterea și consolidarea profilului și rolului României în cadrul UE, consolidarea și dezvoltarea Parteneriatului strategic cu SUA și întărirea dimensiunii sale economice, tehnologice și de schimburi interumane, continuarea activă a eforturilor de promovare și susținere a aspirațiilor de integrare europeană ale Republicii Moldova, promovarea activă a obiectivului de transformare a vecinătății României atât în Balcanii de Vest, dar mai ales în vecinătatea estică, într-o zonă democratică, de stabilitate, prosperitate, securitate și predictibilitate și asigurarea la standarde europene, cu promptitudine, a unor servicii de calitate de asistență și protecție consulară pentru cetățenii români din afara granițelor țării.

11. Fonduri europene.³

În domeniul fondurilor europene se va pune accent pe finalizarea implementării programelor pentru perioada 2007—2013 și lansarea de urgență a tuturor programelor pentru perioada 2014—2020 și identificarea și eliminarea lacunelor și blocajelor din sistemele de implementare a fondurilor europene.

12. Românii de pretutindeni.⁴

Implementarea de măsuri și politici care să urmărească afirmarea identității culturale și lingvistice, apărarea drepturilor, libertăților și demnității românilor, tratamentul egal și nediscriminatoriu, exercitarea completă a cetățeniei europene și eliminarea restricțiilor de pe piața muncii.

13. IT.⁵

¹*Ibidem*, p. 8.

²*Ibidem*, p. 8.

³*Ibidem*, p. 8.

⁴*Ibidem*, p. 8 - 9.

⁵*Ibidem*, p. 9.

Realizarea interoperabilității la nivel național, coordonată cu UE, pentru eficientizarea activităților publice în sensul oferirii de servicii digitale cetățenilor.

3.2.3. 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 consiliere¹ 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.

Faptul că programul urmărește existența unei relații între programele de studii și nevoile spațiului economic, contribuie la o mai bună pregătire a tinerilor și, deci, la capacitatea acestora de a răspunde afirmativ așteptărilor și cerințelor angajatorilor. Astfel, costurile cu pregătirea s-ar putea reduce. Se dorește mutarea accentului în actul educațional de pe transmiterea de informație pe crearea de competențe pentru viață pe baza nevoilor de dezvoltare personală și umană, inițierea reformei curriculare pe toate componentele ei, astfel încât conținutul educațional să corespundă cu cerințele de pe piața muncii și ale societății digitale și creșterea performanței programelor de formare, cercetare și inovare universitară în clustere integrate (învățământ cercetare-producție).² Această inițiativă ar putea constitui un real avantaj atât pentru instituțiile de învățământ - care ar avea o perspectivă mai amplă asupra procesului de învățare, care implică mai mulți factori - dar și pentru mediul socio-economic, care are nevoie de forță de muncă pregătită corespunzător.

Pe de altă parte, cercetarea este considerată a fi principala sursă de dezvoltare a statelor și, din acest motiv, o mai mare atenție este acordată acestei ramuri prin creșterea performanței programelor de formare, cercetare și inovare universitară în clustere integrate (învățământ cercetare-producție).³

Pentru creșterea competitivității, în domeniul energiei, programul propune ca măsuri susținerea mediului de afaceri prin încurajarea programelor de eficiență energetică, cu precădere în sectorul rezidențial; în acest sens, vor fi lansate cât mai rapid programele operaționale din fonduri structurale care vizează sectorul energetic.⁴

Fiecare firmă/instituție contribuie, într-un fel sau altul, la imaginea pe care România și-o creează în fața mediului și a organizațiilor internaționale. Astfel, constanta grijă a guvernului pentru imaginea țării trebuie să devină o "grijă" și pentru fiecare instituție din țară. Faptele spun mai multe decât o fac vorbele. Imaginea cântărește în beneficii sau restricții. De aceea, acțiunile întreprinse de fiecare instituție/firmă trebuie să contribuie la dezvoltarea societății și a economiei din mai multe puncte de vedere. Construirea unui sector privat puternic, autonom vis-a-vis de puterile politice, trebuie să contribuie la dezvoltarea economică a țării, într-un mod cât mai sănătos. Astfel, firmele au datoria de a contribui la îndeplinirea acestui deziderat.

Guvernul își propune prioritizarea investițiilor pe baza unor indicatori obiectivi, corelarea investițiilor finanțate din fonduri naționale și a celor din fonduri europene pe baza priorităților de dezvoltare, precum și stimularea investițiilor străine în domenii de vârf.⁵ Un alt domeniu în care se

¹ *Ibidem*, p. 6 - 7.

² *Ibidem*, p. 6.

³ *Ibidem*, p. 6.

⁴ *Ibidem*, p. 7.

⁵ *Ibidem*, p. 4 - 5.

dorește creșterea investițiilor, este cel al infrastructurii. Astfel, o mai bună infrastructură poate influența economia dintr-o anumită zonă și gradul de dezvoltare a acesteia.

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.

3.2.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor

3.2.4.1. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020

3.2.4.1.1. 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.¹

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.²

Prezenta strategie se întemeiază pe următoarele **principii** generale³:

- 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.

3.2.4.1.2. Principalele măsuri de realizat

Obiectivele generale propuse prin intermediul Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020 sunt:⁴

- 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 finanțare⁵

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

¹Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020, p. 5.

²*Ibidem*, p. 4.

³*Ibidem*, p. 18.

⁴*Ibidem*, p. 19 - 22.

⁵*Ibidem*, p. 23 - 26.

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;
- 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 publică¹

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;
- Definirea 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.

¹ *Ibidem*, p. 26 - 35.

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.

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 moderne¹

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

¹*Ibidem*, p. 35 - 45.

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
- 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)¹

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, instruiți 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).

¹*Ibidem*, p. 45 - 47.

II.4. Soluții IT pentru eficientizarea administrației publice¹. 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*”.

II.5. Îmbunătățirea proceselor interne la nivelul instituțiilor publice²

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 publică³

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 central⁴. În ceea ce privește managementul resurselor materiale, prezenta Strategie propune:

¹*Ibidem*, p. 48.

²*Ibidem*, p. 49 - 50.

³*Ibidem*, p. 50 - 53.

⁴*Ibidem*, p. 54.

- 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 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 cetățeni¹

- 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 afaceri². 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-instituționale³ 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;

¹Ibidem., p. 54 - 56.

²Ibidem., p. 56 - 57.

³Ibidem., p. 57.

- 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 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.¹În 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.²În 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.

¹*Ibidem*, p. 57 - 60.

²*Ibidem*, p. 60 - 62.

IV.3. Dezvoltarea de mecanisme de monitorizare și evaluare a serviciilor publice.¹În 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.

3.2.4.2. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016 - 2018

3.2.4.2.1. Prezentare generală

Strategia fiscal-bugetară elaborată de Guvern prin Ministerul Finanțelor Publice pentru perioada 2016 – 2018 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.

3.2.4.2.2. Principalele măsuri de realizat

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 pe anul 2016 și orizontul 2017-2018:**

1. Stimularea, continuarea, consolidarea și menținerea creșterii economice și crearea de noi locuri de muncă, pentru a mări încrederea investitorilor în economia românească pentru a majora substanțial potențialul de creștere²

Proiectul de buget pe anul 2016 și perspectiva 2017-2018 are la bază o nouă viziune, un angajament ferm în favoarea schimbării care să stimuleze creșterea economică, înlăturarea disparităților și tensiunilor sociale, crearea de noi locuri de muncă pentru asigurarea dezvoltării durabile.

Astfel, **creșterea economică** este estimată la 4,1% pentru anul 2016, 4,2% în anul 2017 și 4,5% în 2018. În anul 2016 majoritatea ramurilor economice vor înregistra creșteri ale contribuției la creșterea reală a PIB (industria - de la 0,7% în 2015 la 1,2% în 2016, agricultura, silvicultura și pescuitul – de la -0,1% la 0,1%), construcțiile își vor menține contribuția de 0,4%, iar serviciile vor înregistra o scădere de la 2,2% în 2015 la 1,8% în 2016. Factorii care vor contribui la creșterea economică sunt:

- Potențialul de creștere economică, bazat în special pe îmbunătățirea activității economice în ramurile industriale cu potențial ridicat de export și în construcții;
- Măsuri care să asigure o mai bună participare pe piața muncii, astfel încât la sfârșitul anului 2018 rata șomajului să se diminueze la 4,8%;
- Finanțarea unor scheme privind ajutorul de stat finanțate prin următoarele programe multianuale: *Programului multianual „Ajutoare de stat pentru finanțarea proiectelor pentru investiții” în care a gestionat 5 scheme de ajutor de stat*, Programul multianual „transferuri în cadrul schemelor de ajutor de stat reprezentând sume restituite la accize pentru motorină utilizată drept combustibil” - 2015 și Programului multianual „ajutoare de stat pentru finanțarea proiectelor pentru investiții” – 2015.
- Efectele unor măsuri adoptate anterior, precum reducerea contribuțiilor de asigurări sociale de stat cu 5 pp pentru angajator
- Investiții direcționate și reforme structurale în sectoare cu rol în consolidarea unui model sustenabil de creștere economică (sănătate, educație, cercetare, dezvoltarea infrastructurii etc.).

¹*Ibidem*, p. 62 - 64.

²Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016-2018, p. 4 – 11.

Deficitul ESA de 2,95% din PIB, precum și **datoria guvernamentală brută** de 39,8% din PIB estimate pentru anul 2016 nu depășesc valoarea de referință de 3% din PIB și respectiv 60% din PIB prevăzute de Tratatul de la Maastricht. Începând cu anul 2017 deficitul ESA începe să scadă înregistrând o valoare de 2,3% din PIB în perspectiva anului 2018.

2. Continuarea reformei investițiilor publice prin alocări de fonduri pentru cofinanțarea proiectelor europene și prioritizarea investițiilor publice semnificative care au efect multiplicator și aport direct la formarea brută de capital fix.¹

Cheltuielile de investiții prevăzute pentru anul 2016 vor reprezenta 5,1% din PIB și o pondere în total cheltuieli bugetare de 14,9% (aceasta reprezentând o creștere față de valoarea de 4,8% din PIB din 2015), urmând ca în anul 2017 să reprezinte 4,7% din PIB și 5,3% în 2018, având o tendință de creștere în valoare nominală pe orizontul 2016-2018, înregistrând o creștere în anul 2018 față de 2016 de 7 miliarde lei. Astfel, în perioada 2014-2018, România respectă regula de aur a finanțelor publice și anume volumul investițiilor este mai mare decât nivelul deficitului bugetar, având în vedere efectul de antrenare al acestora în economie pe termen mediu și lung.

3. Crearea unei politici fiscale predictibile într-un cadru fiscal-bugetar pentru creșterea încrederii mediului de afaceri și stimularea investițiilor, simplificarea fiscalității.
4. Măsuri adoptate de Guvern privind stimularea consumului concomitent cu asigurarea protecției sociale pentru categoriile de populație cu venituri reduse.

Pentru îndeplinirea acestui obiectiv, principalele măsuri cuprinse în strategie se referă la: majorarea salarială de 25% acordată pentru personalul din sistemul sanitar, majorările salariale pentru personalul didactic și didactic auxiliar din învățământ, majorarea salarială de până la 12% pentru personalul din cadrul instituțiilor publice locale, de 25% acordată pentru personalul din sistemul de asistență socială și 10 % pentru celelalte categorii de personal din sectorul bugetar care nu a beneficiat de alte majorări salariale în anul 2015, precum și creșterea valorii punctului de pensie în anul 2016 cu 5 %.²

5. Dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management ale datoriei publice.³

Datoria guvernamentală s-a situat la sfârșitul anului 2014 la un nivel de 39,9% din PIB, net inferior plafonului de 60% stabilit prin Tratatul de la Maastricht (datoria internă a reprezentat 19,1% din PIB, iar datoria externă a fost de 20,8% din PIB), iar la sfârșitul lunii septembrie 2015 a reprezentat 37,8% din PIB (datoria internă - 19,5% din PIB, iar datoria externă - 18,3% din PIB). Pe termen mediu, va fi necesară o echilibrare finanțării deficitului bugetar din surse interne și externe în 2016 și 2017, iar ulterior finanțarea internă urmând să crească la cca 82% în anul 2018 având în vedere obiectivul dezvoltării pieței interne a titlurilor de stat și al diminuării expunerii la riscul valutar.

6. Îmbunătățirea, aplicarea și consolidarea guvernanței bugetare.⁴

Obiectivul bugetar pe termen mediu⁵

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, totuși începând cu anul 2018 acesta intră pe o traiectorie de ajustare, ceea ce înseamnă aplicarea unor măsuri ferme de recuperare din devierea estimată. Eforturile de revenire la OTM vor viza următoarele măsuri:

- ✓ menținerea și în anul 2016 a unor restricții din anii anteriori referitoare la neacordarea de tichete de masă, tichete de vacanță, precum și ore suplimentare, tichete cadou, indemnizații la ieșirea la pensie, trecere în rezervă;

¹Ibidem, p. 11 - 12.

²Ibidem, p. 13.

³Ibidem, p. 13 - 15.

⁴Ibidem, p. 15 - 16.

⁵Ibidem, p. 17 - 20.

- ✓ absorbția fondurilor europene în perioada 2014-2020;
- ✓ câștiguri de eficiență obținute din colectarea taxelor, a impozitelor, reducerea evaziunii fiscale și aplicarea noului pachet legislativ privind achizițiile publice.

Politica fiscală pe termen mediu (2016 – 2018)¹

Obiectivele fundamentale privind fiscalitatea sunt reprezentate de simplificarea acestora și de crearea predictibilității într-un cadru fiscal – bugetar stimulat pentru dezvoltarea mediului economic privat și public. Principalele măsuri adoptate pe orizontul de referință se referă la:

- **Impozitul pe veniturile microîntreprinderilor, constând în** majorarea plafonului de încadrare în acest sistem de impunere de la 65.000 euro la 100.000 euro și introducerea unui sistem diferențiat de cote de impozitare (1% pentru microîntreprinderile care au peste 2 salariați, inclusiv, 2% pentru microîntreprinderile care au un salariat și 3% pentru microîntreprinderile care nu au salariați).
- reducerea nivelului **cotei standard de TVA** de la 24% la: 20% începând cu data de 1 ianuarie 2016 și 19% începând cu data de 1 ianuarie 2017

Strategia include o serie de măsuri cu referire la **politica de cheltuieli pe termen mediu**²:

- 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 2016-2018, 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;
- Implementarea programării bugetare multianuale pe proiecte și programe, care va aduce economii importante la buget și va crește gradul de predictibilitate și eficiența cheltuielilor publice.

Astfel, Strategia fiscal-bugetară trasează principalele direcții de acțiune pentru orizontul de timp 2016-2018 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.

3.2.4.2.3. 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 2015-2017 nu face excepție.

Conform Strategiei fiscal-bugetare pentru perioada 2015-2017 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. Câteva dintre acestea sunt prezentate în continuare.

¹*Ibidem*, p. 33 - 41.

²*Ibidem*, p. 47 - 48.

Investițiile susținute din fonduri naționale și europene, dar și măsurile conținute de noul Cod fiscal pot determina încurajarea mediului de afaceri să investească.

Noul Cod fiscal aprobat prin Legea nr.227/2015 își va produce principalele efecte de stimulare a economiei în anul 2016. Prin măsurile de relaxare fiscală din Noul Cod fiscal, agenții economici sunt stimulați, pe de o parte să majoreze câștigurile salariale sau să creeze noi locuri de muncă, iar pe de altă parte să facă noi investiții. În condițiile reducerii prețurilor ca urmare a măsurii de scădere a cotei de TVA, populația va putea cumpăra mărfuri mai multe. În timp, pentru asigurarea cererii suplimentare, agenții economici se vor preocupa pentru creșterea producției inclusiv prin noi capacități de producție.¹

Efecte economice asupra managementului firmelor vor avea și **schemelor privind ajutorul de stat** finanțate prin programe multianuale, constând în: crearea de noi locuri de muncă direct la nivelul societăților beneficiare și indirect, pe plan local, la nivelul furnizorilor/beneficiarilor de bunuri și servicii, contribuții la bugetul general consolidat și bugetele locale ca urmare a realizării investițiilor, efect multiplicator (contribuții indirecte la bugetul general consolidat și la bugetele locale prin antrenarea altor companii pe plan local – furnizori / beneficiari), contribuții la balanța import/export a României (mare parte din producția realizată în urma acestor investiții este destinată exportului), know-how industrial (procese tehnologice de mare complexitate) și creșterea nivelului de trai al populației.²

De asemenea, se vor face resimțite efectele unor măsuri adoptate anterior, precum **reducerea contribuțiilor de asigurări sociale de stat** cu 5 pp pentru angajator, care va avea în vedere crearea unui mediu de afaceri prietenos, creșterea numărului locurilor de muncă și stimularea investițiilor private.³

Măsura privind **majorarea salarială** de 25% acordată pentru personalul din sistemul sanitar, majorările salariale pentru personalul didactic și didactic auxiliar din învățământ, majorarea salarială de până la 12% pentru personalul din cadrul instituțiilor publice locale, de 25% acordată pentru personalul din sistemul de asistență socială și 10 % pentru celelalte categorii de personal din sectorul bugetar care nu a beneficiat de alte majorări salariale în anul 2015⁴ se reflectă la nivelul funcției de motivare a managementului firmelor și poate duce la creșterea productivității muncii angajaților cu salarii mai mici.

Referitor la taxa pe valoare adăugată, Strategia prevede analizarea posibilității de reducere a cotei standard de TVA pentru perioada 2016 - 2018 pe măsura ce se îmbunătățește și procesul de colectare a veniturilor la bugetul de stat. Acest lucru va avea un impact pozitiv asupra firmelor, cu implicații asupra îmbunătățirii situației financiare a acestora, fapt ce va conduce și la diminuarea evaziunii fiscale.

Toate măsurile prevăzute în Strategia fiscal-bugetară influențează într-un fel sau altul managementul firmelor, având consecințe în special asupra deciziilor de management financiar.

3.2.4.3. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020

3.2.4.3.1. 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.⁵

¹ *Ibidem*, p. 8.

² *Ibidem*, p. 11.

³ *Ibidem*, p. 11.

⁴ *Ibidem*, p. 13.

⁵ Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020, p. 12.

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.¹

Obiectivul general al Strategiei îl reprezintă crearea unui mediu favorabil afacerilor, inițiativei private și spiritului intreprenorial, 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 2020.²

3.2.4.3.2. 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.

Direcția de acțiune 1: Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului³

- 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, femeii antreprenor, tineri, imigranți legali, șomeri, persoane ieșite din sistemul de protecție socială, persoane cu dizabilități etc.)

¹Ibidem, p. 13.

²Ibidem, p. 18.

³Ibidem, p. 27-29.

- 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 adecvată¹

- 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.
- 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 inovatoare²

- 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.

¹Ibidem, p. 29-30.

²Ibidem, p. 30-32.

- 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 domeniile tehnologice 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 domeniile tehnologice 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.

Direcția de acțiune 4: Accesul la piețe și internaționalizarea IMM-urilor¹

- 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).

¹Ibidem, p. 32-33.

Direcția de acțiune 5: Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor¹

- 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/ barierele 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

3.2.4.3.3. 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 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 firma, 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 piața lucru ce

¹ *Ibidem*, p. 33-34.

le permite și le asigura creșterea exportul, 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 managementul 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 afacere, duce 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.

3.3. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung

3.3.1. Managementul național

3.3.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2017 – 2022

Pentru ca economia României să fie sustenabilă și performantă, pentru a genera mutațiile necesare în vederea valorificării oportunităților imense oferite de trecerea la economia bazat 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 Mediului de Afaceri, Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârștnice.

Strategia României pentru perioada 2017 – 2022 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, 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.

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 Dănilă¹ 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 economie din țară.

3.3.1.2. 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 manageriale 2014 – 2020, așa cum a fost prezentată în ultimul an și jumătate;

- 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;

- 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

¹Dănilă N., Op. Cit.

pregătirea acordului de parteneriat și negocierea acestuia și continuând cu implementarea și monitorizarea sa.

b) **Derularea și absorbția ritmică** a fondurilor europene potrivit planificării prevăzute în acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană. Pentru a nu pierde primii doi 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 cofinanțărilor** 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 peste un an. 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 2014-2015.

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 sistematice**, 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, atât direct, cât 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 propria afacere.

k) **Alocarea resurselor financiare europene printr-o o singura bancă de stat** – potrivit sistemului polonez – care să asigure și cofinanțările necesare implementatorilor de proiecte, cu multiple efecte pozitive.

* 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.

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 aveau competențele necesare. Aceasta a reprezentat o cauză majoră a absorbției reduse a fondurilor europene în România.

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 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.

3.3.1.3. Priorități manageriale naționale

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, prezentăm în continuare un **punct de vedere privind prioritățile manageriale ale României pentru intervalul 2014 – 2020** 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 2016¹.

Sintetic, **prioritățile manageriale ale României** pe termen lung propunem să fie următoarele:

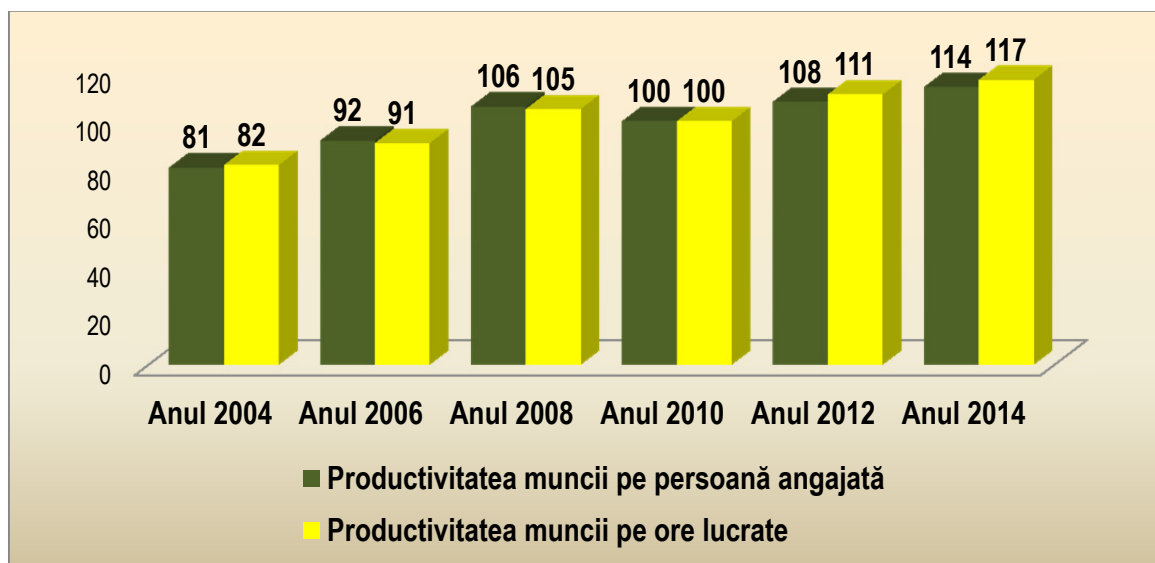
3.3.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii

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

* În perioada 2007 – 2013 o mare parte din sumele alocate pentru asistență tehnică României nu au fost utilizate.

¹EC, Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.

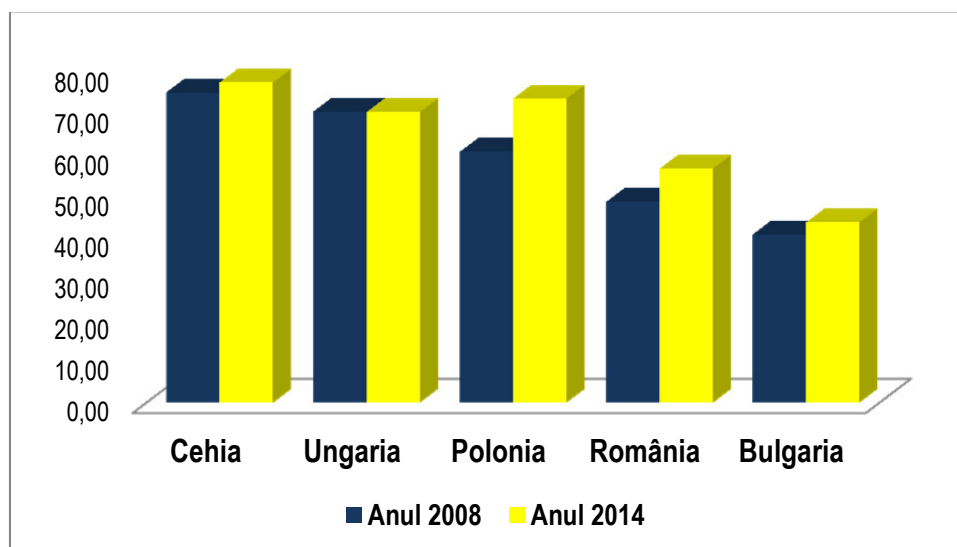
știe, nivelul productivității în România – cu toate că a avut o dinamică ascendentă în ultimii ani (vezi figura nr.16)* – este destul de scăzut, ceea ce explică nivelul redus de dezvoltare și de performanța economică a României.



(Sursa: Eurostat)

Figura nr. 16 – Dinamica productivității muncii în România în perioada 2004-2014

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

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:

*Cifrele se opresc la anul 2014, fiind ultimele disponibile.

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 profesionale 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;
- Reducerea 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 guvernanței 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-pragmatică, va contribui la amplificarea accelerată a productivității muncii naționale, element determinant în realizarea, în România, a unei economii performante bazate pe cunoștințe.

3.3.1.3.2. 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)^{1,2,3,4,5,6,7,8,9} pe eșantioane reprezentative este cel mai puternic argument (vezi figura nr. 18).

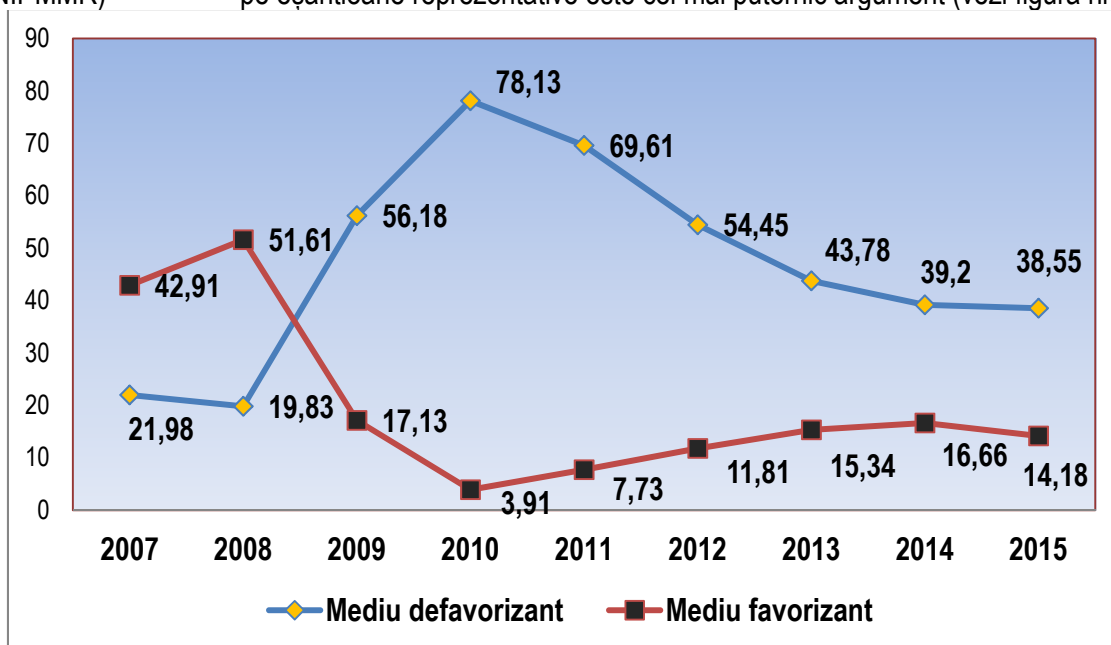


Figura nr. 18 – Evoluția percepțiilor întreprinzătorilor privind mediul de afaceri din România în perioada 2007-2015

¹Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2007, Ed. Olimp, București, 2007.

²Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2008, Ed. Olimp, București, 2008

³Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, Carta Albă a IMM-urilor din România 2009, Editura Lidana, București, 2009

⁴Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, Editura Olimp 2010, București, 2010

⁵Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2011, Editura Sigma 2011, București, 2011

⁶Nicolescu 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.

⁷Nicolescu 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.

⁸Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Urftu D., Corcodel S., Carta Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, București, 2014.

⁹Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urftu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015.

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. 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 și 38,55% în 2015. De reținut că această cifră este de două ori 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.

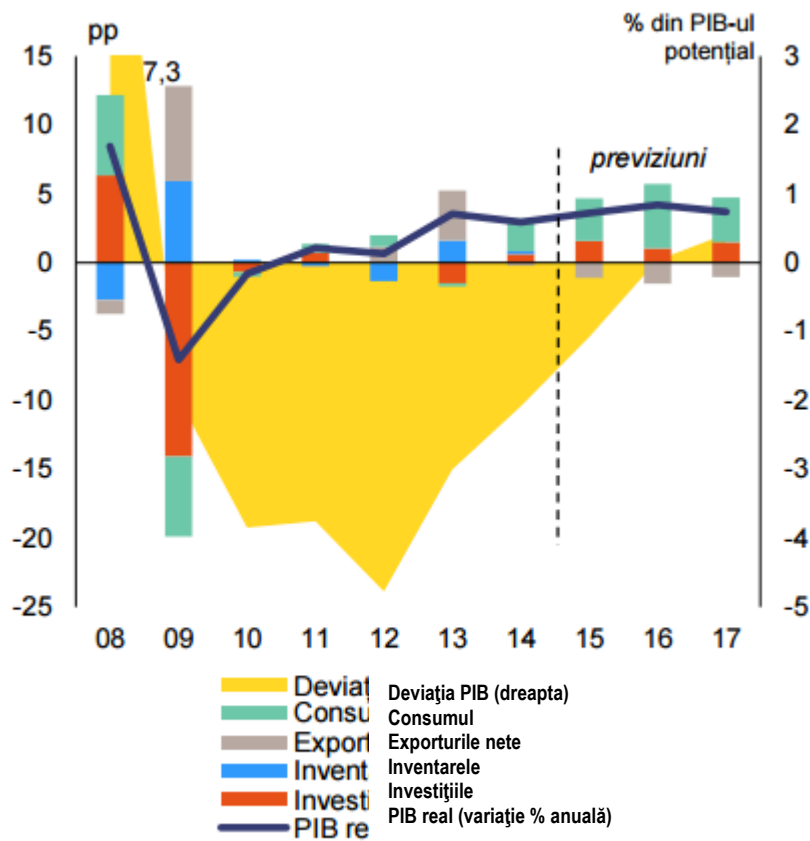
3.3.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului

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:

- Stimularea cererii interne, care în 2014 a avut o amplificare modestă, dar în 2015 a crescut substanțial;
- 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;
- Eliminarea arieratelor generate de către stat;
- Stimularea spiritului intreprenorial 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 2008-2015, prezentate în figura nr. 19.



Sursa: Comisia Europeană

(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2015)

Figura nr. 19 – Evoluția PIB-ului real și a componentelor sale

Creșterea sustenabilă a PIB-ului, superioară mediei europene 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.

3.3.1.3.4. 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. 20) trebuie reluate și intensificate, continuând dinamica accelerată din 2014 și 2015.

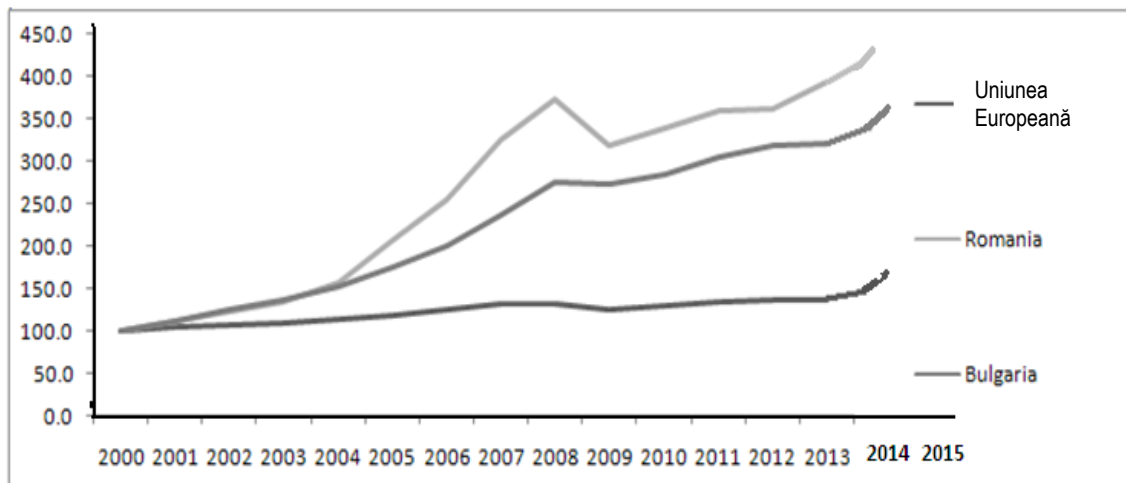


Figura nr. 20 – Evoluția dinamicii PIB-ului pe locuitor în perioada 2000 - 2015

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.

3.3.1.3.5. 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. 21.

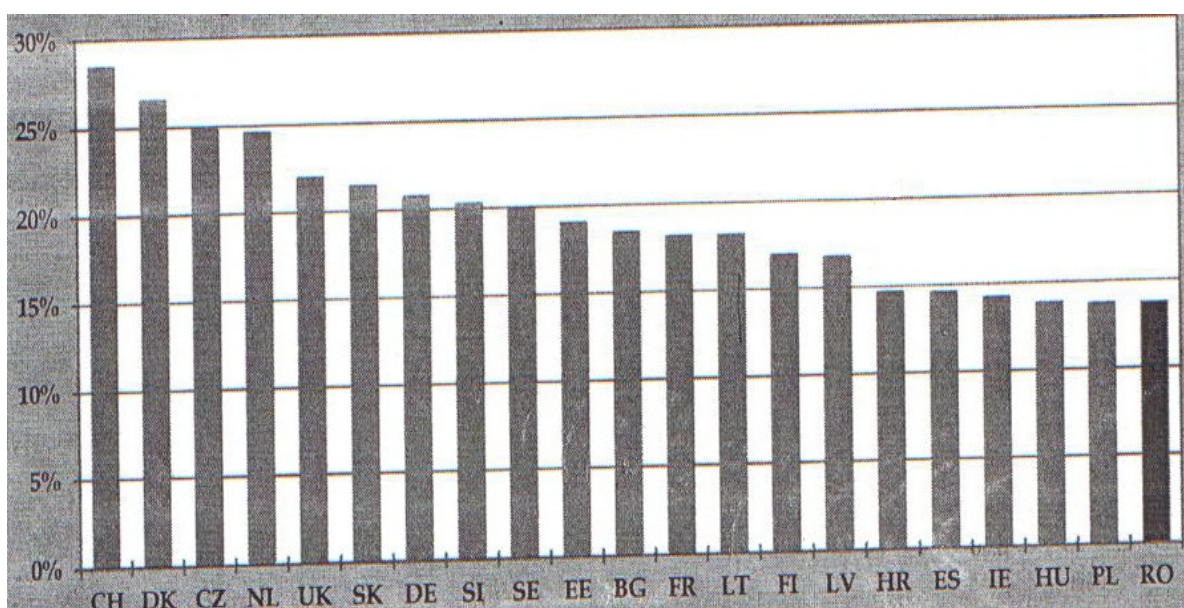


Figura nr. 21– Ponderea salariaților din sectorul privat în total populație

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 de noi 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.

3.3.1.3.6. 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 2015¹. 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 2014.

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.

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 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 întreprenorial.

3.3.1.3.7. 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. 8 prezentăm selectiv țintele prevăzute pentru anii 2017 și 2020².

¹PwC, Global CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2015.

²Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014, pg.11.

Principalele ținte ale inovării în 2014-2020

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.

3.3.1.3.8. Amplificarea numărului de IMM-uri de la 29la mia de locuitori în prezent, la 38-40 la 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

* Export direct și export indirect prin componentele și serviciile furnizate marilor exportatori.

principii de operaționalizat și peste 90 de măsuri de implementare la nivel național și comunitar. Noua lege privind IMM-urile, adoptată 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.

3.3.1.3.9. 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. House¹ 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 acțiune de 2-3,8 ori mai mari decât omoloagele lor.

- Procentul ramurilor și subramurilor din România care elaborează și implementează strategii este sub 20%, 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 Coopers² 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. 22).

¹Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, Business Horizons, nr. 8, 1970.

²xxx PriceWaterhouseCoopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey, pag. 30.

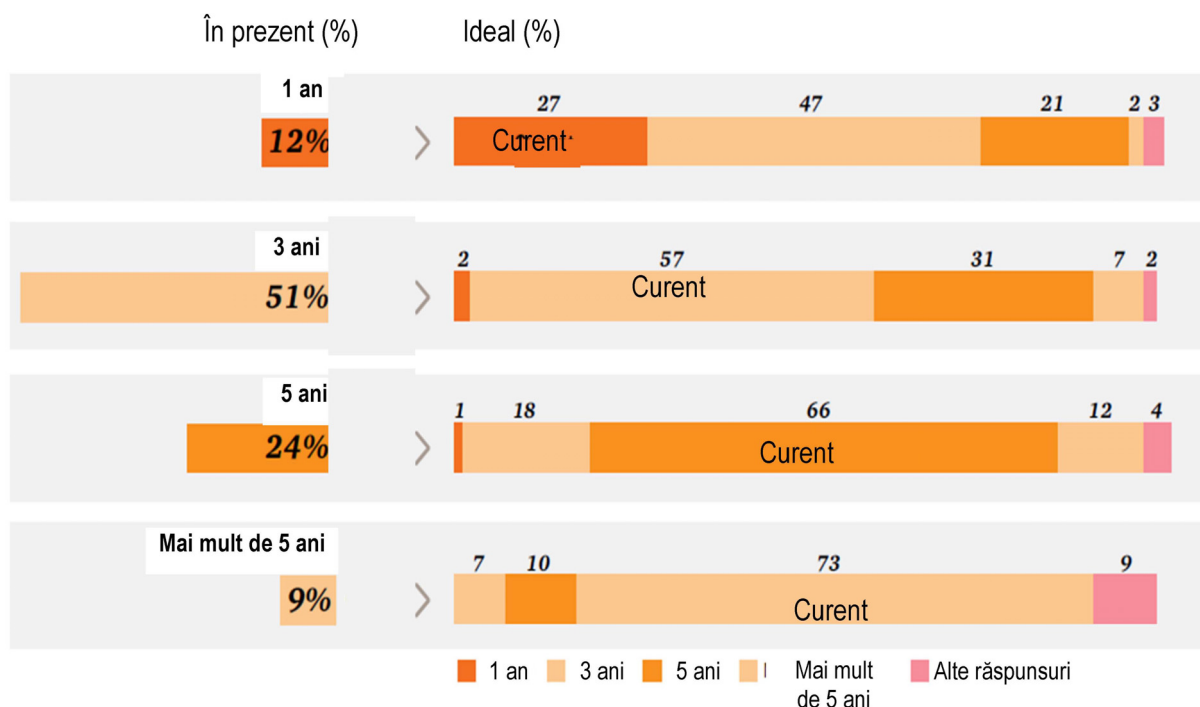


Figura nr. 22 – Procentul directorilor generali de firme mari care doresc să schimbe orizontul previziunilor

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 mulțimii 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 firme – constituie o precondiție pentru identificarea și valorificarea avantajelor competitive, pentru sustenabilitatea economiei României, în contextul complex al internaționalizării activităților și trecerii la noua economie.

3.3.1.3.10. 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 eficace 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 – umane și de altă natură – de folosirea 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 va avea drept componente principale 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. Aceste centre 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.

3.3.1.3.11. 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 2015, procentul era puțin peste 60%, deși numai în 2015 se mai puteau cheltui banii alocați în cadrul ciclului 2007-2013. 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.

3.3.1.3.12. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante

La baza operaționalizării acestui tip de bugetări trebuie să se afle programe 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. 23.

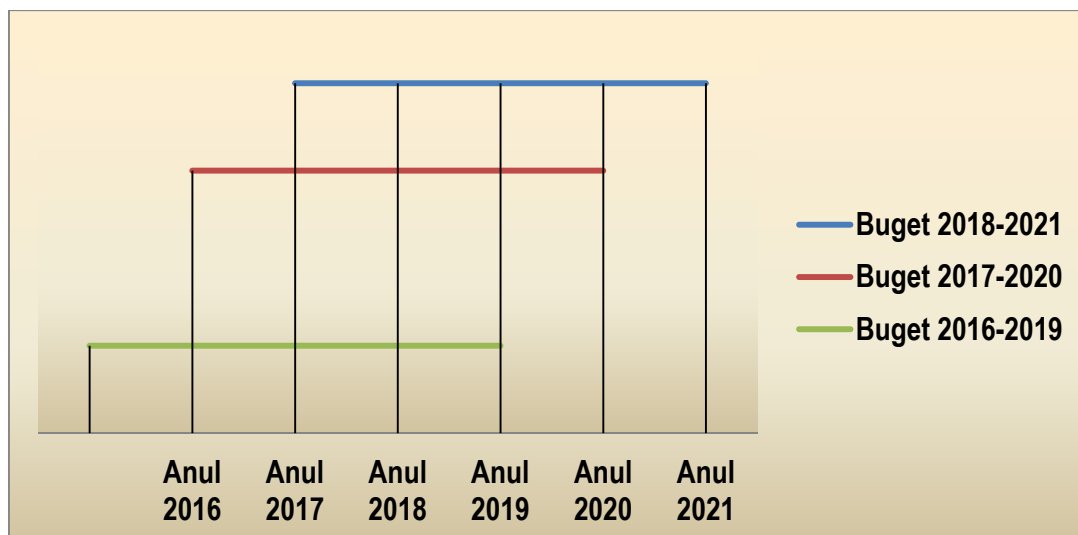


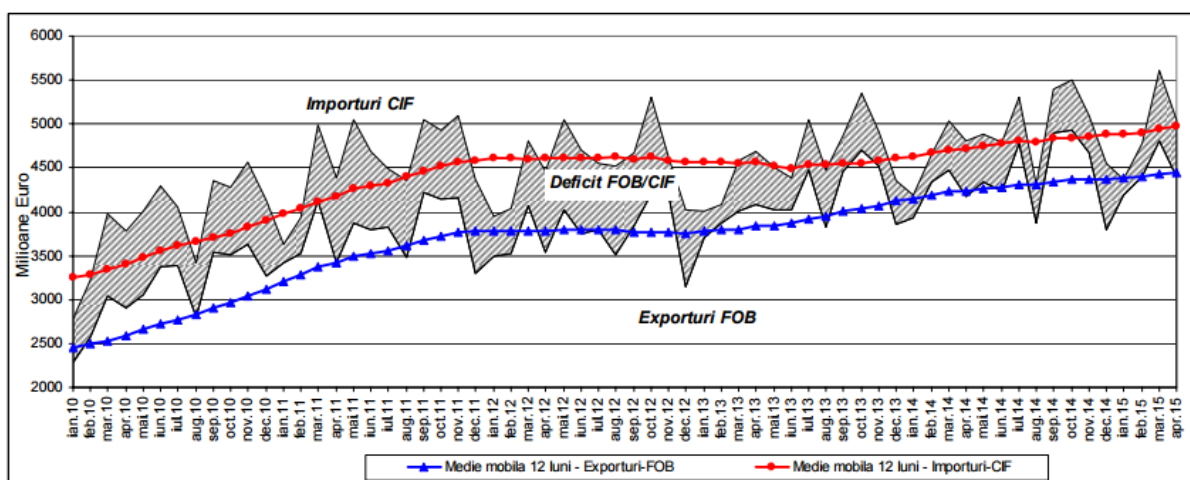
Figura nr. 23 – Glisarea bugetelor multianuale

Noul ciclu guvernamental, care va începe în anul 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.

3.3.1.3.13. 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. 24 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.

Exporturile, importurile și soldul balanței comerciale în perioada ianuarie 2010 – aprilie 2015



(Sursa: INS)

Figura nr. 24 – Dinamica exporturilor și importurilor în perioada 2010-aprilie 2015

Pentru perioada viitoare considerăm că în domeniul exportului trebuie acționat pe **două coordonate principale**:

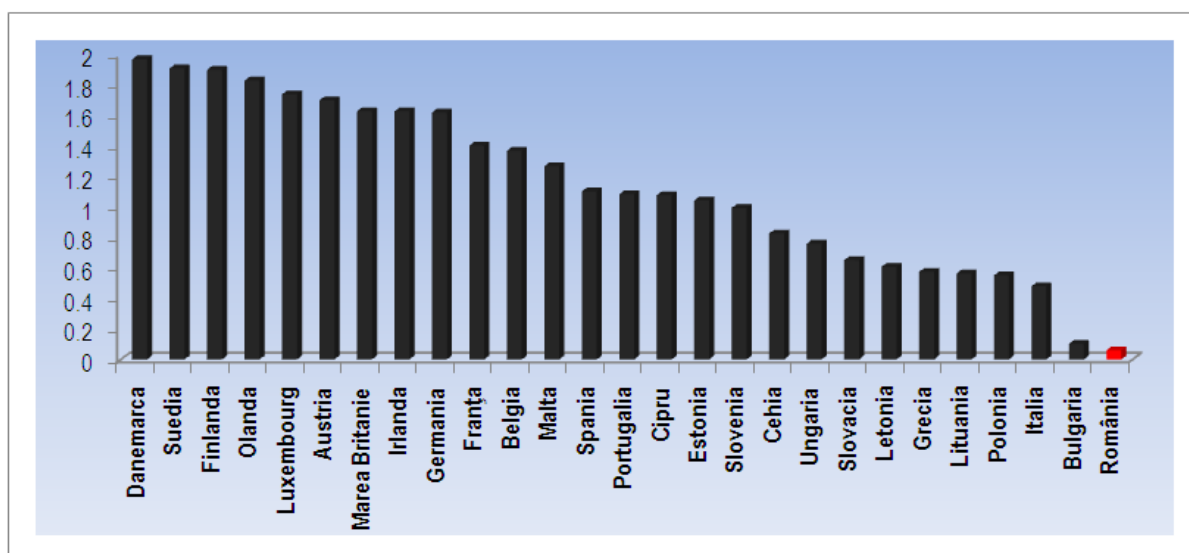
- Continuarea amplificării exportului prin elaborarea și implementarea la nivel național de politici și fiscale, investiționale, comerciale, financiare, inovaționale, educaționale mai eficiente, de natură să amplifice potențialul companiilor din România de a exporta; în acest sens pledează și faptul 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. 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.

3.3.1.3.14. 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. 25 sunt edificatoare din acest punct de vedere.



(Sursa: Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, pg. 71)

Figura nr. 25 – 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.

3.3.1.4. Direcții și modalități de perfecționare a managementului

Stabilirea priorităților managementului național pe termen lung, în cadrul ciclului managerial 2014 – 2020 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.

A. Situația 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 priorități este necesar să fie concepute strategii complete și profesionale 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 500.000 de agenți economici care funcționează în România 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 recentului plan Juncker de amplificare a investițiilor.

B. 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. 26), 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 improvizărilor 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 profesionale. 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 condiție 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.

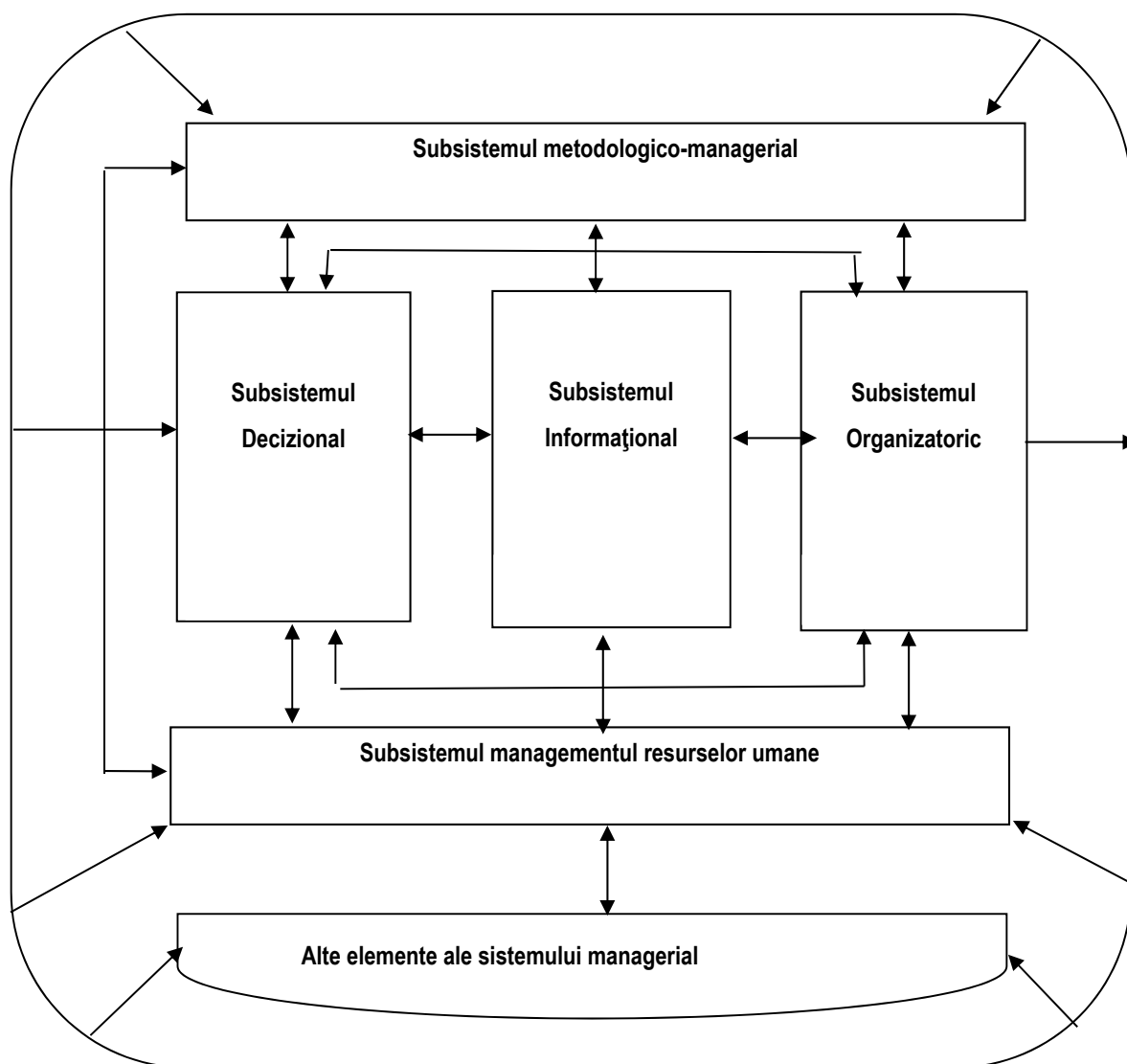


Figura nr. 26 – Sistemul de management și cele cinci subsisteme componente

C. 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.

D. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar

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.

E. Stimularea 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;

- 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;

- Acces mai ușor 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”.

F. 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, redusa apelare la know-how managerial internațional – numai 16,76% dintre respondenții la investigația din 2015 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 asociate celor 30,5 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 special¹ 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.

G. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor, 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.

¹Niculescu O., Management comparat internațional, Editura Economică, ediția a III-a, 2008, pag. 305-339.

Sinopticul cu cele mai utilizate 100 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 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 pertinență	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

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
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
39	Delphi	Previziune	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	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
45	ELECTRE	Previziune	Decizional și organizatoric
46	Extrapolarea	Previziune, 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	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
50	Gant	Previziune 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	Previziune	Ansamblul sistemului de management
55	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56	Intervievarea	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
57	ISO 9000-14000	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
58	Jocul managerial	Previziune	Decizional
59	Just in time (JIT)	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
60	Kaizen	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
61	Lanțul valorii	Previziune 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 management	Ansamblul sistemului de 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	Previziune, antrenare și control-evaluare	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
	încorporate		
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

H. 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 3.1, 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. 10 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 volum¹.

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, București, 2011.

Modele, metode și tehnici manageriale bazate pe cunoștințe

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
1	Modele	
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	Metode	
2.1		Metoda auditul 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	Tehnici	
3.1		Tehnica „căutătorul de experți”
3.2		Tehnica culegerii cunoștințelor
3.3		Interviul de evaluare
3.4		Tehnica paginilor albe
3.5		Tehnica analizelor după acțiune
3.6		Transduserul
3.7		Profilul K
3.8		Asistența colegilor
3.9		Tehnica know-net
3.10		Tehnica megaconversației
3.11		Tehnica povestirii
3.12		Sistemul de management al talentelor
3.13		Interviurile realizate la plecarea angajaților
3.14		Centrul de cunoștințe

I. 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 2016 – 2020, 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 din fiecare regiune.

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.

J. 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.

Acționând pe aceste coordonate se extind abordările profesioniștilor 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.

3.3.2. Managementul agenților economici

3.3.2.1. Priorități

În continuare punctăm, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.

3.3.2.1.1. 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 conexat 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 promovare 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.

3.3.2.1.2. 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 dezvoltă într-o măsură mai mare relații de tip public-privat în acest domeniu, pe tipul celor din Uniunea Europeană.

3.3.2.1.3. 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 industria și comerțanții 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.

3.3.2.1.4. 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.

3.3.2.1.5. 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 economici 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.

3.3.2.1.6. 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 romani 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.).

3.3.2.1.7. 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.

3.3.2.2. 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.

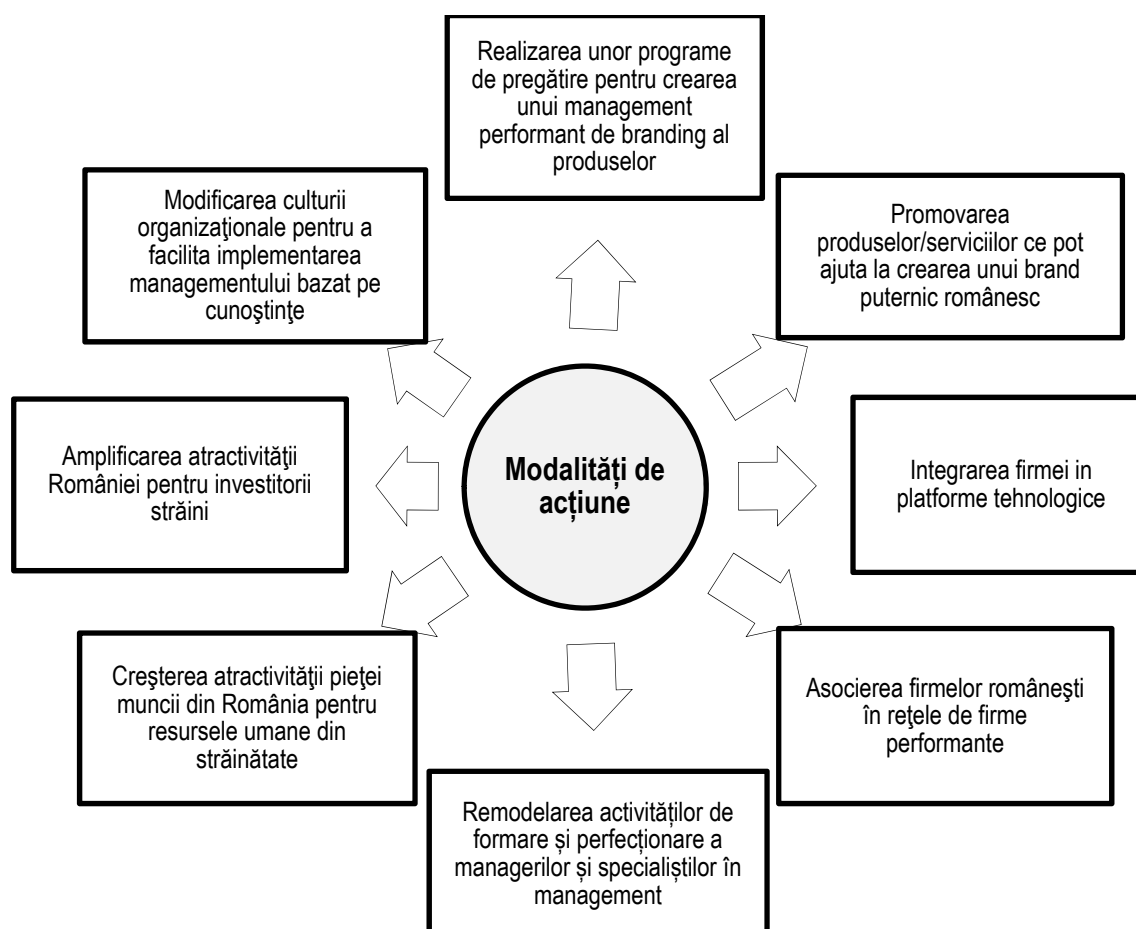


Figura nr. 27 - Modalități de acțiune manageriale pe termen lung, la nivelul agenților economici

3.3.2.2.1. 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.

3.3.2.2.2. Promovarea produselor/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.

3.3.2.2.3. Integrarea firmelor in platforme tehnologice¹

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:

¹Nicolescu O., Mereuță C., Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană, Aspes, București, 2007

- 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;
- 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.

3.3.2.2.4. 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.

3.3.2.2.5. 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.

3.3.2.2.6. 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.

3.3.2.2.7. Amplificarea atractivității României pentru investitori 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 a 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.

3.3.3. Managementul entităților care prestează servicii de training și consultanță managerială

Profesionalizarea managementului în țara noastră 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. 28):

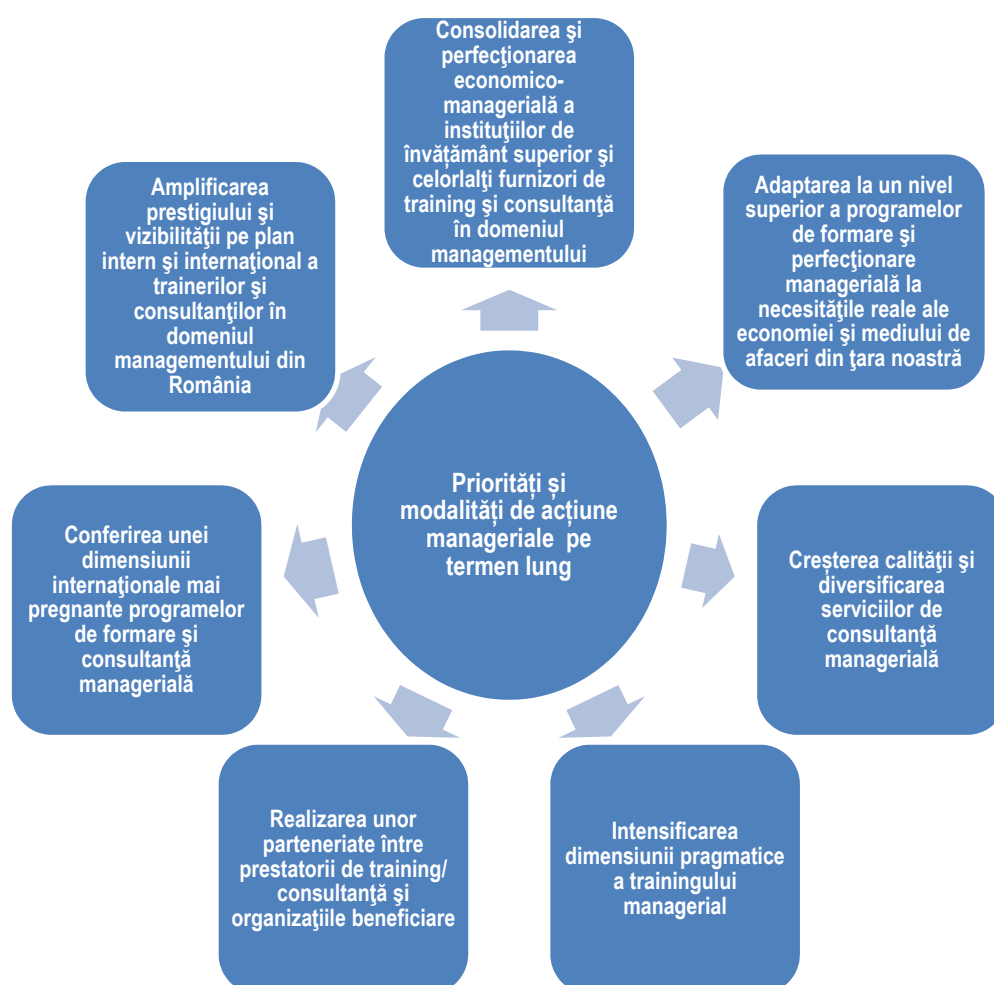


Figura nr. 28 - Direcții de acțiune pe termen lung în domeniul training-ului și consultanței manageriale

3.3.3.1. Modernizarea 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**¹:

- 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.
- 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.

3.3.3.2. Amplificarea gradului de adaptabilitate 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

¹ M. Shattock, *Managing successful Universities*, Society for Research into Higher education University, New York, 2003.

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.

3.3.3.3. Creșterea 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
 - mărimea întreprinderilor – micro, mici, mijlocii și mari
 - componente majore ale managementului - strategii, reengineering, reproiectare managerială, management bazat pe cunoștințe, sistem metodologic, sistem decizional, sistem informațional, sistem organizatoric, managementul resurselor umane etc.
2. Centrarea 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 eficiente 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. Dezvoltarea activităților de consultanță managerială pe baza accesării fondurilor 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.

3.3.3.4. Intensificarea dimensiunii pragmatice a 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
- Utilizarea 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.

3.3.3.5. Realizarea unor 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
- Perfectarea 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. Conferirea unei dimensiunii internaționale mai pregnante 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:

- Încheierea 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

- Conlucrarea 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-intreprenorial 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.

3.3.3.7. Amplificarea 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 Cadru 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.

3.4. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

3.4.1. Previziuni economice naționale pentru 2016-2017

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 2016 – 2017 sunt prezentate în tabelul nr. 11. În urma analizării acestora, coroborat cu informațiile privind evoluțiile Uniunii Europene, se pot desprinde mai multe **constatări semnificative**:

a) Pentru România se anticipează în 2016 un **ritm de creștere a PIB-ului de 4,1%**, al doilea ca mărime după Irlanda (4,5%). Acest ritm este superior mediei Uniunii Europene cu 111% și de peste 2,5 ori mai mare față de ritmul mediu al zonei euro (1,3%).

Tabelul nr. 11

Previziuni privind economia României

Nr. crt.	Indicator	2016	2017
1.	PIB	4,1	3,6
2.	Consum privat	6,7	4,4
3.	Consum public	2,9	2,8
4.	Export (bunuri și servicii)	5,0	5,6
5.	Import (bunuri și servicii)	8,7	7,5
6.	Cerere internă	5,5	4,5
7.	Gradul de ocupare a forței de muncă	0,4	0,5
8.	Rata șomajului	6,6	6,5
9.	Venituri pe cap de salariat	5,7	6,2
10.	Datoriile generale brute ale guvernului	40,9	42,8
11.	Ritmul inflației	-0,2	2,5

(Sursa: Principalii indicatori prognozați pentru România, Comisia Europeană)

b) **Rata șomajului** în România va descrește în 2016 comparativ cu 2015, de la 6,7% la 6,6%, iar în 2017 se anticipează o diminuare la 6,6%. Această rată a șomajului este sensibil mai mică față de media Uniunii Europene, cu 26,3% și cu 44,3% față de rata medie a șomajului în zona euro. La menținerea acestei rate va contribui faptul că angajările în 2016 vor spori cu 0,3% față de 2015, iar în 2017 cu 0,4% față de 2016.

c) **Exportul României** va continua să crească și în 2016 într-un ritm rapid – 5,0% . Amplificare mult mai substanțială are importul, cu 8,7% - generându-se un deficit substanțial.

d) **Datoria publică brută generală** în 2016 va înregistra o ușoară creștere, ajungând la 40,9%, comparativ cu 39,1% în 2015. În 2017 se anticipează o creștere față de 2016, la 42,8%. Evidențiem că în primele luni ale anului 2016, atunci când definitivăm lucrarea, au fost publicate în mass-media națională și internațională și alte previziuni care anticipează, în special, în ceea ce privește PIB-ul o amplificare față de previziunile inițiale al UE. Sperăm ca aceste previziuni să se împlinească.

e) **Inflația, în 2016, va fi înlocuită cu deflație** de -0,2%, în schimb, pentru 2017 se anticipează un nivel de inflație de 2,5%.

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 2016, 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 politic, economic, administrativ, social, național pentru ca previziunile pentru 2016 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.

3.4.2. Managementul național

3.4.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2016-2017

În formularea priorităților pentru anii următori, specialiștii Comisiei Europene, în Raportul de țară pentru România¹ pornesc de la evaluarea din 2016.

Principalele constatări sunt următoarele:

- Vulnerabilitatea României în raport cu evoluțiile externe s-au diminuat datorită puternicei creșteri economice.
- Poziția investițională internațională a României s-a îmbunătățit.
- Riscurile asociate inițiativelor legislative interne pentru stabilitatea sectorului financiar s-au amplificat.
- O politică fiscală „expansivă”, într-un mediu de creștere economică sustenabilă, este o sursă de îngrijorare.
- Gradul de absorbție al fondurilor UE, în România este cel mai mic din toată Uniunea Europeană.
- Slăbiciunile structurii guvernantei în România și mediul de afaceri nefavorabil creează incertitudine, afectează competitivitatea și pune bariere investiționale.
- Eficacitatea și eficiența administrației publice rămâne limitată.
- Managementul resurselor umane este inconsistent și structura organizatorică a administrației publice este instabilă.
- Planificarea strategică nu este o practică curentă și ea este influențată de utilizarea fondurilor UE.
- Reforma în administrația publică „bate pasul pe loc”.
- Corupția persistă la toate nivelele administrației publice.
- Reorganizarea licitațiilor publice se așteaptă să amplifice transparența și eficiența acestora.
- Soluțiile e-guvernanta care să îmbunătățească administrația publică, sunt subdezvoltate.
- România a înregistrat progrese limitate în aplicarea recomandărilor din Raportul de țară din 2015.

Pornind de la analizele și constatările realizate, Comisia UE recomandă României **trei priorități pentru 2016**, prezentate în figura nr. 29.

¹Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Burxelles, 26.02.2016, SWD (2016) 91 final p.1-2, pg.48.



Figura nr. 29 – Prioritățile economice-sociale recomandate de UE, România pentru 2016

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 România¹**:

1. **Crearea unui sistem fiscal mai competitiv și mai eficient la nivel internațional** – opinie la care au subscris 73% dintre respondenți, cu 53% mai mult decât la ediția precedentă a studiului, când se situa pe poziția a doua.

2. **Îmbunătățirea infrastructurii fizice** (rețele de electricitate, apă, transport, locuință, etc.) pentru care au optat 62% dintre cei intervieuați, în scădere față de 88% în ediția anterioară, când ocupa prima poziție pe lista de priorități.

3. **Crearea unei forțe de muncă înalt calificate și adaptabile**, pentru care au subscris 52% dintre respondenți, procent superior cu 1/3 față de anul precedent.

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. 30.

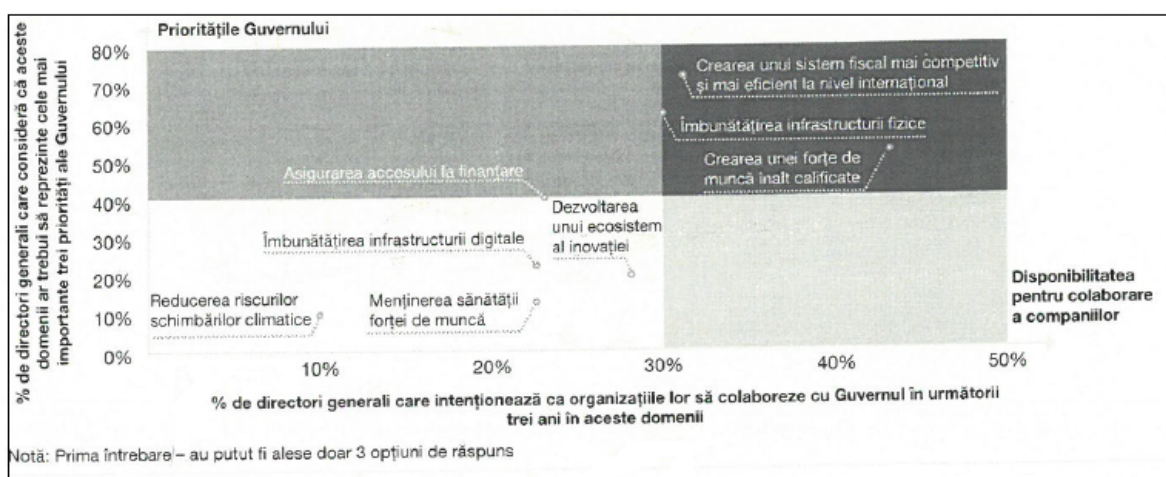


Figura nr. 30 – Prioritățile propuse Guvernului și disponibilitatea de colaborare ale directorilor generali pentru implementarea lor

¹PwC Global, CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2015.

După cum se poate observa din examinarea corelativă a celor două seturi de priorități, ele sunt în bună măsură complementare, numai una, cea referitoare la fiscalitate, regăsindu-se în ambele, dar și aceasta, în abordare parțial diferită. În opinia noastră, se recomandă să fie avute în vedere, la modul pragmatic, ambele seturi de priorități. În paragrafele următoare o să prezentăm modalitățile manageriale care pot contribui substanțial la satisfacerea acestor priorități în următorii ani.

3.4.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național

3.4.2.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării procesului investițional

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 2015 a marcat o stopare a declinului și doar o ușoară creștere, așa cum se poate vedea din figura nr. 31.

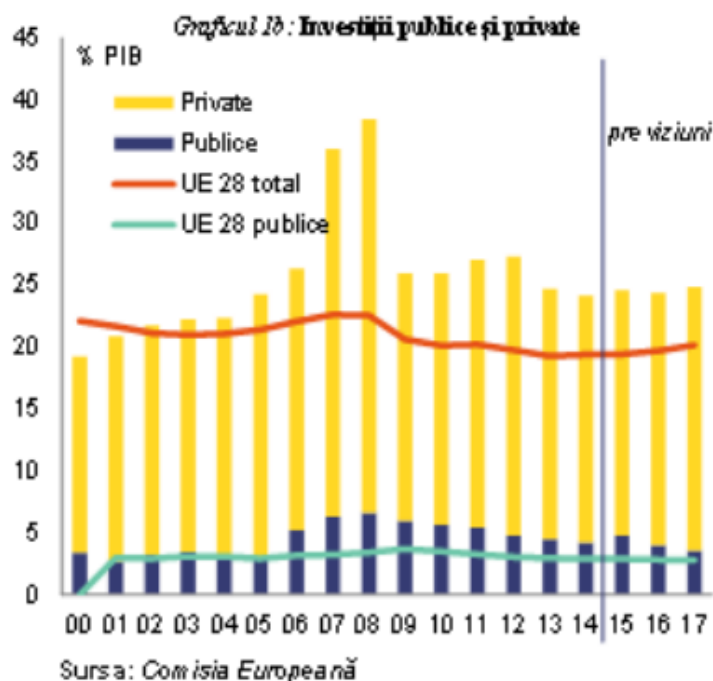


Figura nr. 31 – Ponderea investițiilor private și publice din România în PIB, comparativ cu UE

Referitor la semnificația informațiilor din această diagramă, se pot face trei constatări:

- Procentul investițional în PIB, redus sub 23% este foarte mic, în special pentru o țară care trebuie să recupereze decalaje foarte mari, cum este România.
- Spre comparație, în 2007 și 2008, acest procent era de peste 35% din PIB.
- Investițiile publice sunt foarte mici, doar 4% din PIB, iar acestea se derulează greoi și cu performanțe reduse.
- Previzunile pentru 2016 și 2017 nu anticipează un reviriment investițional.

Potențialul de reinvesti al majorității agenților economici este redus, datorită gradului scăzut de capitalizare, așa cum se poate vedea în figura nr. 32, potrivit ultimelor evaluări disponibile, 254.139 de firme aveau o valoare mai mică de 10.000 euro fiecare, 155.629 având valoare de numai 1.000 euro.

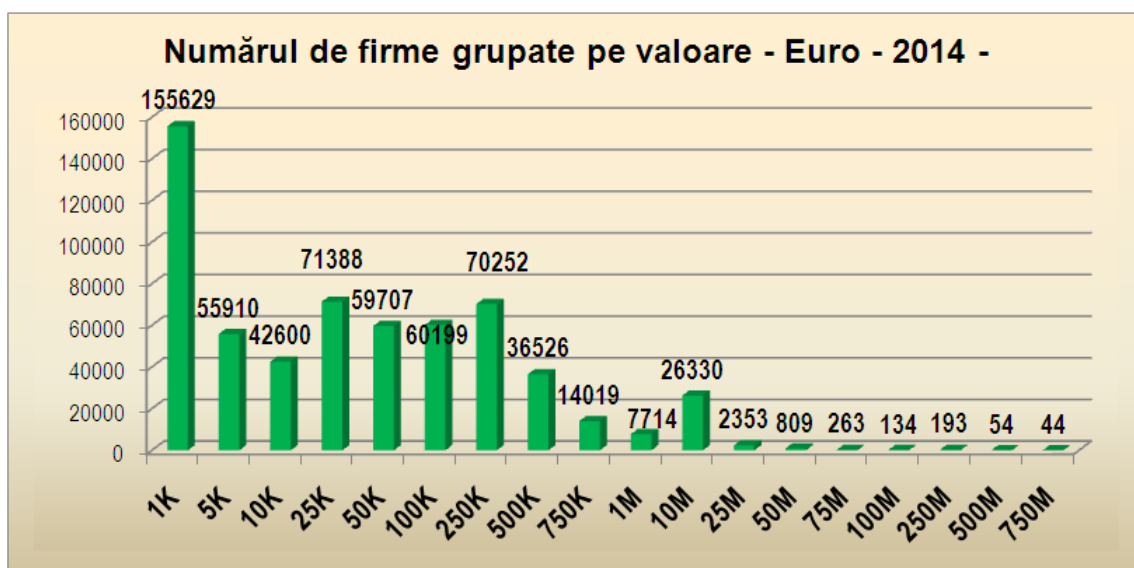


Figura nr. 32 – Numărul de firme pe grupe de valoare (euro) în 2014

Între **modalitățile principale** care se recomandă în acest scop 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 și 2015
 - 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 lansării în anul 2014 a 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 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, deși a trecut peste un an și jumătate de an de la lansarea acestei propuneri, 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.33)

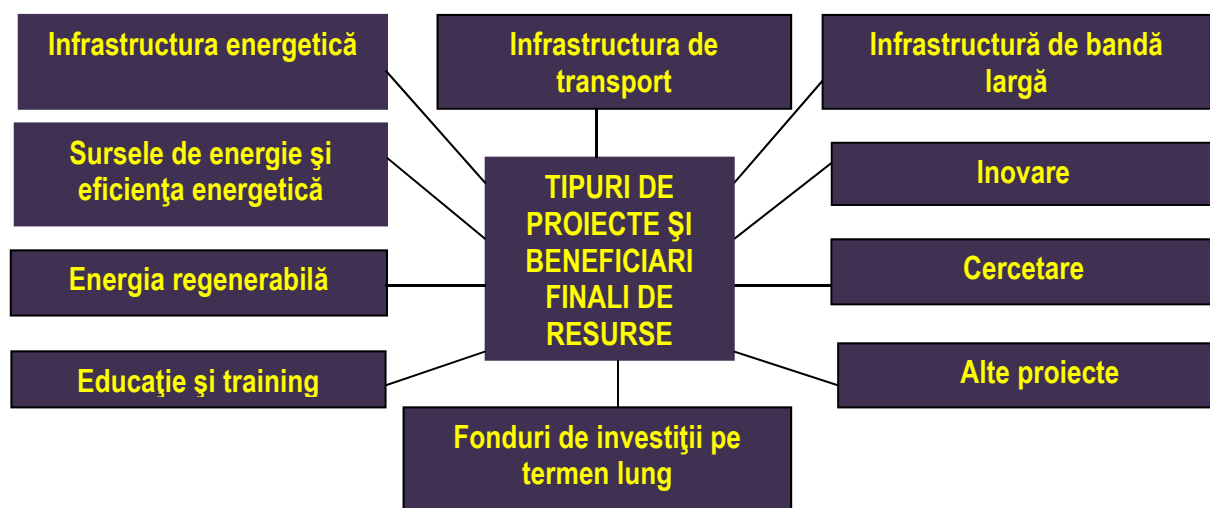


Figura nr. 33 – Tipuri de proiecte și beneficiarii finali de resurse financiare mobilizate prin planul Juncker

De reținut, că în cadrul acestui fond, 75 de miliarde sunt prevăzute pentru IMM-uri. Ca urmare, este necesar ca Ministerul Economiei și Mediului de Afaceri 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.

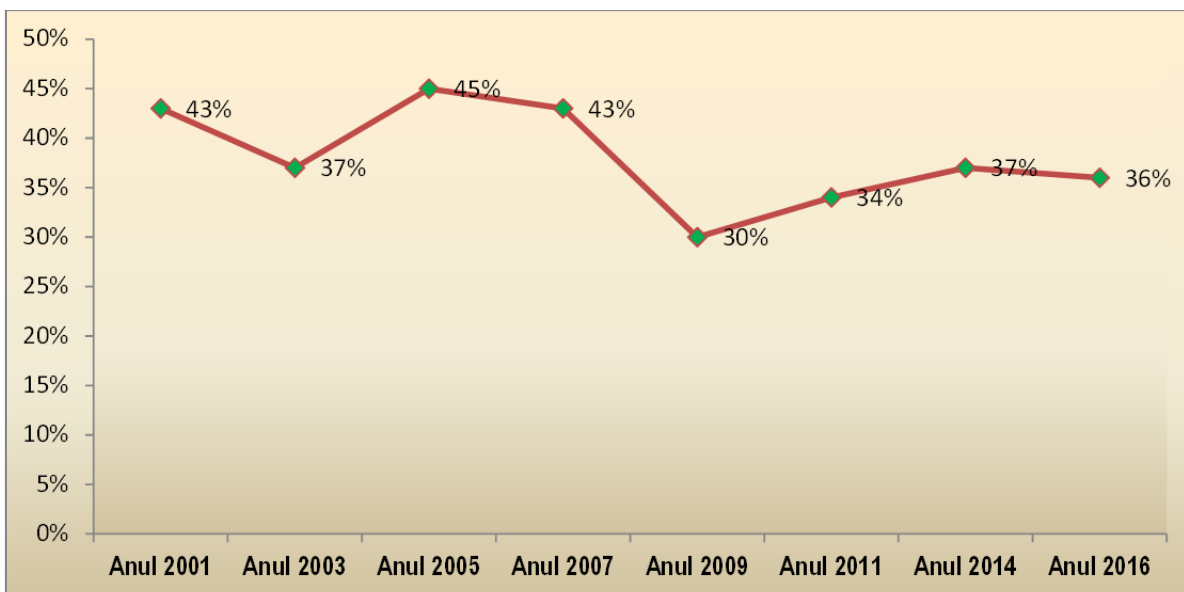
Pe un plan mai general este necesar să se acționeze și pentru îmbunătățirea ratingului de țară, care, potrivit Agenției de evaluare financiară Fitch Ratings era, la începutul anului 2015, de BBB perspectiva stabilă.

3.4.2.2.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei 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 PriceWaterhouseCooper¹, manifestă pe plan mondial (vezi figura nr. 34), 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.

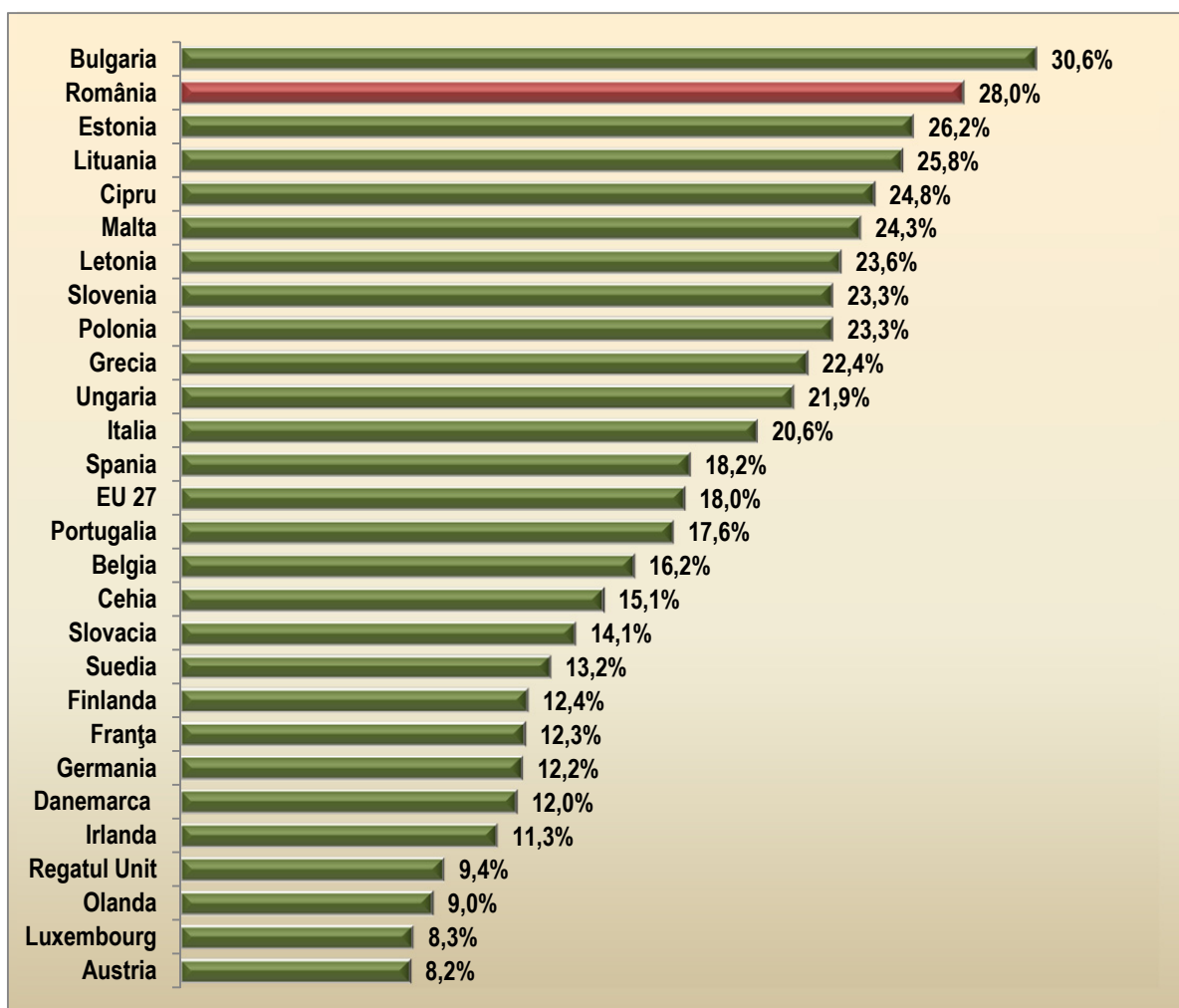
Amplorația economiei subterane este un alt argument forte pentru creșterea eticii. În figura nr. 35 se prezintă ponderea economiei subterane în țările europene. Examinarea datelor din figură indică faptul că 18,2% reprezintă ponderea medie a economiei subterane în Uniunea Europeană. România, cu 28,0% pondere a economiei subterane în PIB, adică cu 53,3% peste media europeană, se situează pe o poziție fruntașă, „nedorită” – locul doi.

¹Global 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. 34 – 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. 35 – Situația comparativă a ponderii economiei subterane în PIB în cadrul Uniunii Europene

Corupția este în România, potrivit unui raport publicat de Uniunea Europeană¹, o problemă sistemică, cu toate că s-au înregistrat unele progrese în ultimii ani.

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 plinar 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. 12) 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.12

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	Franța	21	21	Irlanda
11	Lituania	34	23	Franța
12	Irlanda	40	31	Estonia
13	Estonia	43	40	Spania
14	Cehia	64	41	Portugalia
15	Slovia	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	România	118	98	Ungaria
23	Slovenia	122	107	Bulgaria
24	Grecia	131	115	Cehia
25	Bulgaria	132	116	Slovia
26	Italia	134	126	România
27	Cipru	139	130	Grecia

¹ 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 România¹ 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. Pe lângă aceste măsuri, Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) a propus, după modelul altor state*, introducerea loteriei bonurilor fiscale, de natură să crească gradul de conformare voluntară a agenților economici și populației la respectarea legislației, cu efecte substanțiale în diminuarea evaziunii fiscale și economiei subterane. Această propunere, după mai mulți ani de tergiversare a fost implementată în 2014 și a început să genereze ameliorări.

3.4.2.3. 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 2016 și în următorii ani.

3.4.2.4. 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

¹Consiliului Investitorilor Străini din România, Cartea Alba 2013 - Viitorul începe acum, București, 2013, pag. 19-20.

* China, Croația, Portugalia etc.

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 eficace și eficientă 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. Coordonarea 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 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 efectiv, 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. 36).

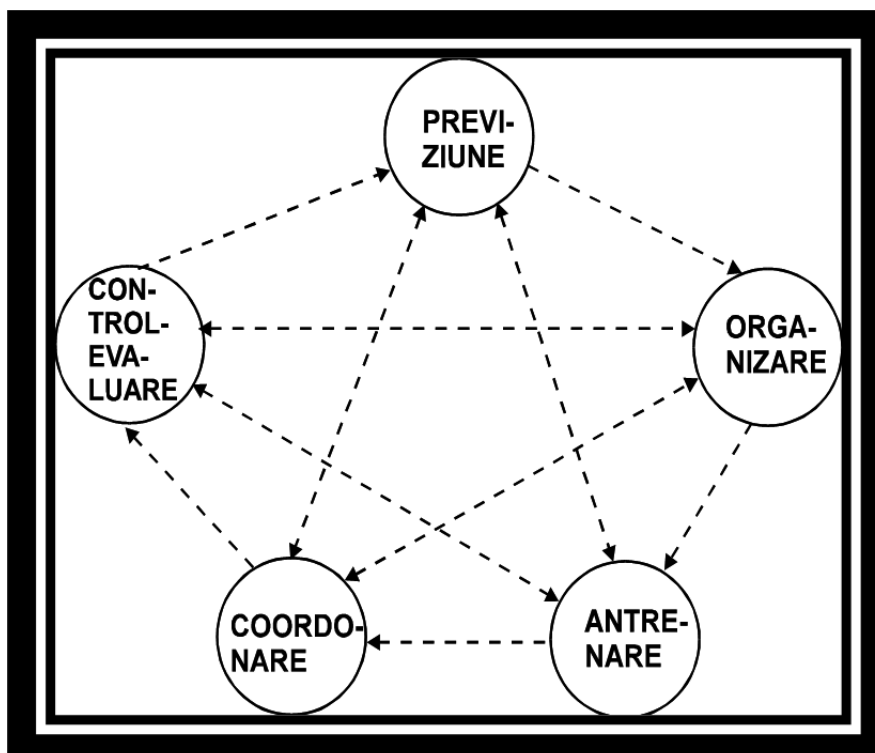


Figura nr. 36 – Exercițarea interdependentă a funcțiilor manageriale

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 insuficiența exercitării 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.

3.4.2.2.5. 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 2015 (vezi figura nr. 37). Remarcăm totuși, ca autofinanțarea a rămas la un nivel foarte ridicat de 82,04%. 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. Cauza principală a acestei situații este - așa cum se afirmă și în Raportul de Competitivitate European, cu subtitlu sugestiv „Helping Firms Grow”¹ – funcționarea neeficientă a creditului bancar²

¹xxx – Survey on the acces to finance of the non-financial companies in Romania and their capacity to cope with adverse financial conditions, BNR, București, 2014, pg.6-7.

²xxx – European Competitivenss Report 2014, Helping Firms Grow, EU Entreprise and Industry, Bruxeless, 2014, pg. 15.

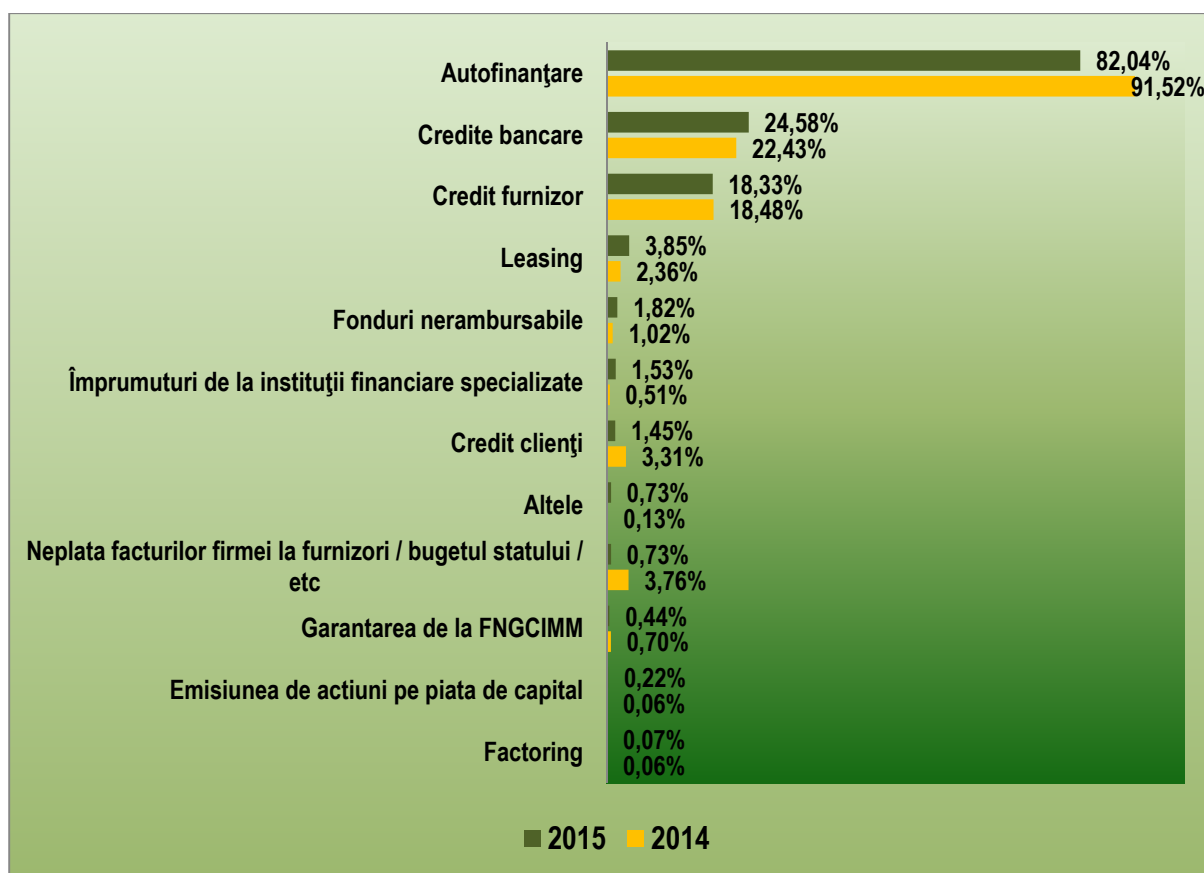


Figura nr. 37 – Modalitățile de finanțare a IMM-urilor în 2015 comparativ cu 2012^{1,2}

În continuare prezentăm un **set de modalități de acțiune care s-au dovedit eficiente** 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 alocate programelor de înființare și dezvoltare a IMM-urilor, cu alocarea prioritară a 300 de milioane de euro pentru susținerea financiară a programului start-up în perioada 2016.2017, 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 2016 – 2019;
- 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

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urțu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015, pag. 192.

² Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bâră Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura , Bucuresti, pag. 170.

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 13,61% în decembrie 2015, 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 Europeană¹:

- 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.

3.4.2.2.6. 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.

În tabelul nr.13 prezentăm sintetic **programele și axele de operaționalizare a lor**, stabilite pentru perioada 2014-2020.

¹ Op.citat, pg.16.

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 și refacerea biodiversității, remedierea solurilor contaminate și monitorizarea calității aerului 6. Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor 7. Energie sigură și curată	2.483.527.507
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 National pentru Dezvoltare Rurala – 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	8.015.6663.402
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:

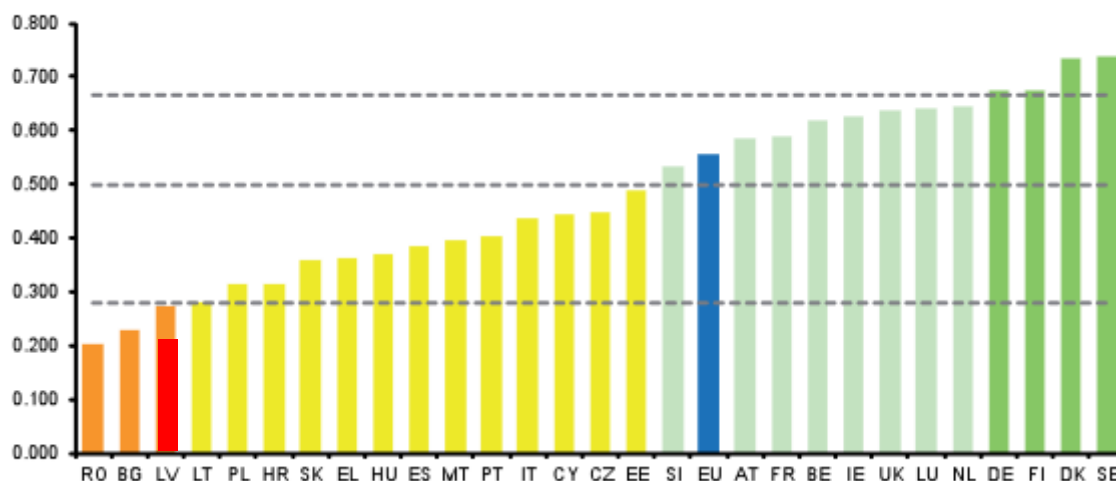
- Fortificarea în continuare a Ministerului Fondurilor Europene, înființat în 2012, în vederea realizării unei abordări unitare, pragmatice și simplificate a planificării și gestionării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 – 2020, generatoare de absorbție intensă și cu efecte multiplicatoare 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 relansarea economiei naționale și la rezolvarea mai bună a problemelor sociale în 2014 și în următorii ani.

3.4.2.2.7. 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 inovaționale din cadrul său, mai ales că, din punct de vedere inovațional, România se plasează în ultima grupă de țări din Uniunea Europeană, pe ultimul loc – conform ultimelor date existente la momentul realizării lucrării (vezi figura nr. 38). Este un regres față de precedentă evaluare, când România era pe penultimul loc, înaintea Bulgariei.



(0 = cea mai neperformantă / 1 = cea mai bună performanță posibilă)

Figura nr. 38 – Intensitatea inovării în țările Uniunii Europene¹

Strategia națională de cercetare-dezvoltare și inovare 2014-2020², adoptată în 2014, stabilită este un ansamblu de obiective generale și specifice, cinci direcții principale de acțiune, 16 ținte

¹ European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2015, Executive Summary, Bruxelles, 2015, pag. 2.

²xxx Strategia Națională de cercetare, dezvoltare și inovare, CNPSTI, București, 2014.

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 stimulativ 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:

- 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 care sunt 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 Invenții 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 stimulentele 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 prevedea 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
- Înființare 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 încă din 2015 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 eficace.

3.4.2.2.8. 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 dezbatere publică 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 costul IMM-urilor.

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 frecvente 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.

3.4.2.2.9. 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 încă din 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 începând din 2016:

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 antreprenorial, 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 în rândul femeilor din sectorul 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 și simplificarea procedurilor pentru faliment nefraudulos ș.a.

D) **Pregătirea întreprinzătorilor a noii generații**, 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 al IMM-uri**, prin introducerea ghișeului unic 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 din lege ar contribui determinant la relansarea sectorului se 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.

3.4.2.2.10. 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 preia 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. În anul 2015, în România, 18 mari firme asigurau peste jumătate din cifra de afaceri din comerțul cu amănuntul, în cadrul lor lucrând u 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 țara 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 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.

3.4.2.2.11. 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 1.375 de întreprinzători intervievați în cadrul analizei realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) în anul 2015¹, birocrația se situează pe locul doi, ca frecvență în rândul dificultăților majore cu care se confruntă IMM-urile – fiind apreciată ca excesivă de 55,27% dintre aceștia. Birocrația este unul dintre elementele principale avute în vedere în determinarea indicelui calității guvernantei din fiecare țară a Uniunii Europene, a cărei 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 evidențiat 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 inventarul 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, 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***, 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

* 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.

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urțu D., Corcodel Ș., op. cit., pag. 44.

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 din țările Uniunii Europene
- Eliminarea 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 adevărului 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 adevărului
- Reducerea termenelor de emiterie 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 emiterie 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, a departamentului pentru IMM-uri de la Ministerul Economiei, 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, 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/e, după caz, site-ul web etc.

E. Reducerea și simplificarea sistemului declarațiilor fiscale

Întrucât domeniul formularelor fiscale generează direct și indirect multiple probleme managementului agențiilor economice 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 agențiilor economice, între care menționăm:

- Simplificarea procedurilor administrative și creșterea transparenței
- Reducerea birocrăției și a cheltuielilor administrative privind autorizarea desfășurării activității agențiilor economice
- 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.

3.4.2.2.12. 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
- Parcuri industriale

**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 implicit timpul consumat, de câteva ori, fără să fie necesar.

- Firme virtuale
- Platforme tehnologice
- Tehno poluri
- Poli de excelență.

La promovarea acestora pot și trebuie să contribuie, în principal, **următoarele organizații și organisme ale statului, publice sau de drept privat:**

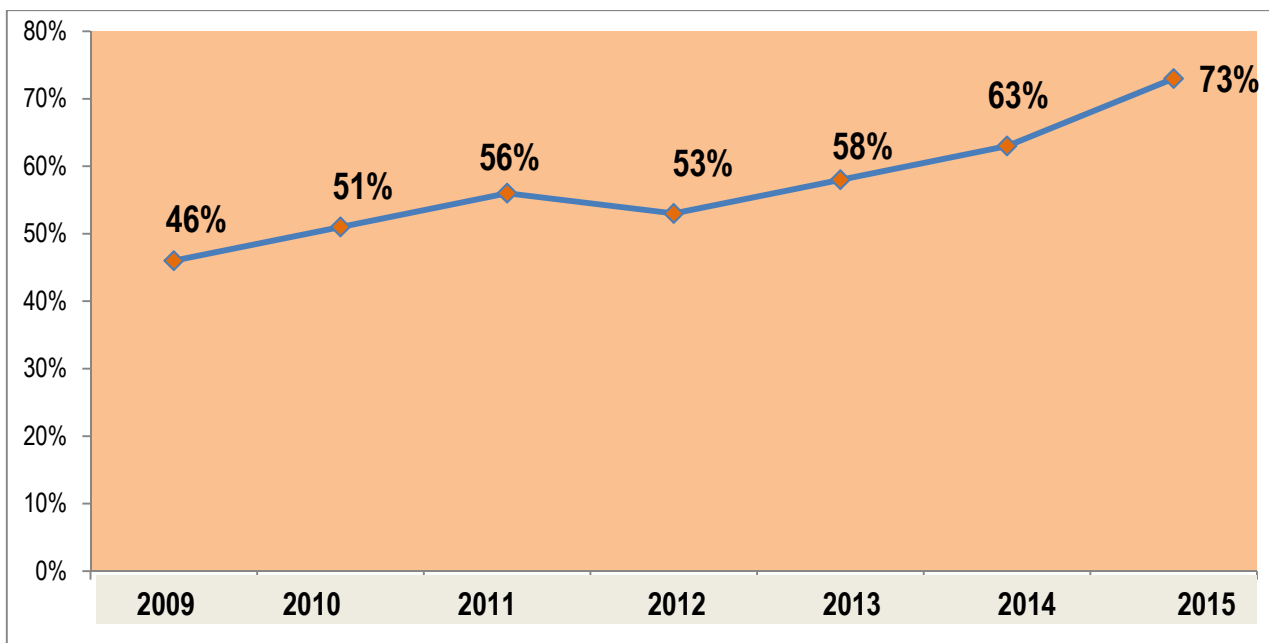
- Ministerele, prin elaborarea și coordonarea de programe speciale, prin atragerea de fonduri europene pentru finanțarea lor, similar ministerelor omoloage din țările Uniunii Europene
- Consiliile județene și – pentru orașele mari – consiliile municipale, care realizează analize economice ale zonei respective, adoptă strategii și aprobă proiecte de dezvoltare locală, fiind astfel în postura de a identifica necesitatea și posibilitatea înființării de clustere, 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, clustere, 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 patronatelor naționale și/sau sectoriale, 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 și de resurse de la bugetul statului și bugetul Uniunii Europene – similar practicilor din alte țări ale Uniunii Europene – să se manifeste ca promotoare profesionale a 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

Începerea în anul 2014 a unui nou ciclu managerial și bugetar al Uniunii europene 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

3.4.2.2.13. 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, cu 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 PriceWaterhouseCooper¹, relevă că 73% dintre managerii din România intervievați au probleme în asigurarea personalului calificat de care au nevoie în domeniile cheie ale activității lor. Este un procent mare, superior celui din 2014 – 63% - și din anii precedenți, iar îngrijorarea crește (vezi figura nr. 39).

¹xxx PriceWaterhouseCooper, PwC Global CEO Survey, 2015, pag. 30.



(Sursa: PwC 18th Annual Global CEO Survey, 2015, pg. 36)

Figura nr. 39 - 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 de 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 pe de o parte și 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 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..

3.4.2.2.14. 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. 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, 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.

3.4.2.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private

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 criterii 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-privat, 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 criza economică, 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, în ultimii cinci ani s-au redus toate categoriile de investiții, 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.**

3.4.3. Managementul agenților economici

3.4.3.1. 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.

3.4.3.1.1. 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 înșușită 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.

3.4.3.1.2. 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.

3.4.3.1.3. 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 sferă 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 KMS¹ 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. Nicolescu², 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)³ 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, orientata spre

¹ 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.

² O. Nicolescu, C. Nicolescu, Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura ProUniversitaria, București, 2011, pg. 305

³ 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>

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 americani¹:

Tabelul nr. 14

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, improvizare
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

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 deveni 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.

3.4.3.1.4. 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 produselor, 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 eficace 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.

¹ Brown, J.S., Duguid, P. 2000. Balancing act. How to capture knowledge without killing it. Harvard Business Review 78 (3): 73-80.

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 rezultate în 2 sau mai multe companii dacă input-urile sunt aceleași.

3.4.3.1.5. 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.

3.4.3.2. 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.

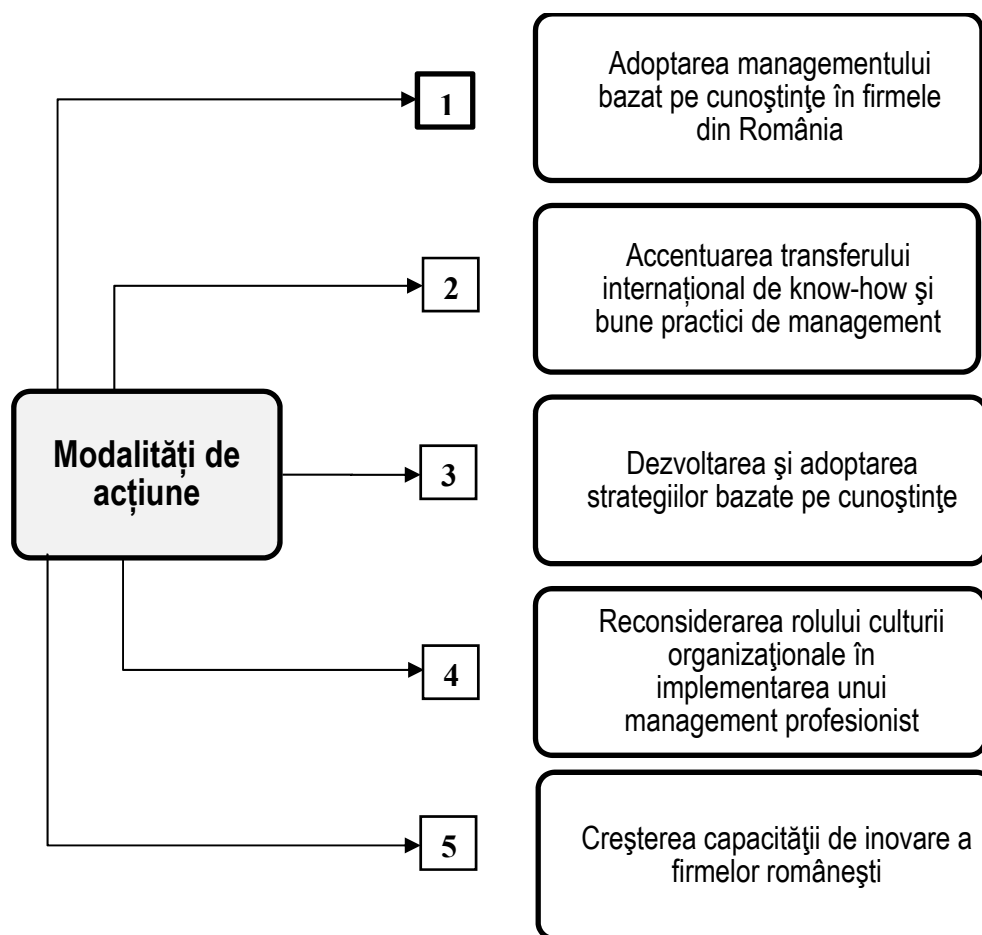


Figura nr. 40 - Modalități de acțiune manageriale pe termen mediu și scurt, la nivelul agenților economici

3.4.3.2.1. 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.

3.4.3.2.2. 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.

3.4.3.2.3. 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.

3.4.3.2.4. 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).

3.4.3.2.5. 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.

3.4.4. 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:

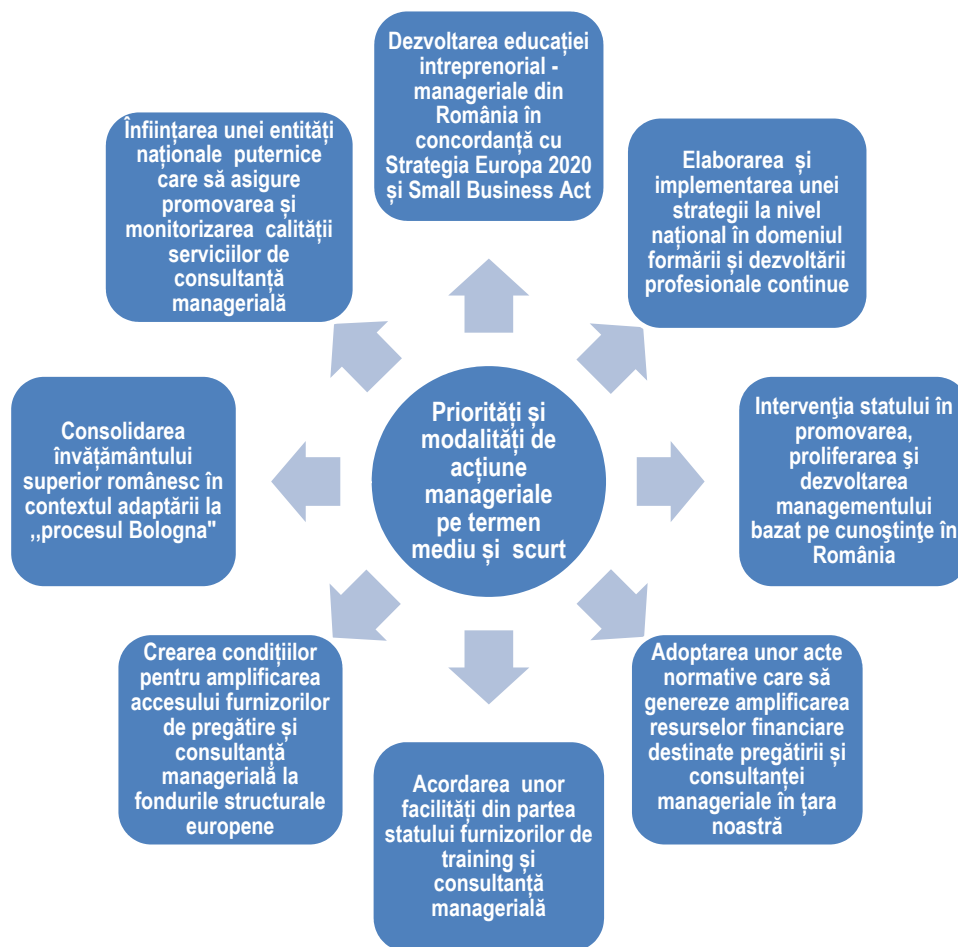


Figura nr. 41 - Direcții de acțiune pe termen mediu și scurt în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

3.4.4.1. Dezvoltarea educației întreprinderilor 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 întreprinderilor în statele membre U.E. reprezintă o prioritate majoră. La începutul anului 2013 Comisia Europeană a adoptat „Planul de Acțiune pentru Intreprinderi 2020 – Redemararea spiritului întreprinderilor în Europa”, potrivit căruia educația întreprinderilor a dobândit o și mai mare însemnătate. Țările membre au fost invitate să asigure includerea competenței “spirit întreprinderilor” în programele din învățământul primar, secundar, profesional, superior și în pregătirea adulților înainte de sfârșitul anului 2015. Comisia Europeană a pus accentul pe educația întreprinderilor, 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 întreprinderilor, 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 întreprinderilor și prevede ca aceasta să înceapă încă din învățământul primar, România se află mult în urma țărilor Uniunii Europene în domeniul pregătirii întreprinderilor. Amplificarea cantitativă și calitativă a formării întreprinderilor 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
- Competitivitatea și productivitatea 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
- Derularea unui număr apreciabil de programe inadecvate pentru formarea și dezvoltarea profesională continuă
- Alocarea de resurse financiare insuficiente pentru formarea permanentă

În vederea 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.

Se impun 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.

3.4.4.2. Elaborarea 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
- Pregătirea 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.

3.4.4.3. Implicarea 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 reconfigurărilor manageriale din organizațiile românești, potrivit tendințelor existente pe mapamond, și trecerii țării noastre la construcția noului tip de economie.

3.4.4.4. 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 trainingului personalului pentru toți agenții economici și instituțiile publice (cum se procedează în unele țări dezvoltate din U.E. precum Franța și Spania)
- Înființarea 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.

3.4.4.5. Introducerea unor facilități din partea statului pentru prestatorii 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.

3.4.4.6. Crearea unui cadru propice pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile structurale europene

Susținerea 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 cointereseare a acestora în selectarea și operaționalizarea cu succes a proiectelor finanțate de U.E.
- Asigurarea coerenței ordinelor, 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.

3.4.4.7. Consolidarea 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 urgență și hotărâri de guvern, care nu au corespuns decât parțial realităților învățământului universitar din România.

În scopul 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 prioritară 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.
- Recalibrarea 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
- Focalizarea 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”.

3.4.4.8. Înființarea 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
- Adoptarea și aplicarea 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 diversilor specialiști din companiile de consultanță internaționale renumite
- Reducerea 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. AACSB International, *Globalization of Management Education: Changing International Structures, Adaptive Strategies, and the Impact on Institutions*, Emerald Group, Bingley, 2011.
2. Abell A., Oxbrow N., *Competing with Knowledge*, Library Association Publishing, London, 2002.
3. Acs Y.J., Amorós J.E., "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America", *Small Business Economics*, 31 (3), 2008, pp. 305-322.
4. Adler N., A Typology of Management Studies Involving Culture, *Journal of International Business Studies*, 14(2), 1983.
5. Agbor E., "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 2008, pp. 39-45.
6. 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.
7. 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.
8. Brătianu C., Managementul universitar românesc, *Management și inginerie economică*, 4, 2005.
9. Brock W.A., Durlauf S.N., Rondina G., "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September, 2008.
10. Brown J.S., Duguid P., Balancing act. How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000.
11. Cairncross F., *The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management*, Harvard Business Press Books 2002.
12. Chonko L.B., Hunt S.D., "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, 50, 2000, pp. 235–244.
13. Coincross F., *The Company of the Future*, Profite Books, Londra, 2003.
14. 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
15. 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.
16. Cummings T.G., Worley C.G., *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
17. D'Aveni R.A., Gunther R., *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY., 1994.
18. 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.
19. Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?”, în *Economistul*, nr. 31-32, septembrie 2015.
20. de Neufville R., "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, 19 (3/4/5), 2000, pp. 225-245.
21. 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.
22. Devitt R.T., "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, 1 (2), 2004, pp. 14-36.
23. 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.
24. Doz Y., Kosonen M., "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, 50 (3), 2008.

25. Dresner H., *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA, 2007.
26. Farhoomad A., Woo C.H.L., „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, *Harvard Business Review*, Jun 12, 2012.
27. 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.
28. Fowler A., Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 135–144
29. 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.
30. Greiner L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50 (4), 1998.
31. Hartman F., "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, 26 (3), 2008, pp. 258–267.
32. 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>
33. Hodgson G.M., "Organisational Evolution Requires Cautious Change", *Journal of the Association for Management Education and Development*, 18(1), 2011.
34. Hong Y., Mallorie L.M., "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, 38 (1), 2004.
35. Ichnianski C., Shaw K.L., *Insider Econometrics: Empirical studies of How Management Matters*, NBER Working paper 15618, 2009.
36. Johnson H., "The Next Management Revolution", 2004, <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html>.
37. Jones A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
38. Joyce W., Nohria N., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA, 2003.
39. Katzenbach J.R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA, 2000.
40. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2000.
41. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2005.
42. King A.J., Johnson D.D.P., Vugt M. Van, "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, 19 (19), 2009, pp. 911–916.
43. Kirby J., "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, 83 (7), 2005, pp. 30-38.
44. 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.
45. 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.
46. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and performance*, Free Press, USA, 1992.

47. 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.
48. 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.
49. Larréché J.C., Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice, in *Global Management*, 1, 1992.
50. Le Clair C., Moore C., "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28, 2009.
51. Leitch M., "A Simulated Experience of Dynamic Management", 2004, <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html>.
52. Macnamara D., "5 Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, 19, 2004.
53. Marin I., *Auditul resurselor umane*, Editura Economică, București, 2011.
54. McAfee A., Brynjolfsson E., "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 59-68.
55. McKenzie B., "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 2009, pp. 365-372.
56. Mihaș I., Lungescu D., Cultural Dimensions in the Romanian Management, *Management & Marketing*, 1, 2006.
57. 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.
58. 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.
59. 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.
60. 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.
61. 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.
62. Neufville R. de, "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management* 19, 2000, pp. 225-245.
63. Nicolescu C., *Strategii intreprenoriale*, Editura Olimp, București, 2006.
64. Nicolescu L., Nicolescu C., Nicolae E., *Romanian SMEs' and their Human Resource Management – Recent Trends and proposals for future*, Edited by Csaba Balint Illes, Czestochowa Publisher, Poland, 2012.
65. Nicolescu O., Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005.
66. Nicolescu O., Borcoș M., Bără O., *Evaluarea situației de ansamblu a IMM-urilor din România în semestrul I 2015*, CNIPMMR, București, 2015.
67. Nicolescu O., Borcoș M., Bără O., *Evaluarea situației de ansamblu a IMM-urilor din România în semestrul II 2015*, CNIPMMR, București, 2015.
68. Nicolescu O., Borcoș M., Bără O., *Evaluarea situației de ansamblu a IMM-urilor din România în semestrul II 2012*, CNIPMMR, București, 2013.

69. 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.
70. Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., (coord.), Isaic-Maniu A.I., Drăgan I. M., Nicolescu C., Bără O., Borcoș M. L., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.
71. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, Editura Sigma, București, 2013.
72. 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.
73. 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.
74. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2014*, Editura Sigma, București, 2014.
75. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Bără O.M., Borcoș L.M., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor 2012*, Editura Sigma, București, 2012.
76. Nicolescu O., *Management comparat - UE, Japonia și SUA*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006.
77. Nicolescu O., Mereuta C., (coord.), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România*, Editura Tribuna Economică, București, 2007.
78. Nicolescu O., Nicolescu C., *Intreprenoriatul și managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Economică, București, 2008.
79. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
80. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Prouniversitaria, 2010.
81. Nicolescu O., Popa I., Dobrin C., Nicolescu C., Ceptureanu S., Ceptureanu E., *Level and Dynamics of Romanian SMEs' Performances*, International Association Of Computer Science And Information Technology (Iacsit) Conference Proceedings, Singapore, 2009.
82. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura Prouniversitaria, București, 2015.
83. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura Prouniversitaria, București, 2014.
84. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura Prouniversitaria, București, 2013.
85. Nicolescu O., Truică, A., Nicolescu C., Urțu, D., Corcodel, Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.
86. Nicolescu O., Verboncu I., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
87. Nicolescu O., Verboncu, I., Nicolescu C., *SMEs Romanian Managers Training in the EU Context - Results of the 1988 Interview*, *Review Of International Comparative Management*, 13(2), București, 2012.
88. 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.
89. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.
90. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura Pro Universitaria, București, 2011.
91. Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București, 2007.

92. Nicolescu O., Nicolescu C., "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, 11 (4), 2010, pp. 551-561.
93. Nohria N., Berkley J.D., "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, 36 (4), 1994, pp. 70-92.
94. 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.
95. Nordlund T., "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki, 2007.
96. Ofek E., Wathieu L., "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.
97. O'Reilly C.A. III, Tushman, M.L., Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, 53(4), 2011.
98. 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.
99. Pălăricean D., Comerțul exterior: crește semnul minus, în *Economistul*, nr. 17, 2015.
100. Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perenniar, New York, NY., 1988.
101. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA, 1982.
102. Phadtare M.T., *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall of India, New Delhi 2011.
103. 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.
104. Popa I., Dobrin C., Ceptureanu S., Ceptureanu E., *Romanian SMEs' Strategies, Policies and Competitive Advantages*, International Association of Computer Science and Information Technology (Iacsit) Conference Proceedings, Singapore, 2009.
105. Popa I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
106. 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.
107. 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>
108. Reeder III, H.L., Gragg, W.R., *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books, 2008.
109. Richards T.J., "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, 1 (1), 2002, pp. 2-6.
110. Rivoli P., Waddock, S., "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, 53 (2), 2011, pp. 87-104.
111. Roberts B., Management 2.0: Inciting the Revolution", *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, Spring 2010 Issue, 2010.
112. 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.
113. Rosenzweig P., "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, 2010, pp. 87-93.
114. Sapir A. (coord), *An Agenda for a Growing Europe – Making the New Economic System Deliver, Report of an Independent High Level Study Group*, established on the Initiative of the President of the European Commission, Bruxelles, 2003.

115. 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.
116. 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.
117. 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.
118. Shattock M., *Managing successful Universities*, Society for Research into Higher Education University, New York, 2003.
119. Smith J.S., Despite all the attention, SME finances is still fundamentally Broken, in *Europe Finance*, nr.2, 2016.
120. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., "The EmergenceandEvolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, 51 (4), 2009, pp. 11-31.
121. Stringer C., *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.
122. Svasta M. (coord.), *20+ Consultant în România*, București, 2010.
123. Taxén L., A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy, 1999..
124. Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, *Business Horizons*, 8, 1970.
125. Toader S., „Săstimulămoamenii să creze noisoluții”, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
126. Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C., *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business (3rd Edition)*, McGraw-Hill, New York, NY., 2012.
127. Trompenaar F., Schreuder R., New Quarterly Fils the Gap: "Managing Across Cultures", în *Forum EFMD*, 1, 1994.
128. Vaughn K.J., Eerkens 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.
129. Verboncu I., Ceptureanu E., Ceptureanu S., Interdependencies between managerial reengineering and organizational culture, *Metalurgia International*, 15, Special Issue 8, București 2010.
130. Verboncu I., Popa I., *Diagnosticarea firmei – teorie și aplicație*, Editura Tehnică, București, 2001.
131. 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.
132. Vugt M. van, "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 2006, pp. 354-371.
133. Wang C., Wang N., Yang J., "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.
134. Wooldridge, A., *Masters of Management: How the Business Gurus and Their Ideas Have Changed the World--For Better and for Worse*, Harper Business, New York, NY, 2011.
135. 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.
136. 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.
137. Zigurds K., Mutule A., Merkuryev Y., Oleinikova I., *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London, 2011.

138. Zook C., Allen J. ,*Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA, 2001.
139. xxxA New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.
140. xxxAcord de parteneriat propus de Româniapentru perioada de programe 2014 – 2020, Al doilea proiect, februarie, 2014, Bucuresti, 2014.
141. xxxBusiness Europe Expedition from EU Investment Plan, Business Europe, Bruxelles, 2014.
142. xxxBusiness Europe, 10 Priorities to Boost Investment, Growth & Employment, Bruxelles, 2015, <https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2014-00976-E.pdf>
143. xxx Business Europe, Work Programme 2016, <https://ec.europa.eu/priorities/work-programme>.
144. xxxChristine Lagarde, EESC Members Discuss Recovery at the Plenary Session, in EESC Info, January, 2014.
145. xxxClaire Janes ECB Cuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.
146. xxxComisia Europeana, 2013 SBA Fact Sheet – Romania, Bruxelles, 2014.
147. xxxComisia Europeana, 2014 SBA Fact Sheet – Romania, Bruxelles, 2015.
148. xxxComisia Europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, ziarul Bursa, 20 februarie, 2014.
149. xxxCompleting Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.
150. xxxConsiliului Investitorilor Străini din România, Cartea Alba 2013 – Viitorul începe acum, Bucuresti, 2013, http://www.fic.ro/white_papers/FIC_Romanian_version_2013.pdf.
151. xxxCorruption Perceptions Index 2012, www.transparency.org.
152. xxxCorruption Perceptions Index 2013, www.transparency.org.
153. xxxEC, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.
154. xxxEC, Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD, 91 final, 2016.
155. xxxErnst & Young Romania, Antreprenorii vorbesc, Barometrul antreprenoriatului românesc 2015, editia a 3-a, București, 2015.
156. xxxErnst & Young România, Antreprenorii vorbesc, Study, Bucharest, 2012.
157. xxxEU 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.
158. xxxEurochambers, Economic Survey, Bruxelles, 2012.
159. xxxEuropean Commission, 2015, Member State's Competitiveness Performance and Policies- Industrial Performance-Scoreboard 2015, Bruxelles, 2015.
160. xxxEuropean Commission, Enterprise and Industry, 2013 SBA Fact Sheet - Romania, Bruxelles, 2014
161. xxxEuropean Commission, Enterprise and Industry, 2015 SBA Fact Sheet - Romania – 2016, Bruxelles, 2016.
162. xxxEuropean Commission, Enterprise and Industry, Member States Competitiveness Performance and Policies: Reinforcing Competitiveness, 2012 Edition, Bruxelles.
163. xxxEuropean Commission, Enterprise and Industry, Member States Competitiveness Performance and Policies, 2010 Edition, Bruxelles.
164. xxxEuropean Commission, Enterprise and Industry, Member States Competitiveness Performance and Policies: Reinforcing Competitiveness, 2012 Edition.
165. xxxEuropean Commission, European UE Economic Forecast, Winter 2014, Bruxelles, 2014.
166. xxxEuropean Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2014.
167. xxxEuropean Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2013.

168. xxxEuropean Commission, Innovation Union Scoreboard (INS), Bruxelles, 2013.
169. xxxEuropean Commission, Innovation Union Scoreboard (INS), Bruxelles, 2012.
170. xxxEuropean Commission, Innovation Union Scoreboard, 2015 , Executive Summary, Bruxelles, 2015.
171. xxxEuropean Commission, Member State's Competitiveness Performance and Policies – Industrial Performance Scoreboard, Bruxelles, 2013.
172. xxxEuropean Commission, Member States' Competitiveness Performance and Implementation of EU Industrial Policy Report 2013, Bruxelles.
173. xxxEuropean Commission,, Enterprise and Industry, Fisa informativă SBA – Romania - 2010/2011, pag. 3.
174. xxxEuropean Commission: Enterprise and Industry, Fișăinformativă SBA România 2012.
175. xxxEuropean Reform Barometer, March, 2013, www.buinesseurop.eu.
176. xxxEuropean ReformBarometer, Scoreboard 2013.
177. xxxFinal Report of the Expert Group on Management Capacity Building, EU, Enterprise and Industry, Directorate General, Bruxelles, 2006.
178. xxxFonduri Europene Structurale și de Investiții.
179. xxxInstitutul Național de Statistică, Comunicat de presă 63, 11 martie 2016.
180. xxxInstitutul National de Statistică, Comunicat de presănr. 8, 2014.
181. xxxKnowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms <http://www.uneca.org/codi/codi2/content/E-ECA-DISD-CODI-2-10-EN.PDF>.
182. xxxPriceWaterhouse Coopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey.
183. xxxProgram de guvernare, <http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare>
184. xxxProgramul de Convergență 2012-2015.
185. xxxProgramul de Guvernare al României 2013-2016.
186. xxxProgramul de Guvernare al României 2014-2016.
187. xxxPwc Global CEO, Survey Romania 2015, www.pwc.ro/ceosurvey2015.
188. xxxPwC Global Economic Crime Survey 2014, 2014.
189. xxxRaven Creative, Fall, Strategy+Business, 2015.
190. xxxReport of The Direcor General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015.
191. xxxReport of the Director General International – Labour Conference, 104th Session, 2015, ILO Geneva.
192. xxxRomâniapelocul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, înEconomistul, nr. 43-44.
193. xxxS&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes,16.03.2016, www.socialistsanddemocrats.eu.
194. xxxSchwab K., World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2014–2015, 2015, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf.
195. xxxSMEs Means Jobsand Growth, UEAPME, Priorities for 2015-2019, <http://www.ueapme.com/M6/pdf/14061/UEAPME-2020find.pdf>.
196. xxxSocial – 16 March 2016, Statement of The Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.
197. xxxStrategia de dezvoltare rurală a României 2014-2020.
198. xxxStrategia fiscal-bugetară pentru perioada 2014-2016.
199. xxxStrategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016-2018.
200. xxxStrategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020.
201. xxxStrategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014.
202. xxxStrategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030. Guvernul României, Ministerul Mediului și Dezvoltării Durabile, București 2008.
203. xxxStrategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020.

204. xxxSylain Cypel, Aux Etats-Unis, le retour de la croissance devrait prendre deux ans, in Le Monde, 23 Julliet, 2014.
205. xxxThe EU Craft and SME Barometer 2016/H1, Bruxelles. 2015.
206. xxxThe EU Craft and SME Barometer 2016/H1, UAPME, Bruxelles, 2015.
207. xxxThe Lisbon European Council – An Agend of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/, Bruxelles, 2000.
208. xxxThe World Competitiveness Scoreboard 2012.
209. xxxThink Small First- A “Small Business Act” for Europe, European Commision Bruxelles, 2010.
210. xxxUnited 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
211. xxxZaman Gheorghe, Probleme ale sistemului bancar din România din perspectiva dezvoltării durabile, în Economistul nr. 17, 2015.
212. xxxhttp://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/138RO.pdf
213. xxxwww.amaniu.ase.ro

Chestionarul SAMRO 2015 - pentru cadre didactice și cercetători în management

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru **evaluarea situației managementului din România în anul 2015**, 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.

1. Numele și prenumele _____
2. Profesia:
 - a. Cadru didactic
 - b. Economist
 - c. Jurist
 - d. Inginer
 - e. Altele
3. Organizația în care lucrați
 - Denumire _____
 - Codul CAEN _____
4. Postul ocupat _____
5. Vârsta ____
6. Sex
 - a. Masculin
 - b. Feminin
7. E-mail _____@_____
8. Cum apreciați **nivelul managementului practicat în România în 2015**, comparativ cu 2014, 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 practicat în firmele din România în 2015** comparativ cu:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul care predomină în Uniunea Europeană				
2	Managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia)				

10. Cum apreciați **capacitatea managementului** de la nivelele următoare de a face față complexei situații economice din 2015, 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				

11. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte forte** ale managementului din România. Selectați **maximum 10 puncte forte**.

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme
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 sisteme de management funcționale și eficace		
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):		

12. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă **puncte slabe ale managementului** din România. Selectați **maximum 10 puncte slabe**.

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme
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		
6	Control-evaluare sporadică și ineficace		
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației		
8	Insuficiența 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	Insuficiența preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane		
13	Insuficiența cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională		
14	Insuficiența valorificare managerială a valorilor informaticii moderne		
15	Creativitate și inovare managerială reduse		
16	Insuficiența cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.		
17	Accent redus pe trainingul angajaților		
18	Insuficiența 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)		

13. 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				

14. 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				

15. Formulați **trei recomandări pentru managerii din România** pentru a crește, în anul 2015, 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	

16. Formulați **trei recomandări pentru universitățile din România**, pentru a crește nivelul pregătirii și cercetării științifice manageriale.

1	
2	
3	

17. Formulați **trei recomandări pentru furnizorii de consultanță managerială**, pentru a-i crește nivelul calitativ al serviciilor oferite.

1	
2	
3	

18. Cum anticipați că vor fi **performanțele economiei României în anul 2016**:

- Aproximativ la fel
- Superioare
- Medii

19. 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 Carta Albă a IMM-urilor 2015 – pentru manageri și întreprinzători

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 ¹			
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/managerului firmei:

- Vârsta:
- Sex: masculin feminin
- Stare civilă: căsătorit necăsătorit
- Număr copii:

¹ Pentru a vă transmite rezultatele anchetei

5. Studii: elementare medii (liceu) universitare
 masterat doctorat alte studii postuniversitare
 training-uri în România training-uri în străinătate
6. Profesia: Opțiuni:
 - economist
 - profesor
 - jurist
 - informatician
 - inginer - muncitor calificat
 - tehnician
 - altele
7. Număr de ani ca întreprinzător
8. Număr de asociați/acționari etc. ai firmei
9. Nr. mediu de ore alocate afacerii săptămânal
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 asimilarea de noi produse
 sporirea exporturilor realizarea unui parteneriat de afaceri
 folosirea de noi tehnologii obținerea unui grant din fonduri ale UE și ale României
 penetrarea pe noi piețe
 altele, specificați care: _____

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 accesul dificil la credite
 concurența produselor din import corupția
 scăderea cererii la export birocrația
 costuri ridicate ale creditelor controalele excesive
 inflația fiscalitatea excesivă
 concurența nelocală
 neplata facturilor de către instituțiile statului
 întâzieri 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: _____

4. Care dintre evenimentele contextuale menționate în continuare apreciați că vor afecta negativ activitatea și performanțele firmei dumneavoastră în anul acesta:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> evoluția cadrului legislativ | <input type="checkbox"/> corupția |
| <input type="checkbox"/> politicile băncilor din Romania față de firme | <input type="checkbox"/> tensiunile interetnice |
| <input type="checkbox"/> climatul și tensiunile sociale | <input type="checkbox"/> birocrația excesivă |
| <input type="checkbox"/> criza economică mondială | <input type="checkbox"/> politica FMI și BM față de România |
- 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: _____

5. Din cinci întreprinderi a căror activitate o cunoașteți bine (furnizori, clienți, firme ale prietenilor) indicați pentru perioada octombrie 2011- martie 2016 câte:

- | | |
|--|----------------------|
| <input type="checkbox"/> au dat faliment | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> și-au redus activitatea | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> funcționează la aceiași parametri | <input type="text"/> |
| <input type="checkbox"/> și-au amplificat activitatea | <input type="text"/> |

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 | <input type="checkbox"/> |
| b) costurile prea mari | <input type="checkbox"/> |
| c) schimbarea activității principale a clienților/furnizorilor | <input type="checkbox"/> |
| d) identificarea de parteneri de afaceri mai avantajoși | <input type="checkbox"/> |

- 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

- mărimea creditelor de la bancă
- mărimea datoriilor dv. la furnizori
- mărimea datoriilor clienților la dvs.
- mărimea CAS, TVA, impozite etc. neplătite de dvs.

2015/2014	2016/2015

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					
Mărimea 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				
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				

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
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)				

- sunt în faza de elaborare a proiectului
- am depus proiectul
- am primit aprobarea pentru proiectul depus

6. Care sunt, în opinia dumneavoastră, principalele 3 obstacole în accesarea fondurilor structurale?

- birocrăția excesivă și instabilitatea reglementărilor și a documentației
- informații insuficiente privind fondurile disponibile
- criterii de eligibilitate nepermissive (coduri CAEN neeligibile, obligativitatea obținerii de profit, etc.)
- fonduri proprii insuficiente pentru asigurarea cofinanțării
- costul ridicat al creditelor și garanții insuficiente pentru acoperirea cofinanțării
- capacitate managerială (tehnică) de implementare a firmei este redusă
- lipsa de încredere în firmele de consultanță
- alt răspuns _____

VII. Strategii și politici ale IMM-urilor

1. În cadrul firmei dumneavoastră se elaborează:

- planuri și politici anuale
- strategii (planuri) pe 3-5 ani
- nu se elaborează planuri

2. Care este obiectivul principal al firmei dumneavoastră pentru următorii 2 ani?

- reducerea dimensiunii afacerii
- extinderea rapidă a afacerii
- menținerea afacerii la dimensiunile actuale
- vânzarea afacerii
- extinderea moderată a 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 angajaților
 calitatea ridicată a produselor/serviciilor oferite relațiile în mediul politic și economic
 raportul preț – calitate calitatea managementului practicat
 canalele de distribuție utilizate reputația firmei
 serviciile post-vânzare oferite clienților capacitatea de inovare
 altele, specificați care:

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** **Noi metode de livrare, logistică**
 Relațiile cu distribuitorii și clienții Relațiile cu furnizorii
 Realizarea de produse/servicii noi Trainingul personalului
 Introducerea de noi procese tehnologice Diminuarea numărului de salariați
 Asigurarea salariaților necesari firmei Reducerea costurilor
 Restructurarea procesului de luare a deciziilor Capitalizarea firmei
 Obținerea și utilizarea de informații și cunoștințe 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:

<input type="checkbox"/> pieței locale:	%
<input type="checkbox"/> pieței naționale:	%
<input type="checkbox"/> țărilor UE:	%
<input type="checkbox"/> țărilor europene care nu fac parte din UE:	%
<input type="checkbox"/> 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:*

- autofinanțare;
- credit furnizor
- credite bancare;
- credite garantate de fonduri de garantare în condiții de contragarantare;
- emisiunea de acțiuni pe piața de capital;
- împrumuturi de la instituții financiare specializate;
- neplata facturilor de la furnizori, bugetul statului;
- altele, precizați care:
- fonduri nerambursabile;
- credit clienți;
- leasing;
- factoring;

7. *În opinia Dvs. accesul la finanțare este facilitat mai ales de către:*

- Instituțiile bancare
- Instituțiile de garantare
- Fondul Român de Contragarantare
- de politicile publice guvernamentale

8. *În opinia Dvs., contra garantarea poate contribui la relansarea procesului de creditare prin:*

- reducerea costului finanțării
- diminuarea comisioanelor bancare
- alte modalități, precizați care:
- reducerea costurilor aferente garanțiilor
- amplificarea accesului IMM-urilor la creditare

9. *Ce categorii de finanțări ar trebui să aibă prioritate în cadrul strategiei Fondului Român de Contra garantare:*

- pentru start-upuri
- microfinanțări
- creditele pentru cofinanțarea Fondurilor Europene Structurale și de Investiții
- proiectele inovative
- pentru producția primară agricolă
- pentru investiții
- 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):

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> experiența | <input type="checkbox"/> școala absolvită |
| <input type="checkbox"/> cunoștințele și abilitățile de specialitate deținute | <input type="checkbox"/> limbile străine cunoscute |
| <input type="checkbox"/> cine i-au recomandat | <input type="checkbox"/> competența în domeniul său de activitate |
| <input type="checkbox"/> inteligența | <input type="checkbox"/> conștiinciozitatea |
| <input type="checkbox"/> spiritul de responsabilitate | <input type="checkbox"/> capacitatea de efort |
| <input type="checkbox"/> gradul de implicare în firmă | <input type="checkbox"/> fidelitatea față de firmă |
| <input type="checkbox"/> abilitățile de lucru în echipă | <input type="checkbox"/> competențe informatice |
| <input type="checkbox"/> altele: _____ | <input type="checkbox"/> comportamentul civilizat |

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?

- 0% 6-10% 21-50% peste 76%
 1-5% 11-20% 51% -75%

3. Ce pondere din cifra de afaceri (aproximativ) provine din produse și servicii noi sau reînnoite, introduse în ultimul an?

- 0% 6-10% 21-50% peste 76%
 1-5% 11-20% 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?

- Surse proprii Fonduri de la UE
 Împrumuturi, credite bancare, etc. Fonduri de la autoritățile publice centrale
 Altele: _____ 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 apelați 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 instituttele 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 întreprinzători intervievați în martie – aprilie 2015

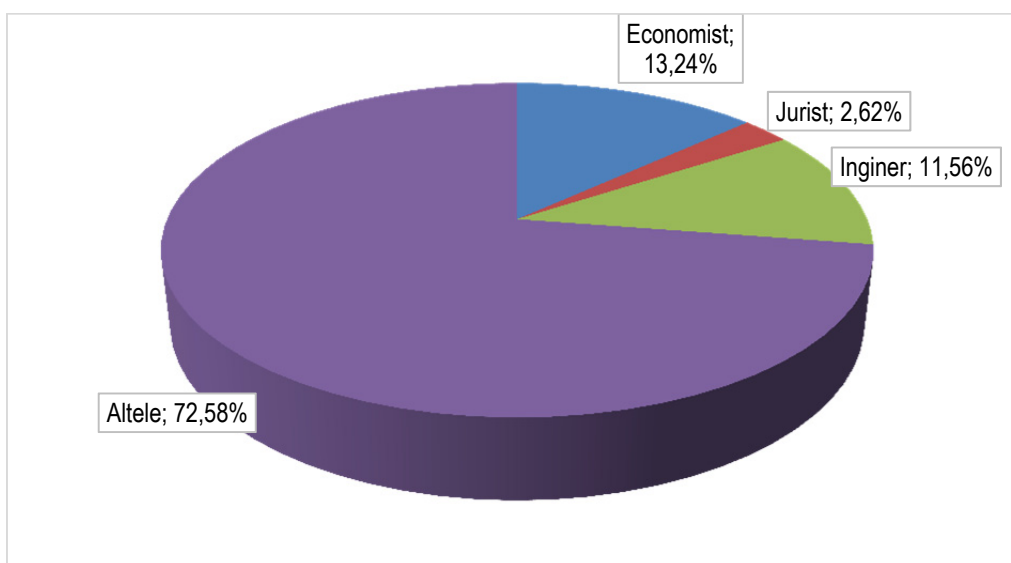


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

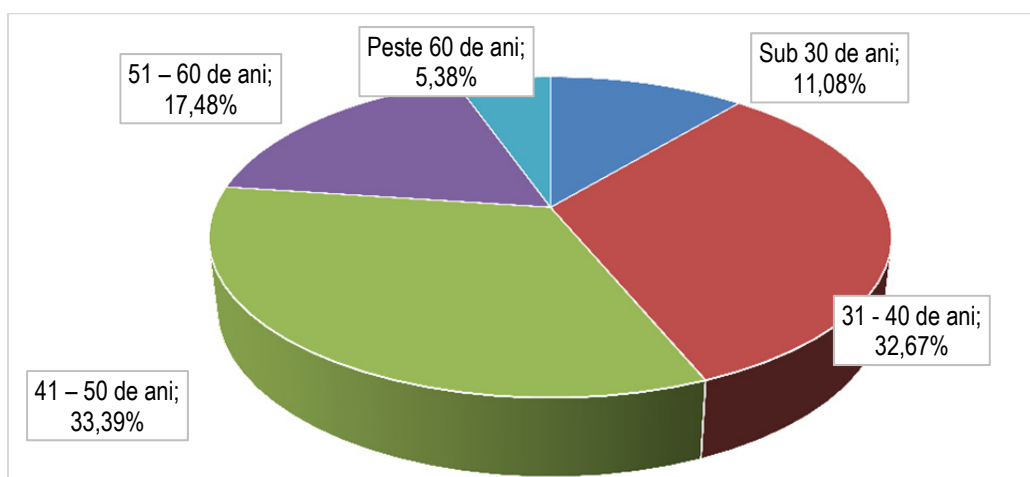


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

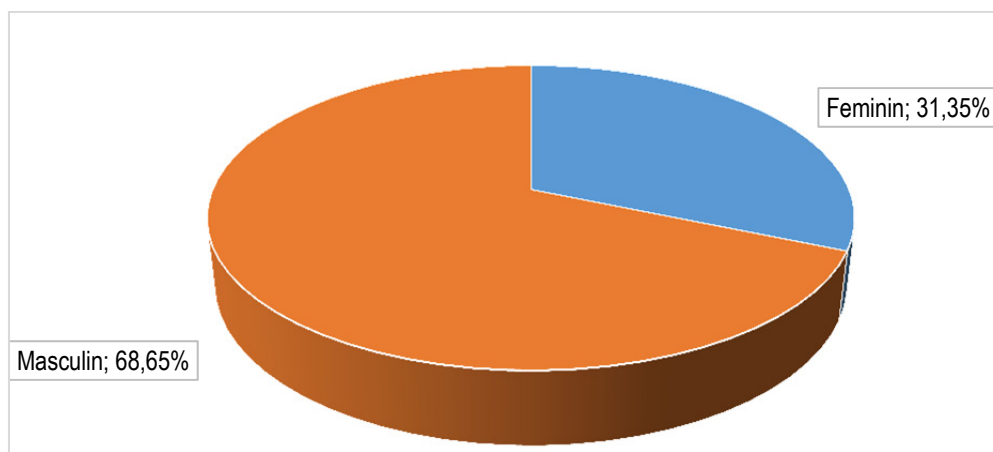


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”

Eșantionul de profesori, traineri, manageri, consultanți și specialiști în management chestionați în octombrie 2015 – ianuarie 2016

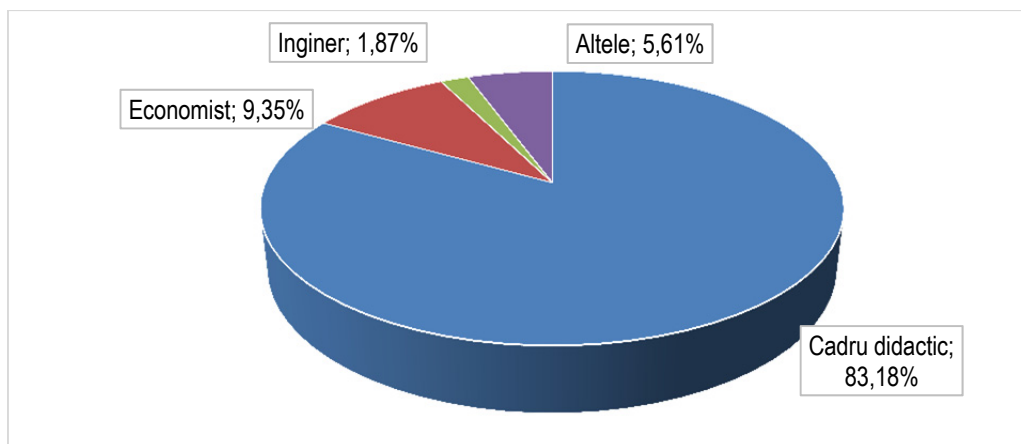


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

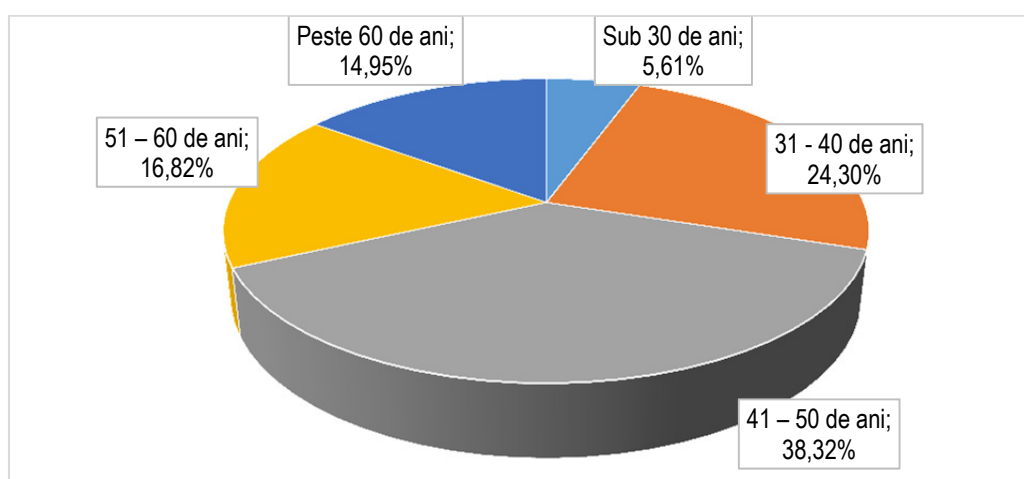


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

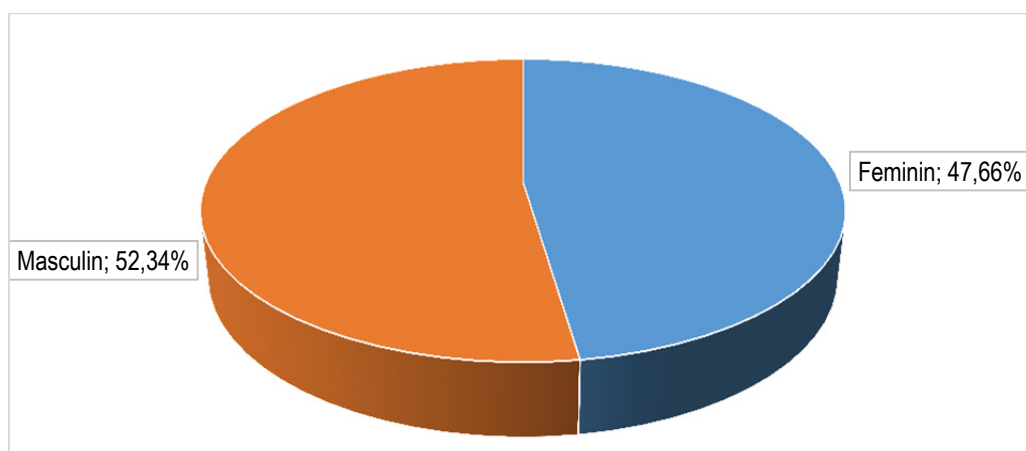


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”