

OVIDIU NICOLESCU

ION POPA

CIPRIAN NICOLESCU

SIMONA CĂTĂLINA ȘTEFAN

STAREA DE SĂNĂTATE A MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2017

RAPORT DE CERCETARE BAZAT PE
CHESTIONAREA A 983
SPECIALIȘTI

- EDIȚIA A IX-A -



SOCIETATEA ACADEMICĂ DE
MANAGEMENT DIN ROMÂNIA



ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI
FACULTATEA DE MANAGEMENT



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

CONSILIUL NAȚIONAL AL ÎNȚREPRINDERILOR PRIVATE
MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA



CONTRIBUȚIA AUTORILOR

Prof. univ. dr. Ovidiu NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.1., 1.2. și 1.3.

Capitolul 2 – 2.1., 2.2. și 2.3.

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

Prof. univ. dr. Ion POPA

Capitolul 1 – 1.5.

Capitolul 2 – 2.5.

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

Prof. univ. dr. Ciprian NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.6.

Capitolul 2 – 2.6.

Capitolul 3 – 3.4.3. și 3.5.4.

Asist. univ. dr. Simona Cătălina ȘTEFAN

Capitolul 1 – 1.4.

Capitolul 2 – 2.4.

Capitolul 3 – 3.3.4.1.

Copyright © 2018, **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 2017 - Raport de

cercetare bazat pe chestionarea a 983 specialiști / Ovidiu Nicolescu,

Ion Popa, Ciprian Nicolescu, Simona Cătălina Ștefan. - Ed. a 9-a.

București : Pro Universitaria, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-26-0937-5

I. Nicolescu, Ovidiu

II. Popa, Ion

III. Nicolescu, Ciprian

IV. Ștefan, Simona Cătălina

LISTA CONTRIBUTORILOR

A. PROFESORI UNIVERSITARI

1. Prof. univ. dr. Ghiță BÂRSAN
2. Prof. univ. dr. Nicolae BIBU
3. Prof. univ. dr. Nadia CIOCOIU
4. Conf. univ. dr. Gabriel CROITORU
5. Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN
6. Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU
7. Prof. univ. dr. Adriana GIURGIU
8. Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ
9. Prof. univ. dr. Aurel MANOLESCU
10. Prof. univ. dr. Răzvan NISTOR
11. Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU
12. Prof. univ. dr. Constantin OPREAN
13. Prof. univ. dr. Florina PÎNZARU
14. Prof.univ. dr. Teodora ROMAN
15. Prof. univ. dr. Ion STEGĂROIU
16. Prof. univ. dr. Mihai ȚÎȚU
17. 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 din București
2. Școala Națională de Studii Politice și Administrative (SNSPA), București
3. Universitatea Lucian Blaga, Sibiu
4. Academia Forțelor Terestre Nicolae Bălcescu, Sibiu
5. Universitatea Valahia, Târgoviște
6. Universitatea Babeș Bolyai, Cluj Napoca
7. Universitatea de Vest, Timișoara
8. Universitatea Spiru Haret, București
9. Universitatea Ștefan cel Mare, Suceava
10. Universitatea din Craiova, Craiova
11. Universitatea Politehnică, București
12. Universitatea Alexandru Ioan Cuza, Iași
13. Universitatea din București
14. Universitatea "1 Decembrie 1918", Alba Iulia
15. Universitatea din Oradea
16. Universitatea Emanuel, Oradea
17. Universitatea Petru Maior, Târgu Mureș
18. Universitatea Româno-Americană, București
19. Universitatea Transilvania, Brașov

D. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARELE SAMRO

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

E. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARE CNIPMMR

Inf. Georgiana STOIAN

F. REDACTOR DE CARTE

Ec. Alina Petronela TRUICĂ – SAMRO

CUPRINS

Cuvânt înainte	19
1. CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2017 UTILIZÂND ANALIZA SWOT	22
1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale	22
1.1.1. Metodologie pentru analiza anuală a managementului la nivel național	22
1.1.1.1. Ipotezele cercetării	22
1.1.1.2. Metodologia cercetării	22
1.1.2. Metodologie pentru analize comparative internaționale ale managementului din România cu managementul din alte țări	27
1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale	27
1.1.2.2. Abordări metodologice, metode și tehnici folosite în cadrul studiilor comparative internaționale	29
1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în 2017 în context european și mondial	40
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial	40
1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene	44
1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2017	45
1.2.4. Indicele capabilităților de schimbare	52
1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional	56
1.2.6. România pe locul 28 în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI)	60
1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2017	61
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	61
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	62
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economice actuale	65
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultantă sinergică a calității managementului național	69
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național	72
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte	72
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România	72
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale	76
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național	80
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România	80
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale	84
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2017	90
1.4. Starea și caracteristicile managementul administrației publice în 2017	93
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	93
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	93
1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice	98
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte ale managementului administrației publice centrale	101
1.4.1.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice centrale	107
1.4.2. Managementul administrației publice locale	112
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	113

1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face complexeii situații socio-economice actuale	117
1.4.2.3. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului administrației publice locale	120
1.4.2.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice locale	126
1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor	131
1.5. Managementul la nivelul de agenți economici	136
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri	136
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România	140
1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici	143
1.5.3.1. Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent	143
1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală	146
1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexeii situații economice din 2017	149
1.5.5. Prevederea și managementul strategic în firmele românești	153
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	155
1.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	157
1.5.8. Managementul resurselor umane	159
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România	160
1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici	160
1.5.9.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte e la nivelul managementului agenților economici din România	163
1.5.10. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	165
1.5.10.1. Principalele puncte slabe e identificate la nivelul managementului agenților economici	165
1.5.10.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe e la nivelul managementului agenților economici din România	168
1.6. Trainingul și consultanța managerială	170
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	170
1.6.2. Intensitatea trainingului în firmele românești	172
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	180
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România	186
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	188
1.6.6. Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești	192
1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	195
1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	199
1.6.9. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	205
2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2017	208
2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România	208
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	208
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale	209
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	218
2.1.4. Avantaje și limite	221
2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii nouă ani	223
2.2.1. Dinamica economiei	223

2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore	225
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2017	230
2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2017 în context internațional	232
2.3.1. Evoluția calității managementului național	232
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	234
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	235
2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale	236
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	239
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	244
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2017	250
2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2017	254
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale	254
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale	254
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 - 2017	256
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	259
2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale	259
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 – 2017	261
2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor	264
2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2017	266
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	266
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici	273
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici	282
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici comparativ cu anul precedent	282
2.5.3.2. Evoluția calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	286
2.5.4. Evoluția capacității managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice actuale	289
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești	295
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici	296
2.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe	297
2.5.8. Managementul resurselor umane	298
2.5.9. Evoluții în dinamică ale punctelor forte ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2017	301
2.5.10. Evoluții în dinamică ale punctelor slabe ale agenților economici din România în perioada 2009 - 2017	308
2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului	315
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	316
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	321
3. CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFEȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020	325
3.1. Către o guvernare globală în secolul XXI	325
3.2. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României	328
3.2.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI	328

3.2.2. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa	333
3.2.3. Stadiul implementării Strategiei 2020 și noile provocări cu care este confruntată UE	337
3.2.4. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE	340
3.2.5. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025	343
3.2.6. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2018 și 2019	346
3.2.7. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe	349
3.2.8. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020	354
3.3. Programul de Guvernare al României 2018-2020	357
3.3.1. Prezentare generală	357
3.3.2. Programul de politici publice pentru perioada 2018—2020	360
3.3.3. Impactul programului asupra managementului firmelor	364
3.3.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor	364
3.3.4.1. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020	364
3.3.4.1.1. Prezentare generală	364
3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat	365
3.3.4.2. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018 – 2020	372
3.3.4.2.1. Prezentare generală	372
3.3.4.2.2. Principalele măsuri de realizat	372
3.3.4.2.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	374
3.3.4.3. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020	375
3.3.4.3.1. Prezentare generală	375
3.3.4.3.2. Principalele măsuri de implementat	376
3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor	378
3.4. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung	380
3.4.1. Management național	380
3.4.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2019-2024	380
3.4.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020	382
3.4.1.3. Priorități manageriale naționale	384
3.4.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii	384
3.4.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	386
3.4.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului	388
3.4.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	388
3.4.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020	389
3.4.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale	390
3.4.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă	391
3.4.1.3.8. Intensificarea inovării performante	392
3.4.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 la mia de locuitori în 2020	393
3.4.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni	393
3.4.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	394
3.4.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 – 2020 și a eficacității utilizării lor	396
3.4.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	396
3.4.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui	397

3.4.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,75 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent	397
3.4.1.3.16. Amplificarea bunăstării umane	398
3.4.1.3.17. Intrarea în zona euro	399
3.4.2. Managementul agenților economici	400
3.4.2.1. Priorități	400
3.4.2.1.1. Focalizarea pe construirea unor branduri puternice de produs	401
3.4.2.1.2. Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele ce au o capacitate de absorbție mare	401
3.4.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale	402
3.4.2.1.4. Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare	403
3.4.2.1.5. Amplificarea inovării	403
3.4.2.1.6. Asigurarea necesarului de resursei umane calificate și perfecționarea pregătirii acestora	404
3.4.2.1.7. Acordarea de importanță dezvoltării durabile și sustenabilității	404
3.4.2.2. Modalități de perfecționare	405
3.4.2.2.1. Amplificarea atractivității României pentru investitorii străini	405
3.4.2.2.2. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante	406
3.4.2.2.3. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor	406
3.4.2.2.4. Promovarea produselor și serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite, ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești	407
3.4.2.2.5. Integrarea firmelor în platforme tehnologice	407
3.4.2.2.6. Acordarea unei importanțe sporite activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management	408
3.4.2.2.7. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate	408
3.4.2.2.8. Remodelarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe	409
3.4.3. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială	409
3.4.3.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	410
3.4.3.2. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România	411
3.4.3.3. Creșterea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială	411
3.4.3.4. Accentuarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial	412
3.4.3.5. Realizarea unor parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	413
3.4.3.6. Conferirea unei dimensiunii internaționale mai pregnante programelor de pregătire și consultanță managerială	414
3.4.3.7. Amplificarea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră	414
3.5. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt	415
3.5.1. Previțiuni economice internaționale și naționale pentru economia României în perioada 2017-2018	415
3.5.2. Managementul național	416
3.5.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2018 – 2019	416
3.5.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	417

3.5.2.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor	417
3.5.2.2.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste	418
3.5.2.2.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	422
3.5.2.2.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale	422
3.5.2.2.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	424
3.5.2.2.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul noului ciclu managerial 2014 -2020	425
3.5.2.2.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	427
3.5.2.2.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	428
3.5.2.2.9. Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	429
3.5.2.2.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	430
3.5.2.2.11. Diminuarea birocrăției din economie	431
3.5.2.2.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe	433
3.5.2.2.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	434
3.5.2.2.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	436
3.5.2.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile	437
3.5.3. Managementul agenților economici	438
3.5.3.1. Priorități manageriale	438
3.5.3.1.1. Accentuarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România	438
3.5.3.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici	439
3.5.3.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	440
3.5.3.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești	441
3.5.3.1.5. Accentuarea economisirii și valorificării superioare a resurselor neregenerabile	441
3.5.3.2. Modalități manageriale	442
3.5.3.2.1. Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România	443
3.5.3.2.2. Accentuarea transferului internațional de know-how și bune practici de management	443
3.5.3.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe	443
3.5.3.2.4. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești	444
3.5.3.2.5. Reconsiderarea rolului culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist	444
3.5.3.2.6. Integrarea ergonomiei în managementul organizației	445
3.5.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	445
3.5.4.1. Dezvoltarea educației întreprinorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia Europa 2020 și Small Business Act for Europe	446
3.5.4.2. Elaborarea și implementarea unei strategii la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	447

3.5.4.3. Implicarea statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România	447
3.5.4.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră	448
3.5.4.5. Introducerea unor facilități din partea statului prestatorilor de training și consultanță managerială	448
3.5.4.6. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile europene	449
3.5.4.7. Consolidarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna”	449
3.5.4.8. Înființarea unei organizații naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială	450
Bibliografie	451
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2017	459
Anexa nr. 2 – Chestionarul Carta Albă a IMM-urilor 2017	465
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri întreprinzători intervievați în martie-aprilie 2017	479
Anexa nr. 4 – Eșantionul de profesori, traineri, manageri, consultanți și specialiști în management chestionați în octombrie 2017-ianuarie 2018	480

2017 ROMANIAN MANAGEMENT ASSESSMENT TABLE OF CONTENT

Foreword	19
1. CHAPTER 1 – EVALUATION OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN 2017, USING SWOT ANALYSIS	22
1.1. The methodologies used in managerial analysis	22
1.1.1. The methodology for annual analysis at national management	22
1.1.1.1. Research hypotheses	22
1.1.1.2. Research methodology	22
1.1.2. Methodology for international comparative management analysis	27
1.1.2.1. The need and particularities for international comparative management approaches	27
1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies	29
1.2. Business environment, management and performance of Romanian economy in the European and global context in 2017	40
1.2.1. Highlights of the business world and the EU economy in the global context	40
1.2.2. SWOT analysis of the European Union	44
1.2.3. Developments in the economy, business environment and management in Romania in connection with the European Union's evolutions in 2017	45
1.2.4. Index of change capabilities	52
1.2.5. The evolution of Romania's competitiveness in an international context	56
1.2.6. Romania ranked 28th in the EU at the Digital Society and Economy Index (DESI)	60
1.3. Management features at the national level in 2017 in the international context	61
1.3.1. Vision of the management approach and analysis	61
1.3.2. Evaluation of quality management praxis in Romania compared to EU management	62
1.3.3. National management capacity to cope with the complex current economic situation	65
1.3.4. Businesses environment as a synergetic output of the national characteristics and quality management	69
1.3.5. Identification and analysis of management strengths	72
1.3.5.1. Priority to the strengths analysis	72
1.3.5.2. The main strengths of management praxis in Romania	72
1.3.5.3. Causal analysis of the main management strengths	76
1.3.6. Identification and analysis of the management weaknesses	80
1.3.6.1. The main management weaknesses	80
1.3.6.2. Causal analysis of the main managerial weaknesses	84
1.3.7. Features of the national management in 2017	90
1.4. Status and characteristics of public administration management in 2017	93
1.4.1. Management of central administration	93
1.4.1.1. Assessing management quality central administration	93
1.4.1.2. The capacity of the central public administration to deal with the complex economic situation	98
1.4.1.3. Identify and analyze the main strengths of central public administration management	101
1.4.1.4. Identify and analyze the weaknesses of central public administration management	107
1.4.2. Management of local administration	112

1.4.2.1. Quality rating local administration management	113
1.4.2.2. The capacity of local public administration to make complex socio-economic situations	117
1.4.2.3. Identify and analyze the strengths of local government management	120
1.4.2.4. Identify and analyze the weaknesses of local government management	126
1.4.3. The Impact of public administration management on business activity	131
1.5. Management of the companies	136
1.5.1. The economic and business environment analysis	136
1.5.2. The overall performance of companies in Romania	140
1.5.3. Economic evaluation of quality management	143
1.5.3.1. Analysis of the quality management practiced in Romania compared to the previous year	143
1.5.3.2. Analysis of the quality and effectiveness of management practices in companies from Romania in 2017 compared with management that prevails in the European Union countries	146
1.5.4. Economic management capacity in Romania to cope with the complex economic situations 2017	149
1.5.5. Strategic forecasting and management in Romanian companies	153
1.5.6. Innovative capacity of economic agents	155
1.5.7. Economics and knowledge-based management	157
1.5.8. Human resources management	159
1.5.9. Identify and analyze the main strengths in the management of companies	160
1.5.9.1. The main strengths in the enterprises management identified	160
1.5.9.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies	163
1.5.10. Identification and analysis of the main weaknesses in the management of companies from Romania	165
1.5.10.1. The main weaknesses identified in the management of economic	165
1.5.10.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies	168
1.6. Training and management consulting	170
1.6.1. General characterization of management and training consultancy in Romania	170
1.6.2. The intensity of the training in Romanian enterprises	172
1.6.3. Comparative evaluation of managerial training in the Romania and in the European Union	180
1.6.4. Frequency of management consultancy demand by Romanian firms	186
1.6.5. Management consultancy in Romania compared to EU management and consultancy	188
1.6.6. The training and consultancy impact on the competitiveness of Romanian economy	192
1.6.7. Management strengths of organizations providing management and training consultancy	195
1.6.8. Management weaknesses of organisations providing management training and consultancy	199
1.6.9. Contextual opportunities and threats faced by management training and consulting organisations in Romania	205
2. CHAPTER 2 – THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ROMANIA IN 2009-2017	208
2.1. Elements of the dynamic approach used in the managerial studies in Romania	208
2.1.1. The need and the specificity of the dynamic management approaches in present times	208
2.1.2. Typology of dynamic management approaches	209
2.1.3. Main methodological elements used in the managerial dynamic analysis	218
2.1.4. Advantages and limitations	221
2.2. Evolution of the Romanian economy during last nine years	223
2.2.1. Economy dynamics	223
2.2.2. Evolution of some major macroeconomic processes	225
2.2.3. Evolution of perceptions regarding the business environment in 2008-2017	230

2.3. Dynamics of national management in 2009-2017 within international environment	232
2.3.1. The evolution of national quality management	232
2.3.2. The dynamics of management in Romania compared to EU management	234
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to management in Central Europe	235
2.3.4. Dynamic analysis of the management capacity in Romania to deal with complex current contextual situations	236
2.3.5. Evolution of the main managerial strengths	239
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses	244
2.3.7. Conclusions and features of the management development in Romania in recent years	250
2.4. Dynamic management of public administration in the period 2009-2017	254
2.4.1. Dynamic analysis of central public administration management	254
2.4.1.1. The dynamic analysis of central public administration quality management	254
2.4.1.2. The dynamic analysis of central administration management capacity to cope with the economic crisis and its aftermath in the period 2009-2017	256
2.4.2. Dynamic analysis of local administration management	259
2.4.2.1. The dynamic analysis of local administration management quality	259
2.4.2.2. The dynamic analysis of local administration management capacity to cope with the economic crisis and its aftermath in the period 2009-2017	261
2.4.3. Dynamic analysis of the impact of public administration management on business activity	264
2.5. Dynamic management of companies from Romania during 2009-2017	266
2.5.1. The evolution of business environment	266
2.5.2. The dynamics of the overall economic performance	273
2.5.3. Economic development of the quality management	282
2.5.3.1. Dynamic economic management compared to previous years	282
2.5.3.2. Trends in the quality and effectiveness of economic management in Romania compared to the EU and Central Europe	286
2.5.4. Evolution of the capacity of the management of economic agents in Romania to face the complex current economic situation	289
2.5.5. Evolution of forecasting and strategic management in Romanian companies	295
2.5.6. Dynamics of economic innovation capacity	296
2.5.7. Economics and knowledge-based management	297
2.5.8. Human resources management	298
2.5.9. Evolution in dynamics of the strengths of economic agents in Romania during 2009-2016'7	301
2.5.10. Evolution in dynamics of weaknesses of economic agents in Romania in 2009-2017	308
2.6. Dynamics of management training and consultancy	315
2.6.1. The evolution of managerial training	316
2.6.2. The development of management consultancy	321
CHAPTER 3 – STRATEGIC AND TACTICAL PRIORITIES AND IMPROVEMENTS OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EU 2020 STRATEGY	325
3.1. Towards global governance in the 21st Century	325
3.2. Implementation of the EU 2020 strategy - the benchmark and the European context of Romania's development	328
3.2.1. Switching to knowledge-based economy - the dominant mutation of the 21st Century	328
3.2.2. The 2020 EU 2020 strategy - the turn-key of delivering the knowledge-based economy in Europe Starting the Knowledge Based Economy Building in the European Union through the Lisbon Strategy	333
3.2.3. Priorities for competitiveness, convergence and cohesion in the EU	337
3.2.4. The state of implementation of the Mid-Term Strategy (after five years) 2020 and the new challenges faced by the EU	340
3.2.5. Five scenarios for the future of the EU by 2025	343

3.2.6. Forecasts for the EU's economic development in 2018 and 2019	346
3.2.7. Elaboration of Romania's strategy for building the knowledge-based economy	349
3.2.8. Essential elements of the Romania - European Union Partnership for European Funds 2014-2020	354
3.3. Romanian Government Program 2018-2020	357
3.3.1. General presentation	357
3.3.2. Program main measures 2018-2020	360
3.3.3. Program impact on the company's management	364
3.3.4. The impact of other governmental key documents on the companies functionality and management	364
3.3.4.1. To strengthen public administration strategy 2014-2020	364
3.3.4.1.1. Overview	364
3.3.4.1.2. The main measures to achieve	365
3.3.4.2. Fiscal strategy for the period 2018 - 2020	372
3.3.4.2.1. Overview	372
3.3.4.2.2. The main measures to achieve	372
3.3.4.2.3. The impact of measures on companies management	374
3.3.4.3. Government Strategy for development of small and medium enterprises and improving the business environment in Romania - Horizon 2020	375
3.3.4.3.1. Overview	375
3.3.4.3.2. The main measures implemented	376
3.3.4.3.3. The impact of measures on management companies	378
3.4. Management long term priorities and measures	380
3.4.1. National management	380
3.4.1.1. Designing and structuring strategy of building the knowledge based economy 2019-2024	380
3.4.1.2. Priorities of implementation of EU funds in the period 2014 – 2020	382
3.4.1.3. National managerial priorities	384
3.4.1.3.1. The accelerated increasement in labor productivity	384
3.4.1.3.2. Building a business environment favourable to companies development	386
3.4.1.3.3. Sustainable recovery of the Romanian economy, reflected in accelerated growth of GDP	388
3.4.1.3.4. Amplification of GDP per capita	388
3.4.1.3.5. Increasing the employment of Romanian population in the private sector from 13,76% in 2014 to at least 16% in 2020	389
3.4.1.3.6. Reducing regional inequalities	390
3.4.1.3.7. Ensuring a highly skilled and adaptable workforce	391
3.4.1.3.8. Intensifying innovation performance	392
3.4.1.3.9. Amplifying the number of SMEs from 29 per thousand inhabitants at present to 45-50 per thousand inhabitants 2020	393
3.4.1.3.10. Design and implementation of professionally branch strategies	393
3.4.1.3.11. Professionalization of management practices at national levels, political as well as economic and administrative	394
3.4.1.3.12. The amplification of absorption degree of European funds allocated to Romania during 2014 - 2020 and the effectiveness of their use	396
3.4.1.3.13. Development and implementation of public budgets multi sliding	396
3.4.1.3.14. The continue amplification and diversification of the export	397
3.4.1.3.15. Increasement the quality of governance index in Romania to in 2020 compared to 0,059 as it is today	397
3.4.1.3.16. The amplification of the human well being	398
3.4.1.3.17. Entering the euro area	399

3.4.2. Enterprise management	400
3.4.2.1. Priorities	400
3.4.2.1.1. Focusing on building strong products brands by product	401
3.4.2.1.2. Identifying target markets for export and focusing on those that have a high absorption capacity	401
3.4.2.1.3. Connecting to the enterprises network in Romania and international distribution channels	402
3.4.2.1.4. Intensifying R & D	403
3.4.2.1.5. Giving importance to sustainable development and sustainability	403
3.4.2.1.6. Improving human resource	404
3.4.2.1.7. Intensifying innovation	404
3.4.2.2. Ways to management improvements	405
3.4.2.2.1. Making training programs, company-wide, to create an efficient management of product branding	405
3.4.2.2.2. Product / service promotion Romanian holding distinguishing features or offers outstanding benefits that can help create strong brands Romanian	406
3.4.2.2.3. Integrating technology platforms firms	406
3.4.2.2.4. The association of Romanian companies performing in company networks	407
3.4.2.2.5. Remodelling activities of training and development of managers and specialists in management	407
3.4.2.2.6. Increasing the attractiveness of the labor market in Romania for human resources from abroad	408
3.4.2.2.7. Amplification Romania's attractiveness for foreign investors	408
3.4.2.2.8. Changing organizational culture to facilitate the implementation of knowledge management	409
3.4.3. Management of entities providing training and management consultancy services	409
3.4.3.1. Consolidating and improving the economic and managerial skills of university and other training and management consultancy providers	410
3.4.3.2. Adaptation of higher education and training programs to the real needs of the Romanian economy and business environment	411
3.4.3.3. Quality enhancement and diversification of managerial consultancy services	411
3.4.3.4. Providing a more pragmatic dimension to managerial training	412
3.4.3.5. Operationalising partnerships between training / management consultants and beneficiary organizations	413
3.4.3.6. Increasing the international dimension of managerial training and consultancy programs	414
3.4.3.7. Increasing the prestige and visibility internally and internationally of the trainers and consultants in the field of management in our country	414
3.5. Priorities and ways of action in the medium and short term	415
3.5.1. International and national economic forecasts for 2017-2018	415
3.5.2. National management	416
3.5.2.1. Priorities for 2018-2019 economic management	416
3.5.2.2. Ways of action by the national management	417
3.5.2.2.1. Focus management at national, sectoral, regional and local recovery on the investment process	417
3.5.2.2.2. Amplification of business ethics and corporate governance development	418
3.5.2.2.3. Intense professionalization of managers and specialists in management at all levels of Romanian society and economy	422
3.5.2.2.4. Practicing a complex management and fully focused on five management functions	422
3.5.2.2.5. Improving SMEs' access to finance	424

3.5.2.2.6. Rapid launching and "de facto" implementing EU funding under the new managerial cycle 2014 -2020	425
3.5.2.2.7. Amplifying innovation in all parts of the Romanian economy	427
3.5.2.2.8. Generalization achieve of impact studies and SMEs test	428
3.5.2.2.9. Rapid and complete implementation of the provisions of Law 62/2014 on the development of SMEs	429
3.5.2.2.10. Supporting of the SMEs products, distribution and sell in the international big chains in Romania	430
3.5.2.2.11. Less bureaucracy in the economy	431
3.5.2.2.12. Promoting national intense development of modern work organization, new types of undertakings knowledge economy	433
3.5.2.2.13. Development of flexible labour relationships and increasement of employment	434
3.5.2.2.14. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and advice to all levels of managerial economics	436
3.5.2.2.15. Starting „de facto” achievement of public-private partnerships	437
3.5.3. Enterprise management	438
3.5.3.1. Management priorities	438
3.5.3.1.1. Intensifying flexibility and adaptability companies in Romania	438
3.5.3.1.2. Development of information systems enterprises	439
3.5.3.1.3. The shift to knowledge-based management systems	440
3.5.3.1.4. Intensifying innovation within Romanian companies	441
3.5.3.1.5. Emphasizing the superior savings and non-renewable resources	441
3.5.3.2. Managerial methods	442
3.5.3.2.1. The adoption of knowledge based management in companies in Romania	443
3.5.3.2.2. Emphasizing the international transfer of know-how and best management practices	443
3.5.3.2.3. Development and implementation of knowledge based strategies	443
3.5.3.2.4. Reconsidering the role of organizational culture in the implementation of professional management	444
3.5.3.2.5. Increasing innovation capacity of Romanian companies	444
3.5.3.2.6. Integration of ergonomics into organization management	445
3.5.4. Management consultancy and training	445
3.5.4.1. Development of managerial-entrepreneurial education in Romania according to Europe 2020 Strategy and Small Business Act	446
3.5.4.2. Elaboration of a national strategy on training and continuing professional development	447
3.5.4.3. State involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge based management in Romania	447
3.5.4.4. Improvement of Romanian legislation and mechanisms in order to provide more financial resources for management training and consultancy	448
3.5.4.5. The introduction of incentives from the state and to the managerial providers for training and consultancy	448
3.5.4.6. Creating a better framework in order to ensure the companies access to management training and consultancy finance by EU funds allocated to Romania	449
3.5.4.7. Strengthening the Romanian higher education in the context of adapting to the "Bologna Process"	449
3.5.4.8. Founding a powerful national entity – coordinates by the representants of consultant associations and state bodies – focused on the assurance of the high quality of managerial consultancy	450

Bibliography	451
Annex. 1 - SAMRO 2017 questionnaire	459
Annex. 2 - SMEs White Charter 2017 questionnaire	465
Annex. 3 - Sample of managers entrepreneurs interviewed in March – April 2017	479
Annex. 4 - Sample of management professors, consultants and experts surveyed in October 2017 – January 2018	480

CUVÂNT ÎNAINTE

Raportul de cercetare „Starea de Sănătate a Managementului din România 2017” – ediția a IX-a –, la fel ca și precedentele volume, se fundamentează pe contribuțiile a trei organizații, în bună măsură complementare în planul modalităților de acțiune și a finalității activităților derulate:

- **Societatea Academică de Management din România - SAMRO**, organizația științifică națională în domeniul managementului, ce grupează peste 240 de profesori și conferențieri universitari de la cele mai bune universități din România, care realizează învățământ, training și cercetare în domeniul managementului. SAMRO este singura organizație națională cu caracter științific și didactic specializată pe management, care-și propune și acționează pentru dezvoltarea științei managementului și creșterea performanțelor managementului în România;
- **Facultatea de Management**, ca parte integrată a comunității universitare din **Academia de Studii Economice**, este lider în domeniul științelor manageriale în România și aspiră permanent către descoperirea noului în toate formele sale, către generarea de excelență în cercetare, către întreținerea unui mediu propice învățării de înaltă calitate, prin pasiunea pentru cunoaștere și inovare a oamenilor ce o formează. Ca primă instituție de profil din România, Facultatea de Management urmărește, printre scopurile fundamentale ce îi justifică existența, furnizarea de specialiști bine pregătiți în domeniul managerial pentru piața muncii;
- **Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România – CNIPMMR** – este cea mai mare confederație patronală din România focalizată pe IMM-uri, alcătuită din zeci de mii de întreprinzători și de întreprinzători-manageri din toate județele țării și din toate ramurile economiei, a căror activitate curentă este practicarea managementului. CNIPMMR realizează anual, de peste două decenii, analize cuprinzătoare ale IMM-urilor și mediului de afaceri din România, pe care le publică în ediții anuale ale Cartei Albe a IMM-urilor, realizate atât în limba română, cât și în limbi străine, de regulă în engleză și italiană.

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

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

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

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

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

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

- Management național;
- Administrație 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 economice, administrative, educaționale, etc. derulate.

Evidențiem faptul că perfecționările, ca și analizele pe care acestea se bazează, sunt abordate contextual național și internațional, european îndeosebi. Strategiile, politicile, programele și performanțele naționale și europene, reprezintă repere majore în conceperea și efectuarea analizelor și în proiectarea perfecționărilor. O atare abordare conferă un plus de realism, pragmatism și utilitate raportului de cercetare. Strategia UE 2020, directivele europene, Documentul celor cinci președinți din UE, analizele anuale UE ale competitivității, inovării, guvernantei, etc., "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 2017".

Obiectivele raportului de cercetare științifică „Starea de Sănătate a Managementului din România în 2017” pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2017, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România la nivelul celor patru paliere analizate;
- Evaluarea evoluției în dinamică a managementului din România în perioada 2009 – 2017;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități privind dezvoltarea managementului și economiei autohtone în următorii ani, în vederea relansării economiei în toate componentele sale majore și a modernizării societății.

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:

- 826 chestionare completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România (vezi anexa nr. 2), în lunile martie-aprilie 2017, pe bază de interviu directă cu subiecții, folosite și la realizarea lucrării „Carta Albă a IMM-urilor din România 2017”¹. Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind $\pm 2,9\%$;
- 157 chestionare completate în lunile octombrie 2017 - ianuarie 2018 de la cadre didactice, trainerii și consultanți în management, al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eşantionul rezultat este reprezentativ național, marja de eroare fiind $\pm 2,8\%$;
- Documentele strategice ale Uniunii Europene prin care marchează decisiv evoluția sa - Strategia Uniunii Europene 2020, Documentul celor cinci președinți, Small Business Act, studii și analize realizate la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Uniunii Europene, Eurostat, UEAPME, Business Europe, CESE ș.a.;
- Acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană pentru perioada 2014-2020;
- Programul de guvernare 2017-2020 adoptat la începutul anului 2017 și „actualizat ulterior”;
- Cercetări științifice, analize, studii de caz etc. realizate de o parte din cei 247 profesori universitari în management, care alcătuiesc Societatea Academică de Management din România (SAMRO);
- Analize, proiecte naționale și internaționale și studii de caz realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR);
- Rezultatele altor cercetări publicate în străinătate și în România în ultimii ani, inclusiv de organizații recunoscute pentru potențialul de analiză – Ernst&Young, PriceWaterhouseCooper, KPMG, Consiliul Investitorilor străini, etc.

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

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

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

Deși lucrarea are autorii menționați - care au elaborat-o efectiv -, ea nu este nu numai o lucrare de autori. **Starea de sănătate a managementului din România în 2016** – la fel ca și omoloagele sale din 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 și 2016 - 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 2017, pe care se bazează cercetarea, a fost obținut prin contribuția membrilor SAMRO – vezi lista contribuitorilor - a structurilor CNIPMMR și ale altor profesori, consultanți și traineri din centrele universitare.

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

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 2018**.

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 2017 UTILIZÂND ANALIZA SWOT

1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale

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

1.1.1.1. Ipotezele cercetării

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

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

A) Ipotezele generale:

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

B) Ipotezele specifice cercetării științifice manageriale realizată la nivelul anului 2017:

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

1.1.1.2. Metodologia cercetării

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

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

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

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

existența a două chestionare și implicit două anchete, realizate la momente temporale diferite ale anului 2017 și începutul anului 2018, 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 și mixte care se refera la managementul autohton în decursul anului 2017 și la evoluții în următorii ani.

În cadrul acestui studiu am utilizat 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 octombrie-decembrie 2017 și respectiv martie-aprilie 2017.

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 „recul al frontierei calitativ-cantitativ”, respectiv tendința manifestă de cuantificare a elementelor calitative în vederea obținerii de analize riguroase și îmbunătățiri ale deciziilor în domeniile definite calitativ. Disoluția frontierelor s-a realizat în principal pe baza procedurii analizei lexicale – este cazul în principal al întrebărilor de chestionar de tip deschis. Potențialul de aplicare și dezvoltare a acestei tehnici este considerabil, avându-se în vedere nu numai prelucrarea răspunsurilor la întrebările deschise, ci și a altor texte, în special a celor ce fac parte din domeniul comunicării sociale, al managementului resurselor umane și comunicării la nivelul organizațiilor.

În cadrul chestionarului 1 tematica este axată pe:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

esențiale:

- a) codificarea întrebărilor și variantelor de răspuns preformulate pentru fiecare în parte;
- b) codificarea specifice ale răspunsurilor exprimate la întrebările deschise, în termenii cuvintelor, sintagmelor cheie ori propozițiilor și frazelor invocate; aceasta ne-a și permis, ulterior, reținerea sistemică a celor mai expresive răspunsuri pentru problematica analizată, furnizate de către cadrele didactice și specialiștii în management, pe de o parte, și de către managerii și întreprinzătorii firmelor, pe de alta parte;
- c) codificarea listingului ghidului de interviu, focalizat pe aspectele avute în vedere.

Ca o procedură distinctă, am realizat o **abordare transversală și comparativă**, prin gruparea, prelucrarea, analiza și evaluarea răspunsurilor exprimate de respondenți asupra întrebărilor cu conținut identic adresate tuturor subiecților investigați, indiferent de variabilele independente apelate. Aceasta ne-a permis, cum vom puncta 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 pot realiza diferențieri și nuanțări adecvate a propunerilor de soluții și măsuri vizând managementul la nivel național, administrației publice, agenților economici și firmelor de consultanță și training managerial.

În **cazul primului chestionar**, în anul 2017 au răspuns un număr de 157 cadre didactice, trainerii, consultanți în management, iar la cel de-al doilea – 826 de manageri întreprinzători.

Din punct de vedere al profesiei, se constată o eterogenitate apreciabilă: aproape o treime economiști, o șesime cadre didactice, o optime ingineri, mai puțin de 3% juriști, și aproape două cincimi – cu pregătire eterogenă, tehnică, economică și umanistă, predominant de nivel mediu (vezi tabelul nr. 1).

Tabelul nr. 1

Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

Nr. Crt.		Profesia				
		Cadru didactic	Economist	Inginer	Jurist	Altele
1.	Total respondenți	16,17%	31,54%	13,63%	2,64%	36,01%
2.	Eșantionul 1 - Cadre didactice și cercetători în management	91,72%	6,37%	0,64%	0,00%	1,27%
3.	Eșantionul 2 - Manageri și specialiști din firme	1,82%	36,32%	16,10%	3,15%	42,62%

În mod firesc, structurile celor două eșantioane sunt sensibil diferite, așa cum se poate vedea și în figurile nr. 1 și nr. 2.

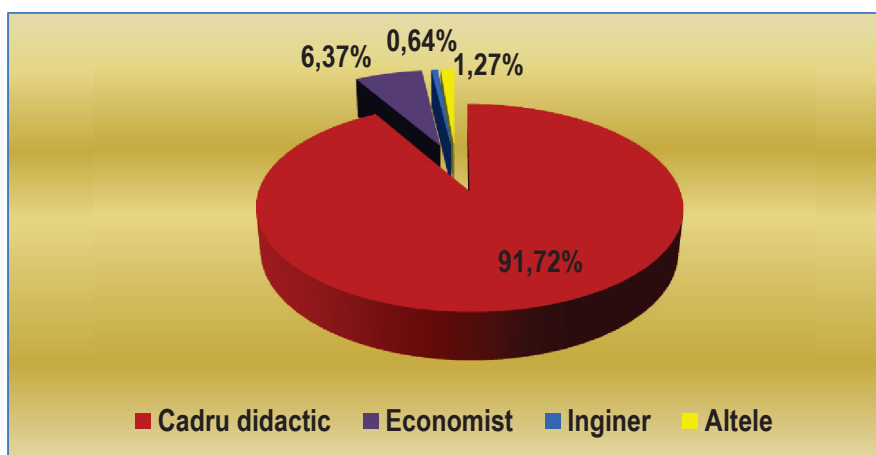


Figura nr. 1 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul “profesia respondenților”

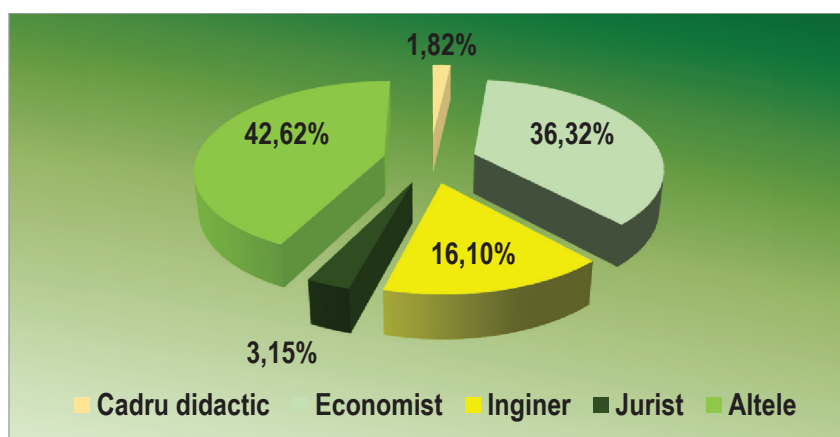


Figura nr. 2 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „profesia respondenților”

În ceea ce privește vârsta respondenților, cele mai mari ponderi înregistrează persoanele între 41-50 ani și respectiv, 31-40 ani, adică vârstele cu potențialul cel mai ridicat (vezi tabelul nr. 2). În mod firesc, între cele două categorii de respondenți există și anumite deosebiri, așa cum rezultă din compararea figurilor nr. 3 și 4. Cea mai semnificativă diferență se referă la ponderile mai mari ale grupelor de vârstă mai mici din eșantionul nr. 2 al întreprinzătorilor-manageri.

Tabelul nr. 2

Structura eșantionului în funcție de criteriul „vârsta respondenților”

Nr. Crt.		Vârsta				
		Sub 30 de ani	31 - 40 de ani	41 – 50 de ani	51 – 60 de ani	Peste 60 de ani
1	Total respondenți	10,58%	25,07%	31,89%	20,47%	11,98%
2	Cadre didactice și cercetători în management	6,37%	21,02%	40,76%	16,56%	15,29%
3	Manageri și specialiști din firme	11,76%	26,20%	29,41%	21,57%	11,05%

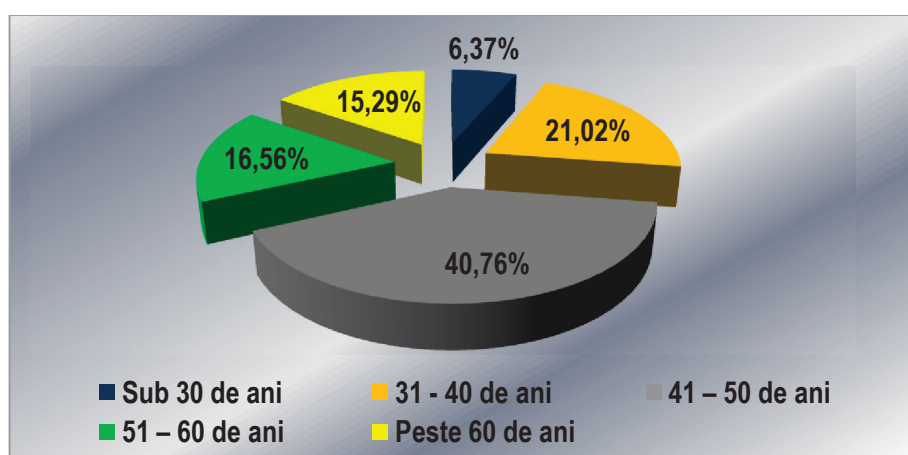


Figura nr. 3 - Structura eșantionului 1 după „vârsta respondenților”

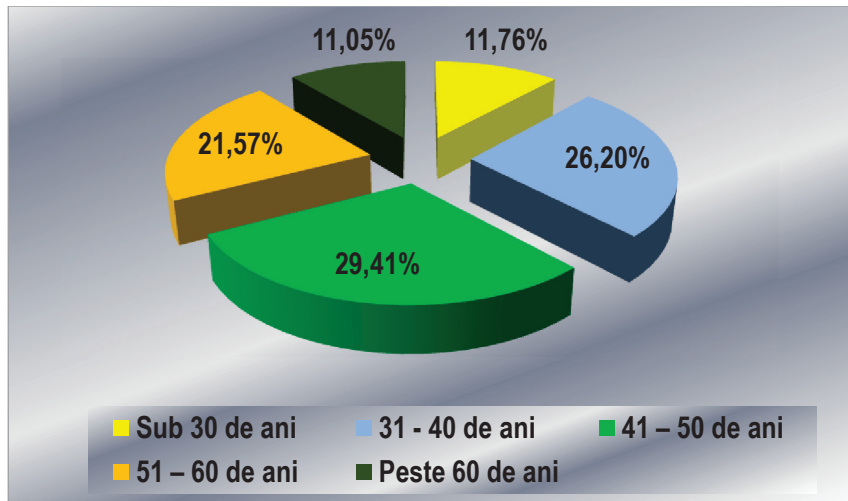


Figura nr. 4 - Structura eșantionului 2 după „vârsta respondenților”

Referitor la structura eșantionului în funcție de criteriul “sex”, constatăm la fel ca în anii precedenți, o predominare a respondeților de sex masculin, peste două treimi din total (vezi tabelul nr. 3).

Tabelul nr. 3

Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”

Nr. Crt.		Sex	
		Feminin	Masculin
1	Total respondenți	31,33%	68,67%
2	Cadre didactice și cercetători în management	44,59%	55,41%
3	Manageri și specialiști din firme	28,81%	71,19%

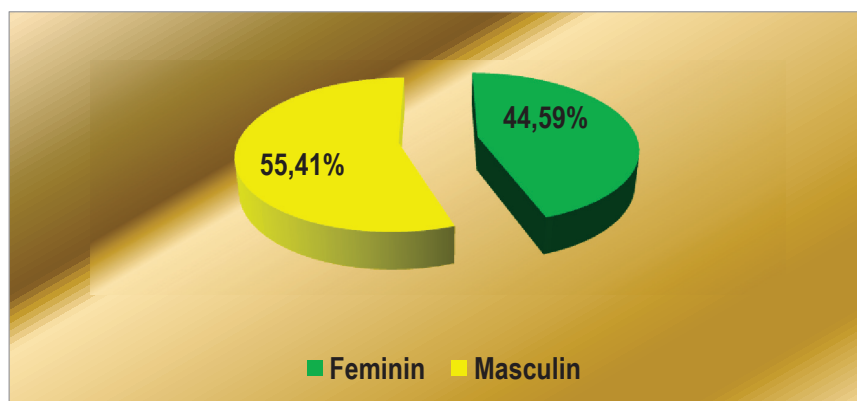


Figura nr. 5 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul „sexul respondenților”

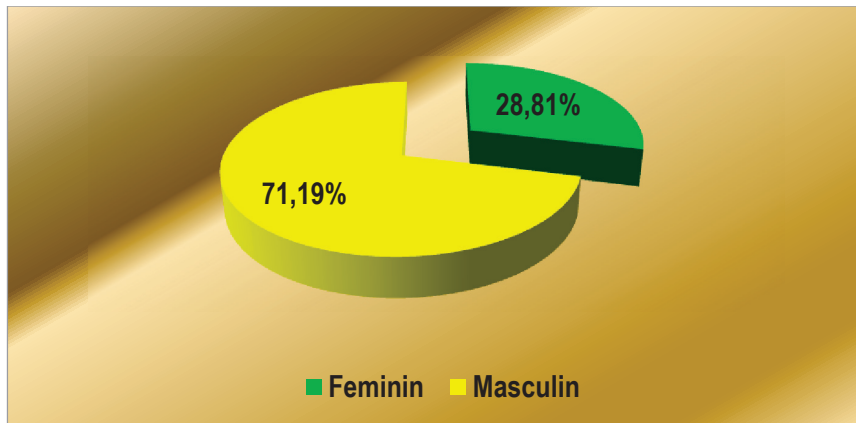


Figura nr. 6 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „sexul respondenților

La nivelul celor două subeșantioane, situația este sensibil diferită. În cadrul respondeților la chestionarul nr. 1, deși predominanți sunt reprezentanții sexului masculin, ponderea reprezentanților de sex feminin este de aproape 45%. În schimb, în cazul întreprinzătorilor-manageri, respondenții de sex masculin sunt sensibil mai numeroși – peste șapte zecimi din total – situație ce reflectă realist structura “de facto” a întreprinzătorilor din România.

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

Utilizarea a 983 chestionare a permis culegerea unui material informațional cuprinzător de la un eșantion reprezentativ de manageri, specialiști în management din organizații, întreprinzători, cadre didactice și consultanți în management, care reprezintă un fundament solid pentru caracterizarea, evaluarea și perfecționarea managementului din România,

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

1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale

Din investigațiile efectuate de noi, a rezultat că abordările manageriale comparative internațional prezintă mai multe **particularități** (vezi figura nr. 7).

*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”.

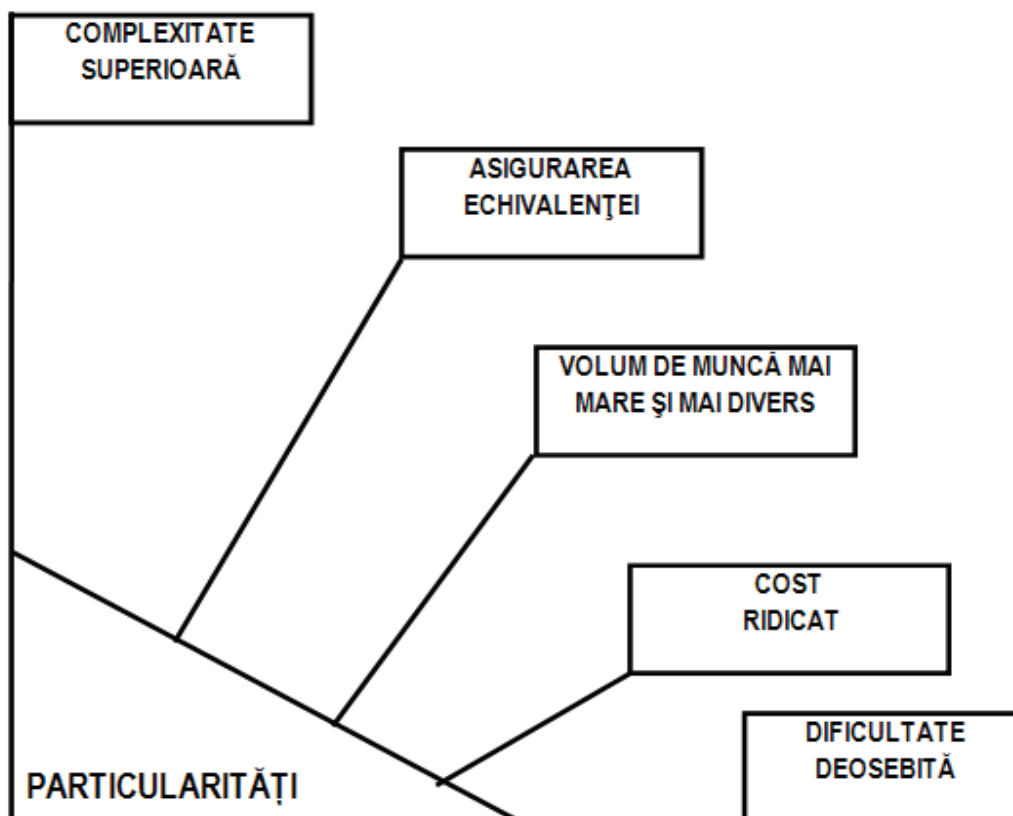


Figura nr. 7 - Particularitățile studiilor de management comparat internațional

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 intreprenoriatului 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. 8), care se bazează în cea mai mare parte în abordarea lui Nancy J. Adler¹ de la Universitatea Mc Gill din Montreal.

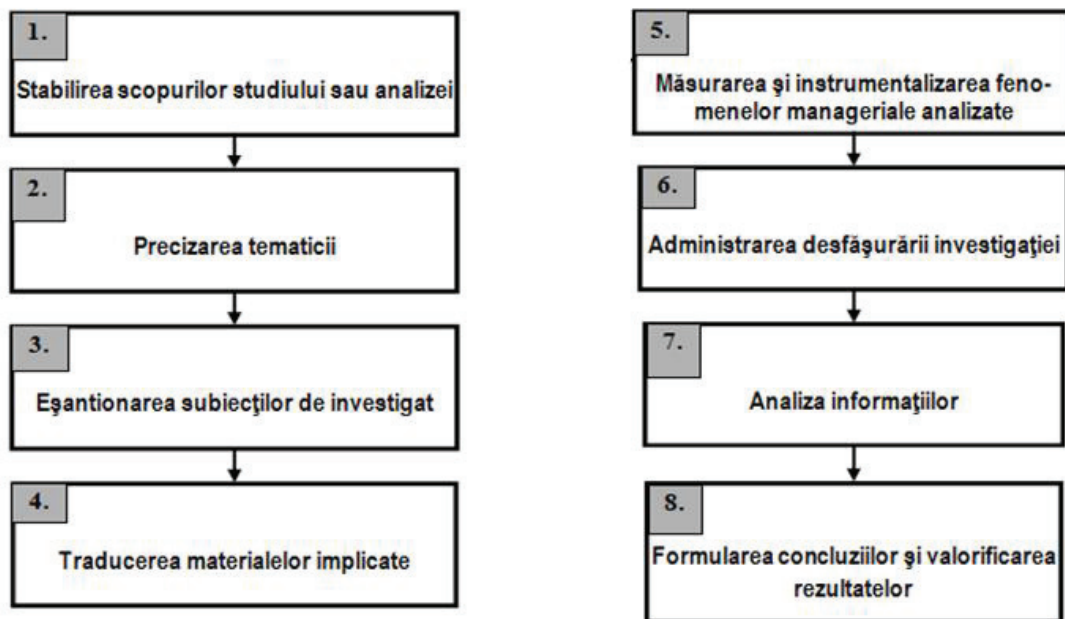


Figura nr. 8 - Etapele studiului de management comparat

1. Stabilirea scopurilor

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

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

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

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

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

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

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

În finalul acestei etape, ținând cont de aspectele precizate mai sus, se **definitivează componența echipei de realizare a studiului**. Jean Claude Larréché recomandă ca, pe lângă criteriul competenței, să se aibă în vedere vârsta, sexul și naționalitatea specialiștilor. „În cadrul grupului de studii trebuie ca, pe lângă persoane mai în vârstă, ce au experiență și mintea deschisă, să existe și persoane tinere cu energie și entuziasm, femei care privesc o problemă în mod diferit, comparativ cu bărbații, specialiști de diverse naționalități care înțeleg particularitățile culturilor implicate”².

2. Precizarea tematicii

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

3. Eșantionarea subiecților de investigat

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

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

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

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

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

² J.C. Larréché, *Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice*, in *Global Management*, nr. 1, 1992.

4. Traducerea materialelor implicate

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

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

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

5. Măsurarea și instrumentalizarea fenomenelor de management analizate

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

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

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

6. Administrarea desfășurării analizelor și cercetărilor de management comparat internațional

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

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

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

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

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

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

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

7. Analiza informațiilor privind elementele de management analizate

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

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

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

8. Formularea concluziilor și valorificarea rezultatelor

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

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

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

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

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

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

b. Ghid pentru realizarea analizelor manageriale comparative internaționale

Complexitatea deosebită a analizelor manageriale comparative internaționale, particularitățile acestora pe care le-am menționat*, fac necesare ghiduri detaliate pentru realizarea lor. Dintre ghidurile existente ne referim la **ghidul pentru efectuarea transferului de know-how managerial internațional**. Prezentarea succintă a acestuia – cu toate că nu îl folosim în lucrare ca atare – este determinantă de utilitatea sa deosebită pentru practica managerială. În final, orice cercetare sau analiză managerială comparativă internațională trebuie să se concretizeze direct sau indirect în amplificarea transferului de know-how managerial. În figura nr. 9 sunt enumerate etapele acestui ghid.

Ghidul propriu-zis, prezentat în extenso într-o lucrare elaborată de noi³, 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

³ O. Nicolescu, Management comparat - UE, Japonia și SUA, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006, pag. 305-338.

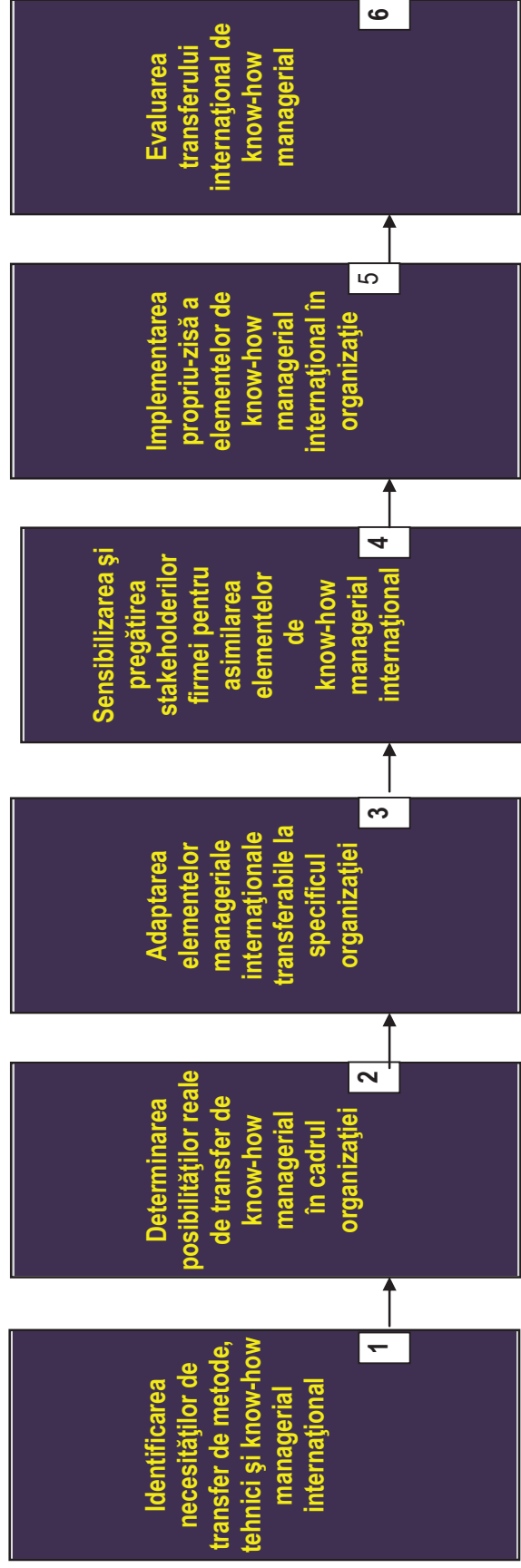


Figura nr. 9 - Etapele transferului de know-how managerial internațional

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. Shenkar⁴ 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. 10 prezentăm **diagrama intercorelațiilor referitoare la atitudinile manageriale în 14 țări**, realizată de profesorul Haire și asociații săi, în manieră clasică, și plasarea acestora, potrivit SSA. S-au identificat, prin metoda clasică, patru grupe de țări - Europa de Nord (Norvegia, Germania, Danemarca și Suedia), Europa Latină (Belgia, Franța, Italia și Spania), țări anglo-americane (S.U.A. și Marea Britanie) și țări în curs de dezvoltare (Argentina, Chile, India) cu parametri ai aptitudinilor manageriale sensibil apropiați, potrivit abordării clasice. Plasarea țărilor de la stânga la dreapta pare să reflecte gradul lor de industrializare.

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

⁴ S. Ronen, O. Shenkar, Clustering Variables: The Application of Nonmetric Multivariate Analysis Techniques in Comparative Management Research, in International Studies of Management & Organization, vol. XVIII, nr. 3, 1988.

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

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

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

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

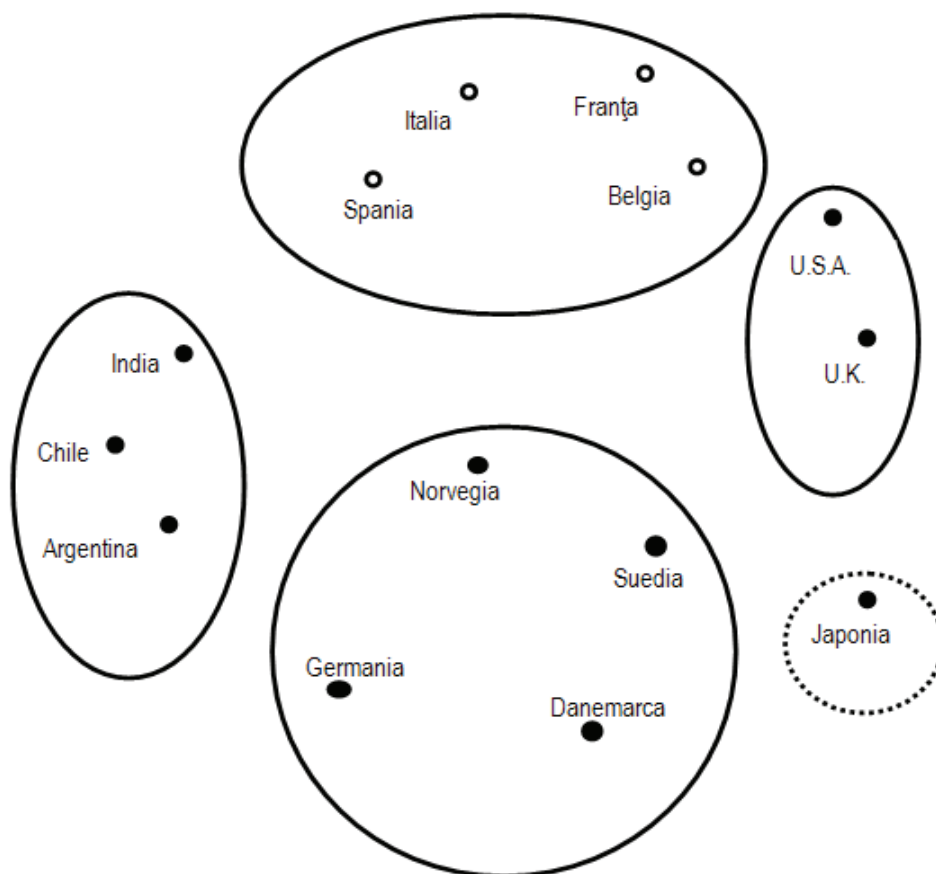


Figura nr. 10 - SSA aplicat la reprezentarea grafică realizată de M. Haire, E. Ghiseli, W. Porter

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. 4 **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. 4

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 afectiv			
5.		Deschis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Închis			
6.		Formal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Informal			
7.		Public	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Privat			
8.		Înrădăcinat, imobil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Mobil, flexibil			
9.		Egoist	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Altruist			
10.		Dependent	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Independent			
11.		Autocratic	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Democratic (“Laissez-faire”)			
12.		Local	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Global			
13.		Direct	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Difuz			
14.		Realizat (ca status)	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Numit (ca status)			
15.	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;
- 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;

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

- 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 jos⁵ 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. 5

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		
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

⁵ O. Nicolescu, op. cit., pag. 77-78.

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

Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapale studiului de management comparat*							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
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 2017 în context european și mondial

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

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

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

- România este membră a UE – principalul partener economic - având un grad ridicat de integrare în cadrul său, și ca urmare, mediul de afaceri din România și performanțele sale sunt condiționate într-o măsură apreciabilă de starea mediului de afaceri, evoluțiile și performanțele UE;

- Internaționalizarea, una dintre cele mai intense și rapide mutații ale epocii contemporane, are ca urmare creșterea dependenței stării, dinamicii și competitivității economiei fiecărei țări, de ceea ce se derulează la nivel de mapamond. Firește, nici România 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

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

internaționale, și în primul rând ale UE.

În anul 2017, comparativ cu 2016, situația economică de ansamblu a UE a continuat să se îmbunătățească. Informațiile din tabelul nr. 6, sunt edificatoare din acest punct de vedere. Fără îndoială performanțele ar fi fost și mai bune dacă nu se producea Brexitul.

Tabelul nr. 6

Evoluții economice în perioada 2015–2016 și previziunile pentru 2017 și 2018

Țara	PIB				Inflația				Șomajul			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Belgia	1.3	1.2	1.4	1.6	0.6	1.8	2.0	1.8	8.3	8	7.8	7.6
Germania	1.7	1.9	1.6	1.8	0.1	0.4	1.9	1.5	4.8	4.1	4.1	4.1
Estonia	0.9	1.1	2.2	2.6	0.1	0.8	2.8	2.8	6.3	6.9	7.9	8.7
Irlanda	6.9	4.3	3.4	3.3	0.0	-0.2	0.9	1.0	9.4	8.0	7.0	6.7
Grecia	0.0	0.3	2.7	3.1	-1.1	0.0	1.3	1.0	25.1	23.4	22.0	20.3
Spania	3.2	3.2	2.3	2.1	-0.6	-0.3	1.9	1.7	22.3	19.6	17.7	16.0
Franța	1.1	1.2	1.4	1.7	0.1	0.3	1.5	1.3	10.5	10.0	9.9	9.6
Italia	0.8	0.9	0.9	1.1	0.1	-0.1	1.4	1.3	11.9	11.7	11.6	11.4
Cipru	1.4	2.8	2.5	2.3	-1.6	-1.2	1.2	1.1	15.5	13.3	12	11.0
Letonia	2.7	1.6	2.8	3.0	0.2	0.1	1.9	2.0	9.9	9.7	9.5	9.0
Lituania	1.6	2.2	2.9	2.8	-0.7	0.7	2.1	1.9	9.0	8.0	7.5	7.1
Luxembourg	4.7	3.8	4.0	3.9	0.1	0.0	2.0	2.1	6.1	6.3	6.2	6.2
Malta	4.9	4.0	3.7	3.7	1.2	0.9	1.6	1.8	5.4	4.8	4.9	4.9
Olanda	2	2.1	2.0	1.8	0.2	0.1	1.4	1.4	6.9	6.0	5.2	4.7
Austria	0.7	1.5	1.6	1.6	0.8	1.0	1.8	1.6	6.0	6.0	6.1	6.2
Portugalia	1.5	1.3	1.6	1.5	0.5	0.6	1.3	1.4	12.6	11.2	10.1	9.4
Slovenia	2.5	2.5	3.0	3.0	-0.8	-0.2	1.1	2.3	9.1	7.9	7.0	6.2
Slovacia	3.5	3.3	2.9	3.6	-0.3	-0.5	0.9	1.4	11.5	9.7	9.0	7.9
Finlanda	0.0	1.5	1.2	1.5	-0.2	0.4	1.5	1.2	9.5	8.8	8.6	8.3
Euro area	1.6	1.7	1.6	1.8	0.0	0.2	1.7	1.4	11.0	10.0	9.6	9.1
Bulgaria	2.2	3.3	2.9	2.8	-1.1	-1.3	0.8	1.2	10.1	7.7	7.1	6.8
Republica Cehă	4.5	2.4	2.6	2.7	0.3	0.6	2.0	1.8	5.1	4.0	3.9	3.8
Danemarca	1.2	1.0	1.5	1.8	0.2	0.0	1.4	1.6	6.0	6.2	5.9	5.7
Croația	1.8	2.8	3.1	2.5	-0.3	-0.6	1.7	1.6	16.2	12.8	10.8	9.3
Ungaria	2.7	1.9	3.5	3.2	0.1	0.4	2.2	3.1	6.7	5.2	4.8	4.5
Polonia	3.5	2.8	3.2	3.1	-0.7	-0.2	2.0	2.1	7.5	6.3	5.6	4.7
România	3.6	4.9	4.4	3.7	-0.4	-1.1	1.6	2.9	6.7	6.0	5.7	5.6
Suedia	3.6	3.3	2.4	2.1	0.7	1.1	1.7	1.8	7.4	6.9	6.5	6.4
Marea Britanie	2.3	2.0	1.5	1.2	0.0	0.7	2.5	2.6	5.2	4.9	5.2	5.6
EU	1.9	1.9	1.8	1.8	0.0	0.3	1.8	1.7	9.5	8.5	8.1	7.8
SUA	2.5	1.6	2.3	2.2	0.1	1.3	2.4	2.5	5.3	4.9	4.6	4.5
Japonia	0.7	0.9	1.0	0.5	0.8	-0.1	0.4	0.6	3.4	3.1	3.1	3.0
China	6.9	6.7	6.4	6.2								
World	3.0	3.0	3.4	3.6								

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

UE, în ansamblul său, în anul 2017 are un trend pozitiv, notabil, dar zona euro, deși în progres față de anul 2016, a rămas ca performanță globală, ușor în urma altor state. Comparativ cu SUA, situația și dinamica UE s-a menținut aproximativ la aceleași niveluri ca în 2016, SUA înregistrând performanțe superioare la PIB și șomaj. În raport cu China și Japonia nu sunt schimbări semnificative, cu toate că Japonia și-a ameliorat puțin performanțele, iar China a înregistrat o ușoară diminuare a acestora.

Față de performanțele medii mondiale, în ceea ce privește creșterea PIB-ului, se menține o diferență negativă ca și în anii precedenți, chiar cu o ușoară majorare față de anul 2016 (-0,2%).

Însă în planul competitivității, așa cum se arată în „The Global Competitiveness Report 2016-2017” media Europei este de 4,72 față de media mondială de 4,11⁶.

În acest context, Business Europe – Confederația Patronală Europeană – apreciază că **UE pierde din competitivitate**. Cauzele principale care generează această situație sunt următoarele⁷ :

- 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. 11).

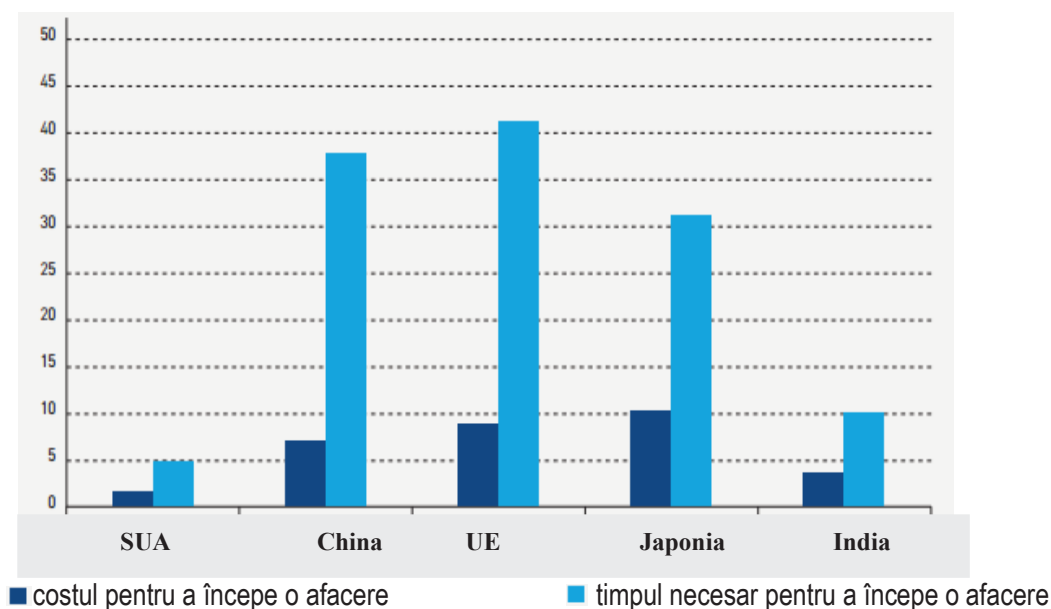


Figura nr. 11 – Costul și timpul necesar pentru a se începe o afacere

- Prețul energiei în UE este prea ridicat; spre exemplu, prețul energiei electrice în UE este de circa două ori mai mare față de cel din SUA și Rusia, și cu 20% mai mare comparativ cu cel din China;
- Decalajul dintre UE și competitorii săi, în domeniul cercetării-dezvoltării, se amplifică, intensitatea acestor cheltuieli în PIB fiind mai mică decât în SUA, Japonia și Coreea de Sud;
- Performanțele sistemului educațional și de training din UE sunt inferioare celor mai importanți 10 competitori ai săi, care progresaază mai rapid.

Referindu-se la evoluțiile UE, cunoscutul analist nord american Z. Brzezinski, într-un studiu complex, consacrat mutațiilor și perspectivelor la nivel de mapamond, apreciază că “Europa nu pare să devină o putere globală în viitorul apropiat.”⁸

Climatul de afaceri pentru IMM-uri – UE are peste 20 milioane de IMM-uri și circa 50 000 firme mari –

⁶ K. Schwab, World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017, Geneva, 2017, pdf.

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

⁸ Z. Brzezinski, “Toward a Global Realignment – The American Interest, 17 April, 2016”

s-a ameliorat în 2017, depășind pentru prima dată nivelul înregistrat de UE, înaintea crizei mondiale din 2008-2009. 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. 12. Nivelul său în 2017 s-a îmbunătățit substanțial.

Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri

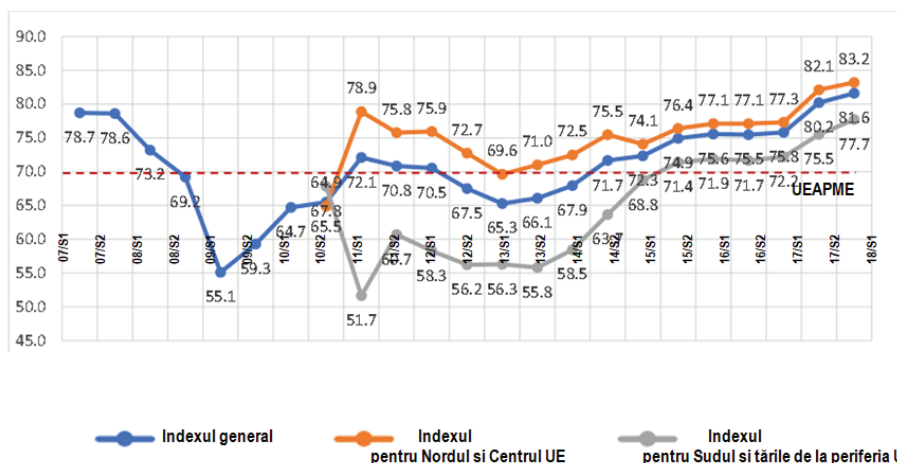


Figura nr. 12 – Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri
(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, 2018, pg. 2)

În opinia noastră, situația ar fi putut fi și mai performantă dacă **implementarea recomandărilor** care se adoptă la nivelul UE ar fi integrală și nu parțială. Elementele prezentate în figura nr. 13 sunt pe deplin edificatoare, din acest punct de vedere:

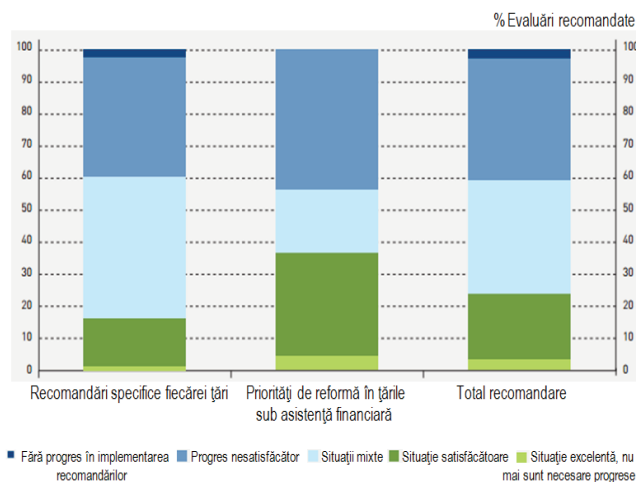


Figura nr. 13 - Evaluarea confederațiilor patronale naționale membre ale UE privind implementarea recomandărilor UE

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

- În proporție de 40% dintre evaluări se consideră că implementarea recomandărilor UE specifice pentru fiecare țară nu au avut loc sau este nesatisfăcătoare;
- În proporție de 44% se consideră că operaționalizarea priorităților și reformelor în țările UE aflate sub asistență financiară este nesatisfăcătoare;
- Numai în proporție de 23% se consideră că implementările UE, în țările membre, sunt realizate la un nivel satisfăcător sau excelent, nemaifiind necesare progrese.

Elementele prezentate în acest paragraf indică pentru 2017 o ușoară continuare a tendinței de ameliorare a economiei pe un nivel sensibil îmbunătățit al mediului de afaceri din UE - ceea ce este pozitiv – dar într-un ritm inferior principalilor săi competitori internaționali – în special comparativ cu China.

1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene

Atât pentru Uniunea Europeană cât și pentru România, o analiză SWOT profesionistă la nivel european prezintă o importanță strategică. În tabelul nr. 7 este încorporată analiza SWOT realizată pentru Comisia Europeană de cunoscuta firmă de consultanță LightHouse Europe.

Tabelul nr. 7

Analiza SWOT a UE

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

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

În prim plan sunt avute în vedere dimensiunile monetare (euro), energetice, demografice și comerciale. Ne surprinde absența referirilor la două aspecte majore ale contemporaneității: informatizare-digitalizare, și respectiv creativitate-inovare. De asemenea, în cadrul analizei SWOT nu se realizează nici o conexiune directă

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

cu trecerea la economia bazată pe cunoștințe sau la „smart economy” și la Strategia 2020 prin care aceasta este „ghidată” în UE.

Această analiză SWOT – „Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union”⁹, comandată și plătită de UE în cadrul unui studiu mai cuprinzător, companiei de consultanță menționate, reprezintă un document strategic atât pentru înțelegerea percepțiilor evoluțiilor europene actuale la nivelul UE, cât și pentru fundamentarea deciziilor majore privind funcționarea și „direcționarea” complexului sistem pe care îl reprezintă Uniunea Europeană.

1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2017

În vederea caracterizării evoluției economiei României în 2017 apelăm în primul rând la informațiile statistice publicate în România și UE în 2017 și în primele luni ale anului 2018.

În anul 2017 s-au înregistrat mai multe **evoluții pozitive**:

- PIB-ul a crescut - potrivit ultimelor estimări - cu 7%, fiind cel mai ridicat ritm din UE. Factorii principali care au contribuit la creșterea PIB-ului au fost consumul privat, stocurile materiale și consumul public (vezi figura nr.14).

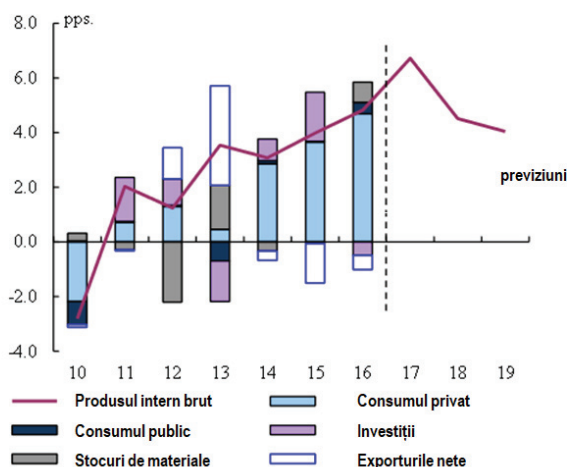


Figura nr.14 - Creșterea PIB-ului real al României și factorii care au contribuit
(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2018, European Economy, 2018, pg. 104)

- Producția industrială în serie brută a sporit cu 8,2%;
- Investițiile nete au crescut cu 6,4% în 2017 față de 2016;
- Exporturile au fost în 2017, cu 15,9% mai mari decât în 2016, în timp ce importurile au avansat mult mai mult, 17,3%;
- Rata inflației, după ce a înregistrat un minim istoric în 2016, atingând un nivel de -1,1%, a crescut cu 6% la sfârșitul anului 2017;
- Rata șomajului a scăzut ușor de la 6,0% în 2016, la 5,7% în 2017.

Aceste evoluții, pe ansamblu pozitive, au fost realizate în condițiile în care situația economică a Uniunii Europene, deși, nu au excelat, s-a îmbunătățit față de anii anteriori, așa cum s-a arătat în paragraful precedent.

Concomitent trebuie precizat că în România au fost în 2017 și **evoluții negative** referitoare la subfinanțarea României, absorbția redusă a fondurilor UE, nivelul modest al investițiilor autohtone și străine, scăderea lucrărilor de construcții față de anul 2016 – cu 5,4%, procentul mare al firmelor (12%) care raportează

⁹ Lighthouse Europe-EESC, Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015

plăți restante la furnizori, gradul redus de inovare, întârzieri în modernizarea infrastructurii, deficitul comercial a sporit sensibil față de anul 2016, etc.

Între elementele negative care se mențin în continuare, menționăm **corupția**, care – așa cum se indică și în figura nr. 15 – este printre cele mai ridicate din UE, în urma noastră situându-se doar trei țări – Grecia, Ungaria și Bulgaria.

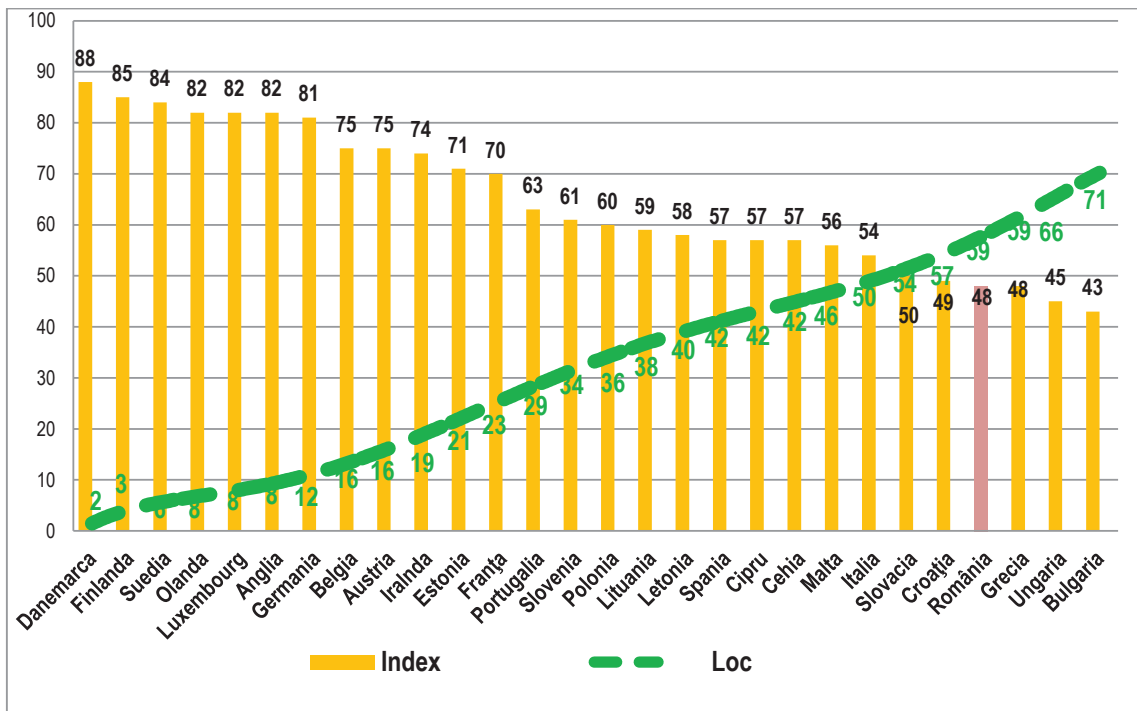


Figura nr. 15 - Indicele de percepție a corupției, 2017
(Sursa: Transparency International, 2018)

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

Din punct de vedere al **indicatorului bunăstării**, introdus în ultimii ani, România se plasează pe poziția 52 în lume, fiind prima treime a clasamentului, dar mult în urma majorității țărilor din UE¹⁰.

În ceea ce privește **conectarea digitală**, în 2016 România a ajuns pe poziția 50 în lume, câștigând 3 poziții față de anul anterior, potrivit GFK¹¹.

Într-o altă analiză efectuată în 2016 de **Banca Mondială, referitoare la ușurința de a face afaceri în diverse țări, România se plasează pe locul 19 în ierarhia Uniunii Europene față de locul 20 în anul anterior**, fiind urmată de Bulgaria, Ungaria, Belgia, Croația, Cipru, Italia, Luxemburg, Grecia și Malta (vezi figura nr. 16).

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. 16, preluată din Innovation Union Scoreboard (INS) 2017¹².

¹⁰ Toader S., Iancu V., Olteanu D., Evoluția bunăstării în România, KPMG, București, 2016, pg.16.

¹¹ IT, in Business Review, iunie 2016.

¹² xxx European Commission, Innovation Union Scoreboard, Bruxelles, 2017, pag. 6.

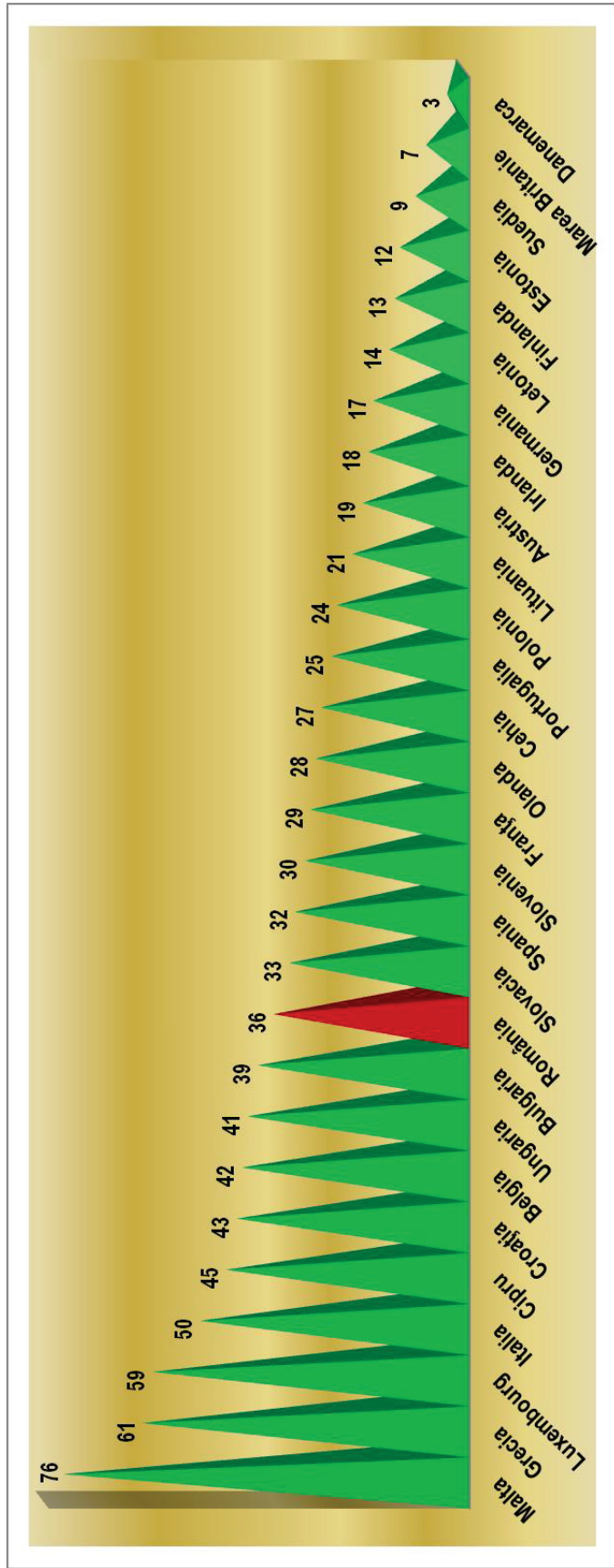


Figura nr. 16 – Ierarhia țărilor Uniunii Europene în ceea ce privește ușurința de a realiza afaceri
 (Sursa: Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017, pg. 5)

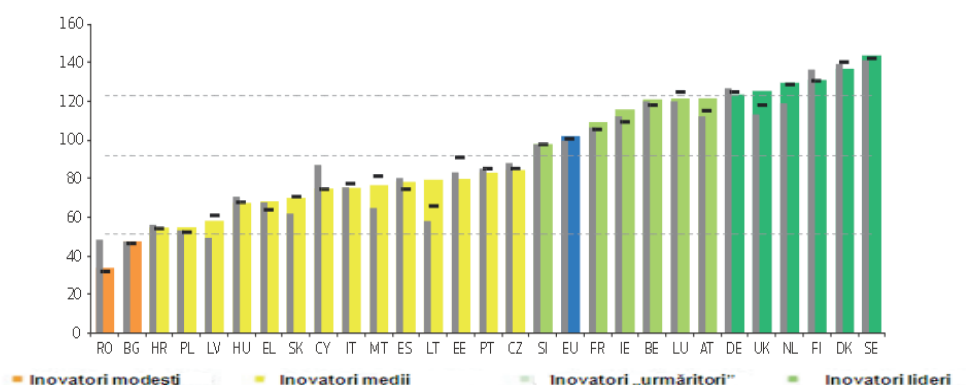


Figura nr. 17 – Performanțele inovării în statele membre ale Uniunii Europene
(Sursa: Innovation Union Scoreboard 2017, pg 6)

Analiza informațiilor încorporate în acest grafic indică faptul că România **se află în categoria a IV-a, ultima, de țări ale Uniunii Europene cu performanțe în inovare**, denumită de specialiștii Uniunii Europene „**grupa inovatorilor modești**”, alături de Bulgaria. De reținut că celelalte 26 de țări ale Uniunii Europene fac parte din grupa țărilor inovatoare mediu (14 state), grupa țărilor inovatoare „urmăritoare” ale liderilor (6 state) și grupa țărilor lider în inovare (6 state) – Suedia, Danemarca, Finlanda, Germania și Olanda.

Analizele specialiștilor în economie și documentul strategic al Uniunii Europene, **Small Business Act (SBA)**, au demonstrat că un obiectiv major al managementului din fiecare țară, pentru a asigura o dezvoltare sustenabilă, **trebuie să îl reprezinte promovarea întreprinderii și a întreprinderilor mici și mijlocii**. În continuare preluăm și analizăm un set de informații privind întreprinderii din România în context european, din documentul Uniunii Europene referitor la implementarea SBA¹³ în 2017.

În figura nr. 18 prezentăm profilul SBA al României, iar în figura nr. 18 performanțele SBA în România – situația și tendințele în raport cu 2007.

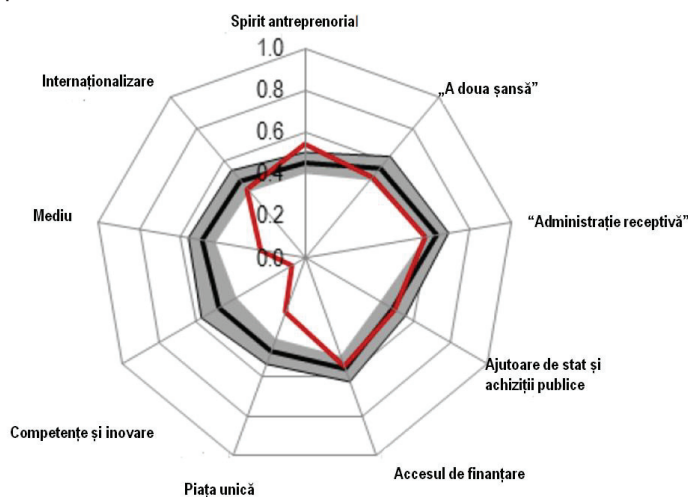


Figura nr. 18 — Comparatie a performanțelor României cu media UE pentru fiecare domeniu SBA
(Sursa: Comisia Europeană, 2017 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2017, pg.4)

¹³ xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2017 SBA Fact Sheet - Romania – 2017, Bruxelles, 2017, pg. 4.

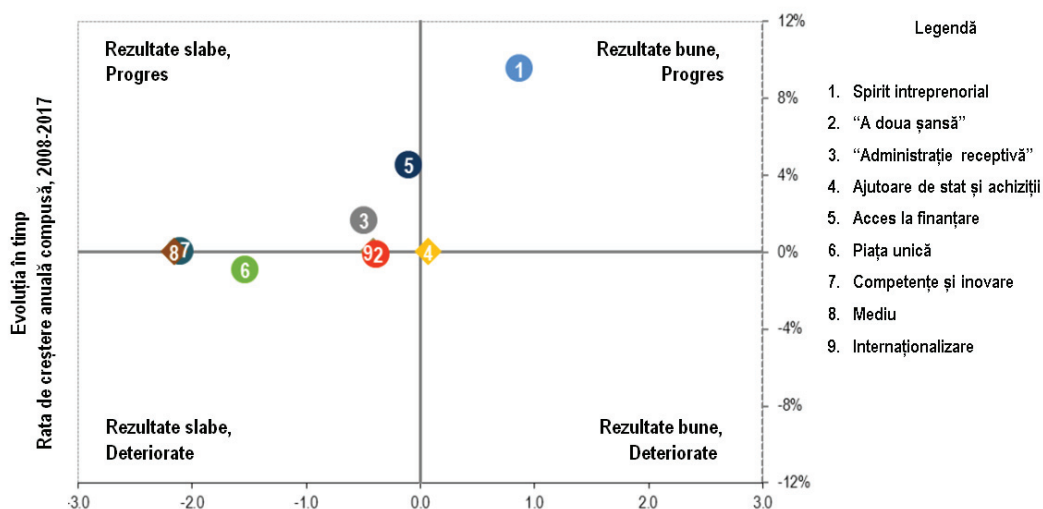


Figura nr. 19 – Performanțele SBA în România: situația actuală și tendințe pentru perioada 2008-2017
(Sursa: Comisia Europeană, 2017 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2017, pg.5)

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 intreprenorial;
 - Compararea performanțelor României cu rezultatele sale anterioare indică o imagine de ansamblu eterogenă. Trei domenii se află deasupra liniei orizontale (vedeți graficul nr. 18), ceea ce sugerează că au avut loc progrese importante de-a lungul timpului;
 - Cinci domenii, „Piața Unică”, „Internaționalizarea”, „Mediu”, „A doua șansă” și „Competențe și inovare”, constituie motive de îngrijorare, întrucât, pe lângă faptul că se află cu mult sub media UE, nu au fost progrese semnificative în ultimii ani, unele chiar au regresat (competențe și inovarea).

Elementele prezentate indică fără nici un dubiu faptul că **domeniul intreprenorialului și întreprinderilor mici și mijlocii nu a reprezentat pentru managementul național o prioritate nici în anul 2017**. Mai mult, analizele comparative în context european sugerează cu pregnanță faptul că prioritate 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 intreprenorială este modestă**.

- Piața Unică, ale cărei valențe și avantaje sunt puțin cunoscute și valorificate de IMM-urile din România;
- Competențele și inovarea, esențiale pentru dezvoltarea României în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe;
- Abordarea de mediu care influențează complex evoluția economiei în ansamblul său;
- 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;
- Oferirea „de facto” a unei „a doua șanse” întreprinzătorilor care nu au avut succes în inițiativa intreprenorială.

Elementele complementare privind mediul de afaceri sunt furnizate de UE- în „Raportul de țară privind România” în 2017. În figura nr. 20, se indică **ușurința de a face afaceri în România**, comparativ cu o parte din țările din Europa Centrală și de Est.

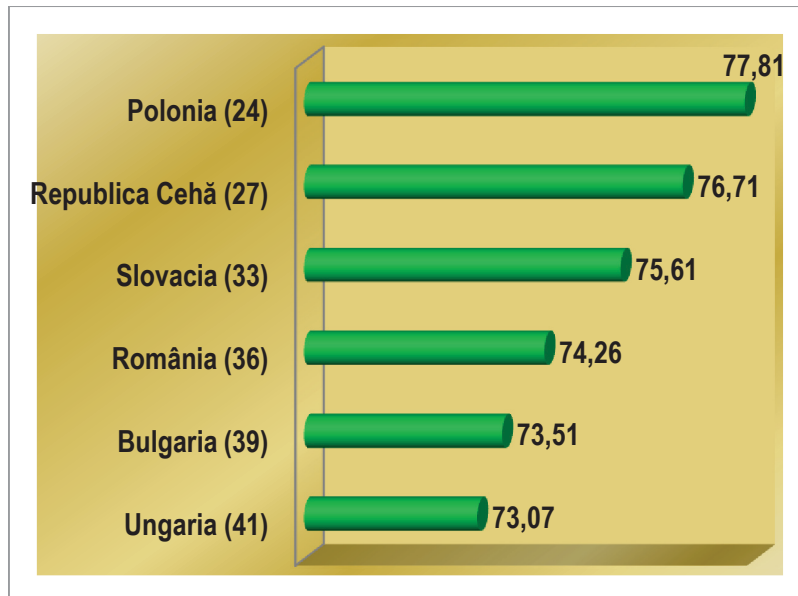
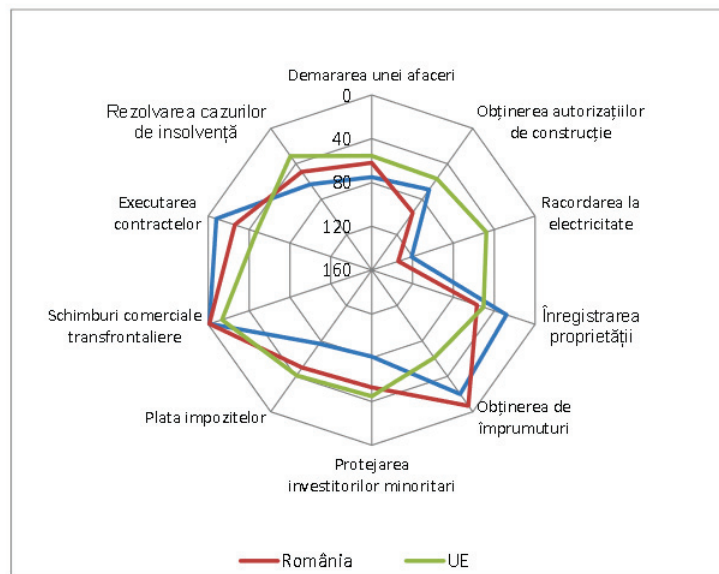


Figura nr. 20 – Ușurința de a derula afaceri în unele țări din UE, din Europa Centrală și de Est
(Sursa: Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017, pg. 5)

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, în ansamblul ierarhiei mondiale, România a înregistrat în 2016, un salt de 11 locuri, ceea ce reprezintă un semnal încurajator, ce trebuie continuat și accelerat.



(1) Clasament: de la (1) cel mai ușor la (190) cel mai greu
Sursa: Banca Mondială 2017

Figura nr. 21 – Factorii care influențează derularea afacerii în România în viziune internațională
(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2018)

Figura nr. 21 prezintă pentru România, **situația principalilor factori care influențează derularea afacerilor** într-o viziune comparativă internațională. Linia roșie indică intensitatea factorilor respectivi în România, comparativ cu linia verde care se referă la UE, și cu linia albastră – media mondială. La opt din cei zece factori considerați – schimburi comerciale transfrontaliere, obținerea de împrumuturi, executarea contractelor, rezolvarea

cazurilor de insolvență, protejarea investitorilor minoritari, plata impozitelor, înregistrarea proprietății și demararea unei afaceri - România se situează în prima jumătate a clasamentului mondial. Factorii cei mai favorizanți sunt schimburi comerciale transfrontaliere, obținerea de împrumuturi, iar cei mai dificili sunt obținerea autorizațiilor de construcții și racordarea la electricitate. 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 2017, de cunoscuta firmă de consultanță – Price Waterhouse Cooper¹⁴ (PwC) – la nivel mondial și în România a generat rezultatele prezentate în figura nr. 22 și figura nr. 23.

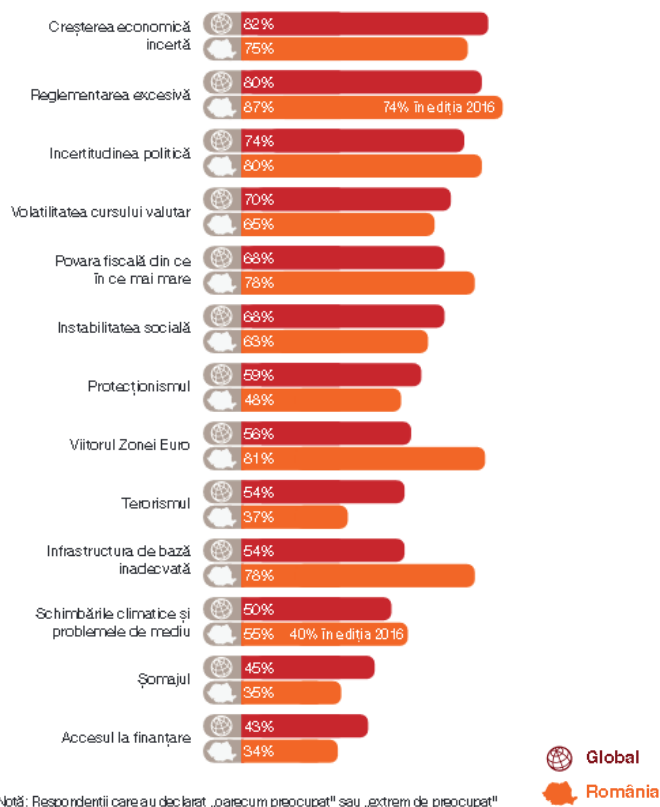


Figura nr. 22 – Intensitatea amenințărilor de natură economică, politică, socială și de mediu la adresa perspectivelor de creștere ale companiilor în 2017

(Sursa: <https://www.pwc.ro/en/assets/document/CEO%20Survey%202017%20Final.pdf>)

În ceea ce privește **amenințările percepute**, constatăm:

- Cele mai intense șase amenințări, atât pentru România cât și la nivel global mondial – cu procente de peste 60% – sunt: creștere economică incertă, reglementare excesivă, incertitudine politică, volatilitatea cursului valutar, povara fiscală din ce în ce mai mare și instabilitatea socială;

- La șase dintre cele treisprezece amenințări, managerii din România percep intensități superioare percepțiilor globale. Acestea sunt: reglementări excesive, incertitudine politică, povară fiscală din ce în ce mai mare, viitorul zonei euro, infrastructura de bază inadecvată și schimbările climaterice și problemele de mediu.

¹⁴ Pwc Global CEO, Survey Romania 2017, www.pwc.ro/ceosurvey2017.

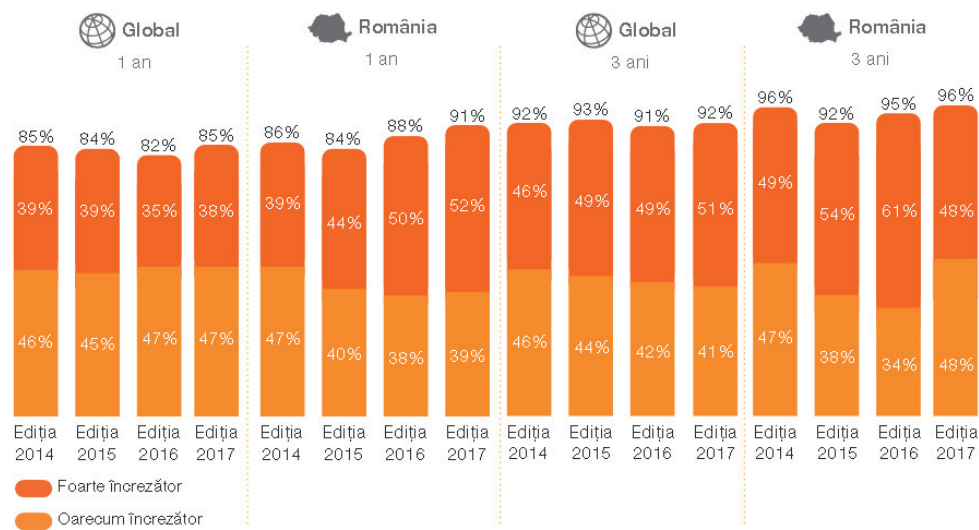


Figura nr. 23 – Intensitatea oportunităților de dezvoltare pentru companii în 2017 comparativ cu 3 ani în urmă

(Sursa: <https://www.pwc.ro/en/assets/document/CEO%20Survey%202017%20Final.pdf>)

Cifrele referitoare la **frecvența oportunităților** pentru dezvoltarea companiilor sunt sensibil mai bune, atât pentru România, cât și la nivel global, pe plan mondial. Astfel, 91% dintre respondenții din România (și 85% global) apreciază că există mai multe oportunități pentru dezvoltare, în anul 2017 comparativ cu anul 2016. În ceea ce privește evoluția percepțiilor, având ca termen de referință ultimii 3 ani, cifrele sunt și mai mari – 96% pentru România și 92% pe global.

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

1.2.4. Indicele capabilităților de schimbare

Un instrument relativ recent de evaluare a calității managementului dintr-o țară și potențialul său de schimbare și progres este indicele capabilității de schimbare sau indicele de adaptabilitate la schimbare*. Acest instrument a fost realizat de către prestigioasa firmă de consultanță KPMG în parteneriat cu Oxford Economics¹⁵.

Indicele evaluează capabilitatea de schimbare a unei țări în funcție de 3 piloni^{16,17}:

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

b. **Capabilități guvernamentale**, ce au în vedere abilitățile zonei guvernamentale, ale administrației centrale și locale de a reglementa și manageria schimbările în economie și societate. Cei 10 subindicatori, care

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

¹⁵ KPMG International Cooperative, 2015.

¹⁶ Toader S. – „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în Economistul, nr. 43-44, 2015.

¹⁷ România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în Economistul, nr. 43-44, 2015

sunt evaluați după același sistem ca și în precedentul pilon includ: cadrul macroeconomic, relația stat/administrație publică și mediul de afaceri, cadrul de reglementare, fiscalitate și bugete, respectarea legii, planificarea strategică la nivel guvernamental, mediul și sustenabilitatea, dreptul de proprietate asupra terenurilor și siguranța generală;

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

În tabelul nr. 8 prezentăm punctajele înregistrate de România la cei trei piloni și poziția sa în rândul celor 127 de țări evaluate.

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

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

Tabelul nr. 8

Ierarhia țărilor 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	Cameron	Africa Subsahariană	94	77	106
93	Benin	Africa Subsahariană	87	85	101
94	Pakistan	Asia de Sud	57	113	99
95	Etiopia	Africa Subsahariană	100	76	107
96	Libia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	95	99	90
97	Myanmar	Asia de Est și Oceanul Pacific	83	97	100
98	Vietnam	Asia de Est și Oceanul Pacific	89	107	95
99	Bosnia și Herțegovina	Europa de Est și Asia Centrală	98	105	85
100	Nicaragua	America Latină și Insulele Caraibe	99	96	94
101	Ucraina	Europa de Est și Asia Centrală	97	115	71
102	Sierra Leone	Africa Subsahariană	91	95	109
103	Nepal	Asia de Sud	116	109	84
104	Sudanul de Sud	Africa Subsahariană	109	100	105
105	Zimbabwe	Africa Subsahariană	112	93	108
106	Bolivia	America Latină și Insulele Caraibe	117	102	96
107	Mali	Africa Subsahariană	105	108	102
108	Haiti	America Latină și Insulele Caraibe	103	104	115
109	Angola	Africa Subsahariană	114	90	117
110	Venezuela	America Latină și Insulele Caraibe	122	116	72
111	Gambia	Africa Subsahariană	115	94	111
112	Yemen	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	106	106	116
113	Timor-Leste	Asia de Est și Oceanul Pacific	120	114	93
114	Sudan	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	102	118	113
115	Lao PDR	Asia de Est și Oceanul Pacific	110	112	112
116	Papua Noua Guineea	Asia de Est și Oceanul Pacific	104	120	110
117	Congo, Republica Democrată	Africa Subsahariană	111	110	121
118	Siria	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	107	117	118
119	Madagascar	Africa Subsahariană	113	119	114
120	Burkina Faso	Africa Subsahariană	119	111	119
121	Malawi	Africa Subsahariană	121	123	120
122	Somalia	Africa Subsahariană	118	122	124
123	Mauritania	Africa Subsahariană	124	121	123
124	Afganistan	Asia de Sud	123	124	122
125	Burundi	Africa Subsahariană	125	125	126
126	Guineea	Africa Subsahariană	126	126	125
127	Ciad	Africa Subsahariană	127	127	127

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

1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional

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

În anul 2017, România a înregistrat – așa cum arată cifrele din tabelul nr. 3 (prezentate anterior) – o creștere a PIB-ului de 7%, cu care ne situăm pe prima poziția în ierarhia Uniunii Europene. Firește, creșterea în sine este relativ spectaculoasă, dar situarea pe această poziție este în bună măsură rezultatul creșterii amplificării consumului intern și stocurilor. Cu toate acestea, performanța trebuie menționată, mai ales că a fost obținută într-un context european și mondial complex și în condițiile în care, România, în anul 2017 a fost caracterizată printr-un climat politic relativ tensionat, care niciodată nu este favorizant performanțelor economice.

Competitivitatea, prin natura ei este multidimensională. De aceea, în continuare, prezentăm sintetic o serie de indicatori semnificativi privind dezvoltarea României, preluați din raportul Eurostat¹⁸ în 2017. În contextul Strategiei UE 2020 am selecționat doar o parte dintre indicatori, în special cei semnificativi pentru construirea economiei bazate pe cunoștințe. Întrucât abordarea este comparativă, în tabelul nr. 9 am inclus, pe lângă informațiile privitoare la România și alte două categorii:

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

Tabelul nr. 9

Indicatori economici privind performanțele Uniunii Europene, României și ai țărilor din Europa Centrală

Nr. crt.	Țara	Productivitatea muncii pe oră lucrată (UE-28 = 100; 2016, Index 2010=100)	Intensitatea C & D (C & D cheltuieli CA % din PIB, 2015)	Total exporturi CA % din PIB (2015) Sursa: Eurostat	Ușurința de a face afaceri (2017) Sursa: World Bank Doing Business; European Commission
1.	Bulgaria	116,9	0,96	66,5	73,51
2.	Suedia	106,1	3,26	45,2	82,13
3.	Ungaria	101,7	1,38	92,1	73,07
4.	Polonia	114,1	1,00	40,3	77,81
5.	România	135,1	0,49	40,9	74,26
6.	Slovacia	113,4	1,18	93,8	75,61
7.	Nivelul UE	106,1	2,03	43,5	:
8.	Austria	104,8	3,07	53,4	78,92
9.	Finlanda	102,9	2,90	37,3	80,84
10.	Marea Britanie	101,4	1,70	27,4	88,74

(Sursa: Eurostat, Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017,

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec310&plugin=1>)

¹⁸ Sursa: Eurostat, 2017, 2016 și 2015.

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. 10 prezentăm clasamentul țărilor în funcție de indicele global de competitivitate în 2015-2016, potrivit lui World Economic Forum, în care **România ocupă poziția 68**. Față de perioada anterioară România a regreat șapte locuri.

Tabelul nr. 10

Indexul global de competitivitate 2018-2017 și 2017-2016

Țara/Economia	Indexul global de competitivitate 2018-2017		Indexul global de competitivitate 2017-2016	
	Locul (din total locuri 137)	Scor (1-7)	Locul (din total locuri 138)	Scor (1-7)
Elveția	1	5,86	1	5,81
Statele Unite	2	5,85	3	5,72
Singapore	3	5,71	2	5,70
Olanda	4	5,66	4	5,57
Germania	5	5,65	5	5,57
Hong Kong	6	5,53	9	5,53
Suedia	7	5,52	6	5,49
Marea Britanie	8	5,51	7	5,48
Japonia	9	5,49	8	5,48
Finlanda	10	5,49	10	5,44
Norvegia	11	5,40	11	5,44
Danemarca	12	5,39	12	5,35
Noua Zeelandă	13	5,37	13	5,31
Canada	14	5,35	15	5,28
Taiwan	15	5,33	14	5,27
Israel	16	5,31	24	5,26
Emiratele Arabe Unite	17	5,30	16	5,25
Austria	18	5,25	19	5,23
Luxembourg	19	5,23	20	5,22
Belgia	20	5,23	17	5,20
Australia	21	5,19	22	5,20
Franța	22	5,18	21	5,19
Malaysia	23	5,17	25	5,18
Irlanda	24	5,16	23	5,18
Qatar	25	5,11	18	5,16
Koreea	26	5,07	26	4,96

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

China	27	5,00	28	4,95
Islanda	28	4,99	27	4,84
Estonia	29	4,85	30	4,78
Arabia Saudită	30	4,83	29	4,72
Cehia	31	4,77	31	4,68
Thailanda	32	4,72	34	4,64
Chile	33	4,71	33	4,64
Spania	34	4,70	32	4,60
Azerbaidjan	35	4,69	37	4,56
Indonesia	36	4,68	41	4,55
Malta	37	4,65	40	4,53
Federația Rusă	38	4,64	43	4,52
Polonia	39	4,59	36	4,52
India	40	4,59	39	4,52
Lituania	41	4,58	35	4,51
Portugalia	42	4,57	46	4,51
Italia	43	4,54	44	4,50
Bahrain	44	4,54	48	4,49
Insulele Mauritius	45	4,52	45	4,48
Brunei Darussalam	46	4,52	58	4,47
Costa Rica	47	4,50	54	4,47
Slovenia	48	4,48	56	4,45
Bulgaria	49	4,46	50	4,44
Panama	50	4,44	42	4,41
Mexico	51	4,44	51	4,41
Kuweit	52	4,43	38	4,41
Turcia	53	4,42	55	4,41
Letonia	54	4,40	49	4,39
Vietnam	55	4,36	60	4,39
Philippines	56	4,35	57	4,39
Kazakhstan	57	4,35	53	4,36
Rwanda	58	4,35	52	4,35
Slovacia	59	4,33	65	4,32
Ungaria	60	4,33	69	4,31
Africa de Sud	61	4,32	47	4,30
Oman	62	4,31	66	4,30
Bostwana	63	4,30	64	4,29
Cipru	64	4,30	83	4,29
Iordania	65	4,30	63	4,28
Columbia	66	4,29	61	4,28
Georgia	67	4,28	59	4,23
România	68	4,28	62	4,23
Iran	69	4,27	76	4,20

(Sursa: The Global Competitiveness Report 2017-2018, pg. 13)

În ceea ce privește, însă, performanțele economice, și în această privință România a coborât în ierarhia mondială de pe locul 49 pe locul 54 (vezi tabelul nr. 11).

Ierarhia țărilor în funcție de performanțele economice în 2013-2017

	General				
	2013	2014	2015	2016	2017
Argentina	56	58	58	58	58
Australia	11	10	9	14	15
Austria	25	24	26	19	16
Belgia	23	25	19	18	22
Brazilia	52	55	56	54	55
Bulgaria	55	53	54	47	45
Canada	10	8	4	5	9
Chile	344	34	37	37	40
China Mainland	38	38	33	35	31
Colombia	47	49	53	56	58
Croatia	49	45	46	44	48
Cipru	-	-	-	-	53
Republica Cehă	31	31	31	32	32
Danemarca	7	7	8	8	5
Estonia	27	23	27	27	26
Finlanda	4	4	3	6	4
Franta	19	22	20	22	25
Germania	16	14	17	15	17
Grecia	44	48	40	45	50
China Hong Kong	9	13	14	11	7
Ungaria	35	36	44	42	44
Islanda	26	27	24	26	23
India	51	56	55	53	51
Indonezia	58	57	60	60	59
Irlanda	22	17	25	20	21
Israel	12	11	10	13	13
Italia	40	41	36	34	39
Japonia	20	20	23	23	27
Iordania	53	46	49	48	56
Kazakhstan	42	35	35	43	38
Coreea	14	21	18	17	19
Letonia	33	33	34	33	35
Lituania	30	32	36	29	29
Luxembourg	18	19	16	21	20
Malaysia	17	15	21	24	24
Mexic	43	51	48	52	49
Mongolia	-	-	55	57	61
Olanda	5	6	6	4	6
Noua Zeelandă	21	18	13	10	14
Norvegia	8	9	11	9	10
Peru	57	59	57	58	62
Filipine	39	43	45	46	46
Polonia	36	39	38	38	37
Portugalia	29	30	29	31	33

Qatar	28	28	32	28	28
România	59	54	51	49	54
Rusia	46	42	41	40	42
Arabia Saudită	-	-	-	-	36
Singapore	1	1	1	1	1
Republică Slovacă	41	40	43	41	43
Slovenia	37	37	39	36	34
Afica de Sud	50	47	47	51	47
Spania	32	29	30	30	30
Suedia	2	3	5	3	2
Elveția	6	5	7	7	8
Taiwan	13	16	15	16	12
Thailanda	45	44	42	39	41
Turcia	48	52	52	50	52
Emiratele Arabe Unite	24	26	22	25	18
Ucraina	54	50	59	59	60
Regatul Unit	15	12	12	12	11
USA	3	2	2	2	3
Venezuela	60	60	61	61	63

(Sursa: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017, pg. 42)

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

1.2.6. România pe locul 28 în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI)

Competitivitatea, în perioada actuală și viitoare, este strâns legată de evoluția pe coordonatele majore ale construirii economiei bazate pe cunoștințe. Din această perspectivă, este foarte importantă cunoașterea și utilizarea **Indexului Societății și Economiei Digitale (DESI)**. Acesta este un index compozit, care sintetizează evoluțiile a 30 de indicatori relevanți. Indexul prezintă cinci dimensiuni majore:

- conectivitate;
- capital uman;
- utilizarea internetului;
- integrarea tehnologiei digitale;
- digitalizarea serviciilor publice.

Acest indice se determină anual la nivelul UE¹⁹, pentru fiecare țară membră. În figura nr. 24 este prezentată ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI.

¹⁹ xxx The Digital Economy and Society Index (DESI), <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>

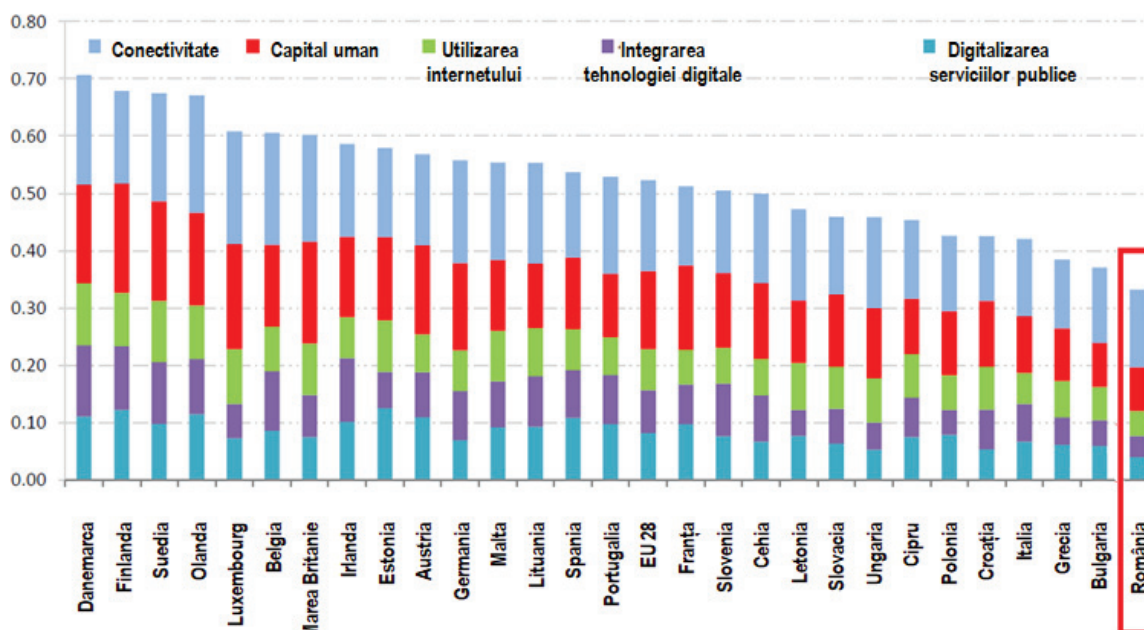


Figura nr. 24 – Ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI
(Sursa: <https://digital-agenda-data.eu/charts/desi->)

Așa cum se poate observa, **România, cu un indice de 0,35%, se situează pe ultimul loc**, ceea ce semnifică cele mai slabe performanțe și perspective de trecere la economia și societatea bazate pe cunoștințe din toate țările UE.

Dacă nu se proiectează și implementează rapid mutații radicale în economia și societatea românească, pe fiecare dintre cele cinci dimensiuni menționate, România se autocondamnă la subdezvoltare, irosind marile oportunități ale epocii actuale – revoluția cunoștințelor și revoluția digitală. **În opinia noastră, aceasta reprezintă cea mai stringentă necesitate pentru România.**

1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2017

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 trainingului și consultanței manageriale, care, prin calitatea, natura și costurile serviciilor furnizate determină substanțial funcționalitatea managementului în toate domeniile.

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

c) **Nivelul de agregare teritorială la care se manifestă:** național, regional și local. Lucrarea se va cantona pe problematica managerială la nivel național, dar corelată și cu trimiteri de variabile, funcționalitate și performanțe și la celelalte niveluri de agregare economico-sociale.

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

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

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

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

Pentru domeniul managementului, de care ne ocupăm, apelăm la cea de-a doua abordare, întrucât folosirea de indicatori de performanță pentru a măsura calitatea și eficiența managementului în anul 2017 se confruntă, la fel ca și în anii precedenți, cu cel puțin **două dificultăți cvasi-insurmontabile:**

- Indicatorii de performanță exclusiv pentru management nu există, performanța sa măsurându-se indirect, prin performanțele sistemelor asupra cărora se exercită;
- Evaluarea calității și eficacității managementului din România, prin prisma performanțelor sistemelor conduse în 2017 nu este pe deplin edificatoare, datorită situației economice contextuale, atât interne cât și externe,

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

ceea ce alterează performanțele economice la toate nivelurile.

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 celor două eșantioane prezentate în prima parte a capitolului I, 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 un sfert dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar peste o treisprezecime dintre ei, chiar superior mediei europene (vezi figura nr. 25).

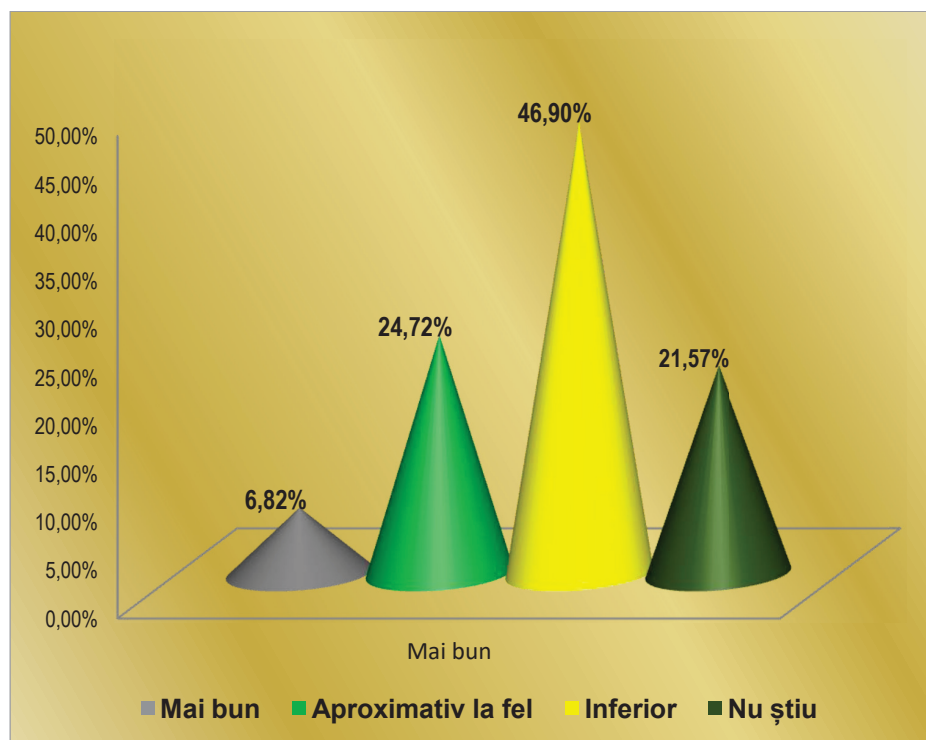


Figura nr. 25 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

Detalierea analizei pe cele două categorii de specialiști - prezentată în figura nr. 26, indică diferențe apreciable.

^{*} Pentru informații și analize detaliate ale managementului autohton în anul 2009, vezi lucrarea O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Editura Media 10, București, 2010, pentru anul 2010, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului în 2010, Editura Pro Universitaria, București, 2011, pentru anul 2011, O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, C. Nicolescu, F. Anghel, Starea de sănătate a managementului în 2011, Editura Pro Universitaria, București, 2012 și pentru anul 2012, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2012, Editura Pro Universitaria, București, 2013, pentru anul 2013, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de sănătate a managementului în România în 2013, Editura Pro Universitară, București, 2014, pentru anul 2014, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2014 – Raport de cercetare, ediția a VI-a, Editura Pro Universitaria, București, 2015, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, S. Ștefan, Starea de sănătate a managementului din România în 2015 – Raport de cercetare, ediția a VII-a, Editura Pro Universitaria, București, 2016, Starea de sănătate a managementului din România în 2016 – Raport de cercetare, ediția a VIII-a, Editura Prouniversitaria, București, 2017.

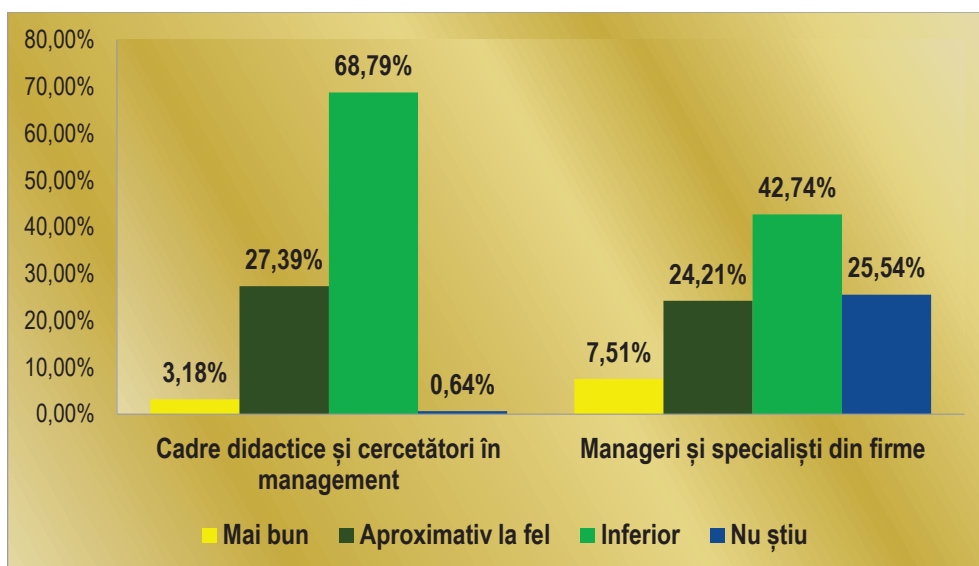


Figura nr. 26 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, diferențiat pe categorii de respondenți

În medie, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază într-o proporție cu 60,9% mai mare ca fiind mai puțin performant managementul din România comparativ cu media UE, față de practicieni. Astfel, 68,79% din cadrele didactice, cercetătorii și consultanții consideră că managementul din România este inferior celui mediu din UE, în timp ce numai 42,74% 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.

27.

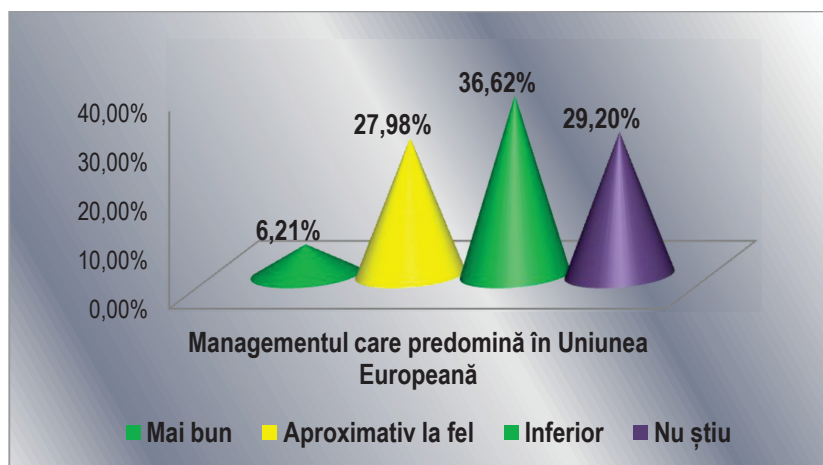


Figura nr. 27 – Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România, în 2017 comparativ cu cel din Europa Centrală

Peste 34% dintre respondenți apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală, procent ușor inferior aprecierilor din 2016 (37,41%). 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. 28) 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:**

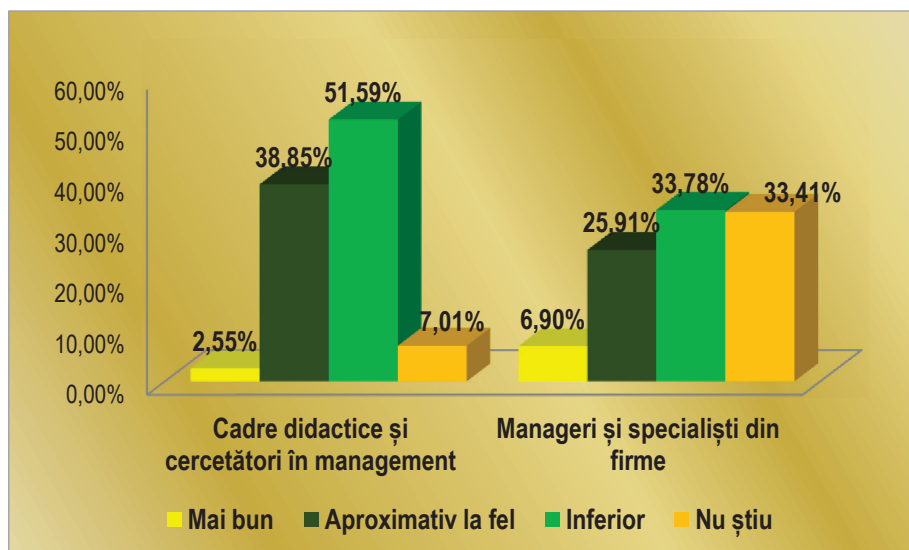


Figura nr. 28 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, diferențiată pe categorii de respondenți

- Proporția cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care consideră că managementul practicat în România este superior celui practicat din Europa Centrală și de Est este de peste 2 ori mai mică comparativ cu procentul managerilor și specialiștilor în management care au aceeași apreciere;
- Procentul managerilor și specialiștilor în management care apreciază că eficiența și calitate managementului practicat în România sunt inferioare comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est, este cu aproape la jumătate față de proporția profesorilor, trainerilor și consultanților care au același punct de vedere;
- În schimb, într-o proporție mai mare – cu 49,94% - 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 complexelor situații contextuale 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, „subrezenei” 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. La acesta s-au adăugat complexe evoluții politice, economice și sociale la nivelul UE, a căror vârf de iceberg au fost: Brexitul și lansarea celor cinci scenarii strategice de evoluție a Europei. În plus, la nivel național, situația, îndeosebi cea politică și legislativ-juridică au fost și sunt complicate și tensionate. Toate acestea ridică serioase semne de întrebare privind calitatea managementului practicat, începând cu cel european și continuând 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 național de a face față complexelor situații cu care se confruntă.** Această evaluare prezintă semnificații majore cel puțin pe două planuri:

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

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

În urma prelucrării răspunsurilor specialiștilor din întregul eșantion consultat a rezultat – pentru ansamblul țării – că în proporție de o treime apreciază că există o capacitate managerială medie de a face față situației economico-sociale actuale (vezi figura nr. 29) și o proporție ceva mai redusă, puțin peste o pătrime din eșantion ca fiind o capacitate ridicată. De asemenea, remarcăm că aproape o treime (32,45%) dintre respondenți consideră că această capacitate managerială este redusă.

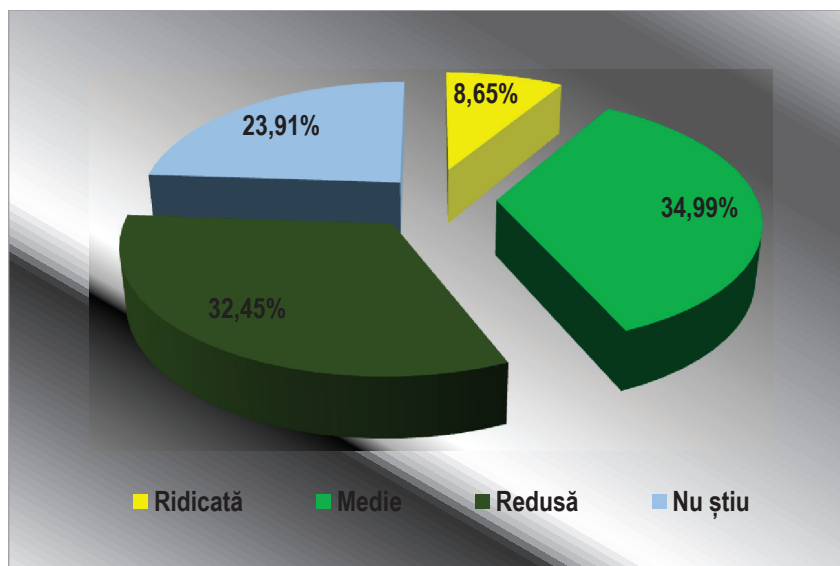


Figura nr. 29 – Capacitatea managementului din România de a face față la nivel de țară, în 2017, complexelor situații actuale autohtone și internaționale

Detalierea analizei realizată pentru anul 2017 pe cele două categorii de specialiști consultați evidențiază anumite diferențe notabile, așa cum rezultă din tabelul nr. 12. În opinia unei părți mult mai mari dintre cadrele didactice universitare, cercetători și consultanții în management - cu 36,82%, comparativ cu cea de a doua categorie de specialiști - managementul la nivel național are o capacitate medie de a face față situațiilor actuale. În schimb, managerii și specialiștii din organizații consideră, într-o proporție mult mai mare (de peste 15 ori), că managementul din România are o capacitate managerială. Menționăm de asemenea și faptul că peste o cincime dintre managerii și specialiștii în management din economie și-au declinat competența în a evalua aceste aspecte, față de numai 0,64% dintre respondenții din universități și cercetare.

Tabelul nr. 12

Capacitatea managementului, în general, la nivel de țară, de a face față complexelor situații autohtone și internaționale

Nr. crt.		Capacitatea managementului, în general, la nivel de țară, de a face față complexelor situații autohtone și internaționale din anul 2017			
		Ridicăta	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	0,64%	45,22%	53,50%	0,64%
2	Manageri și specialiști din firme	10,17%	33,05%	28,45%	28,33%

Continuarea detalierei analizei indică faptul că aprecierile privind **capacitatea de a face față complexelor situații actuale autohtone și internaționale**, la nivelul diverselor categorii de firme și de administrații diferă între limite foarte largi, așa cum rezultă din figura nr. 30.

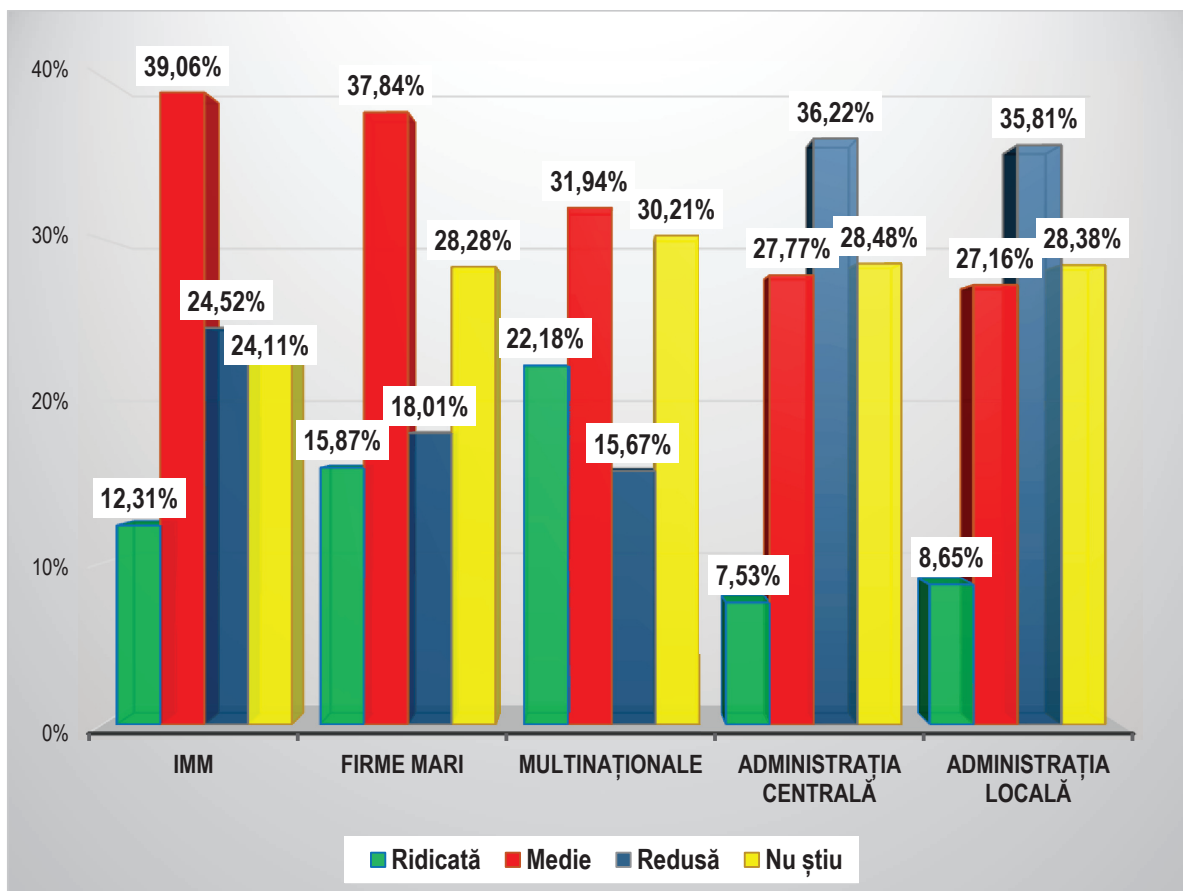


Figura nr. 30 – Capacitatea managementului de a face față complexelor situații actuale la nivelul principalelor categorii de componente ale economiei

Cel mai mare potențial managerial de a face față crizei este identificat la nivelul companiilor multinaționale, pentru care aproape 55% dintre componenții eșantionului apreciază că posedă o capacitate ridicată sau medie de a soluționa problemele cu care se confruntă în prezent economia și societatea din România. Pe poziția secundă este apreciată capacitatea managementului companiilor mari de a face față situațiilor actuale (53,71%). Precizăm însă, că aproape 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 (35,81%) și administrației centrale (35,3%)**. 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 - 2016, referitoare la calitatea și eficacitatea redusă a feed-back-ului administrației de stat la criză și complexelor situații actuale.

Detalierea răspunsurilor pe cele **două categorii de specialiști considerați** (vezi tabelul nr. 13) indică unele diferențe semnificative, pe care le punctăm în continuare:

Capacitatea managementului de a face față complexelor situații actuale

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului de a face față complexelor situații autohtone și internaționale în 2017			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	5,73%	53,50%	31,85%	8,92%
2		Manageri și specialiști din firme	13,56%	36,32%	23,12%	27,00%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	17,83%	61,78%	12,10%	8,28%
4		Manageri și specialiști din firme	15,50%	33,29%	19,13%	32,08%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	40,76%	43,31%	7,01%	8,92%
6		Manageri și specialiști din firme	18,64%	29,78%	17,31%	34,26%
7	Administrația centrală	Cadre didactice și cercetători în management	0,64%	24,84%	71,97%	2,55%
8		Manageri și specialiști din firme	8,84%	28,33%	29,42%	33,41%
9	Administrația locală	Cadre didactice și cercetători în management	1,27%	26,75%	69,43%	2,55%
10		Manageri și specialiști din firme	10,05%	27,24%	29,42%	33,29%

• Procentele cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care apreciază ca fiind medie capacitatea de a face față complexelor situații actuale a celor trei categorii de agenți economici considerați sunt sensibil mai mari, decât procentele aferente celei de-a doua categorii de specialiști.

• Diferențele cele mai mari de apreciere se înregistrează pentru administrația centrală și administrația locală, în ceea ce privește capacitatea acestora de a face față situațiilor actuale. Procentele indicate de cadre didactice, cercetători și consultanți sunt de 2,44 și respectiv 2,35 ori mai mari decât cele ale managerilor și specialiștilor din companii.

• 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. În schimb, situația aferentă aprecierilor privind capacitatea managementului în multinaționale este inversă, procentul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care o consideră ca ridicată fiind de peste două ori mai mare.

• Un procent notabil dintre managerii și specialiștii intervievați (circa o treime) au considerat că nu au cunoștințele necesare pentru a efectua evaluarea capacității managementului diferitelor tipuri de organizații de a face față complexei situații actuale. Cele mai ridicate procente se referă la capacitatea administrației centrale și locale.

Un aspect important, în special din perspectiva rezolvării complexelor probleme din economia românească, îl reprezintă **impactul psihologic negativ pe care acestea îl au asupra întreprinzătorilor și managerilor**. Cercetarea efectuată în primăvara anului 2017, pe un eșantion reprezentativ de întreprinzători și manageri de IMM-uri, a relevat un puternic impact negativ al crizei asupra acestora (vezi figura nr. 31). O treime dintre manageri și întreprinzători se simt stresați foarte intens sau intens, numai o șeptime sunt afectați mediu, iar aproape jumătate dintre ei (49,75%) resimt psihologic situația complexă actuală în mică măsură; numai 1,72% dintre manageri și

întreprinzători se simt stresați. Precizăm că cifrele indică o situație apropiată comparativ cu cea din anul precedent.

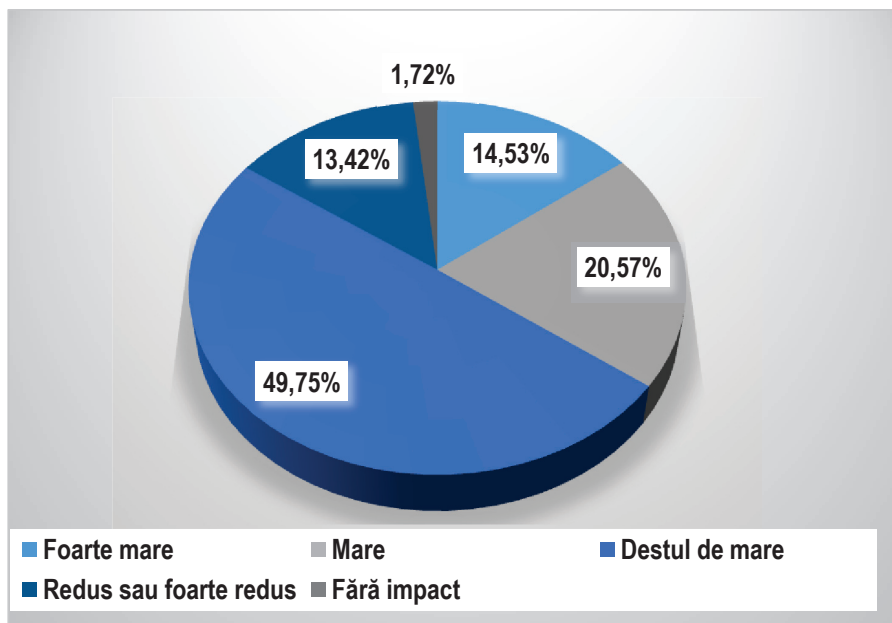


Figura nr. 31 - Impactul psihologic al situației economice actuale economice asupra managerilor și întreprinzătorilor²⁰

Aprofundarea analizei, în funcție de mărimea companiilor manageriate, indică o anumită **corelație între mărimea firmelor conduse și intensitatea resimțirii impactului psihologic negativ**, microîntreprinderile resimțind mai intens impactul negativ decât firmele mici și mijlocii.

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 complexelor situații actuale, maxima negativă înregistrându-se la nivelul administrației publice, iar minima la companiile multinaționale și firmele mari. La rândul său, complexele situații economice, politice și sociale autohtone și internaționale afectează psihologic semnificativ managerii și întreprinzătorii, ceea ce se reflectă negativ în funcționalitatea și performanțele organizațiilor conduse, și implicit în ritmul și amploarea acestora.**

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

Practica mondială demonstrează că una dintre expresiile cele mai elocvente ale calității managementului practicat într-o țară, în special a celui exercitat la nivel național, o constituie **calitatea mediului de afaceri**, așa cum este ea percepută de către întreprinzători și manageri. Informații edificatoare pe acest plan oferă cercetarea efectuată cu prilejul elaborării Cărții Albe a IMM-urilor din România în 2017.

Situația de ansamblu a mediului economic din România în prima jumătate a anului 2017 a fost apreciată ca fiind permisivă de două cincimi dintre întreprinzători și manageri de IMM-uri. O treime au apreciat că mediul de afaceri este stânjenitor și o pătrime au afirmat că mediul este favorabil afacerilor (vezi figura nr. 32). Precizăm că aceste procente sunt apreciabil îmbunătățite față de cele din 2016, însă rămân încă departe de mediile predominant favorizante pentru afaceri din Europa de Vest.

²⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, 2017, pg. 67-71.

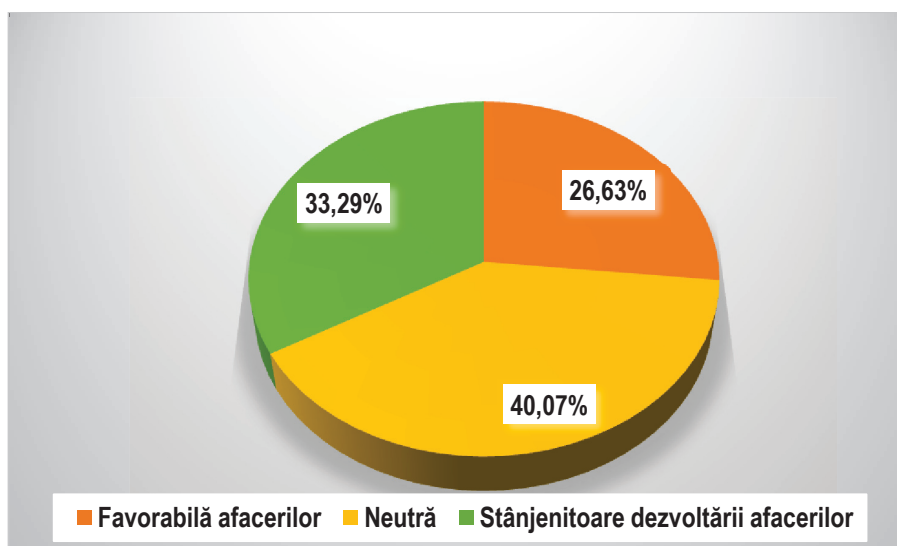


Figura nr. 32 - Evaluarea situației de ansamblu a mediului economic în 2016 de către întreprinzători și manageri

Diferențierea aprecierilor în anul 2017 în funcție de **ramurile de activitate** în care își desfășoară activitatea managerii și întreprinzătorii (vezi tabelul nr. 14) ne permit următoarele **punctări semnificative**:

- Managerii și întreprinzătorii firmelor din industrie, construcții și turism dețin cea mai mare pondere dintre cei ce consideră că mediul favorizează dezvoltarea economică, iar la polul opus se situează managerii companiilor din transporturi, cu o pondere de circa 2 ori și jumătate mai mică;
- Managerii și întreprinzătorii întreprinderilor construcții, 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 transporturi înregistrează cele mai ridicate ponderi – de peste 40% - ale percepției mediului ca fiind stânjenitor afacerilor.

Tabelul nr. 14

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

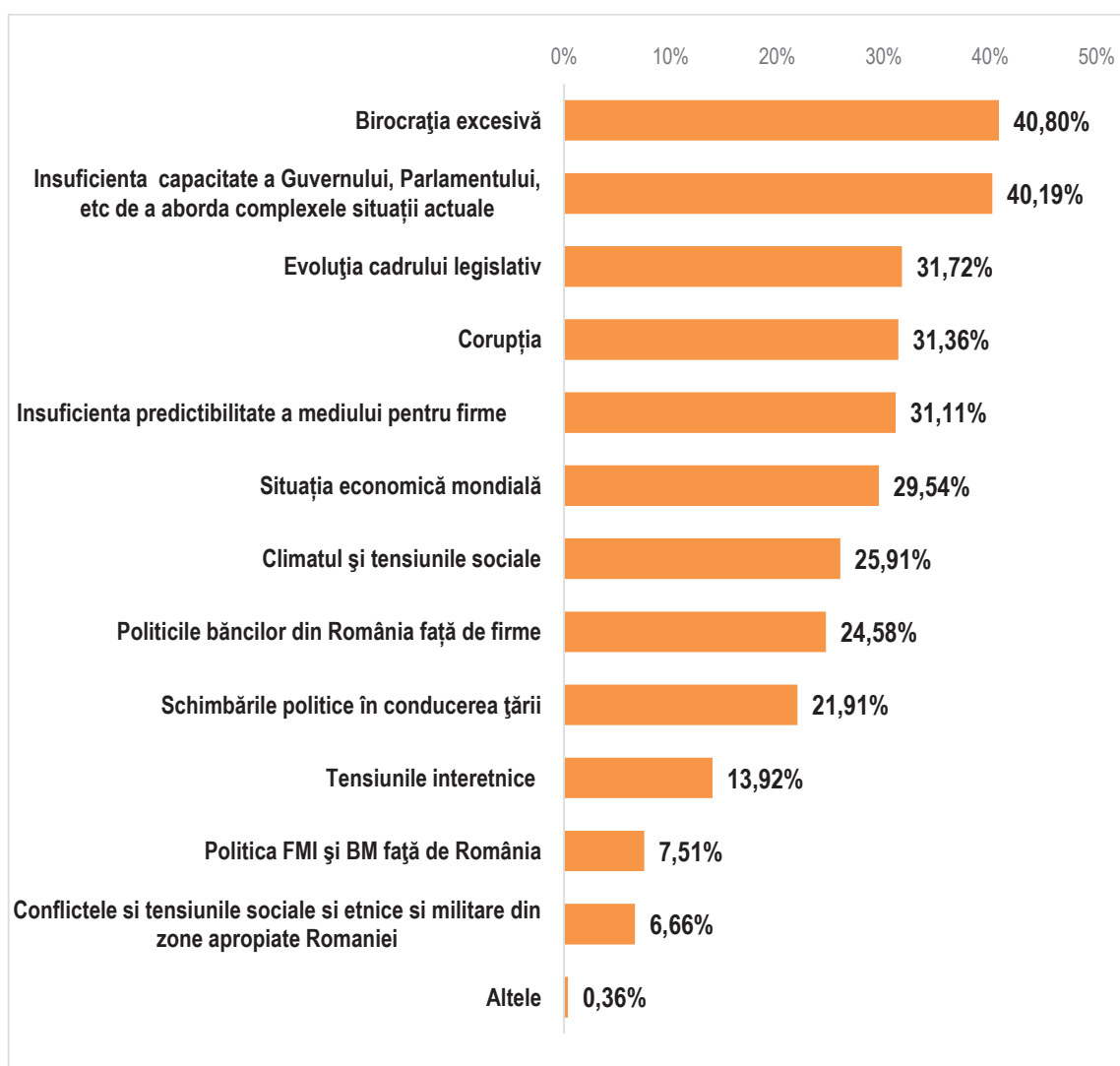
Nr. crt.	Situația de ansamblu a mediului economic actual	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Favorabilă afacerilor	34,83%	33,33%	16,04%	13,64%	25,00%	22,78%
2.	Neutră	38,79%	52,38%	40,57%	45,45%	41,67%	40,00%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	26,39%	14,29%	43,40%	40,91%	33,33%	37,22%

Din analiza evaluărilor mediului de afaceri în funcție de mărimea firmelor conduse de întreprinzători și manageri (vezi tabelul nr. 15) se constată că **cele mai frecvente calificative favorabile se înregistrează la nivelul întreprinderilor mijlocii**. În ceea ce privește estimarea unui mediu ca fiind stânjenitor, întreprinzătorii deținători de microfirme dețin ponderea cea mai ridicată pentru perioada actuală (cu peste o treime din total respondenți).

Diferențierea aprecierilor cu privire la mediul de afaceri actual în funcție de mărimea firmelor

Nr. crt.	Situția de ansamblu a mediului economic actual	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Favorabilă afacerilor	21,35%	37,60%	51,28%
2.	Neutră	42,38%	35,20%	29,49%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	36,28%	27,20%	19,23%

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. 33 prezentăm aceste evoluții contextuale, așa cum au rezultat din prelucrarea răspunsurilor a 1.089 întreprinzători și manageri intervievați în primăvara anului 2017.



Sursa: Nicolescu O. (coordonator), Carta Albă a IM-urilor din România 2017, 2017, p. 54.

Figura nr. 33 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor

Din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 33 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 – birocrăția și insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, ș.a., de a aborda complexe situații actuale – plasate pe primele două poziții – urmate de evoluția cadrului legislativ și corupția. Aceste elemente endogene României sunt expresii directe și indirecte ale managementului deficitar economic și politic practicat în România în ultimii ani, inclusiv în 2017.

b) **Elemente contextuale externe României**, din mediul internațional (cu excepția situației economice) - conflictele și tensiunile etnice și militare din zonele apropiate României, politica FMI și a Băncii Mondiale față de România – au fost percepute ca având o influență redusă.

În concluzie, mediul economic din România din 2017, deși nu este favorizant majorității firmelor, s-a menținut cam la aceiași parametri, cu o ușoară ameliorare, **neindicând o creștere notabilă a capacității manageriale a organismelor statale comparativ cu 2016**, 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, pe bază de chestionar, a tuturor specialiștilor și practicanților în domeniul managementului, care au format eșantionul investigat**. Acestora li s-a solicitat ca dintr-o listă orientativă de 20 de puncte forte să selecționeze pe cele care sunt considerate a fi primele zece valabile în România. În plus, s-a cerut indicarea și a altor puncte forte, dacă respondenții au identificat altele, suplimentare față de cele din listă.

Din centralizarea și analiza informațiilor culese de la respondenți a rezultat lista cu **ierarhia de puncte forte** indicată în figura nr. 34 referitoare la ansamblul managementului practicat în România.

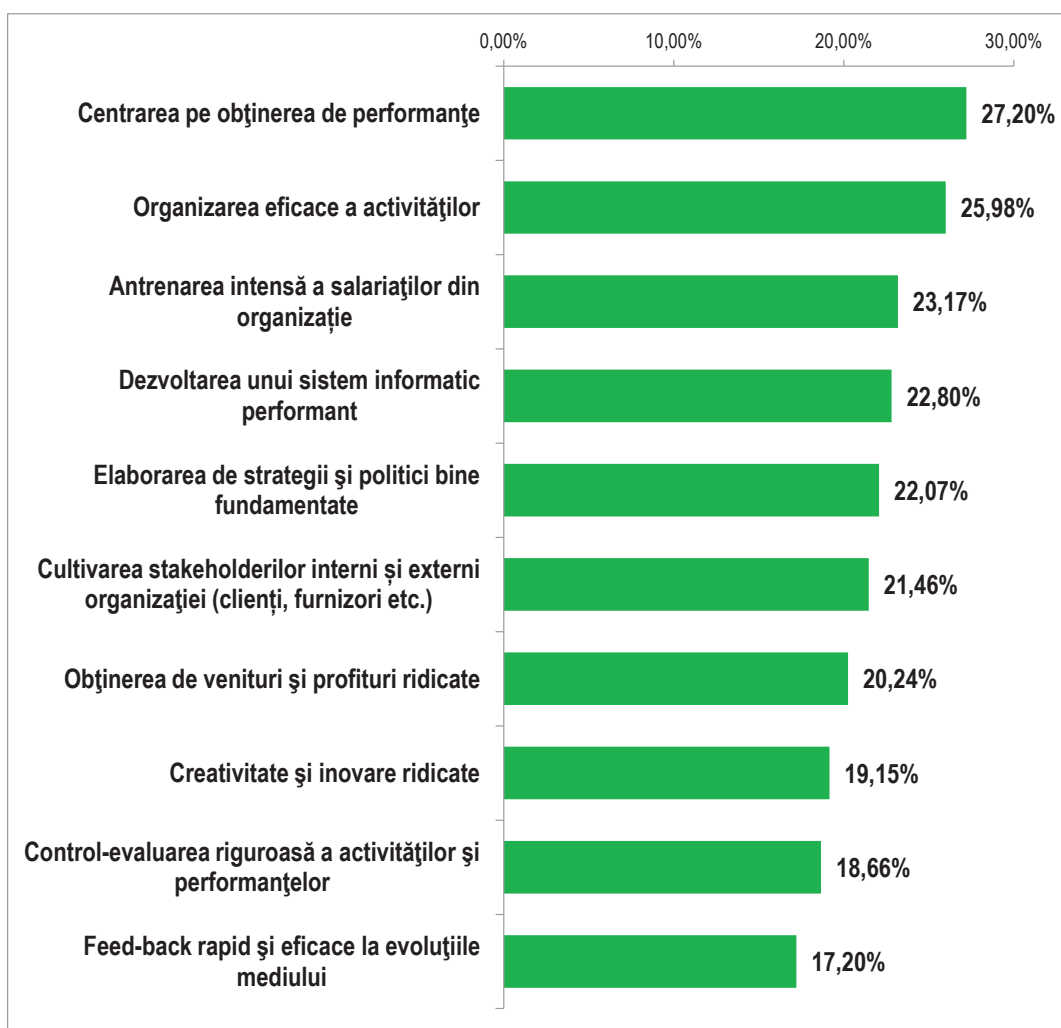


Figura nr. 34 - Principalele puncte forte ale managementului național practicat în România, potrivit evaluărilor tuturor respondenților

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

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

- **Existența unei dispersii apreciabile a punctelor forte**, care este atestată de faptul că primele zece puncte forte au valori pe o „plajă” de aproape 10 procente.

- Pe primele două poziții, cu procente peste 25%, se situează **centrarea pe obținerea de performanțe** și **organizarea eficace a activităților**, primul reprezentând principalul obiectiv al managementului, iar ce de-al doilea o modalitate esențială pentru obținerea de performanță;

- Următoarele cinci puncte forte - **antrenarea intensă a salariaților din organizații**, **dezvoltarea unui sistem informatic performant**, **elaborarea de strategii și politici bine fundamentate**, **cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori, etc)** și **obținerea de venituri și profituri ridicate** – cu ponderi de peste 20%, se referă la elemente esențiale în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy” – cunoștințele, informațiile și oamenii.

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

Celelalte puncte forte ale managementului practicat în România (pozițiile 11-21)

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11-12	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	16,71%
11-12	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	16,71%
13	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	16,22%
14-15	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	15,73%
14-15	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	15,73%
16	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	15,37%
17	Intense activități de training ale angajaților	15,24%
18	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	14,76%
19	Eficiente acțiuni de marketing	13,78%
20	Utilizarea pe scară largă și eficientă a metodelor și tehnicilor moderne de management	12,80%

a) **Detalierea analizei punctelor forte pe cele două categorii de respondenți** – cadre didactice, cercetători și consultanți în management (tabelul nr. 17) și, respectiv, manageri și specialiști (tabelul nr. 20) – permite evidențierea următoarelor **aspecte particulare semnificative**:

Tabelul nr. 17

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2017 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	34,23%
2	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	33,33%
3-5	Centrarea pe obținerea de performanțe	30,63%
3-5	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	30,63%
3-5	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	30,63%
6	Obținerea de venituri și profituri ridicate	29,73%
7	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	28,83%
8-9	Organizarea eficientă a activităților	25,23%
8-9	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	25,23%
10-11	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	24,32%
10-11	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	24,32%

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2017 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Centrarea pe obținerea de performanțe	26,66%
2	Organizarea eficace a activităților	26,09%
3	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	22,99%
4	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	22,43%
5	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	21,02%
6	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	20,31%
7	Creativitate și inovare ridicate	19,46%
8	Obținerea de venituri și profituri ridicate	18,76%
9	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	17,21%
10	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	16,78%

• Șase puncte forte se regăsesc în ierarhia primelor 10 la ambele categorii de specialiști – ceea ce denotă o convergență apreciazabilă a evaluărilor celor două categorii de respondenți;

• Centrarea pe obținerea de performanțe este situată pe primele trei poziții în ambele ierarhii, dar cu procente diferite, ecart de aproape patru procente;

• Dispersia punctelor la ambele categorii de respondenți este de 10 procente;

• Referitor la funcțiile managementului, ambele categorii de respondenți includ în primele 10 puncte forte, aceleași trei funcții – organizarea eficace a activităților, control-evaluare riguroasă a activităților și performanțelor și, respectiv, antrenarea intensă a salariaților din organizație, dar cu procente sensibil diferite.

a) **Abordarea corelativă a principalelor puncte forte pe cele trei nivele considerate** – total eșantion, grupul cadre didactice, cercetători și consultanți și, respectiv, grupul manageri și specialiști în management (vezi figura nr. 35) ne permite formularea următoarelor aspecte semnificative:

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

• Numai două puncte forte – centrarea pe performanțe și dezvoltarea unui sistem informatic performant - se regăsesc în primele cinci la cele trei nivele considerate;

• Cadrele didactice, trainerii și consultanții în management includ în primele cinci puncte forte – pe lângă cele două comune – valorificarea potențialului informațional și decizional al informației și transfer intens de know-how managerial din alte țări și control-evaluarea riguroasă a activităților;

• Managerii și specialiștii plasează în primele cinci puncte forte și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, organizarea eficace a activităților și antrenarea intensă a salariaților.

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

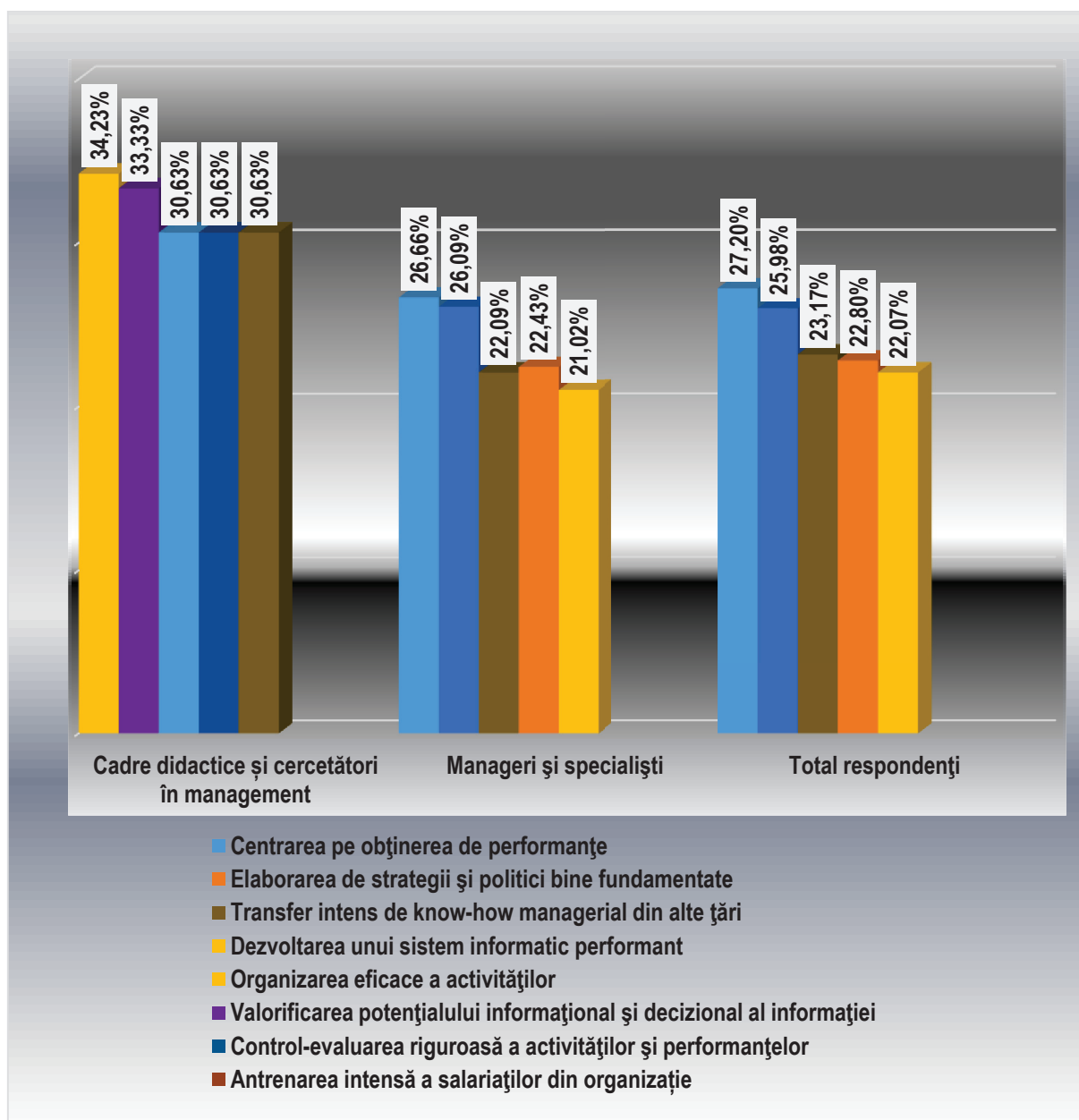


Figura nr. 35 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte forte pe cele trei nivele de analiză

1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale

În continuare, în tabelul nr. 19, aprofundăm analiza celor mai frecvente puncte forte, cu impact major asupra ansamblului managementului din România în anul 2017.

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 (27,20% 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 organizațiilor 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 și tensiunilor macroeconomice în organizațiile și domeniile unde se manifestă acest tip de management • Amplificarea performanțelor organizațiilor macro, mezo și micro economice
2.	Organizarea eficace a activităților (indicată de 25,98% 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. 	<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 diversele sectoare ale economiei
3.	Antrenarea intensă a personalului din organizație (23,17% din totalul persoanelor chestionate)	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 • Diversificarea parțială a modalităților de motivare a personalului, bazate însă – în sectorul bugetar - mai puțin pe performanțe • Conștientizarea într-o măsură crescândă de către manageri a efectelor pozitive multiple ale stabilizării și motivării resurselor umane din organizații 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimularea amplificării funcționalității și performanțelor organizațiilor • Accelerarea ritmului de creștere a productivității în economia din România

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
4.	Dezvoltarea de sisteme informatice performante (23,17% din eșantion)	Cerințele și exigențele managementului științific	<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"> • Valorificarea la un nivel superior a cunoștințelor și informațiilor endogene și exogene ale entităților economico-sociale • 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
5.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (22,07% 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, directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu acestora 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea predictibilității mediului de afaceri și performanțelor economico-sociale • 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.	Cultivarea relațiilor cu stakeholderilor interni și externi ai organizației (21,46% dintre respondenți)	Cerința esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire a managerilor • Modificarea culturii organizaționale a companiilor • Intensificarea comunicării și colaborării cu managerii din alte țări • Presiunile mari exercitate asupra managerilor de contextul macrosocial 	<ul style="list-style-type: none"> • Atragerea de resurse suplimentare în organizații • Amplificarea competențelor utilizate în organizații • Favorizarea obținerii de performanțe superioare de către organizații • Integrarea superioară în mediul de afaceri

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
7.	Obținerea de venituri și profituri ridicate (opinia a 20,24% dintre cei chestionați)	Veniturile și profiturile obținute în perioada precedentă de entitățile economico-sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferarea elementelor manageriale profesionale în numeroase zone ale economiei • Creșterea nivelului de pregătire și a competențelor managerilor și specialiștilor în management • Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor, în special în zona privată a economiei 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenuarea și stoparea efectelor negative ale crizelor economice internaționale și naționale și ale urmărilor acestora în numeroase sectoare economico-sociale • Crearea treptată a premiselor pentru relansarea organizațiilor și economiei în ansamblu, în anii următori • Asigurarea de resurse sporite pentru investiții și motivarea stakeholderilor
8.	Creativitate și inovare ridicată este aprecierea a 19,15% 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 • Intensitatea concurenței pe piața internă și externă • Creșterea transferului internațional de know-how managerial • Realizarea de traininguri manageriale a numeroși specialiști și manageri 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate • Generarea de posibilități sporite de rezolvare inovativă a unor probleme complexe și diverse • Asigurarea de resurse superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizațiilor
9.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (18,66% dintre respondenți)	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Perfecționarea sistemului informațional, în special prin componenta informatică, reflectată în oferirea unor posibilități superioare de control-evaluare în organizații • Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor și specialiștilor care lucrează într-o parte apreciabilă a structurilor manageriale din sectorul de stat și public • Finalizarea perioadelor de planificare prin elaborarea unor situații informaționale 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea conștiinței și responsabilității salariaților • Crearea de condiții favorabile pentru motivare realistă și previziune mult mai fundamentată • Facilitarea conturării unor recomandări strategico-tactice de eficientizare a sistemelor manageriale • Îmbunătățirea funcționalității și

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				performanțelor entităților economico-sociale
10.	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (17,26%)	Cerința esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de profesionalizarea a managerilor • Dezvoltarea de sisteme informaționale eficace • Amplificarea utilizării studiilor de marketing • Creșterea frecvenței utilizării studiilor de prognoză și previziune 	<ul style="list-style-type: none"> • Valorificarea la un nivel superior a oportunităților de afaceri noi • Diminuarea impactului negativ al “amenințărilor” contextuale • Creșterea performanțelor și sustenabilității companiilor

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. Componentilor 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 2017 la nivel național, în exercitarea managementului în România, sunt cele cuprinse în figura nr. 36.



Figura nr. 36 - Cele mai frecvente zece puncte slabe manifestate în exercitarea managementului la nivel național în România în 2017

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

- **Nefocalizarea pe priorități**, cu 32,99% - situată pe poziția întâi - este un punct slab este deosebit de grav, întrucât calitatea și eficiența managementului din România sunt condiționate decisiv de stabilirea de priorități care să reflecte realist și mobilizator situația și evoluțiile din cadrul economiei României și din mediul internațional în care își desfășoară activitățile. Un management național necentrat pe priorități se derulează la întâmplare, cu performanțe scăzute. Chiar dacă se depun eforturi manageriale semnificative, acestea nu generează în final rezultatele macroeconomice așteptate de populație și de agenții economici. Cauza principală a acestei situații o reprezintă calitatea clasei politice și nefocalizarea acesteia asupra interesului național.

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

- **Strategiile și politicile deficitare sau inexistente „de facto”** sunt indicate de o pătrime dintre respondenți ca fiind un punct slab. Neanticiparea și nepregătirea viitorului pe termen lung și mediu – imposibile în absența strategiilor și politicilor – îngreunează și întârzie semnificativ relansarea eficientă și sustenabilă a 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 o cincime din procente. 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 nivelul scăzut al funcționalității și performanțele economiei naționale în ansamblul său.

- **Accentul redus pe trainingul angajaților** este punctul slab care apare pentru a doua oară consecutiv, în cei șapte ani de când se derulează cercetarea anuală, între cele mai frecvente zece. În opinia noastră, această plasare – și încă, pe poziția cinci – semnifică conștientizarea de către specialiștii în management din România a corelației majore care există între trainingul resurselor umane pe de o parte și funcționalitatea și performanțele entităților economico-sociale pe de altă parte, în condițiile în care se manifestă o penurie tot mai accentuată de resurse umane calificate – în special muncitor – capabile să fie productive la un nivel ridicat.

- Pe poziția a șasea, cu o frecvență ridicată, aproape de 22,45%, 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 deosebit de complex și fluid.

- Pe cea de-a șaptea poziție se situează **comunicarea defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați**, cu peste o cincime dintre răspunsuri (22,45%). Întrucât comunicarea este esențială în toate procesele manageriale și de execuție, atunci când ea este defectuoasă sunt afectate toate elementele sistemului managerial național și funcționalitatea sectoarelor implicate.

- **Coordonarea ineficace a personalului** – situată pe poziția a opta cu 21,42% - urmează, nu întâmplător, precedentului punct slab referitor la comunicare. Comunicarea împreună cu 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.

- **Pe poziția a noua se plasează insuficiența fundamentare economică a deciziilor**, la care au subscris peste o cincime dintre respondenți. Implicațiile negative ale acestui punct slab sunt deosebit de grave, și ele se reflectă la nivel național în nivelul modest al productivității muncii, volumul ridicat al arieratelor financiare ale statului, în capacitatea redusă a României – comparativ cu majoritatea statelor din Europa Centrală și de Est – de a atrage investiții străine și de a valorifica fondurile Uniunii Europene ce îi sunt alocate.

- Punctul slab – **performanțe economice scăzute**, plasat pe poziția a zecea, cu o cincime dintre opțiuni, nu

face decât să reflecte în plan economic – cel mai important în ultimă instanță pentru fiecare țară – celelalte puncte slabe de respondenți. Expresia sintetică concretă a acestei deficiențe manageriale o reprezintă nivelul de dezvoltare economică și standardul de viață deosebit de modeste ale României.

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

Tabelul nr. 20

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

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	20,05%
12	Control-evaluare sporadică și ineficace	18,44%
13	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc.	18,33%
14	Creativitate și inovare managerială reduse	17,87%
15	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	17,30%
16	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	16,27%
17	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	16,04%
18	Performanțe ecologice scăzute	15,81%
19	Performanțe sociale scăzute	15,46%
20	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	15,35%
21	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	13,86%
22	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	13,06%
23	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	12,94%
24	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	10,42%

Remarcăm faptul că, diferențele de frecvență dintre punctele slabe situate pe pozițiile 11-13 cu cele de pe poziția 10 sunt relativ mici, ceea ce argumentează tratarea lor cu mare atenție pentru a fi diminuate cât mai substanțial.

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

- Lista **principalelor zece puncte slabe** ale acestora (vezi tabelul nr. 21) este apropiată de **cea rezultată pentru ansamblul eșantionului**, la care ne-am referit în aliniatele precedente, șapte din punctele slabe se regăsesc pe ambele liste;

- **Organizarea defectuoasă a activităților, accentul redus pe trainingul angajaților și coordonarea defectuoasă cu șefii și subordonații** sunt puncte slabe de pe lista primelor zece la nivelul întregului eșantion care nu se regăsesc pe lista similară rezultată din opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților.

- În schimb, în această ierarhie de zece puncte slabe apar alte trei dintre punctele slabe – **insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, creativitate și inovare manageriale reduse și necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări.**

- **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, **capacitatea redusă de a motiva salariații în organizații și nefocalizarea pe priorități sunt** plasate pe primele locuri de peste jumătate dintre respondenți, adică cu două treimi mai mult decât la nivelul întregului eșantion. De asemenea, pentru pozițiile 8-10, frecvențele sunt de peste 38%, față de nici o poziție cu aceste mărimi în clasamentul general.

Tabelul nr. 21

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2017 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	51,82%
2	Nefocalizarea pe priorități	50,36%
3	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	46,72%
4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	45,99%
5	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	45,26%
6	Creativitate și inovare managerială reduse	40,88%
7	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	39,42%
8	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	39,42%
9	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	38,69%
10	Performanțe ecologice scăzute	38,69%

b) **Primele 10 puncte slabe în opinia grupului 2 - manageri și specialiști în management** - sunt prezentate în tabelul nr. 22 și din analiza lor rezultă următoarele elemente semnificative.

Tabelul nr. 22

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2017 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Nefocalizarea pe priorități	29,76%
2	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	25,95%
3	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	21,88%
4	Organizare defectuoasă a activităților	21,06%
5	Accent redus pe trainingul angajaților	20,79%
6	Coordonare ineficace a personalului	19,84%
7	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	19,43%
8	Performanțe economice scăzute	19,16%
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	18,07%
10	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	17,26%

- **Nefocalizarea pe priorități** – punctul slab cel mai frecvent indicat de practicienii în management – este la fel ca și la nivel național pe poziția a întâi, dar cu un punctaj ceva mai redus;
 - Există foarte mari apropieri între ierarhia punctelor slabe pe ansamblul eșantionului și cea stabilită de managerii din companii și administrație; în ambele se regăsesc cele zece puncte slabe - constatându-se doar unele mici diferențe de poziționare în ierarhia primelor zece și de frecvențe înregistrate la nivelul fiecărui punct slab.
- 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. 37).

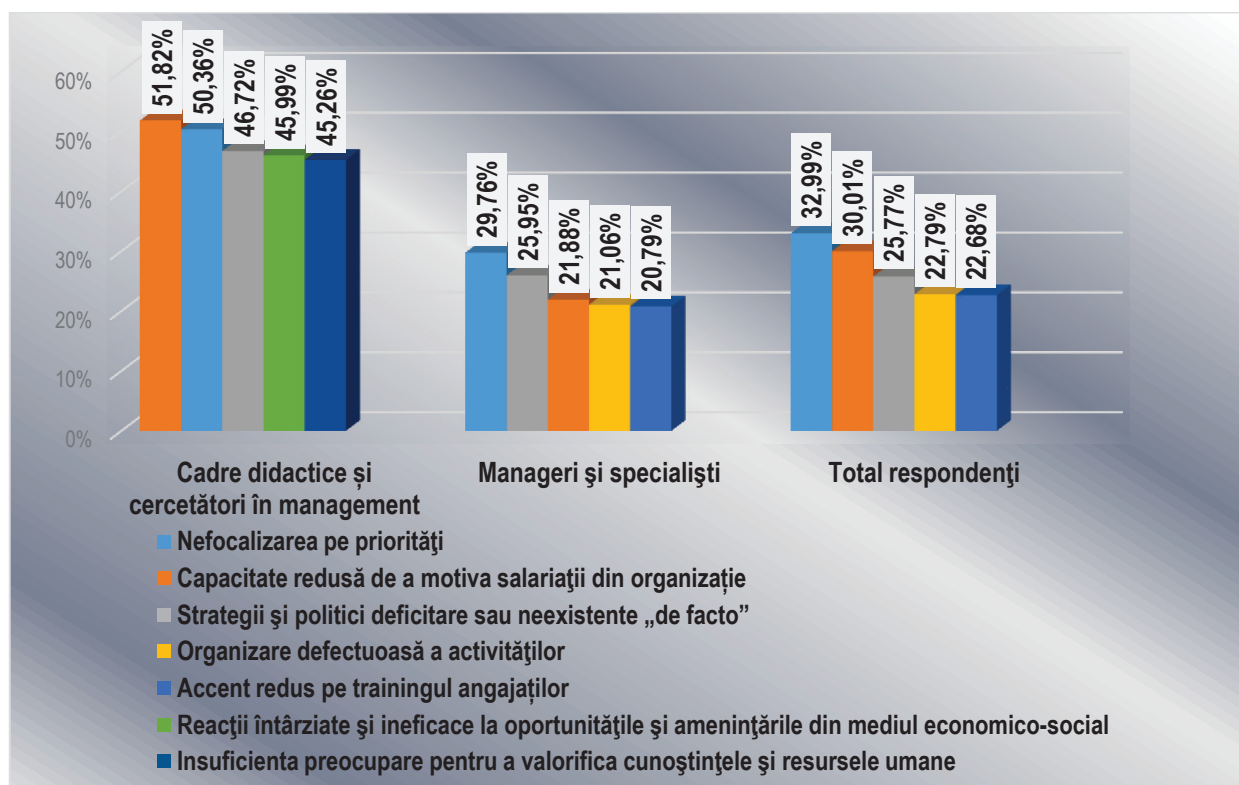


Figura nr. 37 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte slabe pe cele trei nivele de analiză

- În proporție de **60%**, **primele cinci puncte slabe se regăsesc la toate cele trei categorii de grupuri de specialiști analizate**: nefocalizare pe priorități, capacitate redusă de a motiva personalul și strategii și politici deficitare sau neexistente ”de facto”;
- Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management includ în primele cinci puncte slabe: **reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane**;
- Primele cinci puncte slabe indicate de manageri și specialiști sunt identice cu primele cinci puncte la nivelul întregului eșantion;
- Intensitatea punctelor slabe în cele trei ierarhii prezentate variază într-o anumită măsură, cu diferențe de frecvență mai mari sau mici, cele mai mari ecarturi înregistrându-se între opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management pe de o parte – sensibil mai intense – și cele de la nivelul managerilor și specialiștilor în management, și respectiv, al întregului eșantion.

1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale

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

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	Nefocalizarea pe priorități - este opinia a 32,99% 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 și aparatului managerial în general • Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor • Sisteme manageriale empirice ale entităților economico-sociale • 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 frecventă de tensiuni economice, sociale și politice
2.	Capacitate redusă de a motiva salariații (30,01% dintre componenții eșantionului s-au pronunțat în favoarea acestei situații)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Viziune și abordări neadecvate 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, 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 2011-2015 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament insuficient de responsabil, implicat și eficace la o parte apreciabilă a resurselor umane din România • Nivel scăzut al productivității la salariații nemotivați • Caracterul empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei • Diminuarea performanțelor economiei naționale • Afectarea standardului de viață al populației active

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
3.	Strategii și politici deficitare sau inexistente în opinia a 25,77% 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"> • Caracter empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei • Nefocalizarea pe priorități a managementului național, sectorial și teritorial • Dificultăți majore în a asigura o dezvoltare economică-socială performantă și sustenabilă • Întârzieri și ineficiență în eliminarea urmărilor crizei economico-financiare internaționale și naționale • Brand de țară necorespunzător pentru România
4.	Organizarea defectuoasă a activităților (în opinia a 22,79% 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 • Subsisteme 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, 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducerea de disfuncționalități în mediul de afaceri din România. • Risipă de resurse financiare, umane, materiale, informaționale și de cunoștințe • Adâncirea discrepanțelor în ceea ce privește dezvoltarea unor sectoare ale economiei și zone ale țării • Performanțe mult sub posibilități în numeroase organizații la nivel macro, mezo, teritorial și local

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			economică și socială la nivel național, regional și local	
5.	Accent redus pe trainingul angajaților (22,68%)	Cerințele și practicile managementului, precum profesionist și practicile managementului performant	<ul style="list-style-type: none"> • Viziuni și abordări manageriale neadecvate ale unui număr mare de manageri și specialiști în management • Insuficienta cunoaștere, înțelegere și implementare a managementului modern al resurselor umane în numeroase entități economico-sociale • Neoperaționalizarea practicilor de succes pe plan mondial, a învățării continue în întreaga viață • Resurse financiare insuficiente în numeroase entități economico-sociale • Nevalorificarea parțială a fondurilor puse la dispoziția României de către Uniunea Europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel insuficient de pregătire, competențe și performanță a unei părți apreciabile a resurselor umane din România • Apariția frecventă de disfuncționalități în economia națională la nivel macro, mezo și micro • Valorificarea doar parțială al marelui potențial de dezvoltare economico-socială pe care îl prezintă cunoștințele în epoca contemporană • Diminuarea relativă a performanțelor economico-sociale la nivelul economiei României și a componentelor sale • Scăderea atractivității României pentru investitorii străini
6.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, conform a 22,45% dintre răspunsurile componentelor 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 	<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,

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> • Sisteme manageriale deficitare, empiric concepute și cu funcționalitate redusă 	<p>pătrunderii pe piețe, dezvoltării firmelor, generării de venituri suplimentare la nivel de agenți economici, localități și economie în ansamblul său</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorificarea numai parțială a fondurilor și celorlalte oportunități generate de apartenența României la Uniunea Europeană
7.	<p>Comunicare defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați (22,45% dintre respondenți)</p>	<p>Cerințele managementului profesionist</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri și specialiști în management • Definierea inadecvată a descrierilor de posturi, neglijând latura comunicațională 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 la toate nivelurile economiei • Diminuarea coeziunii și abordărilor participative în cadrul sistemelor care alcătuiesc economia României • Neexercitarea adecvată a funcțiilor managementului în organizații • Apariția de disfuncționalități în cadrul sistemului economiei naționale • Pierderea sau valorificarea cu intensitate redusă a unor oportunități ale mediului și diminuarea capacității de a face față la amenințările și evoluțiile nefavorabile ambientale
8.	<p>Coordonare ineficace a personalului (21,42%)</p>	<p>Cerința a managementului profesionist</p>	<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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> Fundament organizatoric defectuos 	<ul style="list-style-type: none"> Scăderea funcționalității organizațiilor Nivel scăzut al productivității Diminuarea performanțelor economice
9.	<p>Insuficienta fundamentare economică a deciziilor, estimată de 20,73% din componenții eșantionului investigat</p>	<p>Cerințele și exigențele deciziilor manageriale performante</p>	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente cunoștințe economice și manageriale ale cadrelor de conducere Necunoașterea în detaliu a cauzelor generatoare de situații economice nefavorabile Grad scăzut de metodologizare managerială în numeroase sisteme componente ale economiei Cultură economică deficitară la managerii, specialiștii și funcționarii din ministere, agenții, etc. Orientarea predilectă a politicilor guvernamentale pe reducerea cheltuielilor bugetare și nu stimularea producției și a performanțelor economice 	<ul style="list-style-type: none"> Amplificarea nejustificată a costurilor, mai ales în sectoarele de stat și public Greutăți și întârzieri în accesarea fondurilor structurale Grad redus de multiplicare a efectelor economice, a resurselor utilizate, în special în sectoarele de stat și publice Neobținerea veniturilor nete și a profiturilor posibile la nivel macro, mezo și microeconomic
10.	<p>Performanțe economice scăzute (20,27%)</p>	<p>Performanțele economice obținute în alte țări</p>	<ul style="list-style-type: none"> Conținutul deficitar al strategiilor și politicilor la nivel național și organizațional Caracteristicile mediului de afaceri autohton, de multe ori nefuncțional și imprevizibil Insuficiente cunoștințe economice și manageriale ale managerilor și specialiștilor 	<ul style="list-style-type: none"> Resurse insuficiente pentru investiții și motivarea salariaților Performanțe sociale scăzute Scăderea competitivității pe plan național și internațional

1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2017

În acest paragraf am formulat un **ansamblu de elemente definitorii pentru managementul național la nivelul anului 2017**, care în mare măsură sunt asemănătoare cu cele pentru anul precedent. Ele au ca fundament elementele regăsite în anumite cărți, studii, articole recente, referitoare la componentele, funcționalitatea, evoluția și performanțele managementului practicat în România, la nivelul ansamblului său sau în diferitele sale zone.

1. Manifestarea în managementul național practicat în România în anul 2017 a anumitor elemente de profesionalizare, aflate însă de regulă într-o fază incipientă. Elementele de profesionalizare managerială furnizate de știința managementului sunt apelarea la descrierile de posturi, proiectarea și utilizarea de bănci de informații, efectuarea de analize diagnostic, apelarea la studii de fezabilitate și planuri de afaceri, efectuarea unor cercetări de marketing, dezvoltarea de acțiuni de relații publice, participarea resurselor umane la programe de training managerial și de specialitate finanțate în special din fonduri europene, apelarea la 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 pași notabili în profesionalizarea managerială, impunându-se o accelerare și amplificare a acestora.

2. Managementului practicat în România în 2017 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 apreciabile 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 deficitar la nivelul administrației locale și – într-o măsură și mai mare – al administrației centrale. Diferențele, potrivit evaluărilor respondenților din cadrul eșantionului investigat în 2017 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 2017 - 2020, care să fie alcătuite din misiune, obiective fundamentale, opțiuni strategice, resurse, termene și avantaj competitiv, riguros fundamentate și corelate. Au fost elaborate mai multe așa zise „strategii naționale” – cele două de la Snagov - recenta strategie a Academiei Române - 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 a trebuit să realizeze 34 asemenea strategii, finalizate cu întârziere și fără să fie structurate riguros pe cele șase componente.

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

8. Sistemele manageriale macroeconomice prezintă în continuare o funcționalitate redusă datorată: absenței unei strategii naționale globale profesionale; schimbărilor frecvente de orientare, abordări, manageri și specialiști etc., generate de factori politici; nivelului insuficient de pregătire a managerilor și specialiștilor din administrațiile centrală și locală; aplicării insuficient de riguroase și incomplete a legislației naționale și reglementărilor Uniunii Europene etc. Funcționalitatea inadecvată a sistemelor manageriale macroeconomice se reflectă în calitatea redusă a unei părți apreciabile a deciziilor adoptate și aplicate la nivel național, sectorial, regional, județean și local, cu efecte negative directe și substanțiale asupra funcționalității economiei și standardului de viață al populației.

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

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

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

12. Dimensiunea ecologică a dezvoltării, atât la nivel de priorități și politici, cât și la nivel operațional este neglijată în bună măsură. În economia modernă, dezvoltarea și performanța competitivă sunt cvadridimensionale – economică, socială, ecologică și educativă. Managementul practicat în România nu a acordat și nu acordă suficientă preocupare, resurse și eforturi pentru protejarea mediului ambiant și combaterea poluării, ceea ce se răsfrânge negativ asupra calității vieții populației și asupra capacității economiei de a fi competitivă pe plan internațional și sustenabilă. Nici fondurile primite de la UE, cu această destinație nu au fost integral absorbite. La sfârșitul anului 2017, România, aflată pe ultimul loc ca nivel al absorbției fondurilor europene, era în pericol să fie sancționată de UE pentru neîndeplinirea integrală a angajamentelor asumate în acest domeniu.

13. **Managementul și societatea românească se caracterizează și printr-un grad relativ ridicat de birocratizare.** Cu toate că s-au înregistrat anumite progrese în perioada de după 2006 – unele inclusiv în 2009-2017 - în continuare birocrăția creează numeroase probleme firmelor și populației. Potrivit aprecierii a 46,13%²¹ dintre întreprinzătorii din România, birocrăția reprezintă o dificultate majoră pentru derularea activităților economice, a doua ca intensitate. 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 2017 plasează România mult în urma cvasitotalității țărilor membre ale Uniunii Europene. Corupția este „alimentată” în primul rând de concepția, deciziile, modul de acțiune și comportamentul managerilor politici și din administrație. Efectele sale nocive, economice și moral-spirituale, sunt binecunoscute, fiind un factor inhibitor al investițiilor și dezvoltării afacerilor. Fără îndoială, măsurile mai energice luate de justiția din România în 2016-2017, 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 toate partidele politice, partenerii sociali 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 2017, la fel ca și în anul 2016, 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 Codul Fiscal și Codul Muncii - care sunt în măsură redusă stimulative pentru investiții și crearea de locuri de muncă, ocuparea resurselor umane și creșterea productivității; b) politica educațională, insuficient centrată pe realitățile naționale și pe luarea în considerare a cerințelor pieții muncii; c) politicile referitoare la dezvoltarea infrastructurii, rutiere și feroviare îndeosebi și mai puțin cele privind infrastructura pentru transporturile aeriene; d) politica agricolă nefocalizată pe elemente esențiale de dimensionare optimă a fermelor, de dotare cu tehnică modernă, de încurajare a produselor ecologice etc., nevalorificând marele potențial agricol natural pe care îl posedă România.

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

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

²¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, 2017, pag. 45.

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, definiții ale managementului național al economiei României în ultimii ani. Sintetic, ele indică continuarea „timidă” a progresului managerial din perioadă precedentă, generat în bună măsură de calitatea și intervențiile deficitare ale factorilor politici, coroborată cu menținerea unor deficiențe sistemice ale managementului național, cu multiple efecte negative asupra funcționării și perfecționării economiei și societății din România.

1.4. Starea și caracteristicile managementul administrației publice în 2017

Următoarea etapă a demersului de diagnosticare a „stării de sănătate” a managementului din România va fi concretizată în capitolul ce urmează prin analiza celui de al doilea nivel la care acesta se manifestă, și anume cel al administrației publice. Importanța acestei analize decurge din multiplele influențe directe și indirecte pe care calitatea, eficacitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale le au asupra celorlalte instituții ale statului, mediului economic, agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România în ansamblul său.

În acest context, vom avea în vedere evaluarea calității și performanțelor managementului administrației centrale și locale comparativ cu anul precedent, cât și cu cel exercitat în țările Uniunii Europene și Europei Centrale. De asemenea, considerăm că analiza capacității acestuia de a face față complexei situații economice cu care se confruntă România în anul 2017 poate constitui o sursă valoroasă de informații în conturarea unei imagini de ansamblu a „stării de sănătate” a managementului exercitat la nivelul administrației publice. 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

Primul nivel avut în vedere în cadrul analizei este cel al administrației centrale. La acest nivel ne vom baza analiza pe evaluarea calității și performanțelor managementului exercitat, a capacității acestuia de a face față complexei situații economice, dar și pe corelațiile dintre acestea, permițându-ne astfel identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel.

1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale

A. Analiza calității managementului comparativ cu anul precedent

Din analiza răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu, putem afirma faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (37,44%) 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 de aproape două ori și jumătate mai mare de respondenți apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (25,84%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (10,78%). Ilustrarea celor prezentate mai sus se regăsește în figura nr.38.

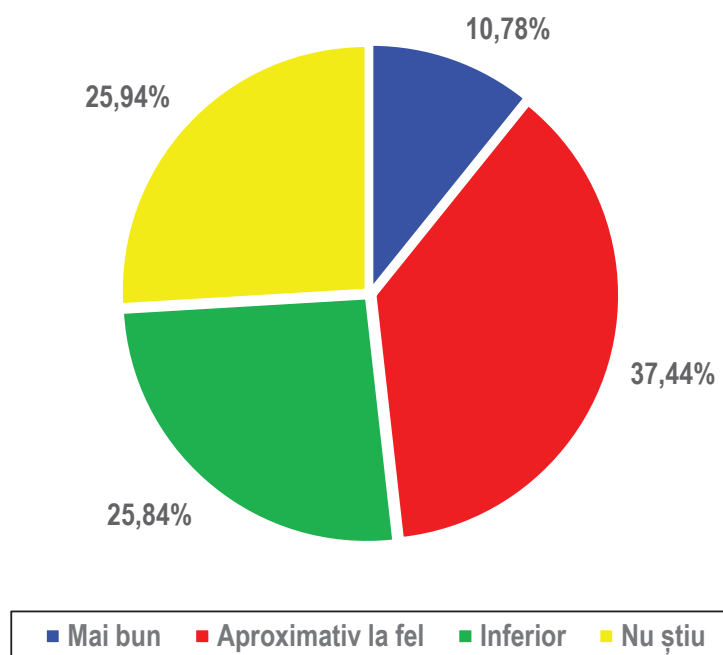


Figura nr. 38 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2017, comparativ cu 2016

În paragrafele următoare calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2017, comparativ cu 2016 va fi analizată prin prisma diferențelor constatate între diferitele categorii de respondenți participanți la anchetă. Dintre aceste diferențe, semnificative din punct de vedere statistic sunt cele în funcție de categoria de respondenți (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) și profesie. Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2017 comparativ cu 2016 în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

Din analiza răspunsurilor celor **două categorii de respondenți** (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) putem remarca următoarele aspecte semnificative (tabelul nr. 24):

- Astfel, cea mai mare parte a eșantionului de cadre didactice (57,32%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind inferioară comparativ cu anul precedent, în timp ce managerii și specialiștii din firme se remarcă printr-o proporție ridicată a celor care îl consideră ca fiind aproximativ de același nivel (38,86%).
- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai defavorabil nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale în anul 2017 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme 9,55% față de 11,02%).
- Putem constata diferențe în sens invers, dar de mai mică amploare, în cazul procentelor celor două categorii de respondenți care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România ca fiind în scădere față de anul precedent: 57,32% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 19,85% - managerii și specialiști din firme.
- Proporția respondenților care au declarat că „nu știu” este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (3,18%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (30,27%).

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale
în 2017, comparativ cu 2016, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	9,55%	29,94%	57,32%	3,18%
2	Manageri și specialiști din firme	11,02%	38,86%	19,85%	30,27%

Analizând răspunsurile furnizate în funcție de **profesia respondenților** (prezentată în tabelul nr. 25), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în 2017 comparativ cu 2016:

- Cea mai mare proporție a cadrelor didactice (53,46%) și a inginerilor (33,58%) evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind de un nivel inferior, în timp ce 54,84% dintre economiști, 30,77% dintre juriști și 29,10% dintre respondenții care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior sunt de părere că s-a menținut aproximativ la același nivel.
- La polul opus se situează respondenții care o consideră de nivel superior (9,43% dintre cadrele didactice, 11,61% dintre economiști, 19,23% dintre juriști, 10,45% dintre ingineri și 10,17% 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 respondenții care au declarat că au alte profesii decât cele menționate au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale
în 2017, comparativ cu 2016, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadru didactic	9,43%	29,56%	53,46%	7,55%
2	Economist	11,61%	54,84%	14,84%	18,71%
3	Inginer	10,45%	29,85%	33,58%	26,12%
4	Jurist	19,23%	30,77%	23,08%	26,92%
5	Altele	10,17%	29,10%	20,34%	40,40%

În concluzie, analizând datele prezentate mai sus, putem aprecia că, în opinia profesorilor și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme intervievați, calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale este în general percepută ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent.

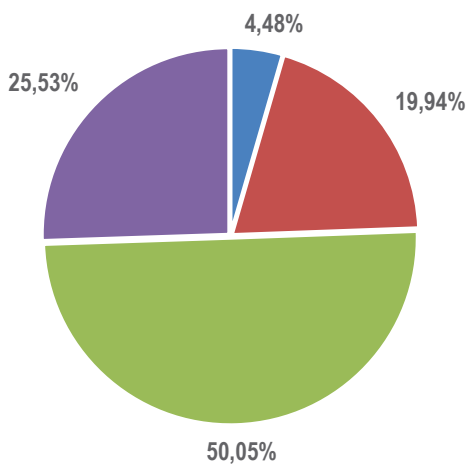
B. Analiza calității și eficacității managementului de la nivelul administrației centrale din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală

Performanțele administrației publice centrale din România, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, sunt apreciate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management și manageri și specialiști din firme ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de zece ori mai mare decât a celor care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului este superior celui mediu la nivel european (50,05% - inferior, comparativ cu 4,48% - mai bun). Un procent de 19,94% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației centrale din România este comparabil cu cel mediu practicat la nivel european, în timp ce 25,53% au declarat că „nu știu”.

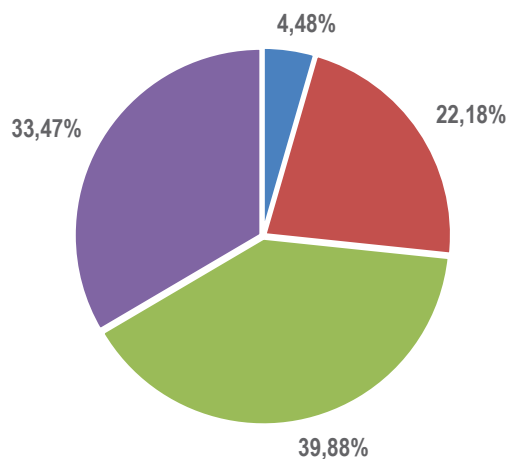
În ceea ce privește evaluarea calității și eficacității managementului practicat la nivelul administrației centrale, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (39,88%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și doar 4,48% dintre respondenți le consideră de un nivel superior. Aproximativ o cincime dintre respondenți (22,18%) sunt de părere că eficacitatea și calitatea managementului practicat de către administrațiile centrale din România și celelalte țări din Europa Centrală sunt aproximativ la același nivel, iar o treime dintre participanții la sondaj (33,47%) nu și-au exprimat nici o opinie.

Transpunerea grafică a acestor elemente se regăsește în figura nr. 39.

Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană



Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală



■ Mai bun ■ Aproximativ la fel ■ Inferior ■ Nu știu

Figura nr. 39 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2017

Aprofundarea analizei, prin luarea în considerare a **apartenenței respondenților la una dintre cele două categorii** relevă următoarele aspecte semnificative (tabelul nr. 26):

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de categoria din care aceștia fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).
- Referindu-ne la comparația cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați, 82,80% dintre aceștia considerând ca fiind inferioare, doar în procent de 9,55% aproximativ la fel și 1,91% mai bune.
- O opinie ceva mai puțin critică au avut managerii și specialiștii din firme, care au apreciat în procent de 43,83% calitatea și eficacitatea managementului practicat de administrația centrală din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și într-un

procent ceva mai mare (4,96%) ca fiind de un nivel superior.

- Ca și în cazul comparației cu calitatea și eficacitatea managementului practicat în Uniunea Europeană, opinii sensibile mai critice vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management care le consideră de un nivel inferior comparativ cu țările Europei Centrale (67,52%) și doar în proporție de 0,64% ca fiind de un nivel superior.
- În același timp, managerii și specialiștii din firme au opinii mai puțin critice, doar 34,62% considerându-le de un nivel inferior, în timp ce 5,21% dintre aceștia sunt de părere că nivelul de calitate și eficacitate al managementului din România în anul 2017, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală este superior.
- Proporția respondenților care au declarat că „nu știu” este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (5,73% și respectiv 10,82%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (29,30% și respectiv 37,77%).

Tabelul nr. 26

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2017 comparativ cu managementul administrației centrale care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorii de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	1,91%	9,55%	82,80%	5,73%
2		Manageri și specialiști din firme	4,96%	21,91%	43,83%	29,30%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	0,64%	21,02%	67,52%	10,83%
4		Manageri și specialiști din firme	5,21%	22,40%	34,62%	37,77%

Diferențierea răspunsurilor la chestionar în funcție de **profesia respondenților** scoate în evidență câteva aspecte semnificative (tabelul nr. 27):

- Evaluarea calității și eficacității managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de profesia respondenților.
- Cu excepția economiștilor, cea mai mare pondere a respondenților evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală ca fiind de un nivel inferior (cadre didactice – 80,50%, ingineri 53,73%, juriști – 53,75% și alte categorii profesionale – 47,46%).
- Dacă ne referim la opiniile favorabile, cea mai mare pondere a acestora se regăsește în rândul inginerilor (5,97%) și respondenților care au declarat ca având alte profesii (5,08%), în timp ce la polul opus se regăsesc cadrele didactice (1,89%).
- Având în vedere comparația cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, cu excepția economiștilor, cea mai mare pondere a respondenților apreciază nivelul de calitate ca fiind inferior. Referitor la răspunsurile apreciative, ponderea acestora în funcție de profesia respondenților este următoarea: 5,97% dintre ingineri și 5,16% dintre economiști, în timp ce la polul opus se regăsesc juriștii (3,85%) și cadrele didactice (0,63%).
- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce respondenții având alte profesii decât cele amintite au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2017
comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană
și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	1,89%	8,18%	80,50%	9,43%
2		Economist	4,52%	37,74%	35,48%	22,26%
3		Inginer	5,97%	17,91%	53,73%	22,39%
4		Jurist	3,85%	15,38%	53,85%	26,92%
5		Altele	5,08%	10,73%	47,46%	36,72%
6	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	0,63%	19,50%	66,67%	13,21%
7		Economist	5,16%	38,71%	24,52%	31,61%
8		Inginer	5,97%	14,93%	47,01%	32,09%
9		Jurist	3,85%	15,38%	50,00%	30,77%
10		Altele	5,08%	12,15%	37,85%	44,92%

Deși există diferențe și în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

În concluzie, analizând datele prezentate mai sus, putem constata că, în opinia profesorilor și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2017 este în general percepută ca fiind de un nivel inferior atât mediei din țările Europei Centrale, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice

În opinia respondenților, anul 2017 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă mai mult de o treime (36,22%) dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerii și specialiștii din firme. Un procent mai mic dintre aceștia (27,77%) apreciază capacitate managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017 ca fiind medie, în timp ce doar 7,53% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de un sfert dintre respondenți (28,48%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”. Ilustrarea acestor elemente se regăsește în figura nr. 40.

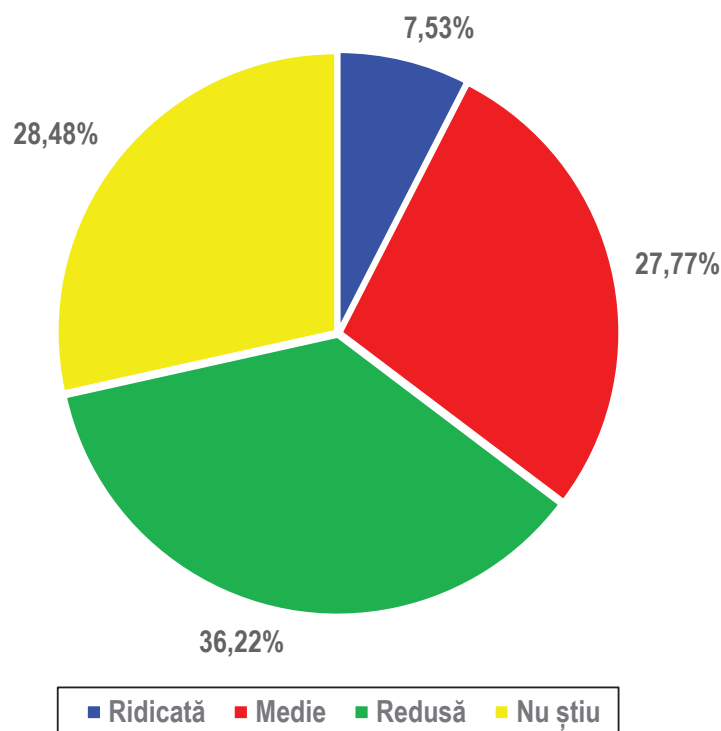


Figura nr. 40 - Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017, în România

În paragrafele următoare capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017, în România, va fi analizată prin prisma diferențelor constatate între diferitele categorii de respondenți participanți la anchetă. Dintre aceste diferențe, semnificative din punct de vedere statistic sunt cele în funcție de categoria de respondenți (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) și profesie. Deși există diferențe în ceea ce privește evaluarea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017 în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

Din analiza răspunsurilor în funcție de **categoria** din care aceștia fac parte (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 2017, în România:

- 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 2017 ca fiind redusă, urmați de cei care sunt de părere că este de un nivel mediu, în timp ce cel mai mic procent este al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.
- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților (aceștia apreciind capacitatea administrației publice centrale de a face față situației economice ca fiind redusă (71,97% - cadre didactice și cercetători în management comparativ cu 29,42% - manageri și specialiști din firme).
- Concomitent, există diferențe între cele două categorii de respondenți și în aprecierea acestei capacități ca ridicată doar în proporție de 0,64% comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (8,84%).
- Și de această dată putem remarca o diferență semnificativă între proporțiile celor două categorii de respondenți care declară că „nu știu” (2,55% respectiv 33,41%).

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	0,64%	24,84%	71,97%	2,55%
2	Manageri și specialiști din firme	8,84%	28,33%	29,42%	33,41%

Dacă avem în vedere impactul profesiei respondenților asupra opiniei acestora (prezentate în tabelul de mai jos) putem remarca următoarele aspecte semnificative:

- Cu excepția economiștilor, cea mai mare proporție a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017, 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 economiștii, aceștia apreciind în proporție de 14,84% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind ridicată, urmați fiind de respondenții care au declarat alte profesii decât cele enumerate (5,93%) și inginerii (2,99%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (1,99%) 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” (6,29%), în timp ce aproape jumătate dintre respondenții având alte profesii (41,81%) au furnizat acest răspuns.

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadru didactic	1,89%	22,64%	69,18%	6,29%
2	Economist	14,84%	37,42%	23,87%	23,87%
3	Inginer	2,99%	29,85%	38,06%	29,10%
4	Jurist	0,00%	15,38%	50,00%	34,62%
5	Altele	5,93%	21,75%	30,51%	41,81%

După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*¹, investigarea percepției managerilor / întreprinzătorilor asupra capacității guvernului de a contribui la rezolvarea complexelor probleme economico-sociale post criză, relevă faptul că cea mai mare proporție dintre aceștia (40,67%) sunt de părere că guvernul are posibilități reduse de a contracara efectele negative, 35,20% că această capacitate este de nivel mediu, iar 15,42% opinează

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Trucă A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p.76.

că guvernului îi lipsește în totalitate capacitatea de a răspunde acestui tip de provocări. Numai 8,71% dintre persoanele investigate au declarat că organul central al administrației de stat posedă o capacitate ridicată.

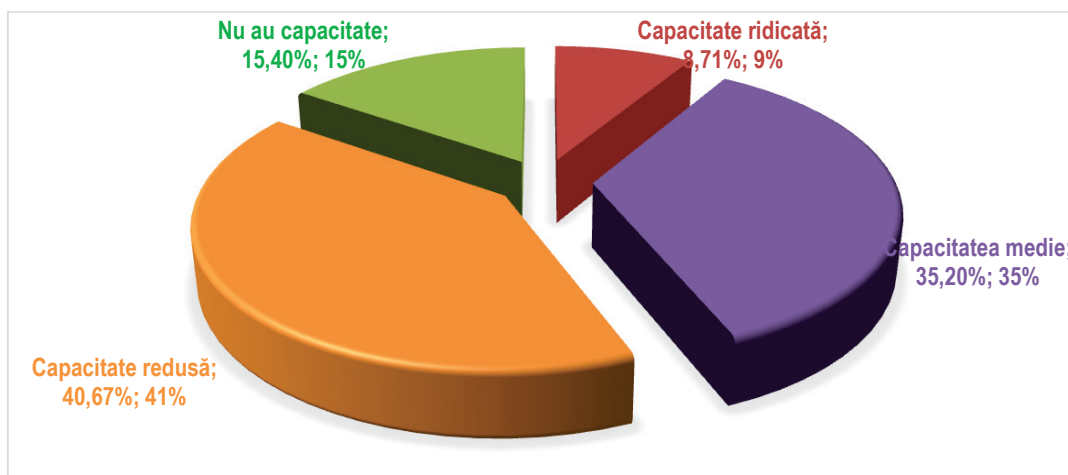


Figura nr. 41 – Percepțiile întreprinzătorilor cu privire la capacitatea guvernului de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

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

A. Principalele puncte forte identificate

Analiza răspunsurilor furnizate de către cadrele didactice și cercetătorilor în management și managerii și specialiștii din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte și slabe la nivelul managementului administrației publice centrale. Dintr-o listă predefinită de puncte forte, s-a solicitat celor două categorii de respondenți să identifice maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice centrale. Punctele forte astfel identificate vor fi analizate per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din analiza frecvenței cu care au fost indicate de către **ansamblul respondenților** principalele puncte forte, prezentată în figura nr. 42, putem remarca următoarele aspecte semnificative:

- Pe prima poziție și cea de a zecea se remarcă: dezvoltarea unui sistem informatic performant (22,53%) și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (17,22%), punându-se astfel accent pe contribuția informației la dezvoltarea societății contemporane.
- Printre primele șase puncte forte sunt menționate trei corespunzătoare unor funcții ale managementului, și anume: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (20,52%), Antrenarea intensă a salariaților din organizație (20,23%) și organizarea eficientă a activităților (19,23%).
- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, punctul forte corespunzător celei mai importante dintre funcțiile managementului, previziunea, care în anul precedent a ocupat prima poziție, se situează doar pe locul al doisprezecelea (15,93%).
- Punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: Creativitate și inovare ridicate (13,20%), Inițiativă și spirit intreprenorial puternice (11,33%), Utilizarea pe scară largă și eficientă a metodelor și tehnicilor moderne de management (11,05%), Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (10,76%) și Eficace acțiuni de marketing (9,76%).
- Alte puncte forte ale managementului administrației centrale din România în anul 2017, identificate de către respondenți, se referă la „implicare crescută în accesarea de fonduri europene”, „dezvoltarea

sistemelor de control managerial intern” și “adaptabilitate la bugete reduse”.

- Există o relativă omogenitate a frecvenței cu care sunt menționate cele 21 de puncte forte, atestată de diferența de puțin peste 12 p.p. între prima și ultima poziție pe care acestea le ocupă. Această situație demonstrează faptul că nici unul dintre punctele forte menționate în listă nu a fost remarcat de către respondenți ca fiind emblematic pentru administrația centrală din România.
- Toate cele 21 de puncte forte au ponderi de mai puțin de 25% dintre respondenți, justificat de faptul că fiecare dintre aceștia a identificat un număr scăzut de puncte forte specifice administrației centrale. De altfel, unii dintre respondenți au menționat că: „nu consider ca managementul actual deține puncte forte din cele enumerate” sau „nu consider ca sunt alte puncte forte”.

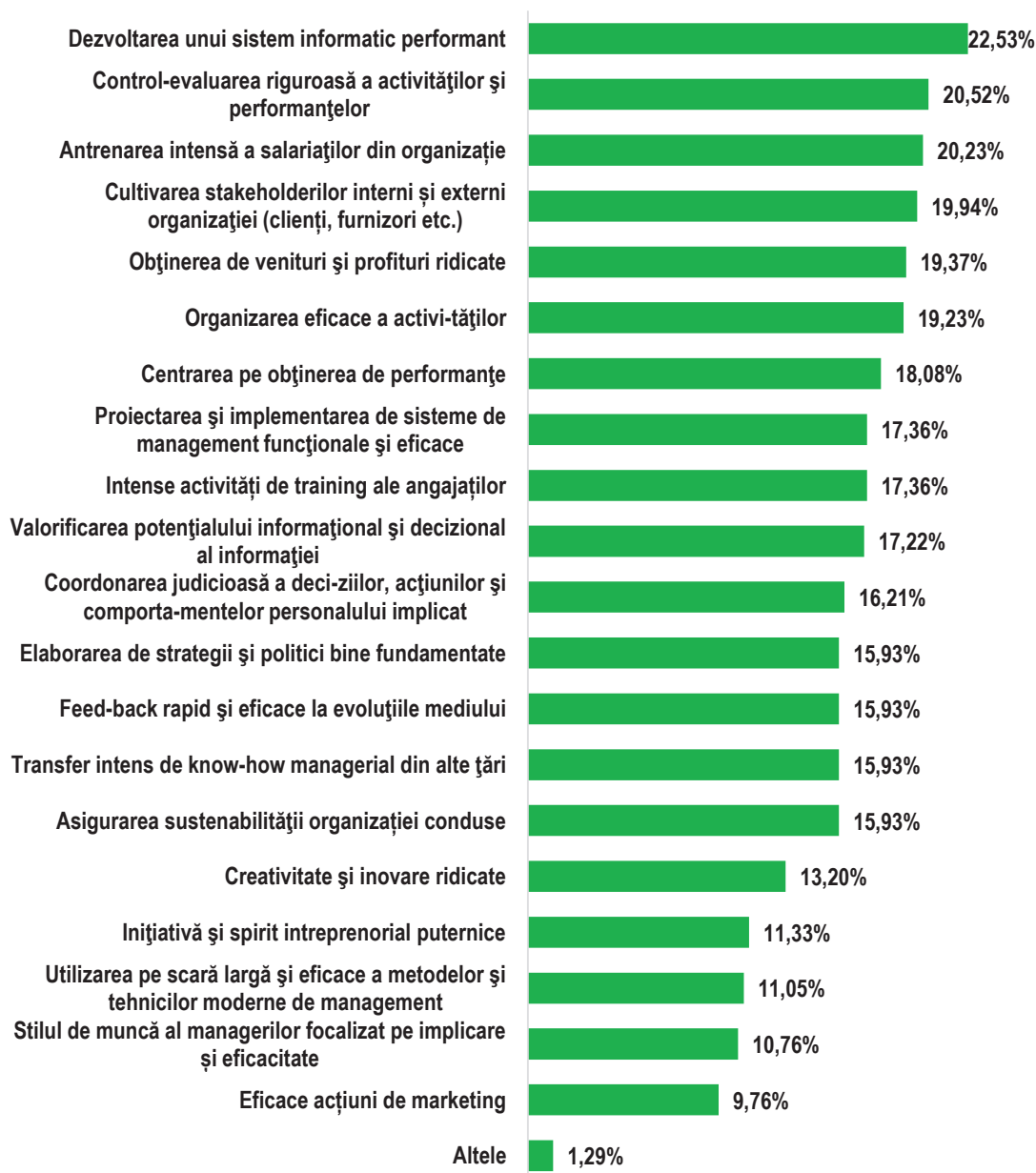


Figura nr. 42 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2017 – total respondenți

b. Se constată diferențe semnificative între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cadrele didactice și cercetători, pe de o parte, și manageri și specialiști, pe de altă parte, de aceea, în paragrafele următoare vor fi prezentate și analizate principalele puncte forte pentru fiecare dintre cele două categorii de respondenți în parte.

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, putem remarca::

- Principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale (prezentate în tabelul nr. 30) se referă la: dezvoltarea unui sistem informatic performant (36,19%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (menționat de 32,38% dintre respondenți), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (29, 32%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (28,57%) și intense activități de training ale angajaților (25,71%).
- Printre cele mai puțin frecvent menționate au fost: stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (13,33%), feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (12,38%), eficace acțiuni de marketing (8,57%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (4,76%) și creativitate și inovare ridicate (3,81%).

Tabelul nr. 30

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2017 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	36,19%
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	32,38%
3	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	29,52%
4	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	28,57%
5-6	Intense activități de training ale angajaților	25,71%
5-6	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	25,71%
7-8	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	24,76%
7-8	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	24,76%
9-10	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	21,90%
9-10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	21,90%

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

- Principalele puncte forte la nivelul administrației centrale vizează: Antrenarea intensă a salariaților din organizație (20,76%), Dezvoltarea unui sistem informatic performant (20,10%), Organizarea eficace a activităților (19,76%), Obținerea de venituri și profituri ridicate (19,09%) și Centrarea pe obținerea de performanțe (18,75%).
- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (indicat de 13,68% dintre respondenți), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (12,50%), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (10,30%), utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (9,97%) și eficace acțiuni de marketing (9,97%) sunt punctele forte menționate cel mai puțin frecvent.

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2017 – manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	20,78%
2	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	20,10%
3	Organizarea eficientă a activităților	19,76%
4	Obținerea de venituri și profituri ridicate	19,09%
5	Centrarea pe obținerea de performanțe	18,75%
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	18,41%
7	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	18,24%
8-9	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	16,55%
8-9	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului	16,55%
10-11	Intense activități de training ale angajaților	15,88%
10-11	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	15,88%

c. Abordarea corelativă a principalelor puncte forte la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme, evidențiază câteva aspecte semnificative:

- Există diferențe majore între procentele cu care punctele forte au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice. Această situație poate fi justificată pe de altă parte de interesul mai scăzut acordat de către această categorie de respondenți, iar pe de altă parte faptul că, la nivelul firmelor, un număr mic dintre elementele analizate sunt percepute ca și puncte forte.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, spre deosebire de anul precedent, putem remarca în mult mai mică măsură o concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. Astfel, doar unul dintre punctele forte (dezvoltarea unui sistem informatic performant) se regăsește printre primele cinci în ambele ierarhii, acesta fiind considerat ca principalul punct forte al administrației publice centrale de către cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați (36,19% dintre opțiuni) și pe cea de-a doua poziție în ierarhia managerilor și specialiștilor din firme (20,10%).
- Pot fi menționate și diferențe semnificative între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncte forte pe poziții diferite între cele două ierarhii. Astfel, punctele forte situate pe pozițiile doi și trei în opinia cadrelor didactice: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) ocupă pozițiile șase și respectiv șapte în ierarhia creată de opțiunile managerilor de la nivelul firmelor; în timp ce principalul punct forte în opinia managerilor și specialiștilor din firme - antrenarea intensă a salariaților din organizație și respectiv cel de al treilea - organizarea eficientă a activităților, sunt situate mult mai jos în ierarhia cadrelor didactice (pozițiile 12 și respectiv 14).

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

În concluzie, utilizând ca și reper datele obținute pentru întreg eșantionul, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2016 sunt cele prezentate în

tabelul nr. 32. Acestea au fost analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze și efectele generate.

Tabelul nr. 32

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (22,53%)	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei • Creșterea investițiilor în zona IT datorită progreselor tehnico-științifice și uzurii morale rapide în acest domeniu • Racordarea la evoluțiile pe plan mondial din zona IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea eficacității utilizării bugetului de timp pentru manageri și executanți • Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • Amplificarea eficienței activităților administrației centrale
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (20,53%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase de management, ce facilitează exercitarea controlului • Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management • Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea funcționalității și performanțelor sistemului condus • Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe rezultate
3	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (20,23%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea transferului de know-how managerial în condițiile integrării României în Uniunea Europeană • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația centrală • Creșterea constantă a salariilor personalului din administrația centrală 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea la un nivel acceptabil a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor • Creșterea eficienței activităților
4	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (19,94%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Nevoia de a satisface nevoile și așteptările populației • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația centrală • Conștientizarea rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi, inclusiv în cazul instituțiilor administrației centrale 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilitate sporită a unora dintre instituțiile administrației centrale la nevoile sociale și economice • Amplificarea eficienței activităților administrației centrale

5	Obținerea de venituri și profituri ridicate (19,37%)	Veniturile obținute în perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> • Punerea în valoare a elementelor manageriale profesionale • Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor • Creșterea gradului de colectare a veniturilor bugetare • Creșterea economică din ultima perioadă 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea surselor financiare disponibile pentru investiții • Crearea treptată a premiselor pentru relansarea economică • Sporirea nivelului de trai al populației
6	Organizarea eficace a activităților (19,23%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației centrale • Corelarea organizării structurale și procesuale cu obiectivele asumate 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea de condiții adecvate pentru amplificarea funcționalității instituțiilor conduse • Crearea premiselor pentru obținerea de performanțe economice la nivel național
7	Centrarea pe obținerea de performanțe (18,08%)	Rolul managementului în obținerea eficienței și eficacității la nivelul organizațiilor conduse	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului general de pregătire al managerilor, în special în domeniul managerial și economic • Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe • Nevoia de a satisface nevoile și așteptările populației • Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate • Integrarea României în uniunea europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea de resurse suplimentare pentru satisfacerea nevoilor populației • Menținerea la un nivel rezonabil a veniturilor funcționarilor din administrația centrală, precum și a stabilității acestora • Creșterea eficienței activităților administrației centrale • Contracurarea efectelor socio-economice nefavorabile din plan internațional
8	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (17,36%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Conștientizarea în rândul managerilor de la nivelul administrației centrale a rolului determinant al managementului în obținerea de performanțe • Îmbunătățirea nivelului de pregătire al managerilor • Creșterea transferului internațional de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea premiselor pentru profesionalizarea managementului • Crearea premiselor pentru creșterea performanțelor manageriale, cu repercusiuni pozitive și asupra rezultatelor economice
9	Intense activități de training ale angajaților (17,36%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea exigențelor în ceea ce privește nivelul de pregătire al funcționarilor de la nivelul administrației centrale • Existența a numeroase programe de training și perfecționare finanțate din fonduri europene • Conștientizarea rolului cunoștințelor și competențelor resurselor umane în 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilitate sporită a unora dintre instituțiile administrației centrale la nevoile sociale și economice • Reducerea fluctuației personalului • Sporirea atractivității posturilor din administrația centrală

			eficientizarea activităților	
10	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (17,22%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Tendințele pe plan mondial în ceea din zona IT și a sistemelor de comunicații • Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și informatic. • Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial a managerilor din domeniul administrației publice 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor • Facilitarea exercitării procesului de management • Creșterea eficacității în rezolvarea unor situații decizionale complexe de către manageri

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

A. Principalele puncte slabe identificate

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

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

a. Din perspectiva principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul administrației centrale, în opinia **majorității respondenților** (prezentate în figura nr. 43), putem remarca:

- Per ansamblu, punctele slabe sunt menționate de către respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte, demonstrând astfel faptul că disfuncționalitățile cu care se confruntă managementul la nivelul administrației centrale sunt mai vizibile, iar efectele acestora mai intens resimțite decât zonele de funcționalitate.
- Cele mai frecvent menționate puncte slabe sunt, în ordine: nefocalizarea pe priorități (34,77% dintre respondenți), organizare defectuoasă a activităților (31,45%), coordonare ineficace a personalului (27,15%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (26,54%) și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (25,80%).
- Dintre acestea, se diferențiază net primele două poziții: nefocalizarea pe priorități și organizare defectuoasă a activităților, la distanță de aproximativ 7 p.p. și respectiv 4 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice centrale din România.
- Toate celelalte 22 de puncte slabe au fost menționate de mai puțin de 30% dintre respondenți, iar „plaja” pe care acestea se desfășoară este de aproximativ 15 p.p.
- În mai mică măsură sunt amintite printre punctele slabe ale administrației centrale: insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (15,48% dintre respondenți), neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (14,86%), performanțe ecologice scăzute (13,39%), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (13,14%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (12,90%).
- Alte puncte slabe ale managementului administrației publice centrale, astfel cum au fost formulate de către respondenți, se referă la: „politicizarea excesivă dublată de instabilitate”, „lipsa unei analize a valorii la modul real”, „dependența de factorul politic”, „diluarea responsabilității”, „digitalizare foarte redusă și lipsa interconectivității, procese greoaie”, „centrarea pe interese individuale”.

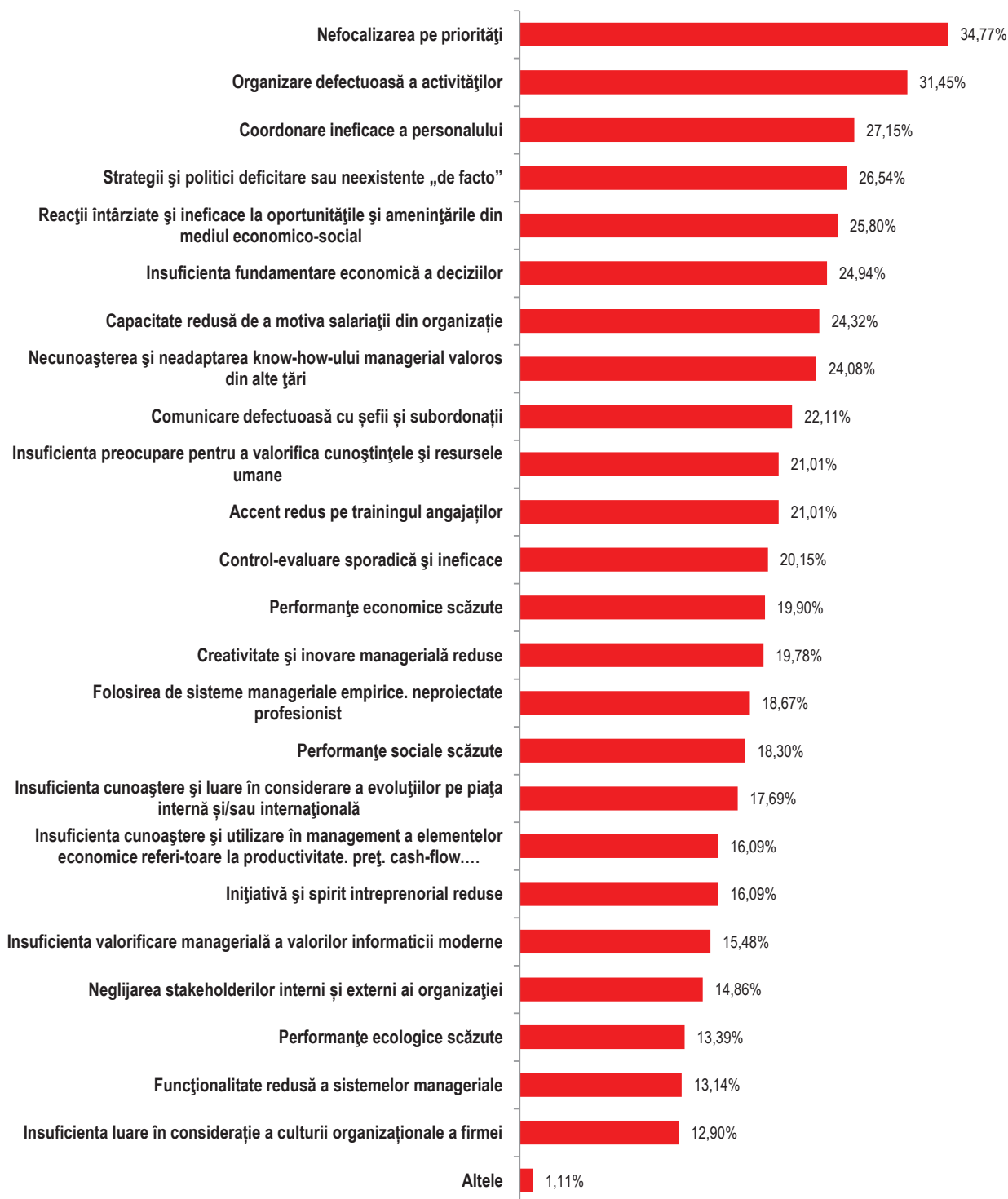


Figura nr. 43 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2017, pe ansamblu

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

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, putem remarca (tabelul nr. 33):

- Principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale se referă la: organizare defectuoasă a

activităților (68,24%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (65,54%), nefocalizarea pe priorități (61,49%), insuficienta fundamentare economică a deciziilor (58,78%) și coordonare ineficace a personalului (58,11%).

- Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională și inițiativă și spirit intreprenorial reduse (32,43%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (31,76%) și insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (27,70%) sunt punctele slabe menționate cel mai puțin frecvent de către eșantionul de cadre didactice și specialiști în management participanți la anchetă.

Tabelul nr. 33

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2017 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice, cercetători și consultanți
1	Organizare defectuoasă a activităților	68,24%
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	65,54%
3	Nefocalizarea pe priorități	61,49%
4	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	58,78%
5	Coordonare ineficace a personalului	58,11%
6	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	56,76%
7	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	52,03%
8	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	51,35%
9	Creativitate și inovare managerială reduse	47,30%
10	Performanțe sociale scăzute	47,30%

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

- Principalele puncte slabe la nivelul administrației centrale vizează: nefocalizarea pe priorități (28,83%), organizare defectuoasă a activităților (23,27%), coordonare ineficace a personalului (20,27%), necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (19,52%) și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (18,92%).
- În mai mică măsură au fost identificate ca puncte slabe ale administrației centrale: insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (10,66% dintre respondenți), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (9,01%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (9,71%), performanțe ecologice scăzute (8,26%) și neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (7,96%).

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2017 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Nefocalizarea pe priorități	28,83%
2	Organizare defectuoasă a activităților	23,27%
3	Coordonare ineficace a personalului	20,27%
4	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	19,52%
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	18,92%
6	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	18,32%
7	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	17,87%
8	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	17,57%
9	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	17,42%
10	Accent redus pe trainingul angajaților	16,67%

c. Abordarea corelativă a principalelor puncte slabe la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme (prezentată în tabelul 35), evidențiază câteva aspect semnificative:

- Există diferențe majore între frecvențele cu care au fost menționate punctele slabe de către cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului cadre didactice și cercetători în management sunt considerabil mai mari decât cele corespunzătoare de la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme, denotând un interes mai puțin evident al acestora din urmă.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. astfel, trei dintre punctele slabe se regăsesc printre primele cinci la ambele nivele: (1) nefocalizarea pe priorități se situează pe cea de a treia poziție în ierarhia cadrelor didactice și este considerat ca principalul punct slab de către eșantionul de manageri și specialiști, (2) organizare defectuoasă a activităților - pe locul unu, respectiv doi și (3) coordonare ineficace a personalului – pe locul cinci respectiv trei.
- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta slabe pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. astfel, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” și creativitate și inovare managerială reduse este considerat cel de al doilea punct slab în opinia cadrelor didactice și pe locul șapte de către managerii din firme; în timp ce necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări se situează pe locul 13 și respective patru.

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

În concluzie, utilizând ca reper situația pe ansamblul eșantionului, apreciem că principalele 10 puncte slabe ale managementului la nivelul administrației publice centrale din anul 2017 sunt:

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Nefocalizarea pe priorități (34,77%)	Rolul esențial al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor	<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
2	Organizare defectuoasă a activităților (31,45%)	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 • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național
3	Coordonare ineficace a personalului (27,15%)	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
4	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (26,54%)	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 decalajului pe plan socio-economic față de țările UE • Brand de țară necorespunzător pentru România
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (25,80%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmul rapid al schimbărilor intervenite în mediului extern pe plan național și internațional • Comportament predominant reactiv al managerilor • Lipsa sau insuficienta studiere a mediului extern 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea oportunităților • Scăderea performanțelor economiei naționale • Reducerea avantajului competitiv
6	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (24,94%)	Cerințe ale unui proces decizional performant	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența cunoștințelor economice și manageriale • Cultură economică deficitară a unora dintre funcționarii din ministere și agenții 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nejustificată a costurilor în sectorul public • Întârzieri în accesarea fondurilor europene • Disfuncționalități la nivel micro și

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> Accent ridicat pe scăderea cheltuielilor, în detrimentul stimulării activităților generatoare de venit 	macroeconomic
7	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (24,32%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Gestionarea ineficientă a resurselor, în special a celor financiare Cadrul legislativ care nu permite de multe ori o motivare eficientă (în special materială) Preocuparea scăzută pentru aspectele de natură umană ale managementului 	<ul style="list-style-type: none"> Productivitate și responsabilitate reduse Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor
8	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (24,08%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> Grad redus de profesionalism a numeroși manageri Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la "nou" 	<ul style="list-style-type: none"> Adâncirea decalajelor manageriale față de Țările UE Greutăți în promovarea unui comportament pro activ față de mediul ambiant internațional
9	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (22,11%)	Exigentele unui management profesionist Principiile și funcțiile manageriale	<ul style="list-style-type: none"> Atitudinea managerilor față de salariați Pregătirea precară în domeniul comunicării a unora dintre managerii de la nivelul administrației centrale Stilul de management, predominant autoritar, practicat în instituțiile publice din România 	<ul style="list-style-type: none"> Impact nefavorabil asupra motivării angajaților și performanțelor acestora Disfuncționalități în derularea activităților Imagine nefavorabilă a firmei în fața stakeholderilor Aplicarea greoaie a managementului
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (21,01%)	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele manageriale Atitudinea managerilor față de salariați Pregătirea precară în domeniul comunicării a unora dintre managerii de la nivelul administrației centrale 	<ul style="list-style-type: none"> Disfuncționalități în motivarea resurselor umane Fluctuația ridicată a resurselor umane

1.4.2. Managementul administrației publice locale

În mod similar cu analizele care au vizat nivelul administrației centrale, la nivelul celei locale vom avea în vedere evaluarea calității și performanțelor managementului exercitat, a capacității acestuia de a face față complexei situații economice, corelațiile dintre acestea, precum și identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și slabe care se manifestă.

1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale

A. Analiza calității managementul comparativ cu anul precedent

Analizând răspunsurile cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme participanți la anchetă, per ansamblu, putem afirma faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (38,86%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape dublu dintre respondenți (24,62%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu cei doar 11,06% care sunt de părere că acesta este în creștere. Ilustrarea grafică a acestor elemente se regăsește în figura nr. 44.

Comparând opiniile respondenților cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale și locale în anul 2017 față de anul precedent (prezentate în figura de mai jos), putem constata că diferențele sunt de mică amploare în favoarea administrației locale. Astfel, procentul respondenților care constată evoluții pozitive (11,09%) este ușor superior celui referitor la administrația centrală (10,78%), în timp ce procentul celor care remarcă evoluții negative este cu aproximativ un P.P. mai mic (24,62% comparativ cu 25,84%).

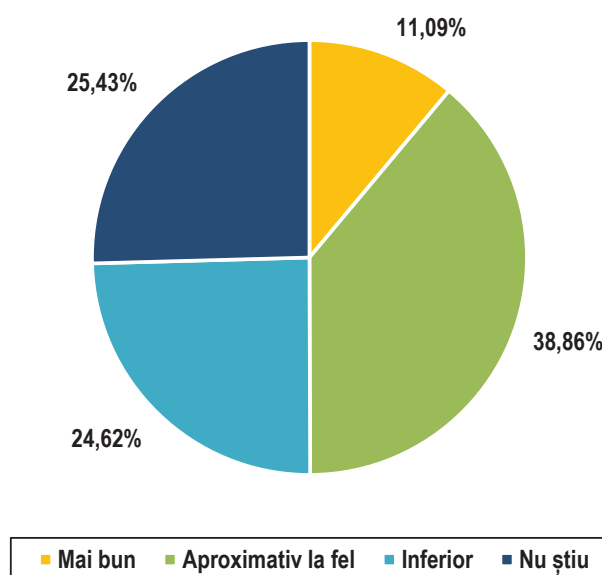


Figura nr. 44 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2017, comparativ cu 2016

În paragrafele următoare calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale în anul 2017, comparativ cu 2016 va fi analizată prin prisma diferențelor constatate între diferitele categorii de respondenți participanți la anchetă. Dintre aceste diferențe, semnificative din punct de vedere statistic sunt cele în funcție de categoria de respondenți (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) și profesie. Deși, din analiza rezultatelor, s-au constatat diferențe și în funcție de vârsta și sexul respondenților, acestea nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

Gruparea respondenților în funcție de **categoria** din care aceștia fac parte (prezentate în tabelul de mai jos) pune în evidență următoarele aspecte semnificative:

- Cea mai mare parte a respondenților apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent (manageri și specialiști din firme) sau de un nivel inferior (cadre didactice și cercetători în management). Indiferent de categoria din care fac parte, cel mai mic procent revine respondenților care o apreciază ca fiind în

creștere.

- Spre deosebire de evaluarea calității managementului la nivelul administrației centrale, eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil nivelul de calitate al managementului administrației publice locale în anul 2017 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (13,38% față de 10,65%).
- Putem constata diferențe în sens invers, dar de o 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: 47,13% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 20,34% - managerii și specialiști din firme.
- Proportia respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (2,55%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (29,78%).

Tabelul nr. 36

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2017, comparativ cu 2016, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	13,38%	36,94%	47,13%	2,55%
2	Manageri și specialiști din firme	10,65%	39,23%	20,34%	29,78%

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 2017 comparativ cu 2016:

- Cu excepția cadrelor didactice și a inginerilor, cea mai mare proporție a respondenților evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel (54,19% dintre economiști, 30,77% dintre juriști și 30,51% dintre celelalte categorii profesionale), urmați de cei care o consideră ca având un nivel inferior, în timp ce la polul opus se situează respondenții care o consideră de nivel superior.
- Cele mai mari procente ale opiniilor favorabile sunt de departe cele ale juriștilor (19,23%) și inginerilor (12,69%), în timp ce cele mai mici procente se întâlnesc în rândul respondenților care declară că au alte profesii decât cele menționate anterior - 9,04%.
- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Detalii suplimentare pot fi consultate în tabelul nr. 37.

Tabelul nr. 37

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2017, comparativ cu 2016, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadru didactic	11,95%	37,11%	43,40%	7,55%
2	Economist	11,61%	54,19%	15,81%	18,39%
3	Inginer	12,69%	29,10%	31,34%	26,87%
4	Jurist	19,23%	30,77%	23,08%	26,92%
5	Altele	9,04%	30,51%	21,47%	38,98%

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

Performanțele administrației publice locale din România, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, sunt apreciate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management, manageri și specialiști din firme ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de unsprezece ori mai mare decât a celor care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului este superior celui mediu la nivel european (49,34% - inferior, comparativ cu 4,37% - mai bun). Un procent de 19,94% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației locale din România este comparabil cu cel mediu practicat la nivel european, în timp ce 26,35% au declarat că „nu știu”.

Comparând calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2017, **cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, respondenții au considerat că acestea sunt, de asemenea, de un nivel inferior (39,88%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și doar 4,78% dintre respondenți le consideră de un nivel superior. Aproximativ un sfert dintre respondenți (22,08%) sunt de părere că eficacitatea și calitatea managementului practicat de către administrațiile locale din România și celelalte țări din Europa Centrală sunt aproximativ la același nivel, iar o treime dintre participanții la sondaj (33,27%) nu și-au exprimat nici o opinie.

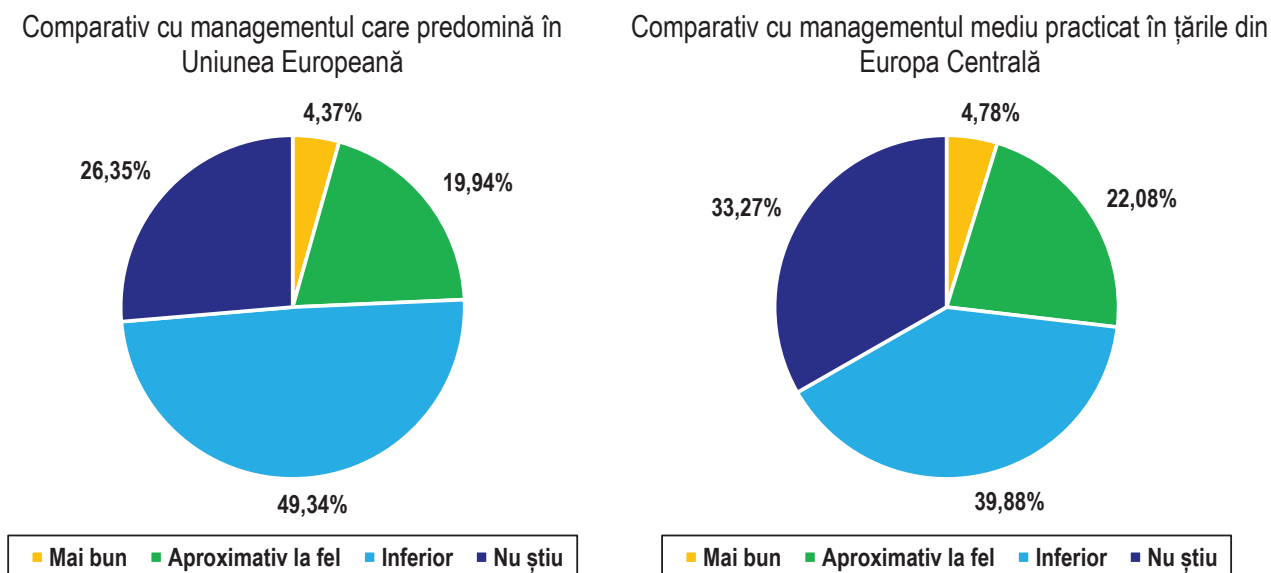


Figura nr. 45 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2017

În concluzie, putem constata că, în opinia profesorilor și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2017 este în general percepută ca fiind de un nivel inferior atât mediei din țările Europei Centrale, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

Gruparea răspunsurilor în cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme) scoate în evidență următoarele elemente esențiale (tabelul nr. 38):

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de categoria din care aceștia fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).

- În cazul comparației cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați, 78,98% dintre aceștia considerând ca fiind inferioare și doar în procent de 10,83% aproximativ la fel și 3,82% mai bune.
- managerii și specialiștii din firme și-au exprimat o părere ceva mai moderată, aceștia apreciind doar în procent de 43,70% calitatea și eficacitatea managementului practicat de administrația locală din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și într-un procent de 4,48% ca fiind de un nivel superior.
- Ca și în cazul comparației cu calitatea și eficacitatea managementului practicat în Uniunea Europeană, opinii sensibil mai critice vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management care le consideră de un nivel inferior comparativ cu țările Europei Centrale (66,24%) și doar în proporție de 2,55% ca fiind de un nivel superior.
- În același timp, managerii și specialiștii din firme au opinii mai puțin critice, doar 34,87% considerându-le de un nivel inferior, în timp ce 5,21% dintre aceștia sunt de părere că nivelul de calitate și eficacitate al managementului din România în anul 2017, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală este superior.
- Proporția respondenților nehotărâți este, și de această dată, sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (6,37% și respectiv 10,83%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (30,15% și respectiv 37,53%).

Tabelul nr. 38

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorii de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	3,82%	10,83%	78,98%	6,37%
2		Manageri și specialiști din firme	4,48%	21,67%	43,70%	30,15%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	2,55%	20,38%	66,24%	10,83%
4		Manageri și specialiști din firme	5,21%	22,40%	34,87%	37,53%

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

- Există diferențe semnificative între cele două categorii de respondenți în ceea ce privește opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa.
- Cu excepția economiștilor, cea mai mare parte a respondenților (indiferent de profesia acestora) evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2017 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 economiștii, aceștia apreciind în proporție de 5,16% nivelul managementului administrației locale ca fiind de un nivel superior, urmași fiind de respondenții având alte profesii (4,52%) și ingineri (4,48%), în timp ce cele mai nefavorabile aprecieri le-au avut juriștii (0,00%).

- Referindu-ne la comparația cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, nivelul de calitate este apreciat ca fiind superior de 5,97% dintre ingineri și 5,65% dintre respondenții de alte profesii, în timp ce la polul opus se regăsesc juriștii (0,00%).
- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce respondenții care au declarat ca având alte profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 39

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2017
comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană
și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	3,14%	10,06%	76,10%	10,69%
2		Economist	5,16%	36,77%	34,52%	23,55%
3		Inginer	4,48%	17,91%	54,48%	23,13%
4		Jurist	0,00%	15,38%	61,54%	23,08%
5		Altele	4,52%	10,73%	47,46%	37,29%
6	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	2,52%	19,50%	64,15%	13,84%
7		Economist	4,84%	38,39%	25,81%	30,97%
8		Inginer	5,97%	14,18%	47,01%	32,84%
9		Jurist	0,00%	19,23%	50,00%	30,77%
10		Altele	5,65%	12,15%	37,85%	44,35%

Diferențele constatate în ceea ce privește evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală în funcție de vârsta și sexul respondenților nu sunt semnificative din punct de vedere statistic și managerial.

1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față complexei situații socio-economice actuale

Ca și în cazul administrației publice centrale, anul 2017 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 35,81% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participante la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (27,16%) apreciază capacitatea managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2017 ca fiind medie, în timp ce doar 8,65% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (28,38%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

Comparând opiniile respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2017, putem constata că diferențele în favoarea administrației locale, acestea fiind însă de mică amploare. Astfel, procentul respondenților care constată evoluții pozitive (8,65%) este ușor superior celui referitor la administrația centrală (7,53%), în timp ce procentul celor care remarcă evoluții negative este cu mai puțin de un P.P. mai mic (35,81% comparativ cu 36,22%).

Transpunerea grafică a acestor rezultate este realizată în figura nr. 46.

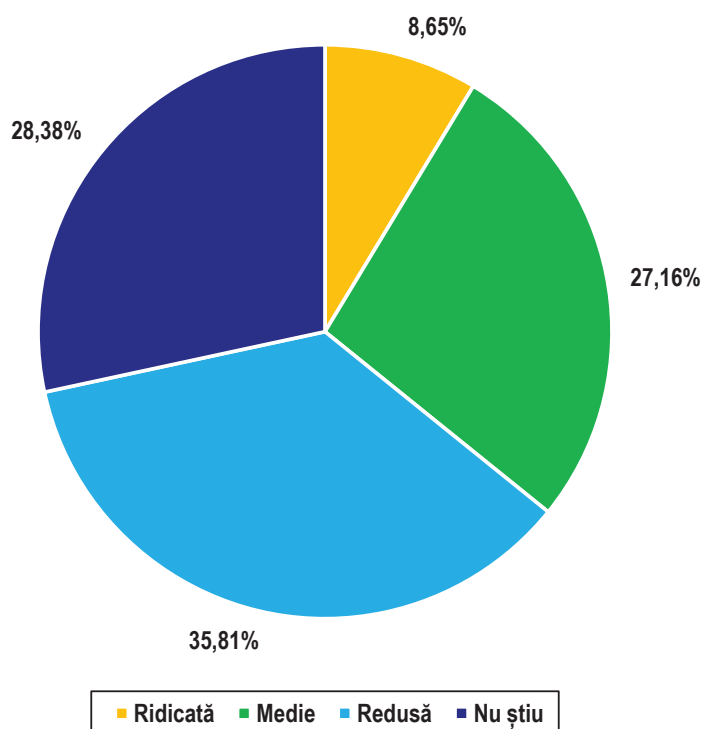


Figura nr. 46 – Capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2017, în România

Luând în considerare categoria în care se încadrează respondenții (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) 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 2017, în România variază semnificativ în funcție de categoria din care fac 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 2017 ca fiind redusă, urmași de cei care sunt de părere că este de un nivel mediu, în timp ce cel mai mic procent este al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.
- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților (aceștia apreciind capacitatea administrației publice locale de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2017 ca ridicată doar în proporție de 1,27%) comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români (10,05%).
- Concomitent, există diferențe între cele două categorii de respondenți și în aprecierea capacității ca fiind redusă (69,43% - cadre didactice și cercetători în management comparativ cu 29,42% - 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”.

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

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	1,27%	26,75%	69,43%	2,55%
2	Manageri și specialiști din firme	10,05%	27,24%	29,42%	33,29%

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 2017, în România (tabelul nr. 41):

- Există diferențe semnificative între opiniile respondenților în funcție de categoria din care aceștia fac parte.
- Cu excepția economiștilor, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice ca fiind redusă, urmați de cei care o consideră de un nivel mediu, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.
- Cele mai favorabile opinii și le-au exprimat economiștii, aceștia apreciind în proporție de 16,77% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2017 ca fiind ridicată, urmați fiind de respondenții având alte profesii (7,34%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut inginerii (2,24%) și cadrele didactice (1,89%).
- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cadrele didactice sunt cele care declară în cea mai mică proporție că „nu știu” (5,66%), la polul opus situându-se respondenții având alte profesii (42,37%).

Tabelul nr. 41

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

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadru didactic	1,89%	25,79%	66,67%	5,66%
2	Economist	16,77%	36,13%	23,55%	23,55%
3	Inginer	2,24%	27,61%	41,04%	29,10%
4	Jurist	3,85%	19,23%	46,15%	30,77%
5	Altele	7,34%	20,34%	29,94%	42,37%

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

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

A. Principalele puncte forte identificate

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

a. Din analiza frecvenței cu care au fost indicate de către **ansamblul respondenților** principalele puncte forte, prezentată în figura nr. 47, putem remarca:

- Prin prisma frecvenței cu care a fost menționat de către respondenți, principalul punct forte al administrației publice locale poate fi considerat antrenarea intensă a salariaților din organizație (21,65%). Comparativ cu anul precedent, se observă o amplificare cu 6,21 p.p., care poate fi explicată în mare măsură prin creșterile salariale ale funcționarilor din administrația locală, survenite în această perioadă.
- Printre primele cinci poziții, se remarcă două dintre punctele forte corespunzătoare altor două funcții ale managementului, respectiv cea de organizare și control-reglare: organizarea eficace a activităților (indicat de 19,63% dintre respondenți) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (19,00%).
- Pe următoarele două poziții se situează dezvoltarea unui sistem informatic performant și obținerea de venituri și profituri ridicate, acestea fiind indicate ca și puncte forte de către 19,63% și respectiv 19,47% dintre respondenți. Plasarea celor două elemente printre principalele cinci puncte forte denotă preocuparea managementului de la acest nivel pentru valorificarea în cadrul procesului de management a tendințelor actuale în ceea ce privește tehnologia informației, dar și către finalitățile de ordin pragmatic ale acestuia.
- Punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: inițiativă și spirit intreprenorial puternice (11,21%), transfer intens de know-how managerial din alte țări (11,06%), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (10,90%), eficace acțiuni de marketing (10,44%) și utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (9,35%).
- Exceptând prima poziție, există o relativă omogenitate a frecvenței cu care sunt menționate celelalte 19 puncte forte, atestată de diferența de puțin peste 10 p.p. între prima și ultima poziție pe care acestea le ocupă. Această situație demonstrează faptul că niciunul dintre acestea nu a fost remarcat de către respondenți ca fiind emblematic pentru administrația locală din România.
- Exceptând, de asemenea, prima poziție, celelalte 19 puncte forte au ponderi de mai puțin de 20% dintre respondenți, justificat de faptul că fiecare dintre aceștia a identificat un număr scăzut de puncte forte specifice administrației locale.
- Ca și în cazul administrației centrale, a fost solicitat respondenților să identifice și alte puncte forte decât cele din lista predefinită. Dintre punctele forte remarcate menționăm: „nu există decât câteva administrații locale care au folosit eficient resursele”, „la nivel local, există punctual, administrații locale ce au reușit să realizeze investiții care se reflectă într-o calitate mai ridicată a condițiilor de viață ale cetățenilor”, „preocuparea de a obține rezultate vizibile pentru cetățeni (în ciuda resurselor insuficiente)” și „descentralizarea decizională și focusarea pe prioritățile locale”. Au existat și respondenți care au menționat că: „nu consider că sunt alte puncte forte” și „celelalte nu se aplică, din păcate”.

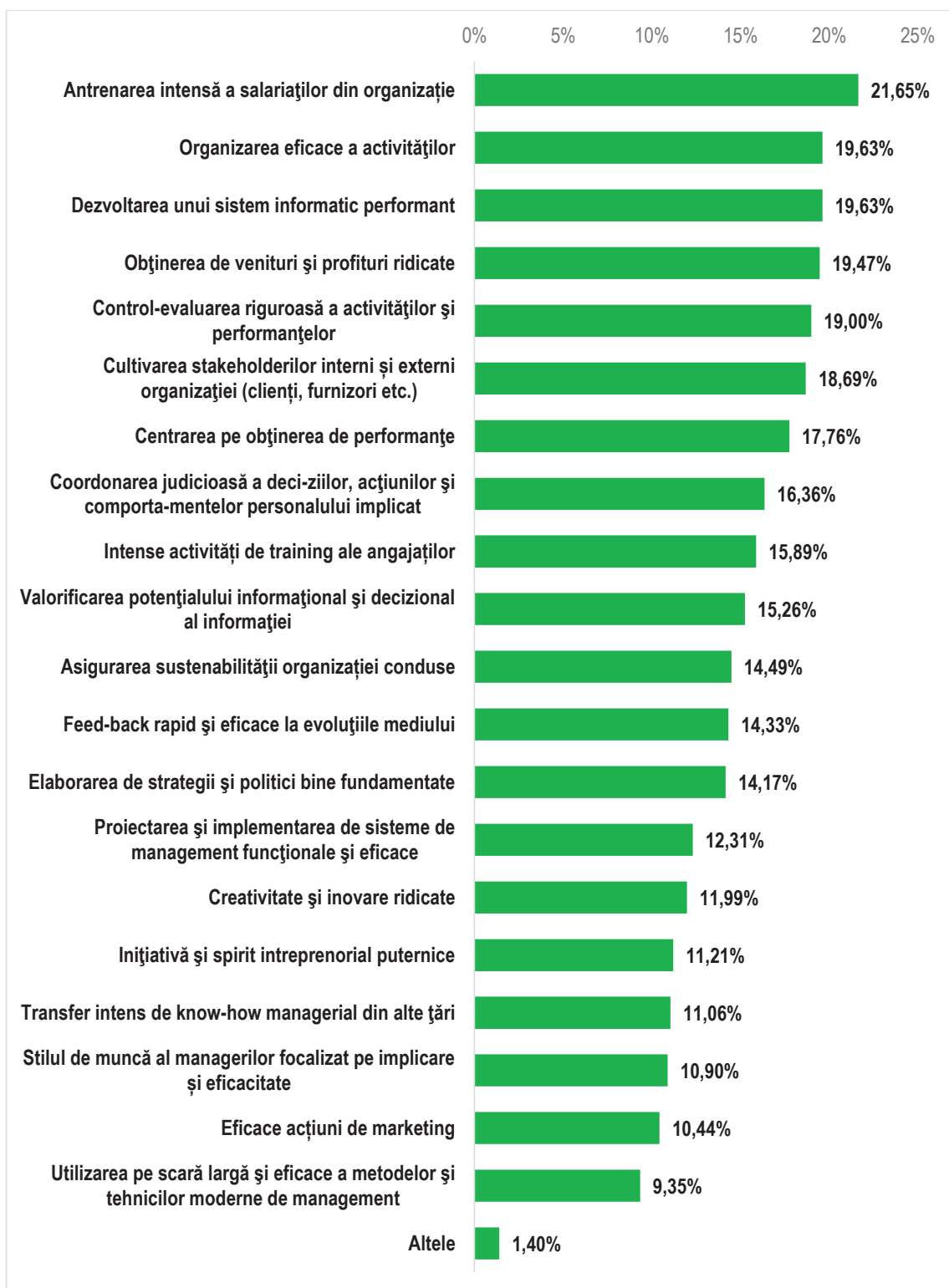


Figura nr. 47 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2017 – total respondenți

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

Următoarele aspecte sunt semnificative prin prisma opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management** (tabelul nr. 42):

- Principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale se referă la: dezvoltarea unui sistem informatic performant (menționat de 30,93% dintre respondenți), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (29,90%), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (26,80%), intense activități de training ale angajaților (23,71%) și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (22,68%).
- În mai mică măsură au fost identificate ca puncte forte ale administrației locale: transfer intens de know-how managerial din alte țări (13,40%), eficace acțiuni de marketing (11,34%), utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (10,31%), creativitate și inovare ridicate (8,25%) și inițiativă și spirit intreprenorial puternice (8,25%).

Tabelul nr. 42

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2017 - Cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători
1	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	30,93%
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	29,90%
3	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	26,80%
4	Intense activități de training ale angajaților	23,71%
5-6	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	22,68%
5-6	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	22,68%
7	Obținerea de venituri și profituri ridicate	21,65%
8	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	20,62%
9-11	Organizarea eficace a activităților	19,59%
9-11	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	19,59%
9-11	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	19,59%

Analiza răspunsurilor furnizate de eșantionul de **manageri și specialiști** relevă că:

- La nivelul administrației locale, cele mai vizibile puncte forte se referă la: antrenarea intensă a salariaților din organizație (22,02%), organizarea eficace a activităților (19,63%), obținerea de venituri și profituri ridicate (19,08%), centrarea pe obținerea de performanțe (17,98%) și dezvoltarea unui sistem informatic performant (17,61%).
- Cel mai puțin frecvent menționate puncte forte sunt: inițiativă și spirit intreprenorial puternice (11,74%), transfer intens de know-how managerial din alte țări (10,64%), eficace acțiuni de marketing (10,28%), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (9,36%) și utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management (9,17%).

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale
din România în 2017 – manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	22,02%
2	Organizarea eficace a activităților	19,63%
3	Obținerea de venituri și profituri ridicate	19,08%
4	Centrarea pe obținerea de performanțe	17,98%
5	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	17,61%
6	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	17,25%
7	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	17,06%
8	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	15,23%
9-10	Intense activități de training ale angajaților	14,50%
9-10	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	14,50%

c. Abordarea corelativă a principalelor puncta forte la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme, evidențiază câteva aspect semnificative:

- Ca și în cazul analizei efectuate la nivelul administrației centrale, există diferențe majore între procentele cu care punctele forte au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca faptul că rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane sunt concordante doar în mică măsură, astfel încât niciunul dintre punctele fort nu poate fi considerat ca fiind emblematic pentru administrația locală. Cu toate acestea, în a doua parte a clasamentului există un număr de puncte forte situate pe poziții similare în ambele ierarhii: elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (poziția a douăsprezecea), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (poziția a paisprezecea și respectiv a cincisprezecea), transfer intens de know-how managerial din alte țări (poziția a șaisprezecea și respectiv a șaptesprezecea), etc.
- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta forte pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. Astfel, punctele forte situate pe primele trei poziții în opinia cadrelor didactice – dezvoltarea unui sistem informatic performant, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) ocupă pozițiile cinci, șapte și șase în ierarhia creată de opțiunile managerilor de la nivelul firmelor; în timp ce primele trei puncte forte în ierarhia acestora din urmă - antrenarea intensă a salariaților din organizație, organizarea eficace a activităților și obținerea de venituri și profituri ridicate sunt situate mult mai jos în ierarhia cadrelor didactice (pozițiile 10, 9 și 7).

C. Analiza cauzală a principalelor puncte forte ale managementului administrației publice locale

Luând în considerare frecvența cu care acestea au fost menționate de către întregul eșantion, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul administrației publice locale din România în anul 2017 sunt

cele prezentate în tabelul nr. 44. Acestea vor fi analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze și efectele generate.

Tabelul nr. 44

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (21,65%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea constantă a salariilor personalului din administrația locală • Sporirea cunoștințelor și competențelor manageriale, ceea ce permite motivarea complexă a resurselor umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor • Amplificarea elementelor calitative în activitatea administrației locale, rezultate din creșterea salariilor • Sporirea atractivității locurilor de muncă din administrația locală, în detrimentul firmelor private
2	Organizarea eficace a activităților (19,63%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației locale • Corelarea dintre obiectivele asumate și organizarea structurală și funcțională • Transferul de bune practici în domeniul administrativ și managerial din uniunea europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea premiselor pentru creșterea funcționalității instituțiilor conduse • Crearea premiselor pentru obținerea de performanțe la nivelul instituțiilor locale, dar și în teritoriul administrat
3	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (19,63%)	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> • Racordarea la evoluțiile pe plan mondial din zona IT • Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei • Creșterea investițiilor în zona IT datorită progreselor tehnico-științifice și uzurii morale rapide în acest domeniu • Sporirea cunoștințelor din domeniul IT ale funcționarilor din administrația locală 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea eficientă a bugetului de timp al managerilor • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • Creșterea eficienței activităților administrației locale • Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor și relațiilor de management
4	Obținerea de venituri și profituri ridicate (19,47%)	Veniturile obținute în perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> • Punerea în valoare a elementelor manageriale profesionale • Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor • Creșterea gradului de colectare a veniturilor bugetare • Creșterea economică din ultima perioadă 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenuarea și stoparea efectelor negative ale crizei economice internaționale • Sporirea surselor financiare disponibile pentru investiții • Crearea treptată a premiselor pentru relansarea economică • Sporirea nivelului de trai al populației

5	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (19,00%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale 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 sistemelor conduse • Crearea premiselor unei motiveri realiste, bazate pe performanțe
6	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (18,69%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Nevoia de a satisface nevoile și așteptările comunităților locale • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația locală • Conștientizarea rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi, inclusiv în cazul instituțiilor administrației locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilitate sporită a unora dintre instituțiile administrației locale la nevoile sociale și economice • Amplificarea eficienței activităților instituțiilor conduse
7	Centrarea pe obținerea de performanțe (17,76%)	Rolul managementului în obținerea eficienței și eficacității la nivelul organizațiilor conduse	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului general de pregătire al managerilor, în special în domeniul managerial și economic • Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe • Nevoia de a satisface așteptările comunităților locale • Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate • Integrarea României în uniunea europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea de resurse suplimentare pentru satisfacerea nevoilor comunităților locale • Menținerea la un nivel rezonabil a veniturilor funcționarilor din administrația locală, precum și a stabilității acestora • Creșterea eficienței activităților administrației locale • Contracurarea efectelor nefavorabile ale pe plan socio-economic
8	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (16,36%)	Cerință esențială a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicare “de sus în jos”, mult mai intensă decât “de jos în sus” • Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor (în special a celor referitoare la coordonarea activităților) de la toate nivelele administrației locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizarea mai bună a muncii salariaților • Creștere a gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonele aflate în administrare
9	Intense activități de training ale angajaților (15,89%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea exigențelor în ceea ce privește nivelul de pregătire al funcționarilor administrațiilor locale • Existența a numeroase programe de training și perfecționare finanțate din fonduri europene • Conștientizarea rolului cunoștințelor și competențelor funcționarilor administrațiilor locale în eficientizarea activităților 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilitate sporită la necesitățile comunităților locale • Reducerea fluctuației personalului • Sporirea atractivității posturilor din administrația locală

10	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (15,26%)	Cerință a managementului profesionist,	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea transferului de know-how managerial și informatic. • Implementarea de sisteme informatice și de comunicații moderne • Creșterea nivelului de instruire a managerilor și specialiștilor de la nivelul administrației locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor, în special a celor cu implicații manageriale și economice • Creșterea eficacității în rezolvarea unor probleme complexe de către manageri • Facilitarea exercitării proceselor de management
----	--	--	---	---

1.4.2.4. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului administrației publice locale

A. Principalele puncte slabe identificate

În egală măsură, punctele forte și slabe reprezintă o premisă esențială a fundamentării unor măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare. Prin urmare, pe lângă identificarea punctelor forte la nivelul managementului administrației publice locale din România și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor slabe.

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

a. Din perspectiva principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul administrației locale, în opinia **majorității respondenților** (prezentate în figura nr. 48), putem remarca:

- Per ansamblu, punctele slabe sunt menționate de către eșantionul de respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte, demonstrând astfel faptul că disfuncționalitățile cu care se confruntă managementul la nivelul administrației centrale sunt mai vizibile, iar efectele acestora mai intens resimțite decât zonele de funcționalitate.
- Cel mai frecvent menționate puncte slabe sunt, în ordine: nefocalizarea pe priorități (32,83%), organizare defectuoasă a activităților (29,91%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (26,24%), coordonare ineficace a personalului (24,08%) și insuficienta fundamentare economică a deciziilor (23,19%).
- Dintre acestea, se diferențiază net primele două poziții: nefocalizarea pe priorități și organizare defectuoasă a activităților, la distanță de aproximativ 6 p.p. și respectiv 3 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice locale din România.
- Faptul că organizarea activităților se situează concomitent pe cea de a doua poziție și printre punctele forte și în ierarhia punctele slabe, demonstrează, pe de o parte, importanța acordată funcției de organizare în derularea proceselor de management la nivelul administrației locale și, pe de altă parte, faptul că, în mod punctual, respondenții s-au confruntat atât cu exemple concrete de organizare eficiente a activităților, cât și cu situații în care persistă încă disfuncționalități majore în această privință.
- Cu excepția primelor două poziții, toate celelalte 21 de puncte slabe au fost menționate de mai puțin de un sfert dintre respondenți, iar „plaja” pe care acestea se desfășoară este de aproximativ 15 p.p.
- În mai mică măsură sunt amintite printre punctele slabe ale administrației centrale: Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (14,83%), Performanțe ecologice scăzute (14,58%), Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (14,58%), Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (13,56%) și Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (10,39%).

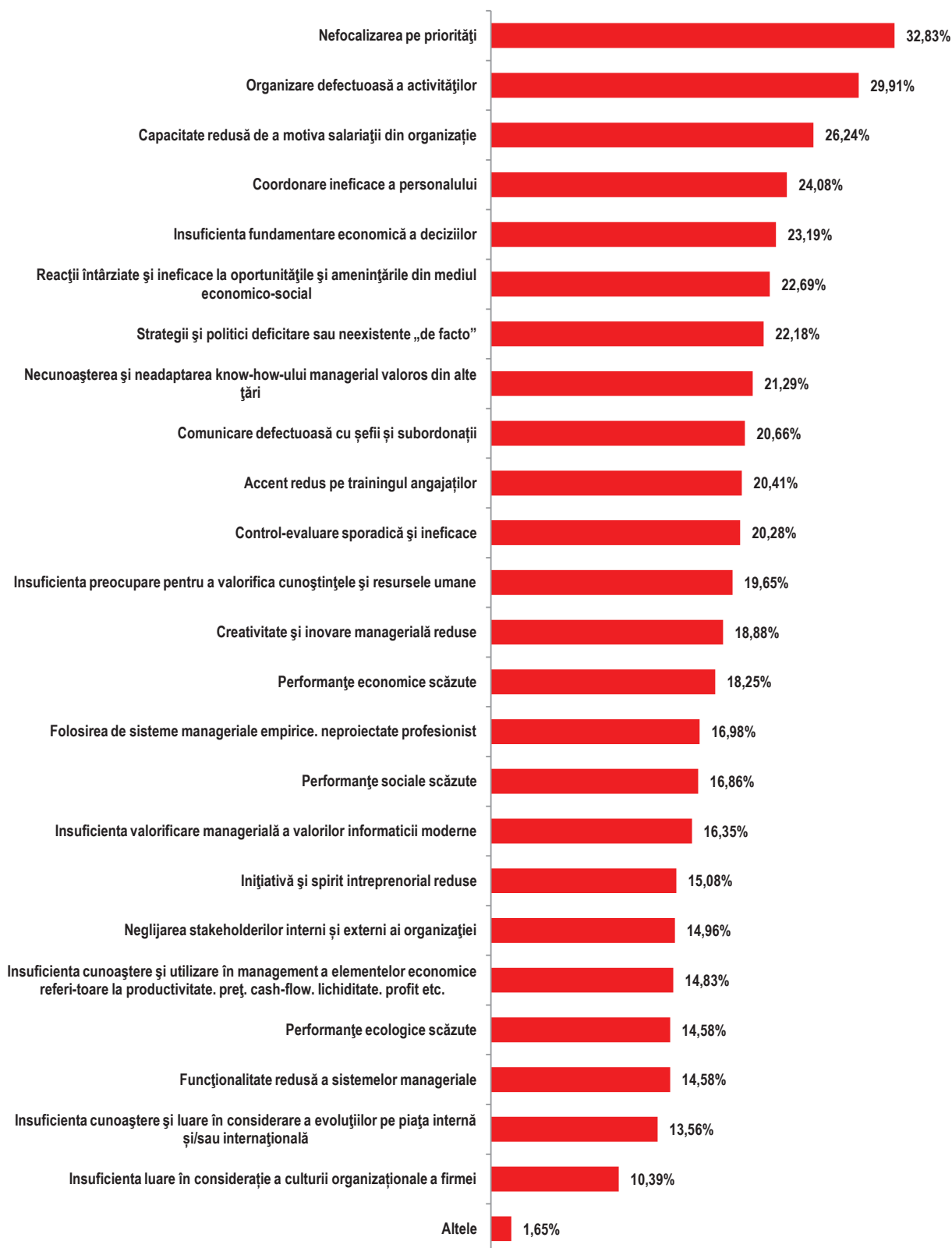


Figura nr. 48 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2017, pe ansamblu

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

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

- Principale 5 puncte slabe se referă la: nefocalizarea pe priorități (58,99%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (58,99%), organizare defectuoasă a activităților (56,12%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (53,24%) și insuficienta fundamentare economică a deciziilor (53,24%).
- Pe ultimele 5 poziții se situează ca și frecvență: funcționalitate redusă a sistemelor manageri (33,09%), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (31,65%), insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (28,78%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (27,34%) și insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (26,62%).

Tabelul nr. 45

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2017 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice, cercetători și consultanți
1	Nefocalizarea pe priorități	58,99%
2	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	58,99%
3	Organizare defectuoasă a activităților	56,12%
4	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	53,24%
5	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	53,24%
6	Coordonare ineficace a personalului	48,20%
7	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	47,48%
8	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	47,48%
9	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	43,88%
10	Creativitate și inovare managerială reduse	41,73%

Analiza opiniilor exprimate de către **managerii și specialiștii** intervievați relevă:

- Principalele disfuncționalități identificate se referă la: nefocalizarea pe priorități (27,23%), organizare defectuoasă a activităților (24,31%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (19,23%), coordonare ineficace a personalului (18,92%), în timp ce reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și accent redus pe trainingul angajaților se situează pe ultima poziție cu 17,38%.
- Cu o mai mică frecvență au fost menționate ca puncte slabe: funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (10,62%), neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (10,46%), insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (10,31%), performanțe ecologice scăzute (9,69%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (6,77%).

Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2017 -
manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1	Nefocalizarea pe priorități	27,23%
2	Organizare defectuoasă a activităților	24,31%
3	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	19,23%
4	Coordonare ineficace a personalului	18,92%
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	17,38%
6	Accent redus pe trainingul angajaților	17,38%
7	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	17,08%
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	16,77%
9	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	16,46%
10	Control-evaluare sporadică și ineficace	15,85%

c. Abordarea corelativă a principalelor puncta slabe la nivelul eșantionului de cadre didactice și al celui al managerilor și specialiștilor din firme, evidențiază câteva aspect semnificative:

- Ca și în cazul analizei la nivelul administrației centrale, există diferențe majore între procentele cu care punctele slabe au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme este considerabil mai mic decât cel obținut la nivelul eșantionului de cadre didactice.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. Astfel, trei dintre punctele slabe se regăsesc printre primele cinci la ambele nivele: (1) nefocalizarea pe priorități este principalul punct forte în ambele ierarhii, (2) organizare defectuoasă a activităților - pe locul 3, respectiv 2 și (3) capacitate redusă de a motiva salariații din organizație – pe locul 2 respectiv 3.
- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta slabe pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. astfel, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” și insuficienta fundamentare economică a deciziilor se regăsesc în top 5 în opinia cadrelor didactice și doar pe locul 11, respectiv 8 în cel al managerilor din firme.

B. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe ale managementului administrației publice locale

Pe baza opiniilor exprimate de ansamblul eșantionului, ca și în cazul punctelor forte, apreciem că principalele 10 puncte slabe ale managementului la nivelul administrației publice locale din România în anul 2017 sunt:

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Nefocalizarea pe priorități (32,83%)	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 la nivelul instituțiilor administrației locale precum și în teritoriu • Influențe negative asupra performanțelor economice
2	Organizare defectuoasă a activităților (29,91%)	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 • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local
3	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (26,24%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa și (uneori) gestionarea ineficientă a resurselor, în special financiare • Mentalitatea managerilor români • Cadru legislativ 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuații ale resurselor umane din administrația locală • Productivitate și responsabilitate reduse • Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor
4	Coordonare ineficace a personalului (24,08%)	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
5	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (23,19%)	Cerințe ale unui proces decizional performant	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența cunoștințelor economice și manageriale • Cultură economică deficitară a unora dintre funcționarii din instituții ale administrației locale • Accent ridicat pe scăderea cheltuielilor, în detrimentul stimulării activităților generatoare de venit 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nejustificată a costurilor în sectorul public • Întârzieri în accesarea fondurilor europene • Disfuncționalități la nivel micro și macroeconomic

6	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (22,69%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul redus de profesionalizare al managerilor • Comportament predominant reactiv al managerilor • Insuficienta studiere a mediului extern 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea de oportunități de afaceri • Scăderea performanțelor • Reducerea avantajului competitiv
7	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (22,18%)	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"> • Nefocalizarea pe priorități • Caracterul predominant empiric al managementului practicat • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local
8	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (21,29%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Grad redus de profesionalism a numeroși manageri • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la “nou” 	<ul style="list-style-type: none"> • Adâncirea decalajelor manageriale față de Țările UE • Greutăți în promovarea unui comportament pro activ față de mediul ambiant internațional
9	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonați (20,66%)	Principiile și funcțiile manageriale Exigențele unui management profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea managerilor față de salariați • Lipsa pregătirii în domeniul comunicării • Stilul de management, predominant autoritar, practicat în instituțiile publice din România • Cultura organizațională specifică instituțiilor publice, care nu încurajează comunicarea deschisă 	<ul style="list-style-type: none"> • Impact nefavorabil asupra motivării angajaților și performanțelor acestora • Disfuncționalități în derularea activităților • Imagine nefavorabilă în fața stakeholderilor • Exercitarea greoaie a procesului de management • Nevalorificarea în mod eficient a potențialului cunoștințelor și informațiilor din cadrul organizației
10	Accent redus pe trainingul angajaților (20,41%)	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba preocupare pentru problemele resurselor umane • Insuficiența resurselor financiare la nivel local • Deficiențe în procesul de managerilor și executanților 	<ul style="list-style-type: none"> • Instabilitatea resurselor umane • Demotivarea angajaților • Diminuarea productivității muncii

1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor

Eficacitatea, calitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale exercită multiple influențe directe și indirecte asupra celorlalte instituții ale statului, mediului economic și de afaceri și agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România în ansamblul său.

1. În acest context, ne propunem să analizăm relația dintre performanțele 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.

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.¹
- 59,43% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent și 40,76% dintre cei care îl apreciază ca fiind de același nivel, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind medie.
- În mod similar, 71,65% 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, 79,22% 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. 48

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2017 la nivelul administrației centrale comparativ cu 2017 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2017, comparativ cu 2016			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	9,43%	13,86%	3,94%	1,18%
2	Medie	59,43%	40,76%	16,14%	7,45%
3	Redusă	18,87%	33,42%	71,65%	12,16%
4	Nu știu	12,26%	11,96%	8,27%	79,22%

Ca și în cazul **administrației publice centrale**, ne propunem să analizăm dacă, în opinia respondenților, există o relație semnificativă între nivelul de performanță a managementului de la nivelul administrației publice locale comparativ cu anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România.

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
- 55,05% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent și 39,53% dintre cei care sunt de părere că s-a menținut constat nivelul de calitate, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind de un nivel mediu.
- În mod similar, 70,25% 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, 82,40% dintre respondenți, care nu au furnizat nici un răspuns la prima întrebare, au avut o atitudine similară și la cea de a doua.

¹ Popa, I., Ștefan, S.C., An Overview on Romanian Firms' Management. În *Proceedings of The 26th IBIMA conference "Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth"*. Madrid, Spania, 2015, p.787.

² *Ibidem.*, p.787.

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2017 la nivelul administrației locale comparativ cu 2017 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2016, comparativ cu 2015			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	11,93%	14,66%	4,96%	1,60%
2	Medie	55,05%	39,53%	16,94%	6,00%
3	Redusă	22,94%	34,55%	70,25%	10,00%
4	Nu știu	10,09%	11,26%	7,85%	82,40%

2. După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*¹, rezultatele anchetei întreprinse în rândul managerilor / întreprinzători, relevă faptul că printre cele mai des menționate evoluții contextuale care se consideră că **influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor** în anul acesta sunt cele în a căror evoluție administrația publică centrală și locală joacă un rol determinant: birocrația excesivă (menționată de 40,80% dintre firmele investigate), insuficiența capacității a Guvernului, Parlamentului etc. de a gestiona problemele economice (40,19%), evoluția cadrului legislativ (în 31,72% din totalul firmelor investigate), alături de corupție (31,36%) și schimbările politice la nivel național (21,91%).

Dintre acestea, corupția este una dintre cele mai îngrijorătoare probleme ale societății contemporane, mai ales pentru țările în tranziție, printre care și România.² În ultimul raport al Transparency International³ pe tema corupției, România, cu 48 de puncte din 100 posibile, se situează pe locul 25 dintre cele 28 de state ale Uniunii Europene, cu mult sub media de 64,78 a UE 28. Conform acestui index, cele mai puțin corupte state europene sunt Danemarca (88 de puncte), Finlanda (85 de puncte) și Suedia (84 de puncte), acestea apropiindu-se de scorul maxim de 100 de puncte, în timp ce la polul opus se regăsesc Grecia (48 de puncte), Ungaria (45 de puncte) și Bulgaria (43 de puncte).

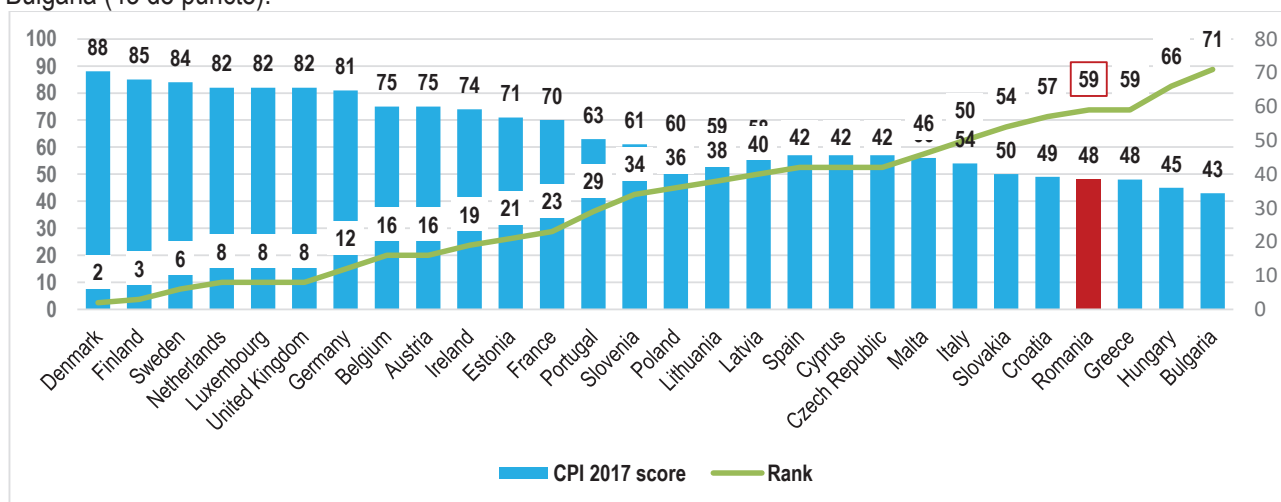


Figura nr. 49 – Corruption Perceptions Index 2017
(Sursa: Transparency International, 2018)

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 54.

² Radu L., *Corruption in the European Union and the Responsibility of European Institutions*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 50 E, 2017, pp. 164-176.

³ Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2017*, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017, accesat pe 03.03.2018.

O imagine a modului în care este perceput impactul pe care îl exercită instituțiile administrației publice asupra firmelor din România comparativ cu situația la nivel european ne-o oferă ancheta realizată pe un eșantion de 10.603 firme, sub egida Comisiei Europene.¹ Ancheta relevă faptul că 80% dintre firmele din România apreciază lipsa de predictibilitate și stabilitate a cadrului legislativ ca fiind **principalele obstacole în derularea afacerilor**, urmate de timpul necesar pentru obținerea autorizațiilor (67%), costul obținerii autorizațiilor și licențelor (63%), controalele din partea autorităților (60%), costurile conformității fiscale (53%) și în mult mai mică măsură controalele vamale și costurile aferente formalităților de import-export (24%). De remarcat este faptul că patru dintre aceste dificultăți sunt percepute de un procent mai mare dintre firmele din România comparativ cu media UE 28, diferențele variind între 2 și 4 p.p., în timp ce costurile conformității fiscale și mai ales controalele vamale și costurile aferente formalităților de import-export sunt considerate ca și dificultăți majore în mai mică măsură la nivelul României.

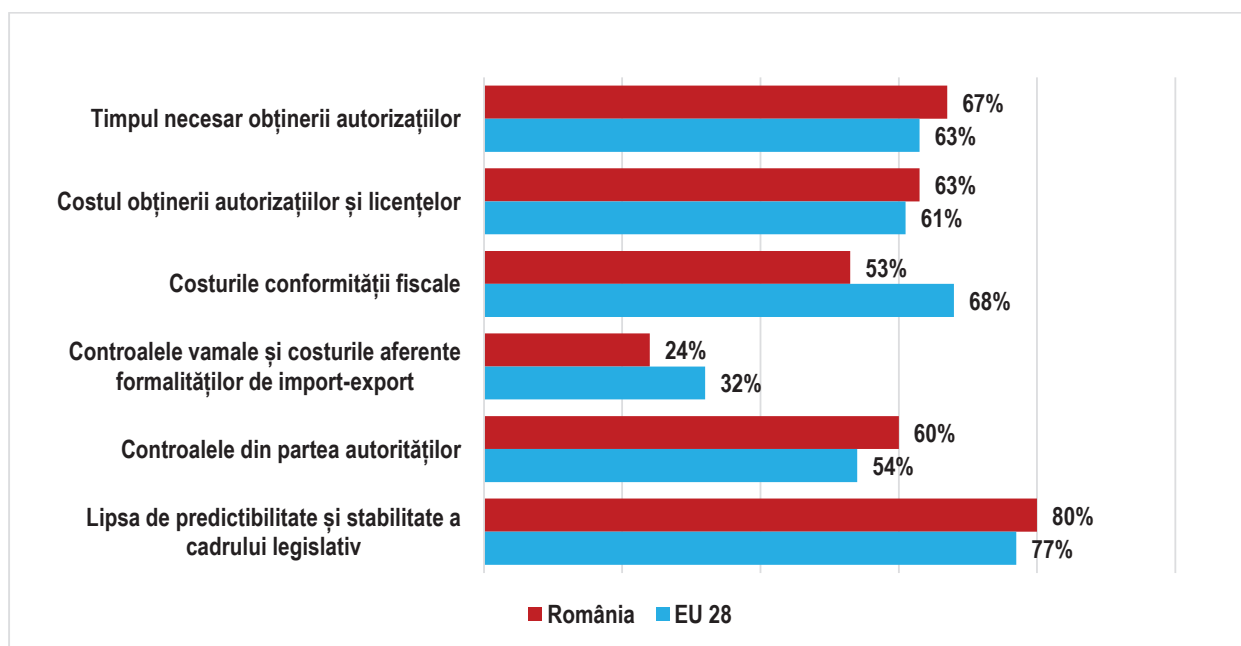


Figura nr. 50 - Principalele obstacole în derularea afacerilor
(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

În ceea ce privește gradul de satisfacție față de **eficiența cu care administrația publică tratează problemele firmelor**², aproape două treimi dintre respondenții din România (61%) sunt de părere că administrația publică este ineficientă în rezolvarea problemelor firmelor, dintre aceștia 17% considerând că nu este deloc eficientă. Procentul respondenților care și-au exprimat opinii pozitive este aproape de două ori mai mic (34%), dintre care doar 4% consideră că nivelul de eficiență este unul foarte ridicat. Aceste rezultate nu sunt însă decât în mică măsură diferite de media obținută la nivel european: 58% - foarte nemulțumit și nemulțumit, comparativ cu 35% - mulțumit și foarte nemulțumit. În Figura nr. 51 datele referitoare la România sunt prezentate pe cercul interior, iar media UE – pe cercul exterior.

¹ European Commission, *Flash Eurobarometer 417 - European businesses and public administration*, 2015, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2089/pl/2>.

² *Ibidem*.

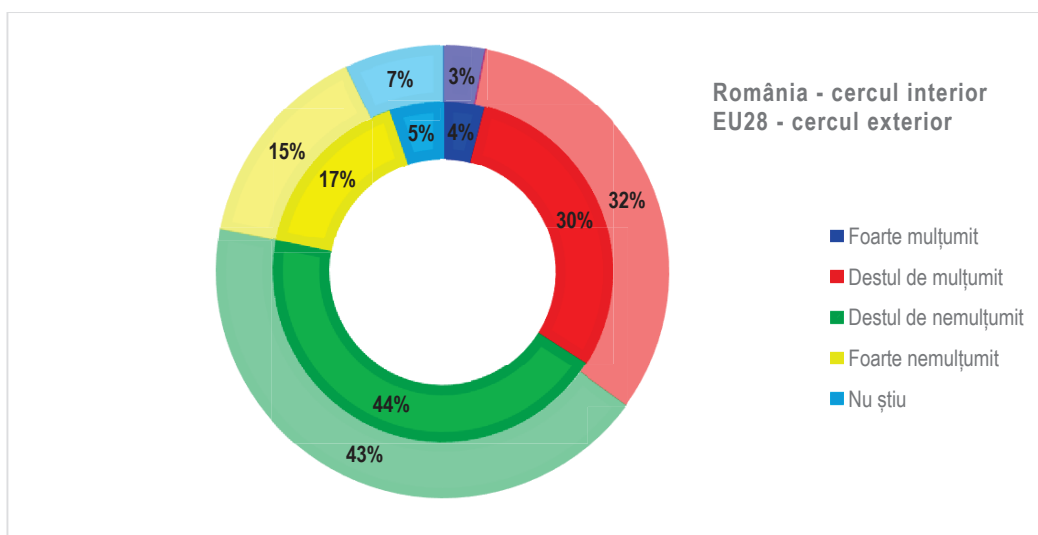


Figura nr. 51 – Gradul de satisfacție față de eficiența cu care sunt rezolvate problemele firmelor de către administrația publică

Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

În ceea ce privește **ușurința cu care firmele pot obține informații din partea administrației publice**, aproape două treimi dintre respondenții din firmele din România (64%) și-au declarat nemulțumirea, în timp ce doar o treime (33%) se declară mulțumiți. Situația este relativ asemănătoare și cu privire la **modul în care sunt tratate în general problemele cu care se confruntă companiile** românești, în sensul că 61% dintre respondenți sunt mai degrabă nemulțumiți și doar 37% și-au exprimat mulțumirea. Comparând aceste date cu media obținută la nivel European, putem observa diferențe în sens negativ, procentul celor care sunt mai degrabă nemulțumiți în privința ușurința cu care companiile obțin informații din partea administrației publice fiind mai mare în România cu 9 p.p și cu 4 p.p. în privința modului în care administrația tratează în general problemele cu care se confruntă firmele¹.

Tabelul nr. 50

Gradul de satisfacție al firmelor față de modul în care administrația publică tratează problemele firmelor și ușurința cu care acestea pot obține informații

Nr. crt.	Gradul de satisfacție față de:	Țara de referință	Evaluare		
			Total „mulțumit”	Total „nemulțumit”	Nu știu
1	Ușurința cu care companiile obțin informații din partea administrației publice	România	33%	64%	3%
2		UE 28	40%	55%	5%
3	Modul în care administrația publică tratează problemele firmelor	România	37%	61%	2%
4		UE 28	39%	57%	4%

(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

Având în vedere cele de mai sus, nu este de mirare faptul că aproximativ jumătate dintre respondenți (41% în România și 51% la nivel European) consideră că serviciile administrației publice din țara lor au avut un impact

¹ Ibidem.

negativ asupra dezvoltării afacerilor și doar aproximativ o tremie (34% în România și 31% la nivel European) că au avut o influență pozitivă¹.

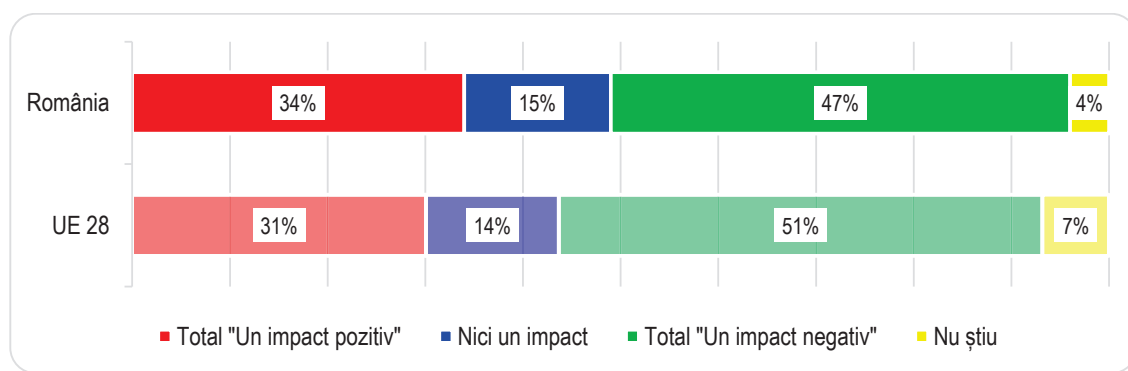


Figura nr. 52 – Impactul serviciilor administrației publice asupra activității firmelor din România și Uniunea Europeană
(Sursa: adaptat din European businesses and public administration, 2015)

1.5. Managementul la nivelul de agenți economici

La nivelul agenților economici, analiza stării de sănătate a managementului are în vedere IMM-urile (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii), întreprinderi mari și multinaționale din domenii de activitate diverse (servicii, industrie, comerț, etc.), nivel la care se condensează cea mai importantă pondere a activităților economice, totodată având un impact foarte mare asupra performanței economiei naționale. Rezultatul final al acestei anchete aprofundate permite formularea unor concluzii și recomandări ce pot fi folosite de către agenții economici pentru a-și îmbunătăți activitatea și pentru a-și putea crește performanțele, acest lucru ducând, în mod direct, la creșterea economică a țării. Informațiile și cunoștințele obținute reprezintă, totodată, un punct de plecare pentru descoperirea unor metode mai eficiente și eficace de utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale), ce va facilita transferul de know-how managerial și posibilitatea de pregătire mai profundă a specialiștilor din domeniu.

1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri

Pentru o mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale firmelor trebuie realizată mai întâi o analiză aprofundată a mediului economic și de afaceri din România. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și 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 2017, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 6,9% față de 2016, acesta fiind superior celui înregistrat în anul precedent (4,8%), precum și mediei UE28 de 2,4%.² Referitor la rata anuală a inflației, aceasta a fost de 1,1% în anul 2017, în creștere față de anul precedent (-1,1%), dar inferioară mediei UE28 de 1,7%.³

Evoluția situației economice a României în anul 2018, privită prin prisma percepțiilor participanților la anchetă (ilustrată în figura nr. 53), poate fi apreciată ca fiind aproximativ la fel cu cea din anul precedent, astfel cum apreciază mai mult de jumătate dintre cadrele didactice și managerii intervievați. Semnificativ este însă faptul că procentul celor care anticipează o evoluție pozitivă este de mai puțin de trei ori mai mic decât al celor care au notat o deteriorare (11,55% și respectiv 36,73%).

¹ Ibidem.

² Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, disponibil la: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 aprilie 2018.

³ Eurostat, Rata anuală a inflației, disponibil la: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 16 martie 2018.

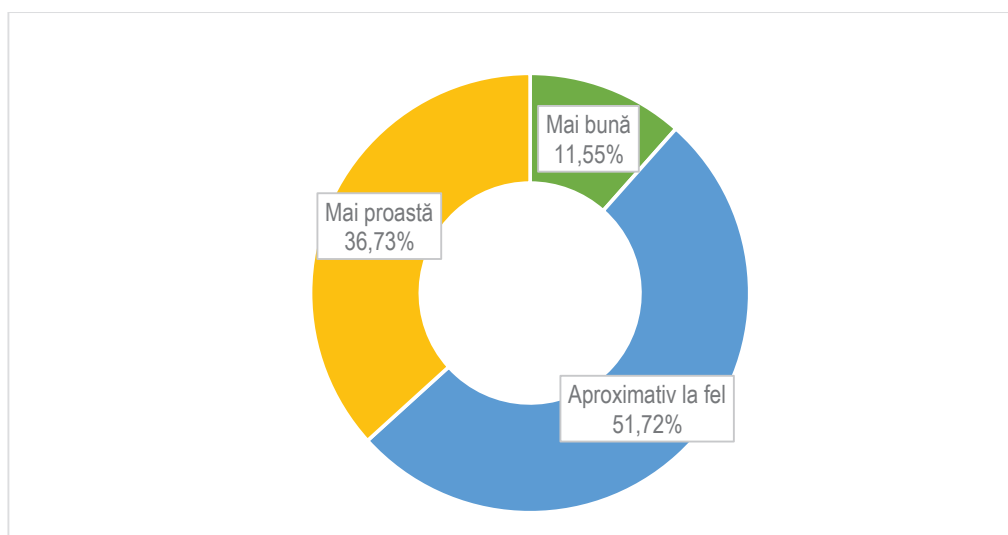


Figura nr. 53 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2018

Din analiza rezultatelor anchetei prin prisma diferențelor dintre opiniile celor două categorii de respondenți, putem constata că mai mult de jumătate dintre cadrele didactice și cercetătorii în management (52,87%) sunt de părere că situația economică a României în anul 2017 este mai proastă, în timp ce managerii și specialiștii din firme sunt într-o proporție majoritară de părere că situația economică este comparabilă cu cea din anul precedent.

Tabelul nr. 51

Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2017, în funcție de categoria din care fac parte

Nr. crt.	Categorica	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Mai proastă
1	Cadre didactice și cercetători în management	14,01%	33,12%	52,87%
2	Manageri și specialiști din firme	11,07%	55,35%	33,58%

Luând în considerare diferențierea opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la evoluție situației economice a României în anul 2017 în funcție de profesia acestora, putem remarca următoarele elemente (tabelul nr. 52):

- Cu excepția cadrelor didactice, cea mai mare proporție a respondenților este de părere că Situația economică a României este comparabilă cu cea din anul precedent, urmați fiind de cei care o apreciază ca fiind mai proastă, în timp ce cel mai mic procent înregistrat revine respondenților care au opinii favorabile.
- Cele mai mari procente ale respondenților care notează o evoluție favorabilă a situației economice a României se regăsește printre juriști (16,00%) și ingineri (12,60%), în timp ce doar 10,37% dintre respondenții aparținând altor profesii împărtășesc această opinie.

Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2017, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Mai proastă
1	Cadru didactic	12,03%	34,18%	53,80%
2	Economist	11,84%	62,50%	25,66%
3	Inginer	12,60%	53,54%	33,86%
4	Jurist	16,00%	44,00%	40,00%
5	Altele	10,37%	50,14%	39,48%

Cu toate acestea, conform lui Nicolescu O., et al., în cartea "Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, **"situația de ansamblu a mediului economic din România** în perioada actuală (figura 54) a fost apreciată ca fiind neutră în 40,07% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării în 33,29% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 26,63% dintre organizații."¹ Comparând aceste date cu estimările pentru perioada următoare, se poate remarca un ușor pesimism, concretizat în scăderea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 26,63% la 24,58%), concomitent cu o creștere a ponderii celor care îl consideră defavorizant (de la 33,29% la 35,59%).

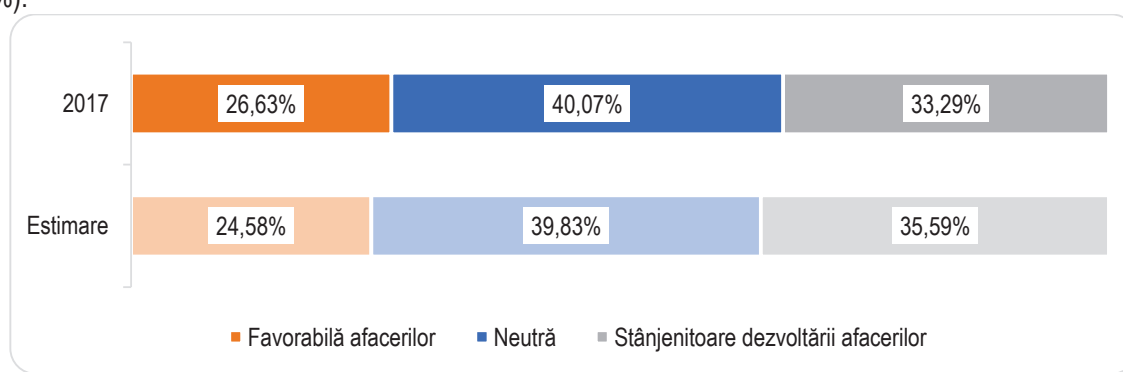


Figura nr. 54 - Situația de ansamblu a mediului economic din România
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

Această situație poate fi pusă și pe seama **dificultăților** cu care aceștia se confruntă în perioada actuală, printre care sunt de remarcat (vezi figura nr. 55)²: concurența neloyală (semnalată de către 46,97% dintre IMM-uri), birocrăția (46,13%), scăderea cererii interne (44,19%), fiscalitatea excesivă (41,65%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (39,83%), corupția (37,53%). Printre cele mai puțin frecvente dificultăți semnalate au fost anul acesta: accesul dificil la credite (20,58%), neplata facturilor de către instituțiile statului (19,49%), obținerea consultanței și trainingului necesare firmei (16,83%), diminuarea cererii la export (14,29%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (12,47%).

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, pp. 32-33.

² *Ibidem*, pp. 44-45.

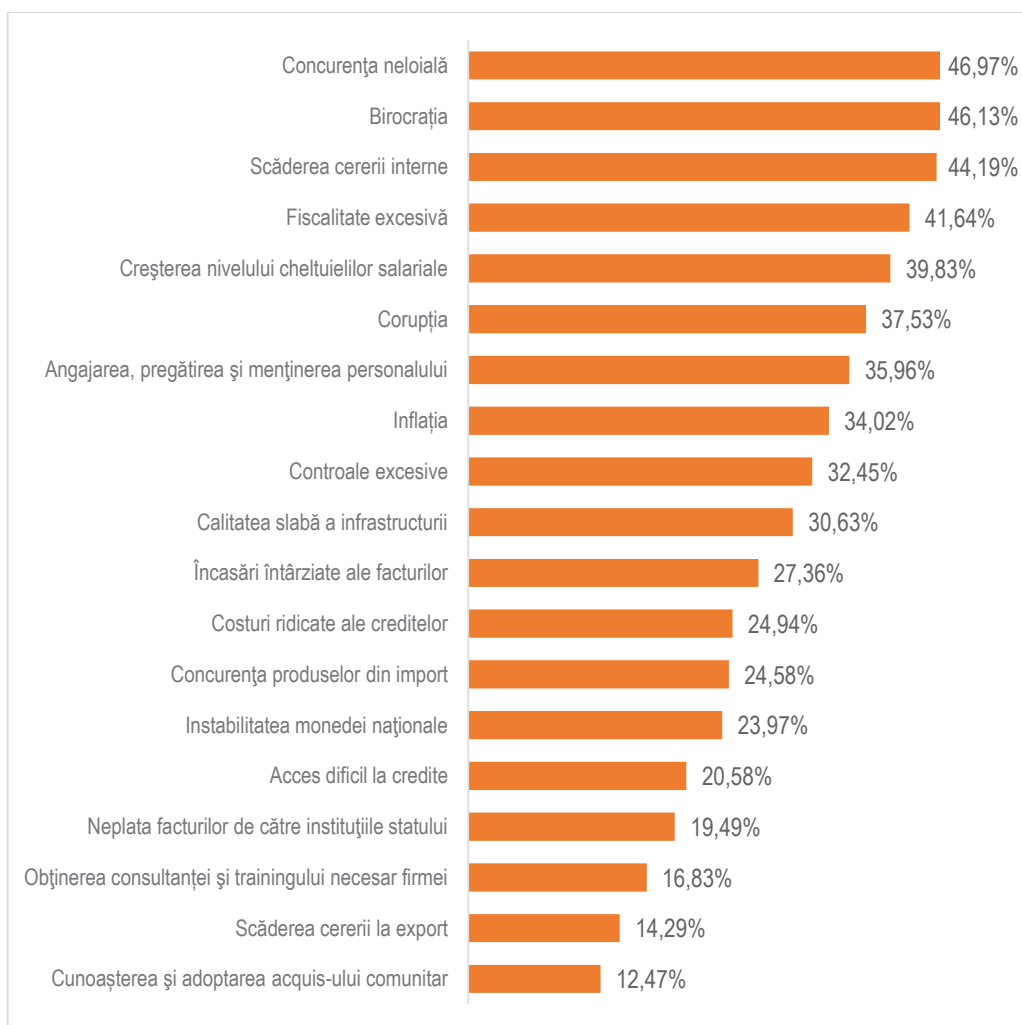


Figura nr. 55 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă agenții economici
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

Aceste rezultate sunt concordante cu cele prezentate de *Eurobarometer Flash 457 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*¹ în ceea ce privește principalele dificultăți cu care se confruntă firmele în derularea afacerilor (figura nr. 56). Astfel, cele mai frecvent menționate dificultăți de către firmele din România sunt: infrastructura inadecvată (93%), procedurile administrative complexe (86%), corupția (85%), schimbările frecvente ale legislației și clientelismul și nepotismul (82%). Este de remarcă faptul că procentul firmelor care au întâmpinat fiecare dintre aceste dificultăți este mult mai mare în România comparativ cu Uniunea Europeană, cele mai mari diferențe înregistrându-se în cazul infrastructurii inadecvate (49 p.p.), corupției (48 p.p.) și clientelismului (44 p.p.).

¹ European Commission, *Eurobarometer Flash 457 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*, 2017, disponibil: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/search/corruption/surveyKy/2177>, accesat la : 16 martie 2018.

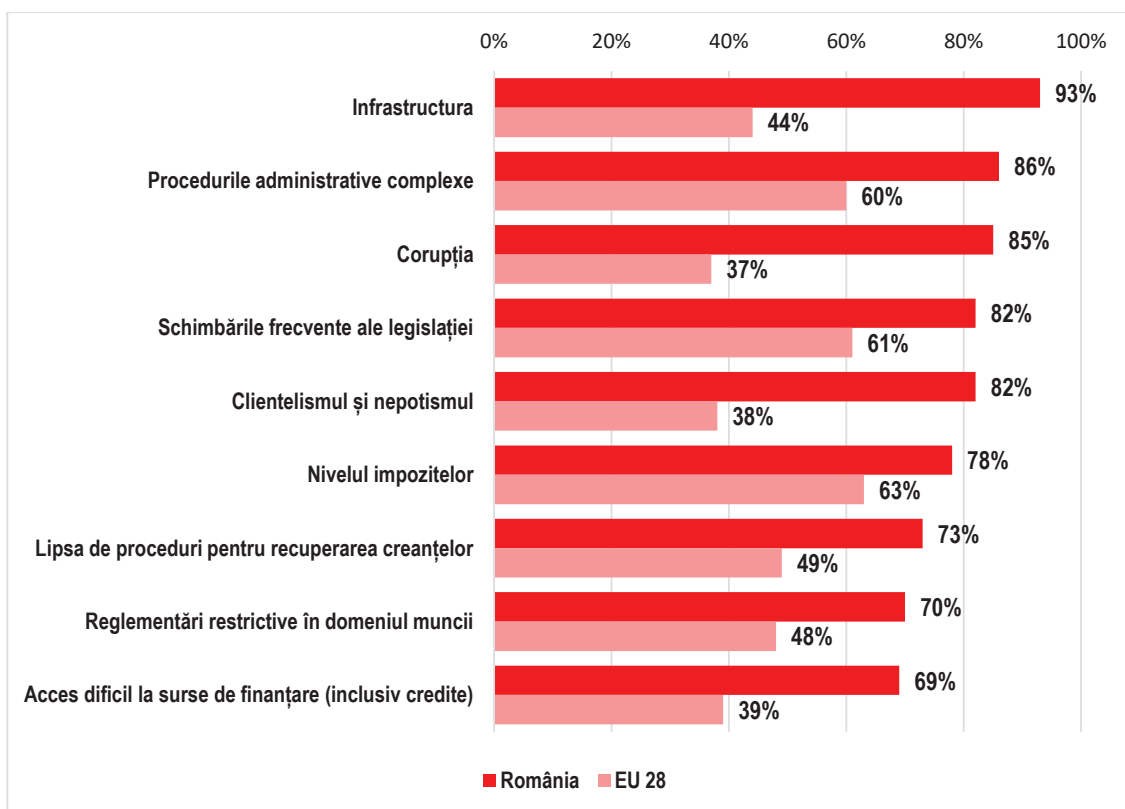


Figura nr. 56 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă firmele din România comparativ cu Uniunea Europeană

(Sursa: European Commission, Businesses' attitudes towards corruption in the EU 2017)

1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității firmelor din România, considerăm că este semnificativă și evoluția unui număr de **indicatori** precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, numărul de clienți, volumul comenzilor, volumul exportului, mărimea profitului, prezentată în paragrafele următoare¹:

- din punct de vedere al **volumului fizic al vânzărilor**, s-a menținut la același nivel în 42,70% dintre firme, a crescut ușor în 28,46% dintre unitățile economice, a înregistrat scăderi ușoare în 11,71% dintre întreprinderile din eșantion, a crescut intens în 11,08% firme și a scăzut semnificativ în doar 6,05% dintre acestea;
- **numărul de salariați** a înregistrat următoarea dinamică: a rămas la fel în 62,16% dintre firme, a crescut moderat în 19,92% dintre organizații, a scăzut ușor în 8,65% companii, s-a diminuat accentuat în 4,01% din agenții economici și s-a amplificat semnificativ doar în 5,26% dintre firme;
- **stocurilor de mărfuri** au înregistrat următoarea dinamică: în 58,35% dintre firme s-a înregistrat același nivel, în 12,83% din companii a avut loc creșterea ușoară a acestui indicator, în 19,58% din organizații a scăzut moderat, în 5,56% din firme a fost consemnată micșorarea substanțială a stocurilor de mărfuri, iar în 5,69% dintre unitățile economice au crescut în mare măsură;
- **volumul comenzilor** s-a menținut la un nivel aproximativ constant în 41,51% dintre întreprinderi, în 14,30% dintre firme s-au constatat creșteri ușoare, în 29,63% dintre companii s-au înregistrat diminuări moderate de comenzi, în 7,92% din entități au avut loc reduceri accentuate, iar în 6,64% dintre agenții economici s-au consemnat amplificări semnificative ale volumului comenzilor;

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan, S.C., Trucă A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, pp. 110-112.

- **numărul de clienți** s-a menținut la aproximativ același nivel în 42,29% dintre organizațiile incluse în cercetare, a scăzut ușor în 27,24% dintre firme, a sporit în mică măsură în 14,18% dintre organizații, s-a redus considerabil în 9,58% dintre agenții economici și s-a amplificat semnificativ într-un procentaj de doar 6,72% dintre acestea;
- analizând **volumul exportului**, se observă că 60,36% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, 19,36% dintre firme au înregistrat o diminuare ușoară, 6,83% dintre entitățile chestionate și-au amplificat în mică măsură volumul exportului, 6,83% din organizații au semnalat o scădere substanțială, iar doar în 6,61% dintre firme au înregistrat creșteri semnificative în această arie;
- evoluția **mărimii profitului** se realizează tendințelor înregistrate la nivelul indicatorilor analizați mai sus, presupunând ponderi ale firmelor care au înregistrat aproximativ același nivel (42,64%), o scădere ușoară (28,04%), scădere accentuată (7,55%), creșterea ușoară (12,93%) și una semnificativă (8,83%).

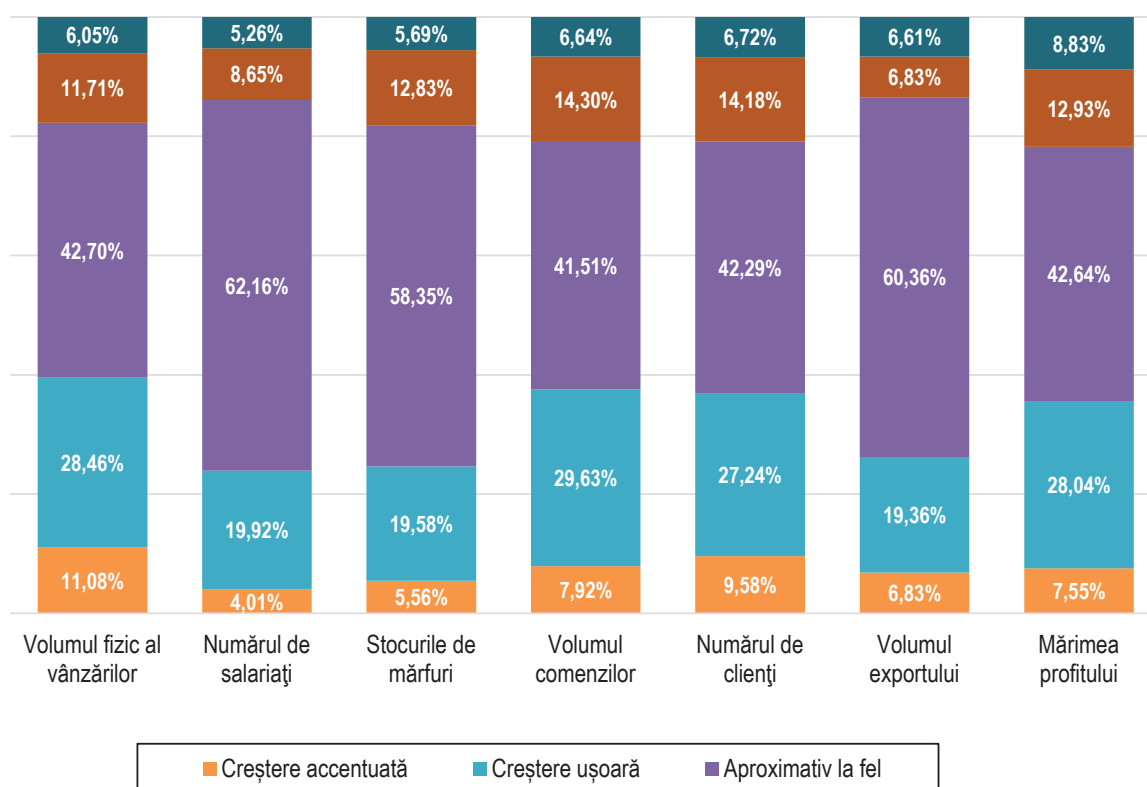


Figura nr. 57- Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2016 față de 2015
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

Performanțele de ansamblu înregistrate de firme în anul 2016, față de anul 2015 au înregistrat o îmbunătățire relativă, acestea fiind apreciate de către eșantionul de manageri și specialiști din firme ca fiind mult mai bune în 4,96% dintre acestea, mai bune în 25,06% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 49,15% dintre companii, puțin mai slabe în 14,65% dintre agenții economici, și net inferioare în 6,17% dintre organizații.¹

„În ceea ce privește **performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru anul 2017 comparativ cu anul trecut**, constatăm că se preconizează rezultate mult mai bune în doar 5,93% dintre organizații, mai bune în 25,67% dintre organizații, identice în 51,57% dintre întreprinderi, inferioare în 11,26% dintre companii și mult mai slabe în doar 5,57% dintre firmele incluse.”² Aceste date denotă un ușor optimism al întreprinzătorilor intervievați, reflectat într-o

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan, S.C., Trucă A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 84.

² *Ibidem.*, p. 89.

creștere a procentului celor care estimează performanțe mai bune de la 25,06% în 2016 față de 2015 la 25,67% în 2017 comparativ cu 2016 și mult mai bune de la 4,96% la 5,93%.

O ilustrare elocventă a acestor rezultate este prezentată în figura nr. 58.

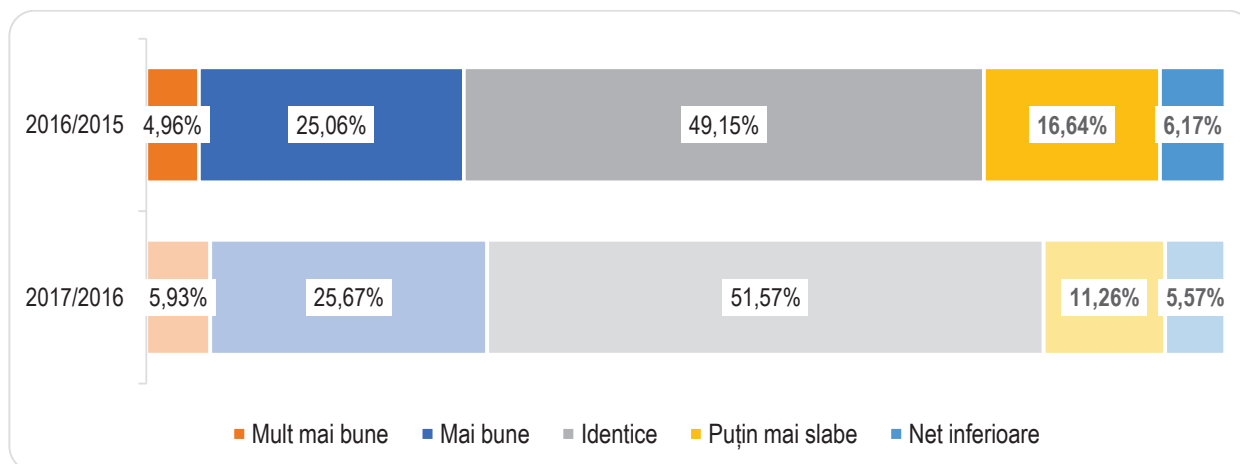


Figura nr. 58 - Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

În perioada 2015 – 2017, **activității firmelor a cunoscut următoarea dinamică¹**: 57,51% dintre întreprinderi funcționează în aceiași parametri, 22,88% dintre agenții economici și-au redus activitatea, iar 19,61% dintre unitățile economice au înregistrat o amplificare a activității. Ilustrarea grafică a acestor evoluții se regăsește în figura nr. 59.

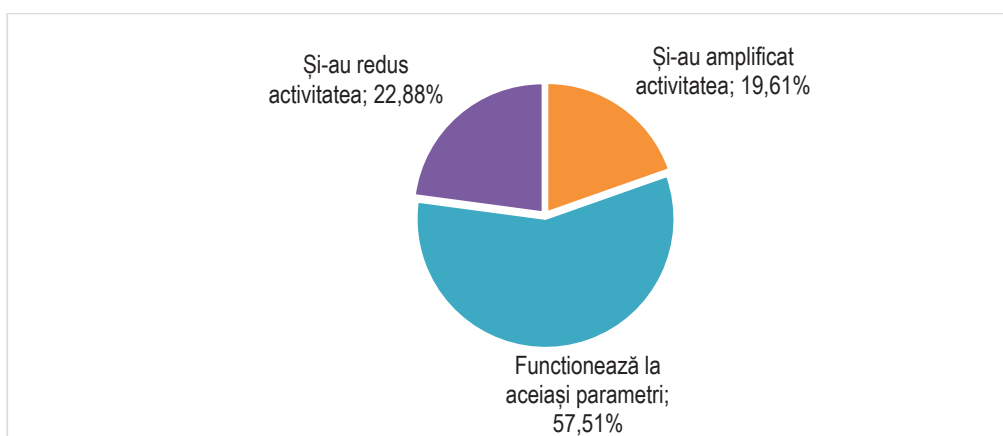


Figura nr. 59 -Dinamica activității agenților economici în perioada 2015-2017
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. (coord.)

Rezultatele cercetării evidențiază proliferarea unei optici moderat-optimiste în rândul întreprinzătorilor cu privire la **obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani**, concretizată în intențiile a mai mult de jumătate dintre aceștia (50,18%) de a-și extinde afacerea, comparativ cu ponderea celor care intenționează să diminueze dimensiunile afacerii sau să renunțe la aceasta (11,60%). În ordine descrescătoare a frecvențelor înregistrate, intențiile întreprinzătorilor pentru următorii doi ani vizează: extinderea moderată (menționată de 42,54% dintre respondenți), menținerea actualelor dimensiuni (38,22%) extinderea rapidă a afacerii (7,64%), reducerea

¹ *Ibidem.*, pp. 62-63.

dimensiunii afacerii (5,18%), vânzarea afacerii (3,58%) și închiderea afacerii (2,84%).¹ Această situație este redată grafic în figura 60.

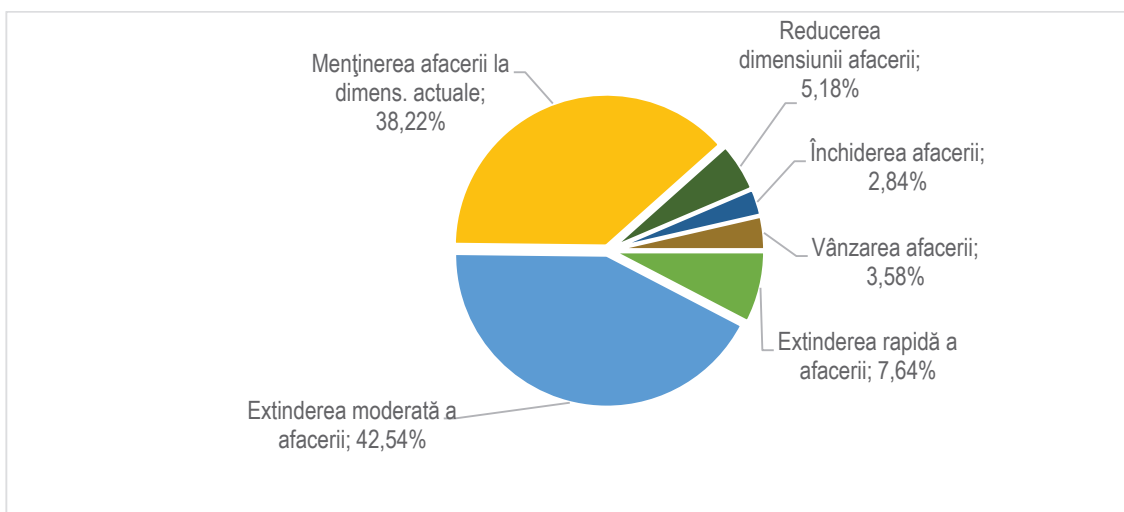


Figura nr. 60 - Obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. (coord.))

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 nivelul managementului practicat în România în 2017 comparativ cu 2016 este apreciat de cea mai mare parte dintre respondenți ca fiind aproximativ la același nivel, atât pentru IMM-uri (44,25%), firmele mari (40,08%), cât și pentru multinaționale (39,88%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru firmele mari și multinaționale. De remarcat este și procentul mare al respondenților care au declarat că nu știu (21,97% în cazul IMM-urilor, 26,86% pentru firmele mari și 29,81% în cazul multinaționalelor).

Se poate remarca, de asemenea, 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 puțin favorabile aprecieri primește evoluția calității managementului practicat în cadrul **IMM-urilor** comparativ cu anul precedent. Cu toate acestea, procentul respondenților care o consideră ca fiind în creștere este aproape dublu față de cel al celor care o apreciază ca fiind în scădere (20,85% - în creștere comparativ cu 12,92% - în scădere). Concomitent, se poate observa cel mai mare procent al respondenților care sunt de părere că a rămas la același nivel (44,25%).

La întrebarea care vizează calitatea managementul practicat în România în 2017 comparativ cu 2016 în **firmele mari**, se observă de asemenea, o tendință crescătoare, aproape un sfert dintre respondenți (92,69%) considerând-o mai bună, în timp ce 40,08% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 10,38% că este în scădere.

La nivelul **multinaționalelor**, părerea celor intervievați este ușor mai favorabilă decât în cazul firmelor mari și a IMM-urilor, în sensul că 22,89% dintre respondenți sunt de părere că evoluția față de anul precedent este una favorabilă, iar 7,43% că ar fi în declin.

Ilustrarea grafică se regăsește în figura nr. 61.

¹ *Ibidem.*, p. 177.

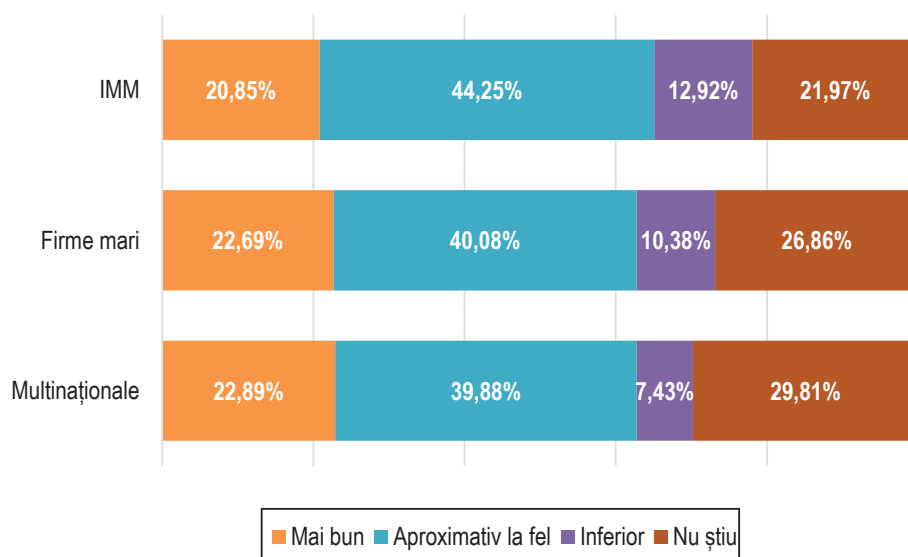


Figura nr. 61 - Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2017 comparativ cu 2016

Luând în considerare categoria din care fac parte respondenții participanți la anchetă (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte), putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte.
- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mult mai favorabil nivelul de calitate al managementului agenților economici în anul 2017 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (36,31% față de 17,92% în cazul IMM-urilor, 31,85% față de 20,94% pentru firmele mari și 33,76% comparativ cu 20,82% dacă ne referim la multinaționale).
- 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: 10,83% și respectiv 13,32% pentru firmele IMM-uri, 8,28%, 10,77% în cazul firmelor mari și 5,10% comparativ cu 7,87 – multinaționale.
- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (8,92%, 11,46% și respectiv 14,01%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (24,46%, 29,78% și respectiv 32,81%).

Tabelul nr. 53

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2017 comparativ cu 2016, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorii de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	36,31%	43,95%	10,83%	8,92%
2		Manageri și specialiști din firme	17,92%	44,31%	13,32%	24,46%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	31,85%	48,41%	8,28%	11,46%
4		Manageri și specialiști din firme	20,94%	38,50%	10,77%	29,78%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	33,76%	47,13%	5,10%	14,01%
6		Manageri și specialiști din firme	20,82%	38,50%	7,87%	32,81%

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 2017 comparativ cu 2016:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Cu excepția juriștilor și inginerilor, pentru toate cele trei categorii de agenți economici, cea mai mare parte a respondenților 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 juriștii, aceștia apreciind în proporție de 38,46% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmași fiind de cadrele didactice (34,59%) și ingineri (30,60%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut respondenții aparținând altor categorii profesionale (13,46).
- Nivelul calității managementului practicat în firmelor mari este apreciat ca fiind superior față de anul precedent de 32,08% dintre cadrele didactice, 30,77% dintre juriști, 12,88% dintre ingineri și doar 17,74% dintre economiști.
- 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 33,96% dintre cadrele didactice, 32,09% dintre ingineri, 23,08% dintre juriști și doar 14,52% dintre economiști.
- Cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 54

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2017 comparativ cu 2016, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	34,59%	42,77%	10,69%	11,95%
2		Economist	16,45%	57,42%	10,00%	16,13%
3		Inginer	30,60%	35,07%	13,43%	20,90%
4		Jurist	38,46%	23,08%	19,23%	19,23%

145

5		Altele	13,56%	38,42%	15,82%	32,20%
6	Firmă mare	Cadru didactic	32,08%	47,80%	8,18%	11,95%
7		Economist	17,74%	54,52%	6,77%	20,97%
8		Inginer	23,88%	23,88%	17,16%	35,07%
9		Jurist	30,77%	23,08%	11,54%	34,62%
10		Altele	21,75%	31,36%	11,86%	35,03%
11	Multinațională	Cadru didactic	33,96%	45,91%	4,40%	15,72%
12		Economist	14,52%	56,77%	5,81%	22,90%
13		Inginer	32,09%	23,88%	7,46%	36,57%
14		Jurist	23,08%	26,92%	7,69%	42,31%
15		Altele	21,75%	29,38%	10,17%	38,70%

Deși în cadrul analizelor efectuate cu privire la calitate și eficacitatea managementului exercitat la nivelul firmelor din România comparativ cu anul precedent, au fost avute în vedere și alte caracteristici ale respondenților (ex: sex, vârstă, etc.), diferențele nu s-au dovedit a fi semnificative din punct de vedere statistic.

1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală

Rezultatele obținute în urma anchetei la care au participat cadre didactice și cercetătorilor în management, precum și manageri și specialiști din firme, ne-au permis conturarea unei imagini și asupra calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală. Astfel, în opinia celor intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România este în general percepută ca fiind de un nivel inferior celui din uniunea Europeană și aproximativ de același nivel cu managementul practicat în țările din Europa Centrală.

Evoluția performanțelor agenților economici din România, reliefează în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel de firmă, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, o situație nefavorabilă, fiind percepute de 38,66% dintre respondenți ca fiind inferioare, în timp ce aproximativ un sfert – 28,38% îl consideră ca fiind de același nivel și doar 10,38% le consideră ca având un nivel superior, această situație datorându-se în mare parte neutilizării la întregul lor potențial a metodelor și tehnicilor de management moderne.

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, aproape o treime dintre respondenți (31,03%) au considerat că acestea sunt de aproximativ de același nivel, urmați fiind de respondenții care sunt de părere că nivelul de calitate este unul inferior (26,65%) și de cei care îl apreciază ca fiind de un nivel superior (10,17%).

De remarcat, de asemenea, proporția mare a respondenților care au declarat că „nu știu” (22,58% și respectiv 32,15%).

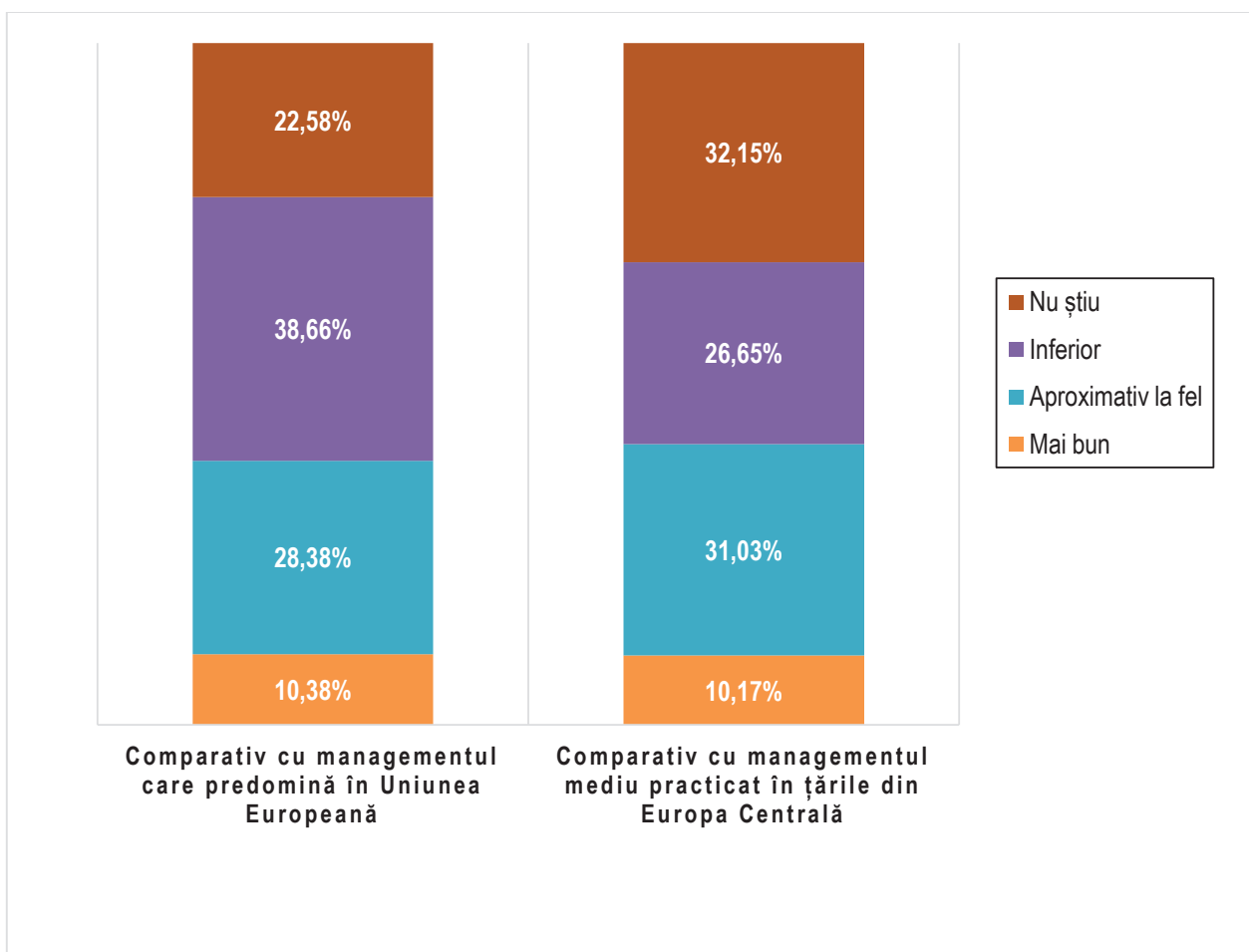


Figura nr. 62 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017

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

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2016 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte).
- O opinie critică și-au exprimat-o managerii și specialiștii din firme 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 38,38% ca fiind inferioare și doar în procent de 26,03% aproximativ la fel și 10,41% mai bune. Cea mai mare pondere în rândul cadrelor didactice a avut-o aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România ca fiind comparabile cu managementul care predomină în Uniunea Europeană (40,76%), aceștia fiind urmați de respondenții care le consideră ca fiind de un nivel inferior (40,76%), în timp ce doar 10,19% au avut aprecieri pozitive.
- Referindu-ne la comparația cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, în rândul ambelor categorii de respondenți cea mai mare pondere au evaluările „aproximativ la fel”, urmate de aprecierile defavorabile, în timp ce doar 10,83% dintre cadrele didactice și 10,05% dintre manageri sunt de părere că acest nivel este unul superior.
- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (8,92% și respectiv 15,92%) decât în cel al managerilor și specialiștilor din firme (25,18% și respectiv 35,23%).

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	10,19%	40,76%	40,13%	8,92%
2		Manageri și specialiști din firme	10,41%	26,03%	38,38%	25,18%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	10,83%	49,04%	24,20%	15,92%
4		Manageri și specialiști din firme	10,05%	27,60%	27,12%	35,23%

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 2017 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 2017 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.
- Cu unele excepții punctuale, pentru toate cele trei categorii de agenți economici, cea mai mare parte a respondenților evaluează calitatea managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind de un nivel inferior și aproximativ de același nivel comparativ cu țările din Europa centrală.
- În ceea ce privește comparația cu managementul care predomină în Uniunea Europeană cele mai favorabile opinii și le-au exprimat juriștii, aceștia apreciind în proporție de 15,38% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de ingineri (11,94%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut respondenții care au declarat ca având alte profesii (9,04%).
- Nivelul calității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală este apreciat ca fiind superior de 15,38% dintre juriști, 11,32% dintre cadrele didactice, 10,45% dintre respondenții având alte profesii decât cele enumerate și 8,96% dintre ingineri.
- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce respondenții care aparțin altor profesii au furnizat cel mai frecvent acest răspuns.

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017 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	Categorია de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	10,69%	38,36%	39,62%	11,32%
2		Economist	10,65%	40,00%	29,35%	20,00%
3		Inginer	11,94%	26,87%	41,04%	20,15%
4		Jurist	15,38%	23,08%	38,46%	23,08%
5		Altele	9,04%	14,69%	45,48%	30,79%
6	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	11,32%	45,91%	24,53%	18,24%
7		Economist	9,35%	44,52%	15,81%	30,32%
8		Inginer	8,96%	24,63%	36,57%	29,85%
9		Jurist	15,38%	19,23%	30,77%	34,62%
10		Altele	10,45%	15,82%	33,05%	40,68%

Diferențele constatate în ceea ce privește aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală în funcție de vârsta și sexul respondenților nu sunt semnificative din punct de vedere statistic, astfel încât acestea nu au fost analizate.

1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2017

Agenții economici din sectorul privat, prin capacitatea acestora de a implementa și utiliza cu succes un management capabil să răspundă rapid la modificările mediului, în condiții de adaptabilitate și flexibilitate, au avut un rol important în redresarea post criză a României, contribuind în mod semnificativ la creșterea economică resimțită în ultimii ani.

Capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017, în România, este considerată ca fiind de un nivel mediu de către cea mai mare parte dintre respondenții participanți la anchetă. Cu toate acestea se poate constata o relație direct proporțională între mărimea firmelor și capacitatea acestora de a face față provocărilor economice actuale, o capacitate mai ridicată fiind remarcată 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.

Dintre cele trei categorii de agenți economici, cele mai puțin favorabile aprecieri primesc **IMM-urile**. Capacitatea acestora de a răspunde provocărilor actuale de natură economică este apreciată de mai mult de o treime dintre respondenți (39,06%) ca fiind medie, aproape un sfert (24,52%) dintre aceștia sunt de părere că această capacitate este una redusă, în timp ce doar 12,31% o consideră ca fiind de un nivel ridicat. La întrebarea care vizează capacitatea **firmelor mari** de a face față situației economice actuale, se observă că opiniile respondenților sunt ușor mai favorabile, procentul celor care sunt de părere că ar fi scăzută fiind de 18,01%, iar al celor care o consideră de nivel ridicat de 15,87%. La nivelul **multinaționalelor**, părerea celor intervievați este ușor

mai favorabilă decât în cazul firmelor mari și a IMM-urilor, în sensul că 22,18% dintre respondenți remarcă o capacitate ridicată și doar 15,67% una de nivel scăzut.

Ilustrarea grafică se regăsește în figura nr. 63.

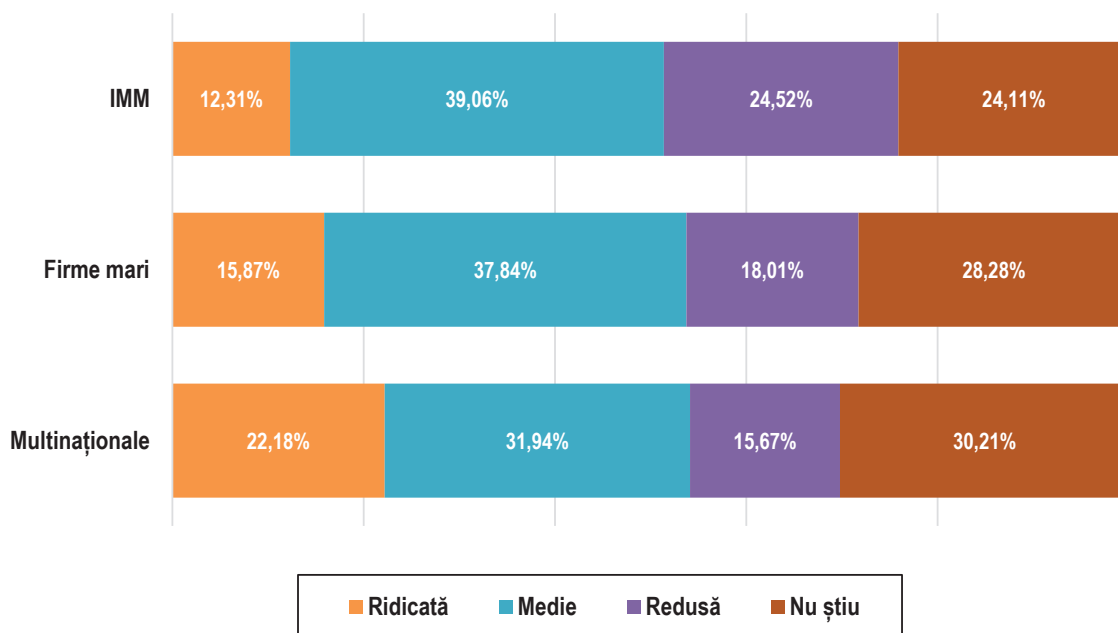


Figura nr. 63 - Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017, în România

Analizând răspunsurile celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) putem sublinia următoarele aspecte semnificative tabelul nr. 57):

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017, în România variază semnificativ în funcție de categoria din care fac 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 de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2017, în timp ce, dimpotrivă, aceștia sunt mai încrezători în posibilitățile firmelor mari și companiilor multinaționale.
- Astfel, această capacitate este considerată ridicată în cazul IMM de 5,73% dintre respondenții din prima categorie, respectiv de 13,56% dintre respondenții din a doua categorie, în cazul firmelor mari de 17,83%, respectiv 15,50%, iar în cazul multinaționalelor de 40,76%, respectiv 18,64% dintre cei investigați.
- În cazul IMM-urilor, procentele cele mai mari privind capacitatea managementului din România de a face față complexei situații economice 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 firmelor mari și al multinaționalelor, procentele cele mai mari privind capacitatea managementului, în cazul ambelor categorii de respondenți, de cele care reflectă o capacitate medie, urmate de cei care sunt de părere că această capacitate este de nivel ridicat.
- Și de această dată putem remarca o diferență semnificativă între proporțiile celor două categorii de respondenți care declară că „nu știu”.

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2016, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	5,73%	53,50%	31,85%	8,92%
2		Manageri și specialiști din firme	13,56%	36,32%	23,12%	27,00%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	17,83%	61,78%	12,10%	8,28%
4		Manageri și specialiști din firme	15,50%	33,29%	19,13%	32,08%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	40,76%	43,31%	7,01%	8,92%
6		Manageri și specialiști din firme	18,64%	29,78%	17,31%	34,26%

Luând în considerare impactul profesiei respondenților asupra opiniei acestora cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017, în România, următoarele elemente considerăm a fi relevante (tabelul nr. 58):

- Opinia respondenților variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Cu excepția economiștilor, 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 2017, 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.
- Exceptând cadrele didactice și economiștii, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari și a multinaționalelor de a face față complexei situații economice din 2017, în România ca fiind de un nivel mediu, urmați de cei care o consideră de un nivel scăzut, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.
- În ceea ce privește IMM-urile cele mai favorabile opinii și le-au exprimat economiștii, aceștia apreciind în proporție de 19,35% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind ridicată, urmați fiind de ingineri (11,19%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (5,03%).
- Capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexei situații economice din 2017 este apreciat ca fiind ridicată de 22,90% dintre economiști și 16,98% dintre cadrele didactice, la polul opus situându-se juriștii, din partea cărora nu s-a înregistrat nici o evaluare pozitivă în acest sens.
- O situație puțin diferită putem constata din analiza răspunsurilor cu referire la multinaționale. Astfel, capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a răspunde provocărilor economice actuale este apreciată ca fiind ridicată de 38,36% dintre cadrele didactice, 23,87% dintre economiști și doar de 7,69% dintre juriști.
- 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 nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	5,03%	53,46%	31,45%	10,06%
2		Economist	19,35%	41,94%	17,10%	21,61%
3		Inginer	11,19%	43,28%	23,88%	21,64%
4		Jurist	7,69%	38,46%	34,62%	19,23%
5		Altele	10,17%	28,53%	27,40%	33,90%
6	Firmă mare	Cadru didactic	16,98%	59,75%	13,21%	10,06%
7		Economist	22,90%	38,71%	15,48%	22,90%
8		Inginer	11,94%	34,33%	23,13%	30,60%
9		Jurist	0,00%	19,23%	38,46%	42,31%
10		Altele	11,86%	29,94%	18,93%	39,27%
11	Multinațională	Cadru didactic	38,36%	42,77%	8,81%	10,06%
12		Economist	23,87%	36,13%	14,52%	25,48%
13		Inginer	19,40%	29,10%	20,15%	31,34%
14		Jurist	7,69%	23,08%	30,77%	38,46%
15		Altele	15,54%	25,14%	16,95%	42,37%

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
- Dacă ne referim la IMM-uri, 55,12% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului IMM-urilor ca fiind în creștere și 48,51% dintre cei care sunt îl consideră de același nivel față de anul precedent, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind medie.
- 54,33% 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.
- 78,24% dintre respondenții care au răspuns că „nu știu” la prima întrebare au furnizat un răspuns similar și la cea de a doua.

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.

- 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. 59

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2017 la nivel de firmă, comparativ cu 2016 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2017, comparativ cu 2016			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Ridicată	16,59%	16,55%	7,87%	2,31%
2		Medie	55,12%	48,51%	30,71%	9,72%
3		Redusă	20,98%	24,83%	54,33%	9,72%
4		Nu știu	7,32%	10,11%	7,09%	78,24%
5	Firme mari	Ridicată	27,80%	19,29%	7,84%	3,79%
6		Medie	49,78%	50,00%	31,37%	12,12%
7		Redusă	12,11%	19,54%	50,98%	7,95%
8		Nu știu	10,31%	11,17%	9,80%	76,14%
9	Multinaționale	Ridicată	33,33%	29,34%	12,33%	6,48%
10		Medie	44,89%	43,88%	19,18%	9,22%
11		Redusă	12,44%	16,33%	61,64%	5,80%
12		Nu știu	9,33%	10,46%	6,85%	78,50%

1.5.5. Previziunea și managementul strategic în firmele românești

În contextul curent în care ritmul schimbărilor este din ce în ce mai accentuat, capacitatea anticipativă a firmelor este, pe de o parte, o condiție esențială pentru asigurarea profitabilității și sustenabilității firmei, și pe de altă parte, o calitate 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 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 2012-2017, agenții economici din România încă resimt reminiscentele crizei economice și sunt nevoite, astfel, să recurgă la diverse instrumente de previziune (reproiectări, restructurări, reorganizări, s.a.m.d.) pentru a putea obține un avantaj competitiv, îndeplinind rolul primordial al managementului strategic.

În anul 2017² procentul IMM-urilor care fundamentează, elaborează și implementează strategii pe 3 – 5 ani este de doar 19,13% (în creștere cu 5,28 p.p. comparativ cu anul precedent), cel al firmelor care elaborează planuri și politici anuale de 37,76% (în scădere cu 11,64 p.p. față de 2016). În cazul planurilor și politicilor anuale, 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. Îngrijorător este faptul că, din păcate, aproape o jumătate din numărul firmelor (43,11%) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării.

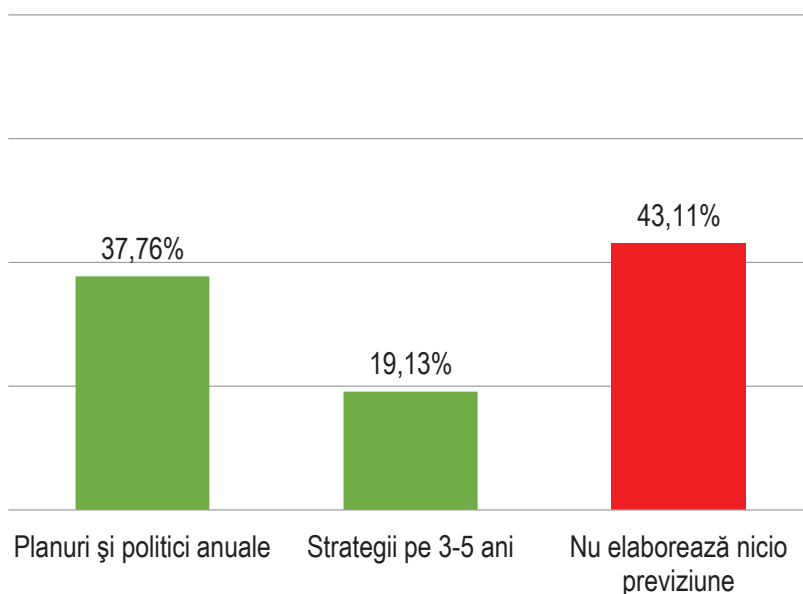


Figura nr. 64 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

Considerăm că de un real interes poate fi și analiza asocierii dintre activitățile de planificare strategică desfășurate de către firme și evoluția performanțelor acestora comparativ cu anul precedent³:

- IMM-urile cu performanțe mult mai bune în 2016 față de 2015 se regăsesc mai frecvent printre cele care au elaborat și implementat strategii pe 3-5 ani, dar și planuri și politici anuale.
- Agenții economici cu rezultate mult mai slabe au fost reprezentate în ponderea cea mai mare printre firmele care nu au elaborat nici o previziune.

¹ Nicolescu, O., Isaic-Maniu, A., Drăgan, I., Nicolescu, C., Bâra, O., Borcoș, M., Lavric, V. (2013). Carta Albă a IMM-urilor din România 2013, București, Editura Sigma

² Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 172.

³ *Ibidem*, p. 176..

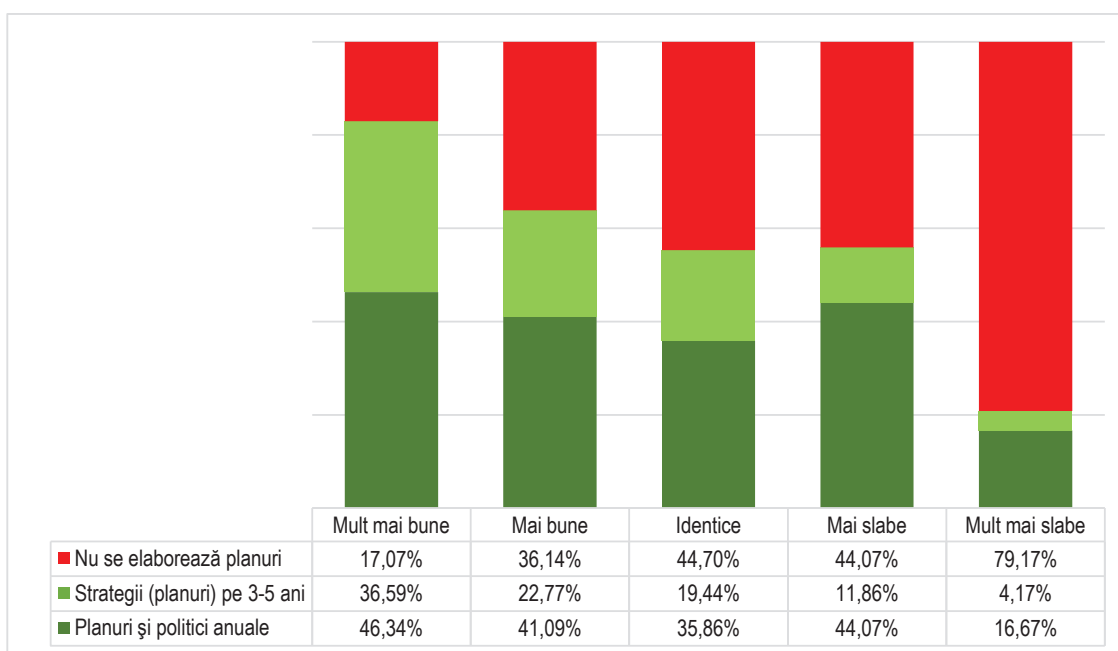


Figura nr. 65 - Corelația dintre nivelul performanțelor și activitatea de planificare strategică
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici

Activitățile inovative desfășurate în cadrul IMM-urilor facilitează obținerea avantajului competitiv și o mai bună menținere a acestuia. Eforturile de inovare pot să fie concentrate fie pe dezvoltarea: de noi produse, de noi tehnologii, de noi abordări manageriale și de marketing, unui sistem informatic (și modernizarea acestuia) sau resurselor umane (și pregătirea acestora).

Deși capacitatea de inovare este o modalitate primordială de obținere a avantajului competitiv, firmele românești nu-i acordă o suficientă importanță, o mare parte dintre IMM-urile din România încă nu consideră inovarea ca pe o condiție esențială pentru supraviețuire și dezvoltare în contextul curent.

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 insuficiența promovării organizaționale și tehnologice.

După cum se arată în Carta Albă a IMM-urilor din România¹, în anul 2017 majoritatea firmelor au avut în centrul atenției activitatea de inovare, aceasta concretizându-se cu precădere în noi produse (în 39,47% dintre firme), noi tehnologii (24,58%), abordări manageriale și de marketing noi (12,71%), modernizarea sistemului informatic (10,41%) și pregătirea resurselor umane (10,05%). Din păcate, rezultatele anchetei au evidențiat și faptul că aproape în una din patru firme (24,58%) este consemnată absența abordărilor inovatoare.

¹ Ibidem, p. 315.

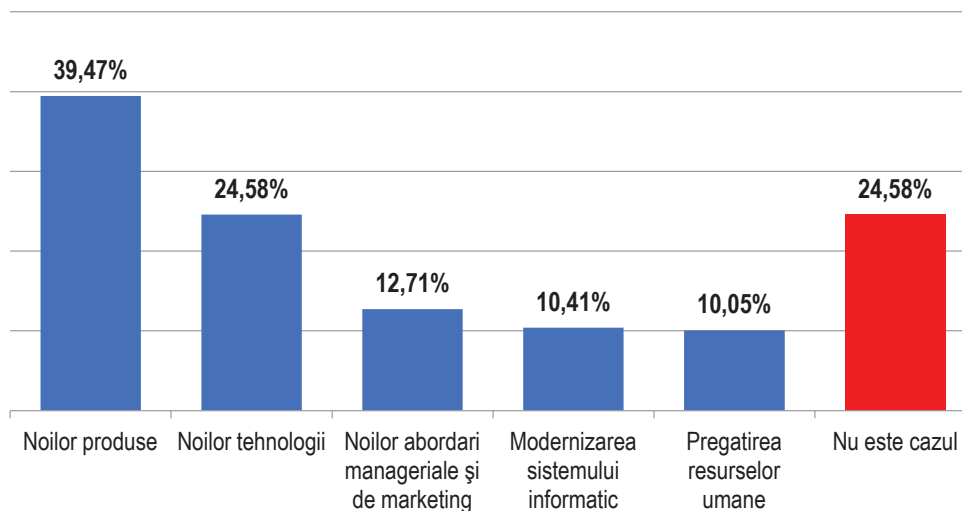


Figura nr. 66 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

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 precedent¹:

- IMM-urile cu performanțe mult mai bune în 2016 față de 2015 au realizat eforturi de inovare concentrate în principal pe noi tehnologii, noi abordări manageriale și de marketing, dezvoltarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane.
- Cele care au înregistrat performanțe mai slabe sunt cele care au pus accent pe dezvoltarea de noi produse.
- 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.

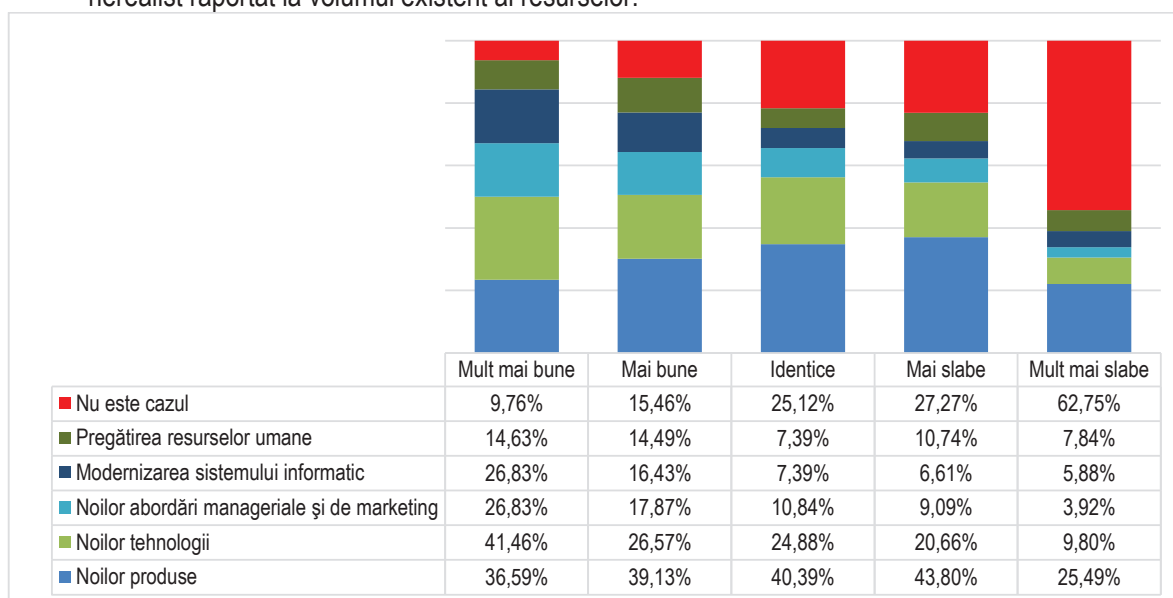
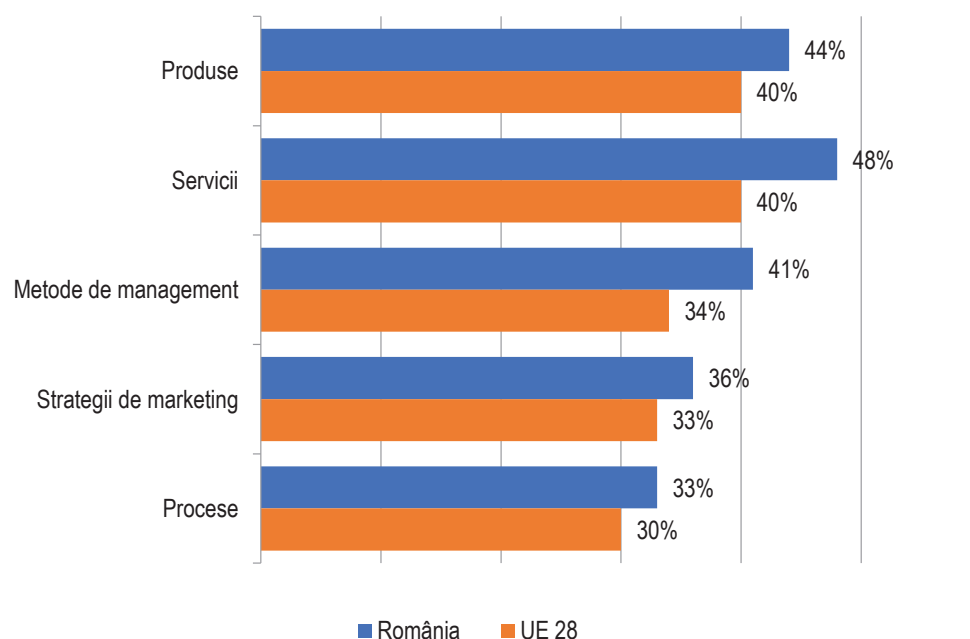


Figura nr. 67 - Corelația dintre nivelul performanțelor și capacitatea inovativă
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

¹ Ibidem, pp. 321-322.

Activitățile inovative ale agenților economici, constând în modernizarea proceselor industriale și a modelelor de afaceri, precum și comercializarea de produse și servicii inovatoare sunt considerate și **la nivel european** elemente cheie, capabile să determine creșterea nivelului de competitivitate și sporirea oportunităților de afaceri. O evaluare mai sugestivă a eforturilor de inovare ale agenților economici din România poate fi realizată prin compararea acestora cu cele realizate de către firmele din celelalte țări ale Uniunii Europene. Datele furnizate de Flash Innobarometer¹ relevă faptul că în anul 2016 aproape trei sferturi (72%) dintre firmele românești au depus eforturi de inovare, cu 5 p.p. mai mult decât media UE 28 de 67%. Îmbucurător este și faptul că aceste date reprezintă o creștere de 6 p.p. față de 2015.

După cum se poate observa în figura nr. 68, cele mai multe firme românești au declarat că desfășoară activități inovaționale concretizate în introducerea (în perioada 2013-2016) de servicii și produse noi sau semnificativ îmbunătățite (48% respectiv 44%), urmate de cele care au dezvoltat metode de management sau strategii de marketing noi sau sensibil îmbunătățite (41% respectiv 36%) și procese noi sau semnificativ îmbunătățite (33%). Și de această dată poate fi remarcat faptul că procentul agenților economici din România care desfășoară activități inovaționale este superior celui corespunzător Uniunii Europene cu 3 până la 8 p.p.



(Sursa: adaptat din innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016)

1.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe

Acest tip de management, cel bazat pe cunoștințe, reprezintă următoarea etapă a evoluției managementului agenților economici la nivel global. Una dintre condițiile ce stau la baza managementului bazat pe cunoștințe este valorificarea la potențial maxim a resurselor umane, bine și foarte bine specializate.

Pentru a putea fi mai productivi și implicit și mai competitivi, agenții economici din România trebuie să acorde o importanță sporită acestui tip de management, prin intermediul acestuia putând capitaliza cunoștințele la un nivel mult mai ridicat, acest lucru permițându-le să obțină performanțe crescute, precum și o flexibilitate sporită în fața schimbărilor mediului dinamic în care își desfășoară activitatea.

¹ European Commission, Innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/innovation/surveyKy/2064>

Focalizarea accentuată pe resursa umană, caracteristica principală a managementului bazat pe cunoștințe, permite întreprinderilor realizarea de performanțe sustenabile pe termen lung, iar tratarea și transferul de cunoștințe implicite și explicite permite o mai bună dezvoltare a agenților economici.

Rezultatele cercetării¹ (figura 69) relevă faptul că mai mult de o treime (35,96%) dintre întreprinzători cunosc noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe, în timp ce 64,04% dintre aceștia nu cunosc aceste noțiuni.

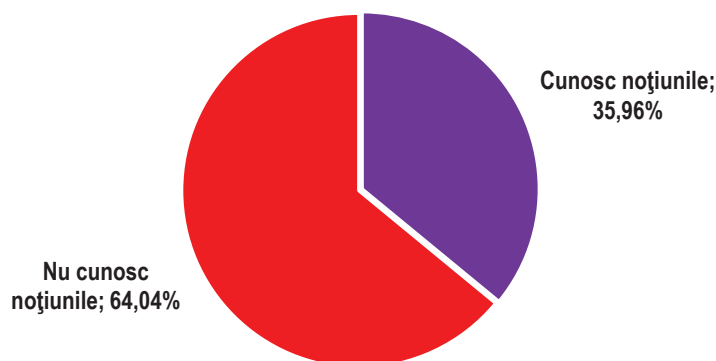


Figura nr. 69 - Nivelul de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord.)

Managerii firmelor din România încep să înțeleagă faptul că prin implementarea unui management bazat pe cunoștințe pot să sporească eficacitatea și eficiența organizației. Dovadă a acestei realități este și **corelația dintre cunoașterea noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe și performanțele IMM-urilor din anul 2016 față de anul 2015** reflectă faptul că agenții economici care au înregistrat performanțe mult mai slabe se regăsesc cu precădere printre cele care nu cunosc noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe, în timp ce firmele cu performanțe mult mai bune, mai bune, identice și mai slabe dețin ponderi mai mari printre cele care cunosc aceste noțiuni.

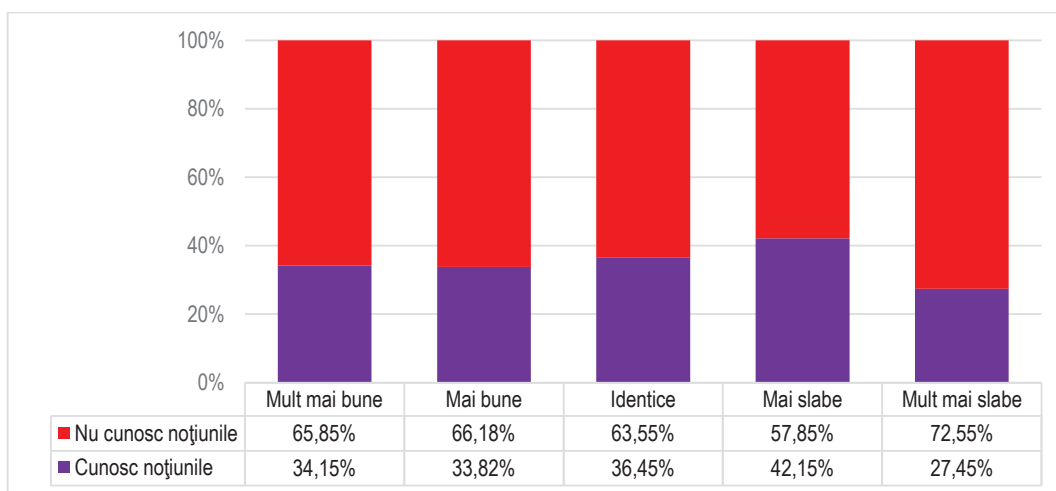


Figura nr. 70 - Corelația dintre nivelul performanțelor și nivelul cunoașterii conceptului de economie bazată pe cunoștințe

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 207.

1.5.8. Managementul resurselor umane

Resursa umană este componenta esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe. Managementul bazat pe cunoștințe, preia toate funcțiile managementului clasic, și pune un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume funcția de antrenare. Aceasta este foarte importantă din simplul motiv că resursele umane foarte bine calificate și specializate pot produce performanțe mult mai bune dar și inovații.

O primă imagine asupra situației asigurării resurselor umane în cadrul firmelor din România, poate fi prezentată prin **analizarea ratei anuale a șomajului** care, în anul 2017, a fost de 4,9%¹, valori situate sub media Uniunii Europene de 7,4%, 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.

Un aport important în crearea de noi locuri de muncă în economia României și-l aduce și sectorul întreprinderilor mici și mijlocii. În anul precedent la nivelul întregului eșantion, au fost angajate în medie 2,20 persoane pe firmă și au părăsit organizația 1,46 persoane, rezultând un spor mediu de 0,74 persoane pe IMM. Majoritatea firmelor (90,66%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 5,22% dintre companii au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 1,70% dintre organizații au înregistrat 11-20 de noi salariați, iar 2,43% din entități au crescut personalul cu mai mult de 20 de persoane.² La angajarea unor noi salariați, accentul cel mai mare a fost pus pe experiența acestora (63,74%), spiritul de responsabilitate (69,63%), cunoștințele și abilitățile de specialitate (45,16%) și conștiințiozitatea (49,92%).³

O problemă majoră cu care se confruntă firmele din România o constituie asigurarea necesarului de resurse umane calificate. Această dificultate este semnalată atât în faza de recrutare și selecție a personalului, dar și ulterior, la menținerea acestuia în cadrul organizațiilor. O dovadă în acest sens o constituie menționarea printre principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România a celor care vizează creșterea nivelului cheltuielilor salariale (menționată de 39,83% dintre întreprinzători) și angajarea, pregătirea și menținerea personalului (resimțită de 35,96% dintre aceștia). Printre cauzele care au generat această situație pot fi menționate: insuficiența corelare și adaptate a competențelor dobândite de tineri în sistemul educațional cu cerințele actuale ale pieței muncii, dar și lipsa sau insuficiența preocupare a unei părți importante dintre firme pentru fidelizarea, perfecționarea și dezvoltarea resurselor umane.

Astfel, studiile efectuate relevă faptul că doar o parte dintre aceștia încearcă să îmbunătățească și să perfecționeze resursele umane, prin investirea în training-uri (45,28%), în timp ce mai mult de jumătate (54,72%) nu s-au implicat în pregătirea resurselor umane în acest mod.⁴ Un alt exemplu de rele practici în firmele românești, este reprezentat de lipsa planurilor de carieră, în majoritatea firmelor – excepții de la regulă făcând doar unele multinaționale.

Consecințele nefavoabile ale dificultății cu care firmele își pot asigura necesarul de resurse umane calificate se resimte atât la nivelul acestora, constituind o limită în dezvoltarea lor viitoare, cât și la nivelul economiei naționale, atât prin prisma diminuării aportului actualilor agenți economici, cât și a potențialelor investiții „green-field”.

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, au generat anumite tensiuni între diferitele categorii de stakeholderi, dar în special între management și angajați. În esență, în anii care au urmat crizei economice, 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-

¹ Eurostat, Unemployment by sex and age - annual average, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en, accesat la 20 martie 2018.

² Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 257.

³ *Ibidem*, p. 261.

⁴ *Ibidem*, p. 272.

un contract de muncă și de stagnare a salariilor implicate de corpul de salariați deja existent, dar și de creștere a cerințelor angajatorilor.

Această tendință s-a atenuat însă în ultimii ani, astfel încât în anul 2016 ponderea firmelor care au acordat mărimi salariale a fost de aproape a depășit-o pe cea a agenților economici în cadrul cărora s-au înregistrat diminuări. În acest sens, relevante sunt rezultatele anchetei desfășurate, care au relevat faptul că în anul 2016 față de anul 2015, în cadrul IMM-urilor din România, în aproape jumătate dintre acestea (45,04%) salariile au crescut (procentul de creștere al salariilor nu a fost însă foarte mare, acesta fiind mai mic de 5%), în timp ce într-o proporție foarte mare (aproximativ 37,65% dintre cazuri) salariile au rămas la același nivel. Totodată, s-au înregistrat și scăderi ale salariilor (în 17,33% dintre firme), dintre acestea cea mai mare scădere fiind de 6,30% dintre firmele investigate, cu procente de 5-10% din valoarea salariului.¹

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, care să îmbine motivarea de tip economic cu cea care să aibă în vedere factori motivaționali de natură moral-spirituală. 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.

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 stakeholderilor 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.

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

1.5.9.1. Principalele puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici

Cercetarea realizată la nivelul cadrelor didactice și cercetătorilor în management și al managerilor și specialiștilor din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte și slabe la nivelul managementului agenților economici.

A. În ceea ce privește **principalele puncte forte, pe ansamblu**, pot fi remarcate următoarele elemente semnificative:

- La nivelul agenților economici, punctele forte au fost identificate de către respondenți cu frecvențe semnificativ mai ridicate decât în cazul managementului la nivel național și mai ales al celui practicat în cadrul administrației centrale și locale, ceea ce indică faptul că acestea se manifestă mai pregnant în cadrul firmelor, bucurându-se, de asemenea, de un interes sporit din partea respondenților.
- Centrarea pe obținerea de performanțe (indicat de către 43,17% din totalul respondenților), organizarea eficace a activităților (40,98%) și antrenarea intensă a salariaților din organizație (37,05%) se diferențiază net de celelalte puncte forte, procentul respondenților care le-au menționat fiind cu 12,57 p.p., 10,38 p.p. și respectiv 6,45 p.p. mai mare comparativ cu cel corespunzător punctului forte situat pe cea de a patra poziție.
- Următoarele cinci poziții, la distanțe relativ reduse unul de celălalt se remarcă: creativitate și inovare ridicate (30,60%), obținerea de venituri și profituri ridicate (30,05%), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (29,95%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (29,62%) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (29,18%).
- Toate celelalte 12 puncte forte ocupă o „plajă” doar cu puțin peste 6 p.p., ceea ce nu ne permite să remarcăm situarea unora dintre ele pe ultimele poziții.

Pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită, respondenților li s-a solicitat și să menționeze alte puncte forte identificate de către aceștia la nivelul firmelor din România. Printre punctele forte astfel identificate, se regăsesc: „capacitatea de a rezista în condiții extrem de ostile, fără predictibilitate”, „promovarea de aplicații informatice

¹ *Ibidem*, p. 268.

complexe, cu avantaje certe în fundamentarea deciziilor”, „reuşite punctuale în implementarea unor soluţii manageriale moderne la nivel operaţional gen Kaizen, Lean manufacturing, fabricaţie agilă”, „disponibilitatea de parteneriat cu universităţile şi implicarea în pregătirea viitorilor absolvenţi” şi „profesionalizarea managementului organizaţiilor cu angajaţi cu studii în domeniu”.

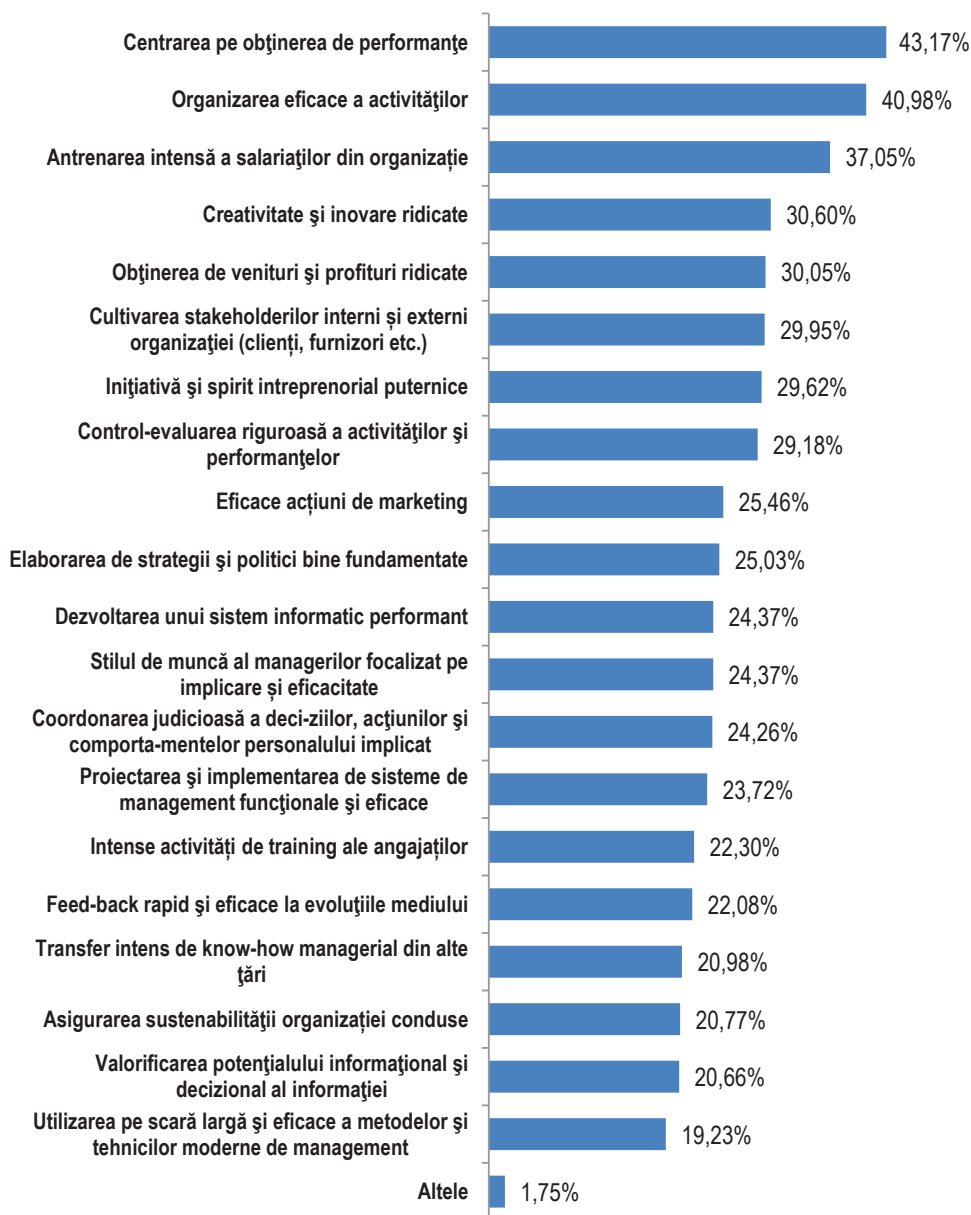


Figura nr. 71 - Principalele puncte forte ale managementului agenţilor economici din România în 2017, per ansamblu

B. Evident, se constată diferenţe între situaţia per ansamblu şi răspunsurile acordate de cadrele didactice şi cercetători, pe de o parte, şi manageri şi specialişti, pe de altă parte.

Din punct de vedere al **cadrelor didactice şi cercetătorilor în management**, principalele puncte forte la nivelul agenţilor economici sunt: centrarea pe obţinerea de performanţe (79,05%), control-evaluarea riguroasă a activităţilor şi performanţelor (62,84%), organizarea eficace a activităţilor (58,78%), obţinerea de venituri şi profituri ridicate (52,70%) şi iniţiativă şi spirit intreprenorial puternice (52,03%).



Figura nr. 72 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2017 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Conform **opiniilor managerilor și specialiștilor** români, principalul puncte forte la nivelul companiilor în anul 2017 vizează organizarea eficace a activităților (37,55%), centrarea pe obținerea de performanțe (36,25%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (34,55%), creativitate și inovare ridicate (27,77%) și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (26,60%).



Figura nr. 73 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2017 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

În concluzie, putem afirma că, atât prin prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, cât și a poziției pe care o ocupă, principalele puncte forte manifestate la nivelul firmelor din România în anul 2017 sunt centrarea pe obținerea de performanțe și organizarea eficace a activităților.

1.5.9.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România

În concluzie, utilizând ca bază de reper situația pe ansamblu, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul firmei în anul 2017 sunt cele prezentate în tabelul nr. 60. Acestea au fost analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze ce le determină și efectele generate:

Tabelul nr. 60

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 (43,17%)	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 supraviețuirii firmelor în contextul schimbărilor din mediul lor ambiant 	<ul style="list-style-type: none"> • Obținerea de resurse suplimentare pentru dezvoltarea firmelor • Supraviețuirea firmelor conduse • Satisfacerea intereselor stakeholderilor interni și externi • Menținerea la un nivel rezonabil a stabilității resursei umane și a veniturilor acestora
2	Organizarea eficace a activităților (40,98%)	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	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (37,05%)	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
4	Creativitate și inovare ridicate (30,60%)	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada	<ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea concurenței pe piața internă și externă • Creșterea transferului internațional de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate • Generarea de posibilități sporite de rezolvare a unor

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
		anterioară	<ul style="list-style-type: none"> Realizarea de traininguri manageriale a numeroși manageri și specialiști 	<p>probleme complexe și diverse</p> <ul style="list-style-type: none"> Asigurarea de premise superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizației
5	Obținerea de venituri și profituri ridicate (30,05%)	Veniturile și profiturile obținute în perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor Creșterea gradului de pregătire (în special în domeniul economic) al managerilor 	<ul style="list-style-type: none"> Dezvoltarea din punct de vedere economic a firmelor Crearea premiselor pentru relansarea economică
6	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (29,95%)	Cerința a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> Sporirea competențelor manageriale ale managerilor/întreprinzătorilor Conștientizarea rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi (acționari, clienți, furnizori etc.) în sporirea performanțelor manageriale și economice ale organizației 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilitate sporită a nevoile diferitelor categorii de stakeholderi Anticiparea mai rapidă a schimbărilor intervenite în mediul ambiant al firmei Adaptarea cu un plus de eficiență la nevoile și cerințele peței Amplificarea eficienței și performanțelor organizației
7	Inițiativă și spirit întreprenorial puternice (29,62%)	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
8	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (29,18%)	Cerința 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
9	Eficate acțiuni de marketing (25,46%)	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

10	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (25,03%)	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor și întreprinzătorilor • Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile internaționalizării activităților și integrării României în Uniunea Europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • O mai bună integrare a firmelor în economia națională
----	---	-------------------------------------	---	---

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 organizarea eficace a activităților, dovadă a faptului că funcția de organizare se manifestă cu intensitate sporită în cadrul proceselor de management de la nivelul organizațiilor și antrenarea intensă a salariaților din organizație, acest lucru atestând importanța în creștere a resurselor umane și a cunoștințelor în contextul tranziției către un management bazat pe cunoștințe. De asemenea, printre principalele puncte forte se mai numără și creativitate și inovare ridicate, obținerea de venituri și profituri ridicate și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.).

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

1.5.10.1. Principalele puncte slabe identificate la nivelul managementului agenților economici

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

A. Din perspectiva principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul agenților economici, astfel cum au fost reflectate de rezultatele anchetei, putem remarca câteva aspecte pe care le considerăm semnificative:

- La acest nivel de analiză (cel al agenților economici), punctele slabe au fost menționate de către ansamblul eșantionului cu o frecvență semnificativ mai scăzută comparativ cu punctele forte, ceea ce sugerează faptul că, la nivel de organizație, zonele de disfuncționalitate se manifestă în mai mică măsură și sunt mai pregnante decât cele de funcționalitate.
- Din lista predefinită de puncte slabe, se disting prin prisma frecvenței crescute cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice, specialiști în management și manageri și specialiști din firme, Capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (identificat ca și punct slab de către 24,91% dintre respondenți) și Accent redus pe trainingul angajaților (24,55%), ceea ce ne îndreptățește să afirmăm că acestea pot fi considerate principalele puncte slabe la nivel de firmă.
- Celelalte 22 de puncte forte sunt „răspândite” pe o „plajă” destul de restrânsă (mai puțin de 10.p.p.), ceea ce sugerează faptul că nici unul dintre acestea nu a atras în mod deosebit atenția respondenților ca și disfuncționalitate majoră manifestată la nivel de organizație.

Ca și în cazul punctelor forte, pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită, respondenților li s-a solicitat și să menționeze alte puncte forte identificate de către aceștia la nivelul firmelor din România. Printre zonele de disfuncționalitate astfel identificate, se regăsesc: „incapacitatea de a corela corect prioritățile cu resursele disponibile”, „separarea managementului de proprietate la nivelul întreprinderilor mijlocii rezultate din dezvoltarea afacerilor mici este doar un deziderat”, „utilizarea insuficientă a tehnicilor de previzionare pentru fundamentarea

deciziilor strategice”, „neglijarea activităților de cercetare dezvoltare inovare” sau „insuficientă preocupare pentru integrarea ergonomiei în managementul organizației”.

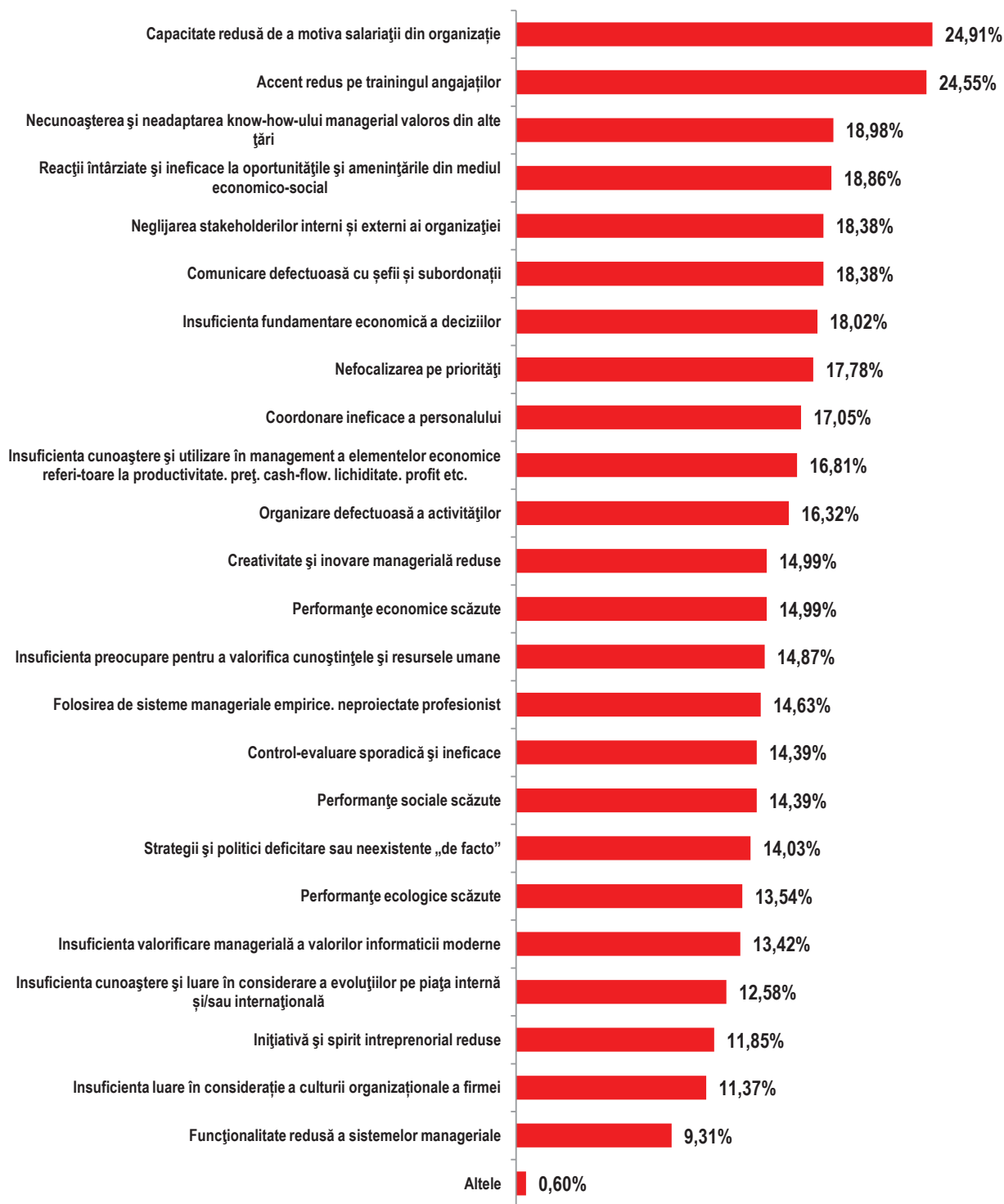


Figura nr. 74 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2017, pe ansamblu

B. Analiza răspunsurilor pentru fiecare categorie de respondenți a relevat faptul că, în **opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, cele mai des întâlnite puncte slabe sunt: capacitate redusă de a motiva

salariații din organizație (41,67%), performanțe ecologice scăzute (30,00%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (29,17%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (26,67%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (26,67%).



Figura nr. 75 - 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 accent redus pe trainingul angajaților (24,47%), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (22,07%), nefocalizarea pe priorități (18,39%), necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (17,96%) și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (17,54%).



Figura nr. 76 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2017 în opinia managerilor și specialiștilor români

În concluzie, putem afirma că, atât prin prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, cât și a poziției pe care o ocupă, principalele puncte slabe manifestate la nivelul firmelor din România în anul 2017 sunt capacitate redusă de a motiva salariații din organizație și accent redus pe trainingul angajaților.

1.5.10.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România

În ceea ce privește **analiza cauzală a principalelor puncte slabe**, aceasta a fost realizată pentru primele 10 elemente.

Tabelul nr. 61

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 organizație (24,91%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa resurselor, în special financiare, pentru o parte dintre agenții economici • 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	Accent redus pe trainingul angajaților (24,55%)	Cerințele și exigențele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Lipsa resurselor financiare • Motivare deficitară pentru manageri și executanți 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea fluctuației resurselor umane • Demotivarea angajaților • Scăderea productivității muncii
3	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (18,98%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului, precum și ale profesionalizării managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Grad redus de profesionalism a numeroși manageri • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la noutăți 	<ul style="list-style-type: none"> • Adâncirea decalajelor manageriale față de alte europene • Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul ambiant internațional
4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (18,86%)	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 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea de oportunități de afaceri • Scăderea performanțelor organizaționale • Reducerea avantajului

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			de afaceri autohton, de multe ori imprevizibil.	competitiv
5	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (18,38%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizarea redusă a unora dintre manageri/întreprinzători • Conștientizarea insuficientă de către o parte dintre manageri/întreprinzători a rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi (acționari, clienți, furnizori etc.) în sporirea performanțelor manageriale și economice ale organizației 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilitate redusă a nevoile diferitelor categorii de stakeholderi • Comportament predominant reactiv la schimbările intervenite în mediul ambiant al firmei • Efect nefavorabil asupra competitivității și performanțelor organizației
6	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonați (18,38%)	Principiile și funcțiile manageriale Exigentele unui management profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Ațitudinea 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
7	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (18,02%)	Cerințele deciziilor manageriale performante	<ul style="list-style-type: none"> • Comportament predominant reactiv al managerilor firmelor românești • Cunoștințe insuficiente în domeniul economic și managerial ale unora dintre manageri • Metodologizare managerială redusă 	<ul style="list-style-type: none"> • Nerealizarea profiturilor scontate • Disfuncționalități în accesarea și implementarea proiectelor finanțate din fonduri europene
8	Nefocalizarea pe priorități (17,78%)	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
9	Coordonare ineficace a personalului (17,05%)	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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				organizațiilor • Nivel scăzut al productivității • Diminuarea performanțelor economice
10	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (16,81%)	Cerințele managementului profesionist	• Insuficienta pregătire a managerilor în special în domeniul economic	• Diminuarea performanțelor economice ale organizației • Impact nefavorabil asupra competitivității organizației

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 accent redus pe trainingul angajaților, acestea reprezentând și unele dintre principalele premise ale managementului bazat pe cunoștințe, fapt ce denotă că tranziția către o economie modernă și performantă nu a fost realizată cu succes. Acest lucru este susținut și de ce-a de-a patra și a cincea disfuncționalitate referitoare la comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații și accent redus pe trainingul angajaților. În acest context este surprinzătoare poziționarea printre peimele trei puncte forte a celui care vizează antrenarea intensă a salariaților din organizație.

Celelalte disfuncționalități majore identificate fac referire la necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației, acestea regăsindu-se printre primele cinci în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri participanți la anchetă.

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 și reprezentanțe ale unor organizații educaționale din afara țării;
- Firmele private de training/ centrele, 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, fundațiile și alte ONG-uri, înființate frecvent cu finanțare internațională, care oferă servicii situate din punct de vedere calitativ, de regulă, sub nivelul celorlalți furnizori de training.

Furnizorii de training din orașele mari, cu potențial științific, educațional și economic mai amplu, oferă în

marea majoritate a cazurilor, servicii superioare din toate punctele de vedere, comparativ cu organizațiile care își desfășoară activitatea în alte zone României.

Învățământul superior economic este cel mai important furnizor de educație/ formare managerială în România, având un rol determinant în derularea programelor naționale de cercetare științifică și training, care au ca scop modernizarea teoriei și practicii manageriale.

Consultanță managerială în țara noastră este asigurată în principal de următoarele **categorii de furnizori**:

- Companiile și centrele de consultanță autohtone și străine, private, publice, sau mixte. În România cele mai numeroase astfel de organizații sunt profilate pe problematica managerială, însă sunt și companii/ centre care sunt specializate pe mai multe domenii - management, informatică, financiar, marketing etc. Acestea asigură, de regulă, un nivel mediu al calității serviciilor și al prețurilor solicitate. Cele mai bune firme și centre de consultanță se află în marile orașe care sunt importante centre universitare și științifice. În orașele mai mici, astfel de centre se regăsesc rar și, cel mai adesea cu un nivel mediocru al serviciilor.
- Instituțiile universitare, 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 în ultimul deceniu s-a conturat o accentuare a orientării spre sectorul economic mic și mijlociu. Frecvent, cei mai buni profesori își desfășoară activitatea de consultanță în cadrul altor organizații unde câștigă sensibil mai mult.
- Organizațiile patronale, asociațiile de IMM-uri și camerele de comerț și industrie, în cadrul cărora funcționează o varietate de subdiviziuni organizatorice care oferă consultanță managerială pentru firme. Avantajul comparativ al asociațiilor de IMM-uri și al camerelor de comerț și industrie este cunoașterea mai bună a specificului operatorilor economici mici, ceea ce se reflectă într-o adaptabilitate superioară a serviciilor oferite la necesitățile acestora.
- Consultanții independenți/ PFA-urile există într-un număr relativ redus. Calitatea serviciilor și prețurilor acestora este foarte eterogenă. Persoanele fizice autorizate oferă frecvent consultanță managerială pe bază informală, fără contracte. Apelarea la serviciile lor trebuie făcută cu multă precauție. Tarifele relativ reduse solicitate de o mare parte a acestora își găsesc corespondent în nivelul scăzut al serviciilor furnizate.
- Institutele și centrele de cercetare afiliate unor organizații autohtone sau mixte, care pot fi publice, private sau public-private.
- Fundațiile și alte tipuri de organizații non-guvernamentale ONG-uri. Fondațiile au apărut în România într-un număr foarte mare, ocupându-se de numeroase probleme. O proporție apreciabilă au preocupări în domeniul consultanței manageriale pentru agenții economici. Cea mai mare parte a acestora s-au înființat cu finanțare externă (UNIDO, UNDP, Banca Mondială, Know-How Fund, guvernele francez, german, italian, austriac, american, canadian, etc.). Eterogenitatea naturii, calității și prețurilor serviciilor practicate este extrem de mare. Calitatea serviciilor furnizate este frecvent mediocră. La încetarea sau diminuarea finanțării externe, majoritatea fundațiilor funcționează la nivelul de supraviețuire. În abordarea acestor organizații, se recomandă precauție.
- Centrele de afaceri, care au început să fie înființate mai frecvent după anul 2000, o bună parte cu finanțări externe. Acestea oferă o gamă variată de servicii, printre care și consultanța în domeniul managementului. În general, se constată că pe perioada finanțării externe sau publice, oferă servicii de consultanță apropiate de nivelul mediu al calității pe piața românească. Ulterior, cu foarte mici excepții, centrele fie se închid, fie își restrâng foarte mult activitatea.

Un rol important în profesionalizarea consultanței îl au asociațiile profesionale din domeniu. În prezent există mai multe astfel de asociații, dintre care cea mai importantă este Asociația Consultanților în Management din România (AMCOR), singura organizație din România care este afiliată la structuri europene sau globale din domeniu.

Trebuie menționat faptul că la începutul anilor 2000 a fost introdus titlul de CMC (Certified Management Consultant), conform uzanțelor ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes), iar în țara noastră nu există nici în prezent bariere pentru exercitarea profesiei de consultant. Potrivit AMCOR, sub 0,5% dintre cei peste 8000 de consultanți în management dețin titlul CMC.

Cu toate că în România activează mulți furnizori de consultanță managerială, îndeosebi în orașele mari, care sunt și centre universitare, țara noastră deține mai puțin de 1% din volumul pieței de consultanță a Uniunii

Europene, în cadrul căreia domină Germania, Franța, Anglia și Spania.

Potrivit estimărilor AMCOR, piața românească de consultanță are o valoare de circa 0,3% din PIB. Dacă avem în vedere că piețele de consultanță din țările Uniunii Europene dețin în medie 1% din PIB, rezultă că piața din România are un nivel redus de dezvoltare, dar în același timp și potențial ridicat de creștere.

1.6.2 Intensitatea trainingului în firmele românești

Deoarece IMM-urile reprezintă cel mai important și numeros eșalon al întreprinderilor din România, având cea mai mare contribuție la crearea PIB, asigurarea de locuri de muncă, generarea de venituri la bugetul statului etc., este deosebit de relevantă **evidențierea unor aspecte semnificative cu privire la trainingul derulat în cadrul firmelor mici și mijlocii**. În acest sens facem referire la **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului, suportul financiar al pregătirii personalului și ponderea angajaților care au beneficiat de instruire**, având în vedere rezultatele unei ample investigații pe bază de chestionar derulate în anul 2017 pe un eșantion de 826 de de întreprinderi mici și mijlocii;

Luând în considerare **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat destinate trainingului pe parcursul ultimului an** (vezi figura nr. 77), s-au constatat următoarele:

- 54,72% dintre organizații nu s-au implicat în instruirea resurselor umane;
- 25,79% din companii au dedicat personalului între 1 și 5 zile de pregătire profesională;
- 11,74% dintre întreprinderi au alocat în medie 6-10 zile;
- 7,75% din firme au indicat peste 10 zile training pe angajat.

Se observă că peste 45% dintre IMM-uri au avut în vedere trainingul angajaților, proporție mai ridicată față de anii precedenți, situație care denotă că din ce în ce mai mulți întreprinzătorii și managerii români fac eforturi pentru pregătirea resurselor umane, în speranța amplificării funcționalității și competitivității.

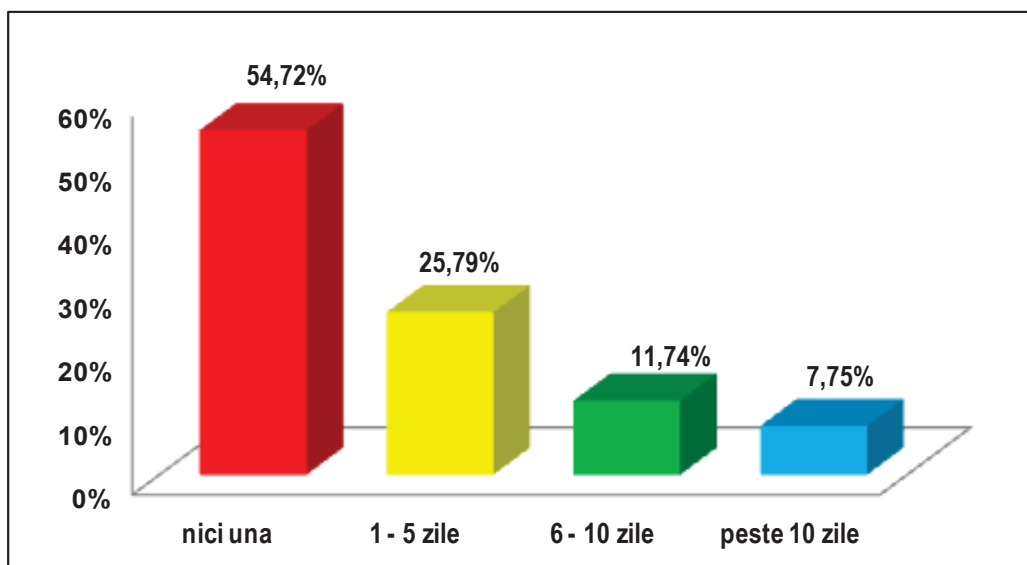


Figura nr. 77 - Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii

Încadrarea companiilor **pe grupe de vârstă** (tabelul nr. 62) reliefează următoarele:

- frecvența unităților economice în care s-au alocat pregătirii angajaților 1-5 zile și 6-10 zile crește direct proporțional cu vârsta IMM-urilor, în timp ce ponderea întreprinderilor care nu au prevăzut nicio zi pentru perfecționarea salariaților evoluează invers proporțional cu vechimea entităților;
- dacă avem în vedere instruirea personalului de peste 10 zile, organizațiile cu vârsta între 10 și 15 ani consemnează frecvențe mai ridicate, iar firmele de 5-10 ani vechime înregistrează ponderile cele mai scăzute.

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	64,80%	61,00%	52,08%	44,71%
2.	1-5 zile	19,55%	22,00%	27,08%	32,16%
3.	6-10 zile	7,82%	11,50%	11,98%	14,51%
4.	Peste 10 zile	7,82%	5,50%	8,85%	8,63%

Gruparea IMM-urilor în funcție de mărime (tabelul nr. 63), evidențiază că ponderile firmelor care nu au investit în training se amplifică odată cu reducerea dimensiunilor companiilor, iar frecvențele angajatorilor care au alocat pregătirii 1-5, 6-10 și peste 10 zile pe salariat cresc proporțional cu anvergura organizațiilor. Această situație evidențiază impactul considerabil pe care îl au resursele unităților economice asupra derulării programelor de perfecționare a angajaților.

Corelația dintre dimensiunea firmelor și numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Nici una	63,24%	38,40%	12,82%
2.	1-5 zile	22,63%	33,60%	38,46%
3.	6-10 zile	8,51%	18,40%	26,92%
4.	Peste 10 zile	5,62%	9,60%	21,79%

Având în vedere suportul financiar al pregătirii salariaților în cadrul IMM-urilor, rezultatele sondajului reliefează că **procentul mediu alocat training-ului din cifra de afaceri este de 1,55% pe firmă**, situație destul de nefavorabilă, care relevă faptul că întreprinzătorii/ managerii români investesc relativ puțin în pregătirea resurselor umane, în condițiile în care instruirea personalului reprezintă o necesitate stringentă, o cerință a dezvoltării sustenabile a activităților.

Abordarea firmelor în funcție de vârstă, regiuni de dezvoltare, dimensiune, forma de organizare juridică, domeniul de activitate și performanțele în 2016 comparativ cu 2015 evidențiază că procentul mediu din cifra de afaceri dedicat instruirii personalului consemnează mărimi mai ridicate în rândul întreprinderilor care au sub 5 ani vechime (2,46%), agenților economici din regiunea de Sud Est (4,02%), companiilor mijlocii (1,95%), SRL-urilor (1,66%), organizațiilor din sectorul construcțiilor (3,88%) și IMM-urilor care au înregistrat performanțe mult mai bune în cursul anului 2016 comparativ cu anul 2015 (4,98%). Informații suplimentare în figurile nr. 78 - 83.

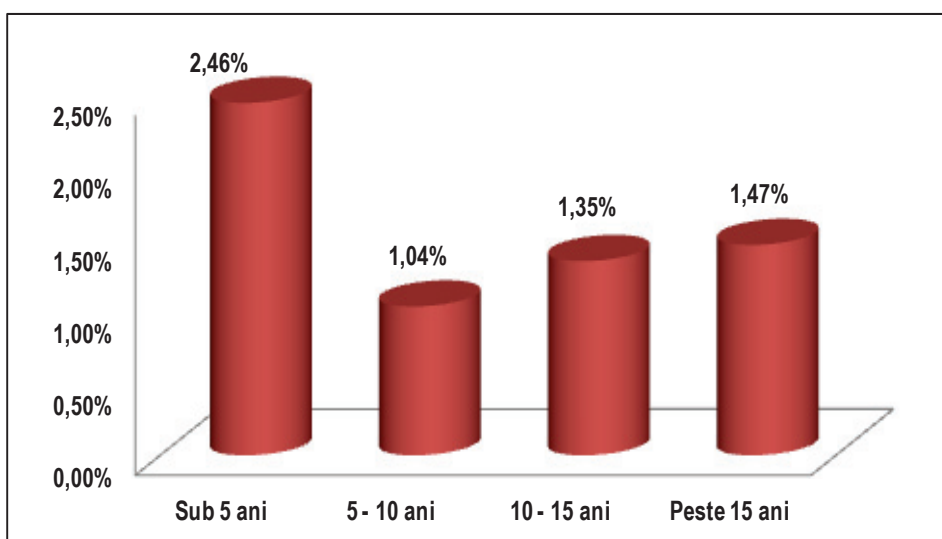


Figura nr. 78 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de vârsta IMM-urilor

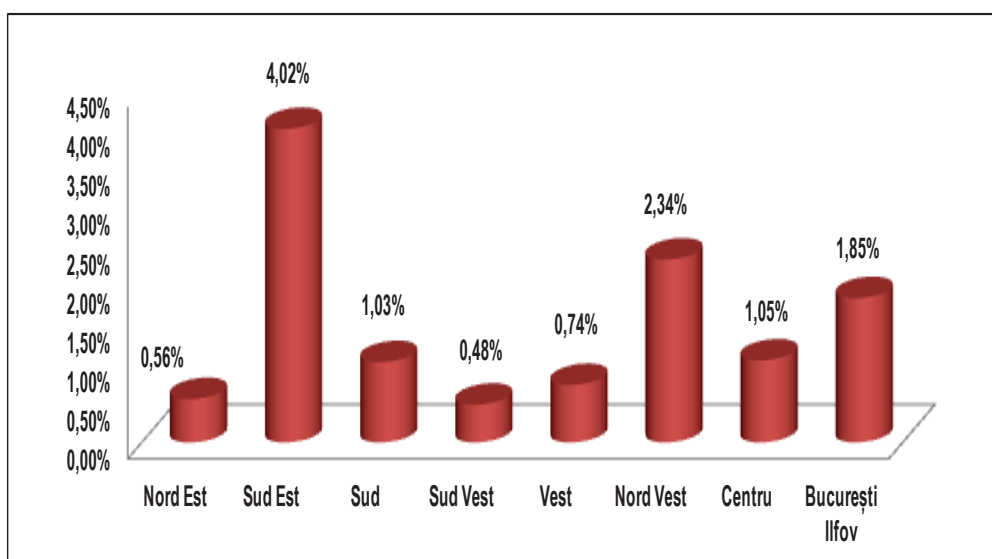


Figura nr. 79 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte organizațiile

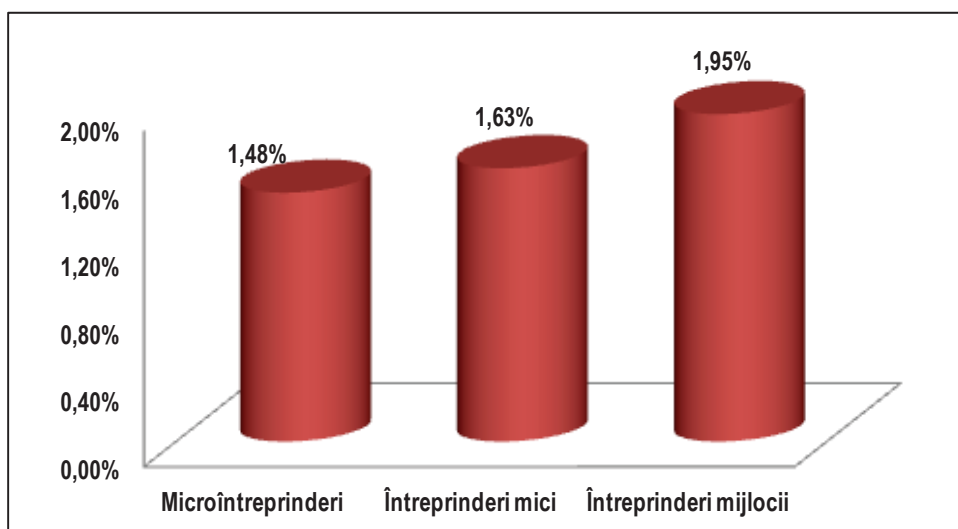


Figura nr. 80 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de dimensiunea organizațiilor

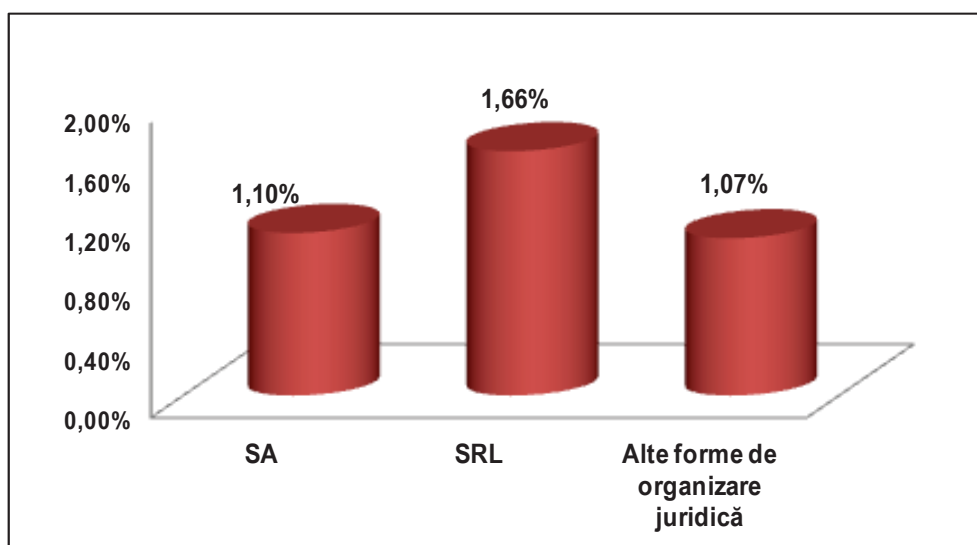


Figura nr. 81 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de forma de organizare a IMM-urilor

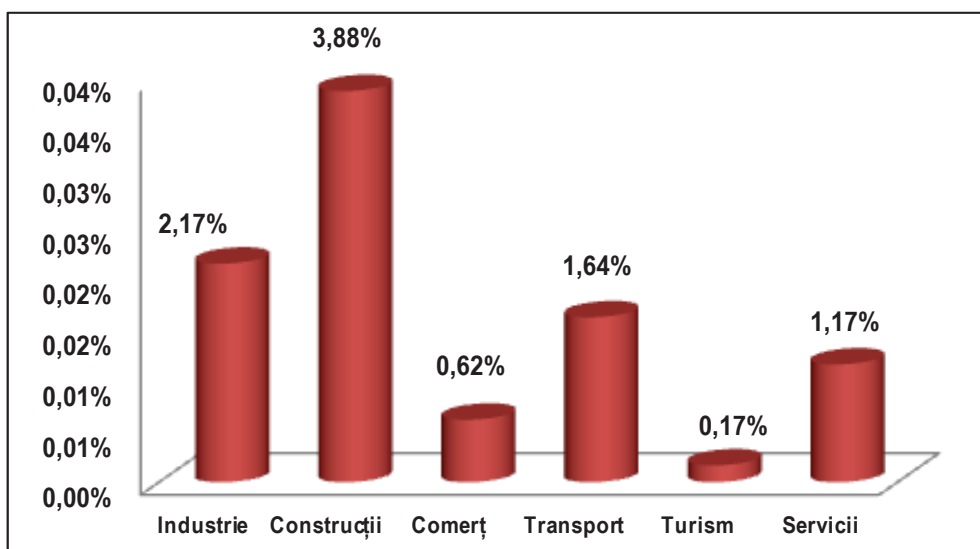


Figura nr. 82 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de domeniul de activitate al firmelor

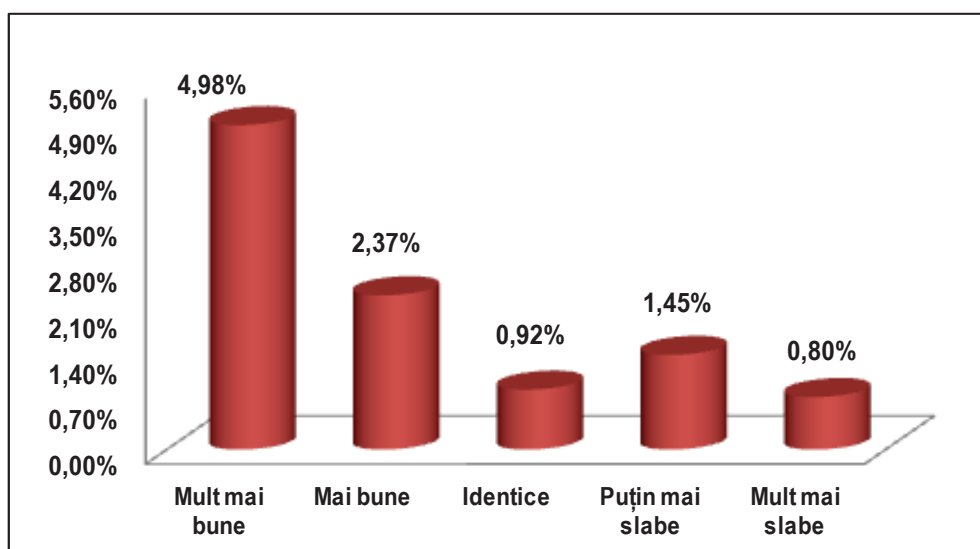


Figura nr. 83 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de performanțele IMM-urilor în 2016 comparativ cu 2015

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 16,99%**, reliefând că preocupările pentru astfel de activități sunt relativ reduse, având în vedere ritmul general alert în care trebuie de înnoite cunoștințele, în condițiile trecerii la knowledge economy și a internaționalizării activităților.

Analiza IMM-urilor în funcție de **vârsta, apartenența regională, dimensiunea, forma de organizare juridică, ramura de activitate și performanțele IMM-urilor în 2016 față de 2015, evidențiază că cele mai ridicate niveluri ale procentului mediu de angajați instruiți se consemnează în rândul companiilor nou înființate (18,49%), agenților economici din Vest (43,18%), firmelor mici (19,57%), SRL-urilor (18,00%), organizațiilor care activează în transporturi (23,64%) și întreprinderilor care au înregistrat performanțe mai bune în anul 2016 comparativ cu 2015 (28,52%). Vezi figurile nr. 84 - 89.**

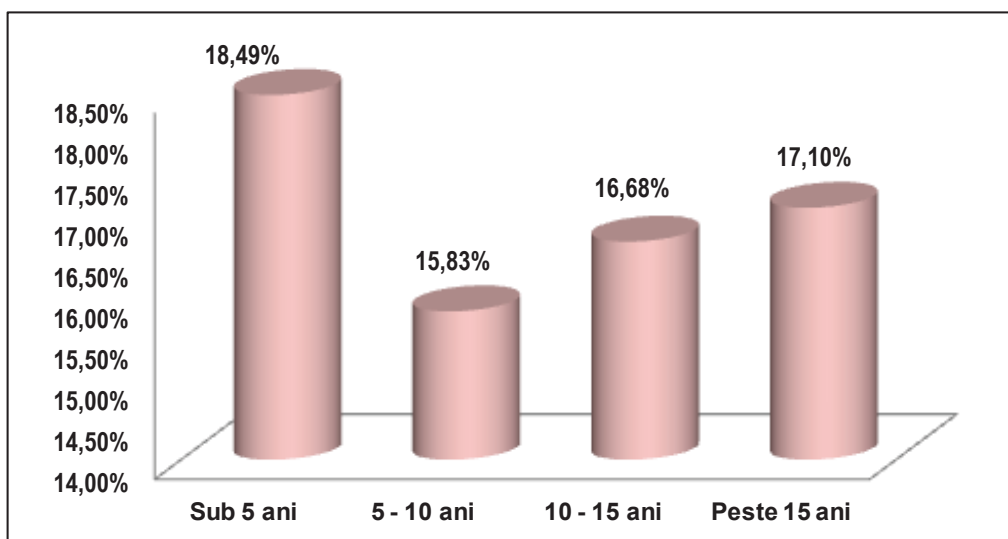


Figura nr. 84 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de vârsta firmelor

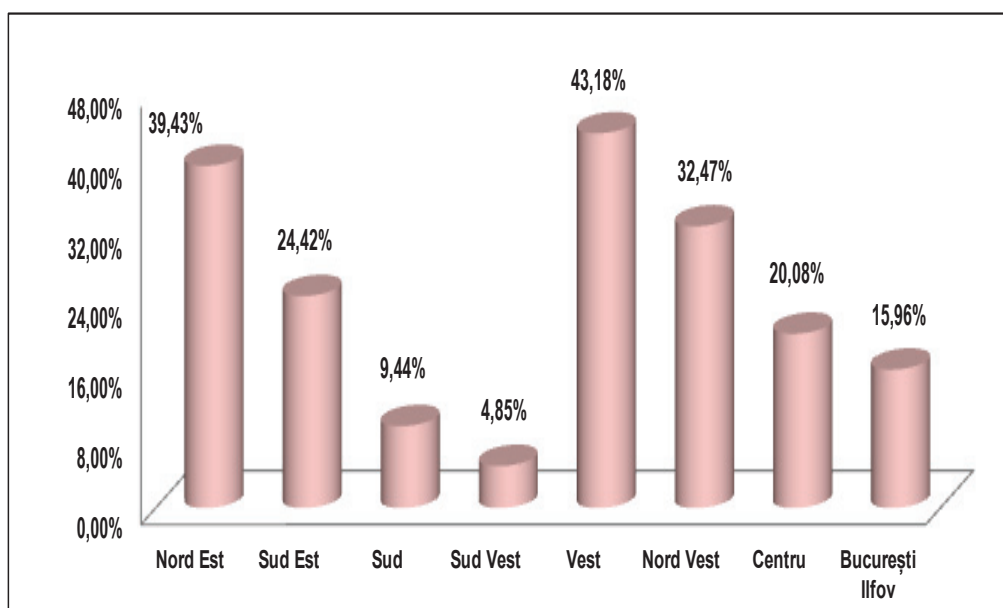


Figura nr. 85 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte companiile

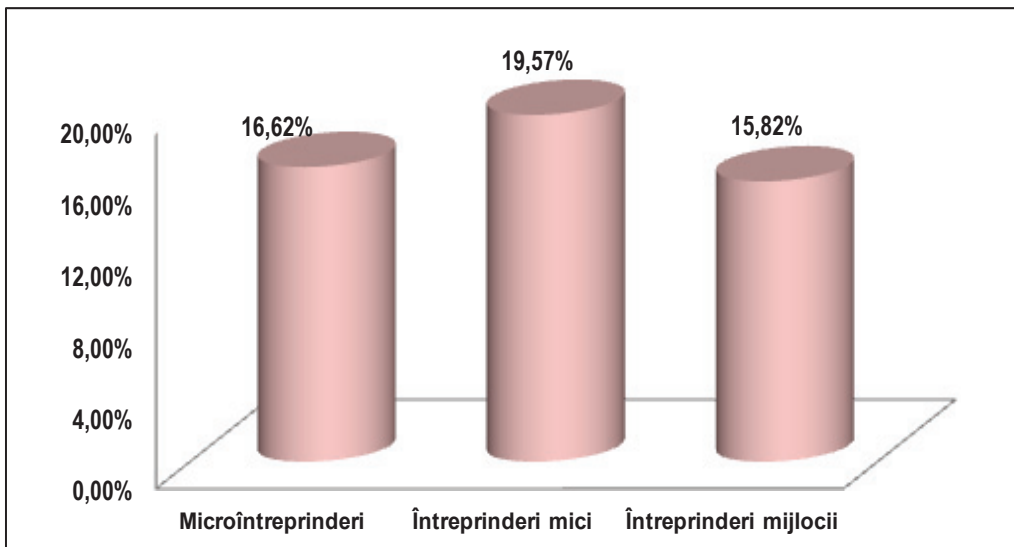


Figura nr. 86 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de dimensiunea organizațiilor

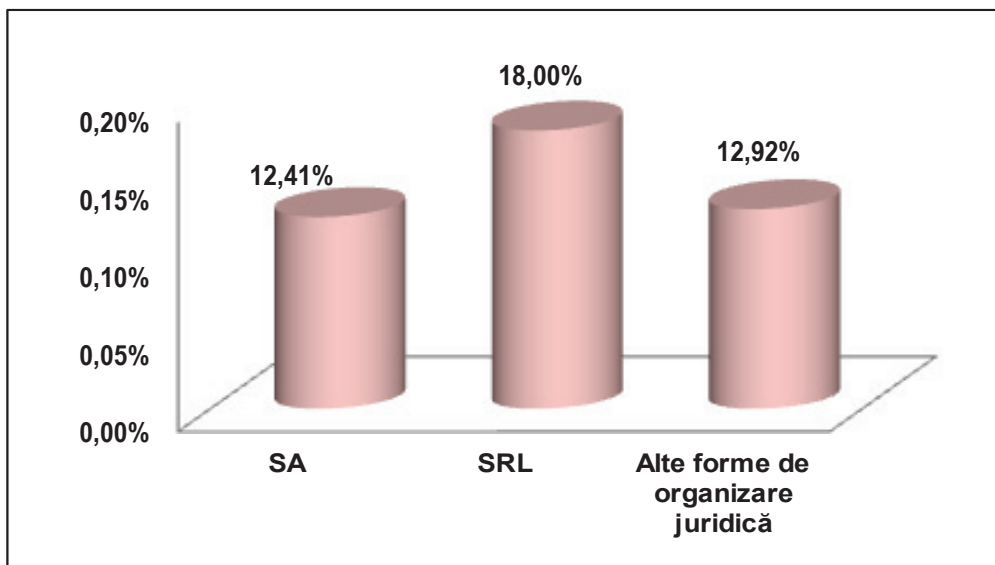


Figura nr. 87 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

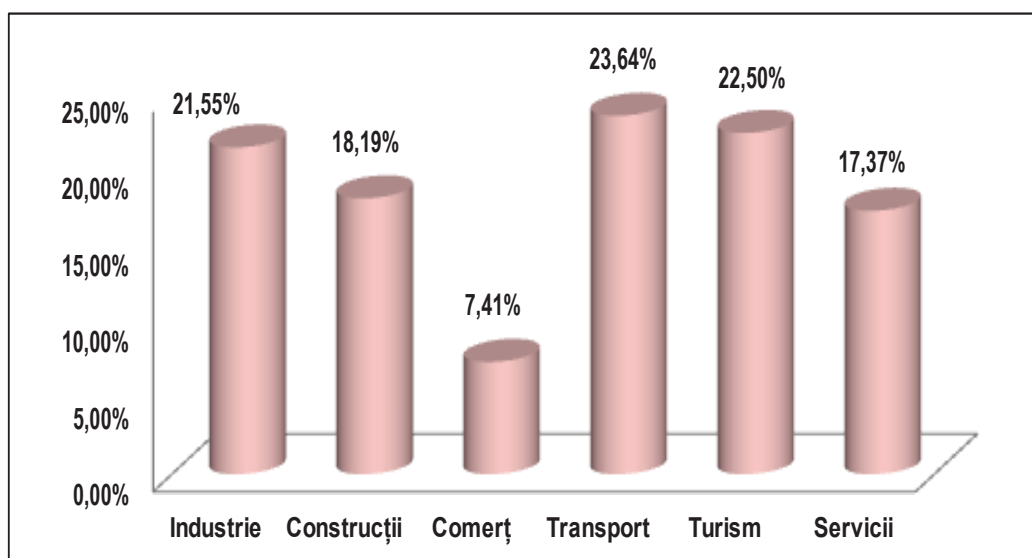


Figura nr. 88 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de ramura în care activează IMM-urile

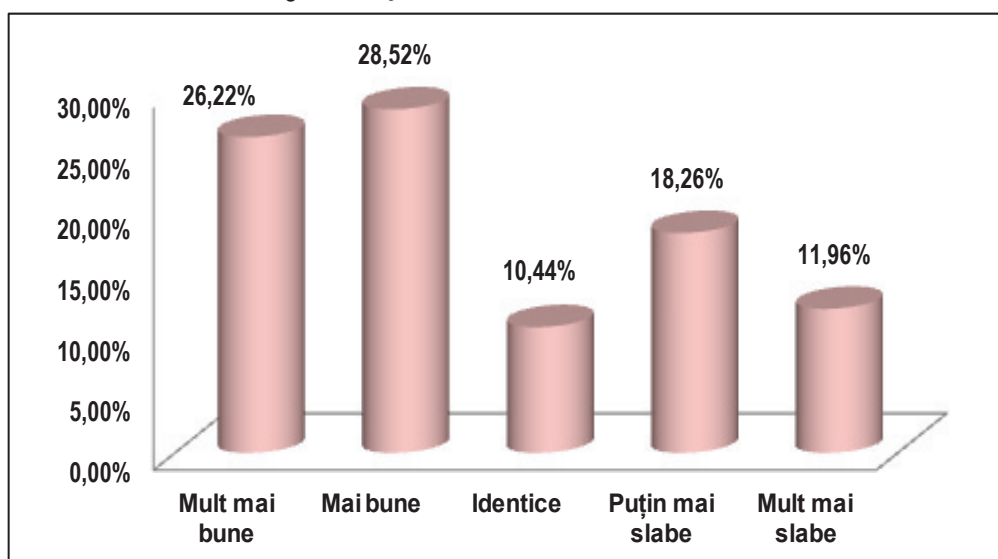


Figura nr. 89 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de performanțele firmelor în 2016 comparativ cu 2015

Considerăm că interesul mai redus acordat activităților de training managerial în România se datorează, nu numai potențialului economic precar al multor agenți economici, împovărați credite, taxe, impozite, contribuții, etc. și problemelor „extraeconomice” cu care aceștia se confruntă - birocrăție, instabilitate/ incoerență legislativă, controale excesive, etc. - ci și **atitudinii unor întreprinzători - manageri**, care nu conștientizează importanța perfecționării profesionale și consideră că nu sunt necesare cunoștințe și abilități manageriale noi. Sunt frecvente situațiile în care evoluțiile favorabile ale propriilor business-uri, mai ales la debut, inoculează întreprinzătorilor ideea că pot avea succes fără investiții în educația managerială, și implicit, în absența sau „timiditatea” încercărilor de profesionalizare a managementului.

1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană

Datorită faptului că învățământul superior este principalul furnizor de training din România, prezintă o importanță deosebită **evaluarea calității activităților de formare și perfecționare managerială prestate de instituțiile universitare din țara noastră, comparativ cu trainingul practicat la nivelul Uniunii Europene.** Rezultatele anchetei pe bază de chestionar realizată pe parcursul anului 2017 au scos în evidență o serie de **aspecte semnificative, pe care le prezentăm în continuare.**

La **nivelul întregului eșantion** (figura nr. 90), s-au constatat următoarele:

- instruirea în domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc în general, a fost percepută de cei mai mulți dintre respondenții care au făcut evaluări, ca fiind aproximativ la fel (30,72%) și inferioară (30,52%) din punct de vedere calitativ comparativ cu serviciile similare prestate în U.E.;
- doar 5,80% dintre persoanele anchetate au apreciat că trainingul managerial oferit de învățământul superior din România în general, este mai bun decât cel practicat în Uniunea Europeană.;
- pregătirea managerială oferită de instituțiile universitare de stat cu profil economic a fost cel mai bine cotate în raport cu trainingul din domeniul managementului prestat în cadrul U.E.;
- universitățile particulare cu profil tehnic și economic românești au consemnat de departe cele mai defavorabile aprecieri;
- nu au realizat estimări efective între aproximativ 1/3 și 43,64% dintre respondenți, relevând că foarte mulți dintre cei investigați nu cunosc cum se situează România față de Uniunea Europeană în ceea ce privește pregătirea managerială, atât per ansamblu, dar mai ales în funcție de tipurile instituțiilor universitare din țara noastră.

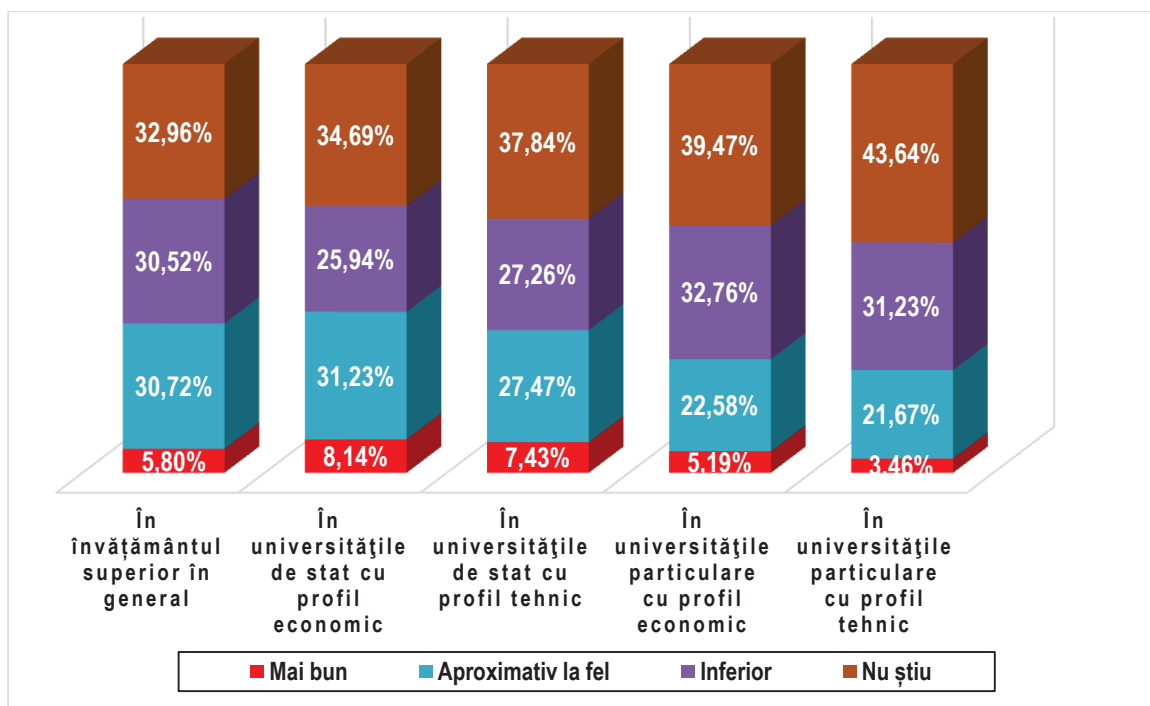


Figura nr. 90 - Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană

Luând în considerare proporțiile ridicate ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea trainingului managerial, în tabelul 64 prezentăm rezultatele anchetei **fără incorporarea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	În învățământul superior în general	8,65%	45,83%	45,52%
2.	În universitățile de stat cu profil economic	12,46%	47,82%	39,72%
3.	În universitățile de stat cu profil tehnic	11,95%	44,19%	43,86%
4.	În universitățile particulare cu profil economic	8,57%	37,31%	54,12%
5.	În universitățile particulare cu profil tehnic	6,14%	38,45%	55,42%

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

- profesorii, cercetătorii și consultanții au estimat în proporții mai mari că instruirea din domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc în general (6,37%), universitățile de stat cu profil economic (8,92%) și cele de stat tehnice (12,10%) este mai bună decât trainingul managerial european;
- managerii și specialiștii din companii au considerat mai frecvent că pregătirea managerială asigurată de universitățile particulare cu profil economic și de instituțiile universitare tehnice private din țara noastră este la fel comparativ cu cea din U.E. (22,88% și 22,64%);
- respondenții din cadrul întreprinderilor înregistrează ponderi mai ridicate ale persoanelor care au opinat că universitățile de stat cu profil economic și tehnic din România oferă pregătire de calitate inferioară față de trainingul managerial prestat la nivelul Uniunii Europene;
- în rândul directorilor și specialiștilor din firme se consemnează procentaje mai ample de respondenți (între 38,14% și 44,79%) care nu au formulat aprecieri cu privire la calitatea acestor servicii în învățământul superior românesc față de U.E..

Vezi tabelul nr. 65.

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	6,37%	50,32%	37,58%	5,73%
2		Manageri și specialiști din firme	5,69%	27,00%	29,18%	38,14%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	8,92%	56,69%	23,57%	10,83%
4		Manageri și specialiști din firme	7,99%	26,39%	26,39%	39,23%

5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	12,10%	39,49%	23,57%	24,84%
6		Manageri și specialiști din firme	6,54%	25,18%	27,97%	40,31%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	3,18%	21,02%	50,96%	24,84%
8		Manageri și specialiști din firme	5,57%	22,88%	29,30%	42,25%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	0,64%	16,56%	45,22%	37,58%
10		Manageri și specialiști din firme	4,00%	22,64%	28,57%	44,79%

Încadrarea percepțiilor referitoare la calitatea trainingului managerial în funcție de **vârsta persoanelor investigate** (tabelul nr. 66), evidențiază o serie de diferențieri:

- persoanele cu vârsta cuprinsă între 41 și 50 de ani înregistrează cele mai mari procentaje ale investigațiilor care au considerat că pregătirea managerială derulată în instituțiile universitare în general și cele economice și tehnice de stat și private din țara noastră, se situează la aproximativ același nivel cu trainingul din U.E.;
- intervievații care au mai mult de 60 de ani dețin ponderi mai reduse ale persoanelor care au indicat că învățământul universitar în general și universitățile particulare cu profil economic și tehnic din România, asigură training managerial superior din punct de vedere calitativ serviciilor similare din Uniunea Europeană;
- respondenții mai tineri de 30 de ani au estimat mai rar că învățământul superior în general și universitățile economice și tehnice de stat și private românești furnizează training de o calitate inferioară comparativ cu cel furnizat în cadrul U.E.;
- proporțiile celor care nu au formulat răspunsuri concrete variază între 24,02%, dacă luăm în considerare evaluările cu privire la învățământul superior românesc ale persoanelor de 41-50 de ani, și 59,21%, dacă avem în vedere aprecierile referitoare la universitățile particulare cu profil tehnic ale respondenților care au până la 30 de ani.

Tabelul nr. 66

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	7,89%	25,00%	21,05%	46,05%
2		31 - 40 de ani	7,22%	28,89%	31,11%	32,78%
3		41 – 50 de ani	8,30%	30,57%	37,12%	24,02%
4		51 – 60 de ani	6,12%	25,85%	29,93%	38,10%
5		Peste 60 de ani	4,65%	25,58%	40,70%	29,07%

6	În universitățile de stat cu profil economic	Sub 30 de ani	6,58%	27,63%	17,11%	48,68%
7		31 - 40 de ani	10,56%	28,33%	28,33%	32,78%
8		41 – 50 de ani	10,92%	35,37%	26,64%	27,07%
9		51 – 60 de ani	8,16%	24,49%	26,53%	40,82%
10		Peste 60 de ani	10,47%	18,60%	38,37%	32,56%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Sub 30 de ani	3,95%	18,42%	22,37%	55,26%
12		31 - 40 de ani	9,44%	20,56%	31,11%	38,89%
13		41 – 50 de ani	10,04%	30,57%	29,26%	30,13%
14		51 – 60 de ani	8,16%	20,41%	28,57%	42,86%
15		Peste 60 de ani	10,47%	19,77%	34,88%	34,88%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Sub 30 de ani	6,58%	13,16%	27,63%	52,63%
17		31 - 40 de ani	7,78%	16,11%	39,44%	36,67%
18		41 – 50 de ani	6,99%	20,09%	37,55%	35,37%
19		51 – 60 de ani	4,76%	18,37%	31,29%	45,58%
20		Peste 60 de ani	3,49%	13,95%	44,19%	38,37%
21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Sub 30 de ani	5,26%	13,16%	22,37%	59,21%
22		31 - 40 de ani	5,00%	14,44%	36,11%	44,44%
23		41 – 50 de ani	3,06%	20,96%	36,24%	39,74%
24		51 – 60 de ani	4,08%	12,93%	33,33%	49,66%
25		Peste 60 de ani	1,16%	15,12%	37,21%	46,51%

Dacă ne referim la **profesia respondenților**, observăm că:

- juriștii înregistrează ponderi mai ridicate ale persoanelor intervievate care au considerat că învățământul superior din țara noastră, per ansamblu și la nivelul entităților de stat economice și particulare cu profil economic și tehnic, oferă servicii de instruire managerială mai bune decât cele existente în U.E.;
- în ceea ce privește respondenții care au opinat că serviciile de pregătire în domeniul managementului din țara noastră sunt de aproximativ aceeași calitate ca în Uniunea Europeană, cadrele didactice dețin cele mai ample proporții, dacă ne referim la învățământul superior în general și cel de stat economic, iar economiștii consemnează cele mai ample procentaje, dacă avem în vedere universitățile de stat cu profil tehnic și private economice și tehnice;
- inginerii au indicat mai frecvent că instituțiile universitare românești în general și universitățile de stat economice și tehnice din România prestează activități de training managerial sub nivelul calitativ din Uniunea Europeană.
- respondenții specializați în domeniul juridic și cei cu alte profesii înregistrează procente mai ridicate ale persoanelor investigate care nu au realizat evaluări comparative cu privire la serviciile de instruire practicate în România și U.E.

Detalii în tabelul nr. 67.

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	6,29%	47,17%	38,36%	8,18%
2		Economist	4,84%	40,32%	24,19%	30,65%
3		Jurist	4,48%	17,16%	41,79%	36,57%
4		Inginer	11,54%	19,23%	23,08%	46,15%
5		Altele	6,50%	20,90%	28,81%	43,79%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Cadru didactic	7,55%	52,83%	26,42%	13,21%
7		Economist	7,74%	39,68%	21,29%	31,29%
8		Jurist	4,48%	17,91%	35,82%	41,79%
9		Inginer	19,23%	19,23%	15,38%	46,15%
10		Altele	9,32%	20,06%	26,84%	43,79%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadru didactic	13,21%	37,74%	23,27%	25,79%
12		Economist	4,19%	39,68%	22,26%	33,87%
13		Jurist	3,73%	16,42%	39,55%	40,30%
14		Inginer	11,54%	19,23%	19,23%	50,00%
15		Altele	8,76%	16,95%	29,38%	44,92%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Cadru didactic	3,14%	18,24%	51,57%	27,04%
17		Economist	3,23%	38,06%	23,87%	34,84%
18		Jurist	5,22%	14,93%	33,58%	46,27%
19		Inginer	7,69%	7,69%	26,92%	57,69%
20		Altele	7,63%	14,97%	32,20%	45,20%
21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadru didactic	0,63%	15,09%	45,28%	38,99%
22		Economist	2,26%	36,77%	23,55%	37,42%
23		Jurist	4,48%	14,18%	33,58%	47,76%
24		Inginer	7,69%	7,69%	23,08%	61,54%
25		Altele	5,08%	15,25%	31,36%	48,31%

Gruparea evaluărilor serviciilor prestate de universitățile românești în funcție de **genul persoanelor intervievate** (tabelul nr. 68), reliefează în principal următoarele:

- estimările respondenților de gen masculin și feminin sunt relativ apropiate;
- persoanele de sex feminin înregistrează procentaje mai ridicate ale persoanelor care apreciază că pregătirea

din domeniul managementului oferită de învățământul superior în general, instituțiile universitare de stat cu profil tehnic și universitățile private economice din România este mai bună decât instruirea din U.E;

- bărbații consideră mai frecvent că trainingul managerial derulat de învățământul românesc per ansamblu și universitățile de stat și private cu profil economic și tehnic din țara noastră este aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu cel prestat în Uniunea Europeană;
- femeile consemnează ponderi ceva mai ridicate ale respondenților care apreciază că universitățile românești în general și cele economice de stat și private oferă servicii inferioare, precum și proporții mai mari ale persoanelor care nu au făcut evaluări comparative cu privire la instruirea managerială asigurată în România și U.E..

Tabelul nr. 68

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	7,47%	26,62%	30,84%	35,06%
2		Masculin	5,04%	32,59%	30,37%	32,00%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Feminin	8,12%	28,25%	26,30%	37,34%
4		Masculin	8,15%	32,59%	25,78%	33,48%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Feminin	7,47%	21,75%	25,97%	44,81%
6		Masculin	7,41%	30,07%	27,85%	34,67%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Feminin	5,84%	17,53%	34,09%	42,53%
8		Masculin	4,89%	24,89%	32,15%	38,07%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Feminin	3,25%	16,56%	30,19%	50,00%
10		Masculin	3,56%	24,00%	31,70%	40,74%

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.

Contracarea acestor aspecte negative ar putea genera pe termen mediu și lung diminuarea/ eliminarea discrepanțelor de natură calitativă dintre pregătirea managerială oferită de învățământul universitar românesc și trainingul din domeniul managementului furnizat în Uniunea Europeană.

1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România

Investigația pe bază de chestionar realizată în anul 2017 relevă că **procentul IMM-urilor în care au fost utilizați consultanți externi în anul 2016 este de 16,95%** (figura nr. 91), în creștere față de ultimii trei ani, dar relativ redus dacă avem în vedere situația din companiile țărilor Uniunii Europene și influența pozitivă majoră pe care o are consultanța asupra intensității, conținutului și eficacității proceselor inovatoare din cadrul organizațiilor.

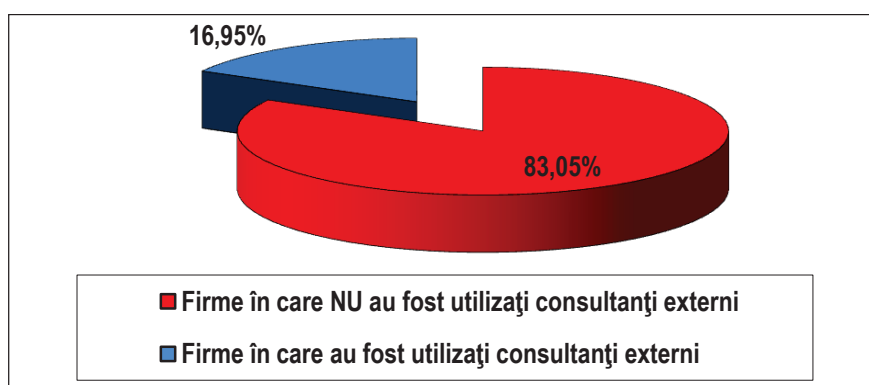


Figura nr. 91 - Frecvența utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri

Luând în considerare gradul de utilizare a serviciilor de consultanță în funcție **vârsta companiilor** (tabelul nr. 69), se observă că IMM-urile mai vechi de 15 ani au înregistrat procentajul cel mai ridicat (21,96%), iar organizațiile mai tinere au consemnat o proporție mai scăzută (13,41%).

Tabelul nr. 69

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	13,41%	15,50%	15,10%	21,96%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	86,59%	84,50%	84,90%	78,04%

Analiza **companiilor după mărime** relevă că frecvența în care agenții economici au folosit consultanți externi crește proporțional cu dimensiunea unităților economice (12,20% - microfirmele, 24% - organizațiile mici și 43,59% - entitățile de dimensiune medie), situație explicabilă prin faptul că odată cu mărirea „taliei” IMM-urilor se amplifică, de regulă, atât potențialul financiar, cât și necesitatea apelării la servicii de consultanță. Remarcăm că frecvența utilizării consultanților este de peste 3.5 ori mai mare la companiile mijlocii față de microîntreprinderi. Vezi tabelul nr. 70.

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	12,20%	24,00%	43,59%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	87,80%	76,00%	56,41%

Încadrarea entităților după **forma de organizare juridică** (tabelul nr. 71), evidențiază că societățile pe acțiuni au utilizat consultanți în proporția cea mai mare (35,29%), fiind urmate de SRL-uri (16,59%) și alte tipuri agenții economici (5,62%).

Tabelul nr. 71

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	35,29%	16,59%	5,62%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	64,71%	83,41%	94,38%

Distribuția firmelor pe **ramuri de activitate** scoate în evidență faptul că entitățile din construcții și industrie au apelat mai frecvent la acest gen de servicii, iar organizațiile din sectorul comerțului au recurs mai rar la consultanți externi în 2016. Detalii în tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 72

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	23,22%	23,81%	8,02%	22,73%	8,33%	13,33%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	76,78%	76,19%	91,98%	77,27%	91,67%	86,67%

Abordarea IMM-urilor **după performanțele obținute în anul 2016 față de anul 2015** (tabelul nr. 73), reliefează că întreprinderile cu performanțe net superioare și mai bune au apelat mai frecvent la servicii de consultanță decât companiile cu realizări identice, inferioare și mult mai slabe, relevând impactul pozitiv considerabil al consultanței asupra funcționalității și rezultatelor organizațiilor.

Tabelul nr. 73

Corelația dintre frecvența utilizării consultanței și performanțele IMM-urilor din anul 2016 față de anul 2015

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Performanțele firmei în 2016 comparativ cu 2015				
		Mult mai bune	Mai bune	La fel	Mai slabe	Mult mai slabe
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	21,95%	20,29%	18,23%	10,74%	3,92%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	78,05%	79,71%	81,77%	89,26%	96,08%

Cu toate că apelarea la consultanți din afara firmei pentru a soluționa probleme manageriale specializate reprezintă o componentă indispensabilă a managementului IMM-urilor, ce condiționează adesea însăși existența firmelor, cererea de consultanță în anul 2016 s-a manifestat doar la circa 1/ 6 dintre entitățile mici și mijlocii din România.

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

Ancheta realizată pe parcursul anului 2017 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:

- Aproape 1/ 3 dintre persoanele intervievate au apreciat că, pe ansamblu, consultanța managerială furnizată în țara noastră este la fel sau superioară comparativ cu cea furnizată în Uniunea Europeană;
- 30,82% dintre respondenți au opinat că nivelul calitativ al consultanței românești este în general inferior celui din cadrul U.E.;
- consultanța acordată în România de întreprinderile autohtone este evaluată de 24,31% dintre persoanele intervievate ca fiind inferioară comparativ cu standardele întâlnite în Uniunea Europeană;
- doar 3,76% din componenții eșantionului au considerat că în general, la nivel național, serviciile din România sunt mai bune decât în U.E, procent situat sub proporțiile persoanelor care au evaluat favorabil firmele de consultanță autohtone, companiile străine și universitățile românești, situație explicabilă prin calitatea mai redusă a activităților derulate de alte categorii de prestatori (asociații, fundații, etc.);
- entitățile 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 relativ ridicate, mai ales în ceea ce privește firmele 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.

Vezi informațiile din figura nr. 92.

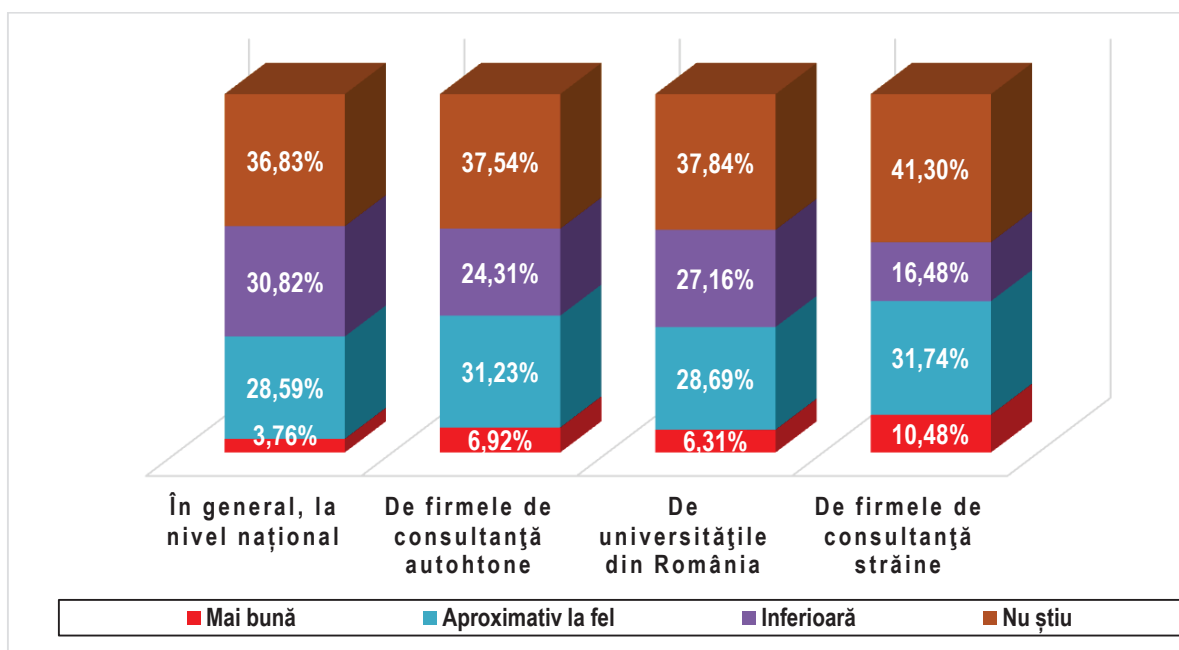


Figura nr. 92 - Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană

Având în vedere procentajele mari ale respondenților care nu au formulat estimări concrete cu privire la calitatea consultanței din România în comparație cu cea Uniunea Europeană, în tabelul de mai jos prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor „nu știu”.**

Evaluarea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	În general, la nivel național	5,96%	45,25%	48,79%
2.	De firmele de consultanță autohtone	11,07%	50,00%	38,93%
3.	De universitățile din România	10,15%	46,15%	43,70%
4.	De firmele de consultanță străine	17,85%	54,07%	28,08%

Repartiția 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

- directorii și specialiștii din cadrul companiilor au considerat mai frecvent că serviciile de consultanță din România, atât în general la nivel național, cât și cele oferite de instituțiile universitare românești, sunt superioare prestațiilor similare din Uniunea Europeană;
- profesorii și persoanele specializate în domeniul cercetării și consultanței manageriale consemnează procentaje mai ridicate ale intervievaților care au apreciat că activitățile de consultanță din țara noastră, atât per ansamblu, cât și cele furnizate de organizațiile autohtone, instituțiile universitare și firmele străine, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu cele din U.E.;
- în rândul managerilor și specialiștilor din întreprinderi se înregistrează cele mai ample proporții ale respondenților care nu au formulat răspunsuri edificatoare referitoare la calitatea consultanței din România față de Uniunea Europeană (între 41,28% și 44,92%).

Vezi tabelul nr. 75.

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	1,91%	46,50%	38,22%	13,38%
2		Manageri și specialiști din firme	4,12%	25,18%	29,42%	41,28%
3	De firmele de consultanță autohtone	Cadre didactice și cercetători în management	7,01%	49,04%	30,57%	13,38%
4		Manageri și specialiști din firme	6,90%	27,85%	23,12%	42,13%
5	De universitățile din România	Cadre didactice și cercetători în management	4,46%	43,31%	38,22%	14,01%
6		Manageri și specialiști din firme	6,66%	25,91%	25,06%	42,37%

7	De firmele de consultanță străine	Cadre didactice și cercetători în management	13,38%	49,68%	14,65%	22,29%
8		Manageri și specialiști din firme	9,93%	28,33%	16,83%	44,92%

Gruparea percepțiilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **vârsta respondenților** (tabelul nr. 76), relevă câteva aspecte mai importante :

- intervievații de peste 60 de ani au considerat mai frecvent că serviciile de consultanță managerială furnizate în general, la nivel național și asigurate de organizațiile autohtone și companiile din străinătate care activează în țara noastră, sunt aproximativ la fel de competitive cu cele oferite în Uniunea Europeană;
- consultanța prestată per ansmbly, la nivelul țării și cea oferită de firmele autohtone și de universitățile românești, a fost percepută mai des ca fiind superioară comparativ cu serviciile din U.E. de către persoanele de 51-60 de ani;
- respondenții cu vârsta mai mare de 60 de ani consemnează și proporții mai ridicate ale investigațiilor care au apreciat că prestațiile în domeniul consultanței manageriale din România sunt inferioare celor din U.E., atât în general, cât și la nivelul firmelor autohtone, instituțiilor universitare și entităților straine;
- proporțiile celor care nu au făcut evaluări comparative referitoare la consultanța în domeniul managementului din România și U.E. sunt mai mari în rândul persoanelor de până la 30 ani și de 51-60 ani.

Tabelul nr. 76

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	2,63%	14,47%	34,21%	48,68%
2		31 - 40 de ani	6,67%	27,22%	32,22%	33,89%
3		41 – 50 de ani	4,37%	28,82%	33,19%	33,62%
4		51 – 60 de ani	4,76%	20,41%	29,93%	44,90%
5		Peste 60 de ani	0,00%	26,74%	50,00%	23,26%
6	De firmele de consultanță autohtone	Sub 30 de ani	1,32%	26,32%	21,05%	51,32%
7		31 - 40 de ani	7,78%	26,67%	30,56%	35,00%
8		41 – 50 de ani	10,04%	30,57%	26,20%	33,19%
9		51 – 60 de ani	10,20%	22,45%	23,81%	43,54%
10		Peste 60 de ani	4,65%	34,88%	33,72%	26,74%
11	De universitățile din România	Sub 30 de ani	5,26%	14,47%	32,89%	47,37%
12		31 - 40 de ani	7,22%	23,89%	30,56%	38,33%
13		41 – 50 de ani	8,30%	27,95%	31,00%	32,75%
14		51 – 60 de ani	9,52%	21,77%	24,49%	44,22%

15		Peste 60 de ani	5,81%	25,58%	43,02%	25,58%
16	De firmele de consultanță străine	Sub 30 de ani	14,47%	25,00%	13,16%	47,37%
17		31 - 40 de ani	14,44%	27,78%	18,89%	38,89%
18		41 – 50 de ani	11,79%	34,50%	17,03%	36,68%
19		51 – 60 de ani	11,56%	21,09%	14,97%	52,38%
20		Peste 60 de ani	9,30%	34,88%	19,77%	36,05%

Încadrarea percepțiilor în funcție de apartenența profesională a respondenților, scoate în evidență în principal următoarele:

- cadrele didactice au apreciat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului din țara noastră sunt la toate nivelurile - național, entități autohtone, instituții de învățământ superior și organizații din străinătate - aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu serviciile similare din Uniunea Europeană;
- inginerii consemnează proporții mai ridicate ale intervievaților care au apreciat că serviciile de consultanță managerială din România, atât per ansamblu, cât și cele asigurate de companiile autohtone, sunt superioare celor din U.E.
- persoanele cu alte profesii și juriștii înregistrează procentaje mai ample ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Detalii în tabelul nr. 77.

Tabelul nr. 77

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	1,89%	44,03%	38,36%	15,72%
2		Economist	4,19%	38,71%	24,84%	32,26%
3		Jurist	5,97%	23,13%	32,09%	38,81%
4		Inginer	0,00%	15,38%	42,31%	42,31%
5		Altele	3,67%	15,82%	31,36%	49,15%
6	De firmele de consultanță autohtone	Cadru didactic	6,92%	47,17%	30,82%	15,09%
7		Economist	6,77%	40,00%	19,35%	33,87%
8		Jurist	7,46%	28,36%	24,63%	39,55%
9		Inginer	3,85%	26,92%	23,08%	46,15%
10		Altele	7,06%	17,80%	25,71%	49,44%
11	De universitățile din România	Cadru didactic	5,03%	41,51%	38,36%	15,09%
12		Economist	5,48%	39,03%	21,61%	33,87%
13		Jurist	2,99%	23,88%	31,34%	41,79%

14		Inginer	11,54%	26,92%	19,23%	42,31%
15		Altele	8,47%	15,82%	25,99%	49,72%
16	De firmele de consultanță străine	Cadru didactic	13,21%	47,80%	15,72%	23,27%
17		Economist	9,03%	37,42%	17,42%	36,13%
18		Jurist	5,97%	32,84%	14,18%	47,01%
19		Inginer	19,23%	19,23%	3,85%	57,69%
20		Altele	11,58%	20,06%	17,80%	50,56%

Luând în considerare **genul respondenților** (tabelul nr. 78), se constată că:

- respondenții de gen feminin au considerat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului în țara noastră sunt superioare comparativ cu cele din Uniunea Europeană, atât în general, la nivel național, cât și în ceea ce privește prestațiile companiilor autohtone, universităților românești și entităților din străinătate;
- bărbații dețin procentaje mai ridicate ale intervievaților care au apreciat că în România sunt furnizate servicii de consultanță managerială de aproximativ aceeași calitate ca în U.E., la toate nivelurile analizate;
- femeile înregistrează proporții mai mari ale persoanelor care nu făcut evaluări comparative referitoare la consultanța din România și Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 78

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	4,55%	23,38%	31,82%	40,26%
2		Masculin	3,41%	30,96%	30,37%	35,26%
3	De firmele de consultanță autohtone	Feminin	7,14%	26,95%	25,00%	40,91%
4		Masculin	6,81%	33,19%	24,00%	36,00%
5	De universitățile din România	Feminin	10,39%	22,73%	26,95%	39,94%
6		Masculin	4,44%	31,41%	27,26%	36,89%
7	De firmele de consultanță străine	Feminin	14,29%	24,68%	17,53%	43,51%
8		Masculin	8,74%	34,96%	16,00%	40,30%

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

Word Economic Forum, care realizează anual Global Competitiveness Report, calculează indicele global de competitivitate a economiilor naționale luând în considerare cadrul instituțional, infrastructura de bază, mediul

macroeconomic, sănătatea și educația primară, învățământul superior și trainingul, eficiența pieței de mărfuri și pieței forței de muncă, dezvoltarea pieței financiare, nivelul tehnologic, dimensiunea pieței, gradul de sofisticare a afacerilor și inovarea. Potrivit clasamentului publicat în Global Competitiveness Report 2017-2018, România ocupă locul 26 în cadrul Uniunii Europene, cu trei poziții mai jos față de 2016-2017 (tabelul nr. 79), relevând faptul că performanțele economico-sociale și evidente ale managementului din țara noastră sunt sub nivelul majorității statelor membre. Această poziție codășă evidențiază în principal capacitatea relativ redusă a managementului din România de a contribui la amplificarea funcționalității și dezvoltarea sustenabilă a companiilor private și instituțiilor publice, cu efecte negative asupra performanțelor micro, mezo, sectoriale și macroeconomice.

Tabelul nr. 79

Clasamentul economiilor naționale din cadrul Uniunii Europene în funcție de indicele global de competitivitate

Țara	Poziție în clasamentul competitivității economiilor naționale din U.E. în 2017-2018	Poziție în clasamentul competitivității economiilor naționale din U.E. în 2016-2017	Evoluție în 2017-2018 față de 2016-2017
Olanda	1	1	→
Germania	2	2	→
Suedia	3	3	→
Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord	4	4	→
Finlanda	5	5	→
Danemarca	6	6	→
Austria	7	8	↑
Luxemburg	8	9	↑
Belgia	9	7	↓
Franța	10	10	→
Irlanda	11	11	→
Estonia	12	12	→
Cehia	13	13	→
Spania	14	14	→
Malta	15	17	↑
Polonia	16	16	→
Lituania	17	15	↓
Portugalia	18	19	↑
Italia	19	18	↓
Slovenia	20	22	↑
Bulgaria	21	21	→
Letonia	22	20	↓
Slovacia	23	24	↑
Ungaria	24	25	↑
Cipru	25	27	↑
România	26	23	↓
Croația	27	26	↓
Grecia	28	28	→

(adaptat după informațiile din The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum)

Luând în considerare învățământul superior și trainingul, unul dintre pilonii în funcție de care se determină nivelul de competitivitate a unei țări, conform Global Competitiveness Report 2017-2018, România se află pe poziția 27 în U.E. (tabelul nr. 80), ceea ce denotă că trebuie realizate perfecționări ale abordărilor strategice la nivel național în domeniul educației universitare și dezvoltării profesionale continue. Trebuie menționat că obiectivele economice,

sociale, ecologice, manageriale, etc. pe termen lung ale țării noastre nu pot fi realizate decât prin instruirea adecvată a resurselor umane, iar pregătirea profesională permanentă reprezintă o direcție strategică de acțiune în vederea revigorării organizațiilor și relansării economiei naționale.

Tabelul nr. 80

Clasamentul țărilor din cadrul Uniunii Europene în domeniul învățământului superior și trainingului

Țara din cadrul Uniunii Europene	Poziție	Punctaj aferent învățământului superior și trainingului
Finlanda	1	6,2
Olanda	2	6,1
Danemarca	3	6,0
Irlanda	4	5,8
Belgia	5	5,8
Germania	6	5,7
Austria	7	5,7
Suedia	8	5,6
Estonia	9	5,5
Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord	10	5,5
Franța	11	5,4
Slovenia	12	5,4
Cehia	13	5,2
Spania	14	5,2
Lituania	15	5,2
Malta	16	5,2
Portugalia	17	5,1
Polonia	18	5,0
Italia	19	5,0
Letonia	20	5,0
Grecia	21	4,9
Cipru	22	4,9
Luxemburg	23	4,7
Bulgaria	24	4,6
Croația	25	4,5
Slovacia	26	4,5
România	27	4,4
Ungaria	28	4,3

(adaptat după informațiile aferente „5th pillar: Higher education and training” din The Global Competitiveness Report 2017-2018, World Economic Forum)

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.

Fără a diminua rolul aspectelor tehnice, financiare, juridice, informatice, 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 activității tuturor categoriilor de organizații, 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 entităților private, de stat și publice prin training și consultanță în domeniul managementului și amplificarea profesionalismului prestatorilor din acest domeniu..

1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România

Reliefarea **punctelor forte** ale instituțiilor universitare și celorlalte entități care furnizează servicii de pregătire și consultanță în domeniul managementului prezintă o importanță deosebită, deoarece poate contribui la:

- 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 2017 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.

Tabelul nr. 81

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.	Distribuția echilibrată în toate regiunile României a facultăților specializate integral sau parțial în domeniul managementului	Situația 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 apreciabile 	<ul style="list-style-type: none"> • Existența unor oferte apreciabile 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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> Transferul internațional de know-how managerial 	
2.	Intensificarea și diversificarea formării continue prin intermediul programelor postuniversitare, 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 Diversificarea ofertei de formare/perfecționare în domeniul managementului din țara noastră 	<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 Mărirea veniturilor instituțiilor de învățământ superior
3.	Consolidarea rolului de lideri în domeniul formării manageriale continue al instituțiilor de învățământ superior	Cererea și oferta de formare/ pregătire managerială pe piața românească după anul 2000	<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"> Amplificarea aportului instituțiilor universitare la pregătirea de manageri și specialiști în domeniul managementului Proliferarea formării/ trainingului managerial pentru tinerii din țara noastră Creșterea 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/ seminariilor speciale de scurtă durată	<ul style="list-style-type: none"> Ritmul de înnoire al ofertei universitare de pregătire 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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
5.	Nivelul calitativ ridicat al pregătirii postuniversitare realizate de universitățile de prestigiu din România prin derularea cursurilor postuniversitare, masteratelor, doctoratelor, școlilor academice postuniversitare, școlilor de cercetare postdoctorale etc.	Calitatea pregătirii manageriale asigurate de celelalte organizații de training din țara noastră	<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.	Derularea în condiții de eficacitate de către unele universități a programelor de formare managerială continuă la distanță prin intermediul comunicațiilor online	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • Amplificarea 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.	Existența unui număr semnificativ de entități care furnizează servicii de training și consultanță în domeniul managementului pe lângă universitățile românești: centre de training/consultanță publice, firme/	Situația existentă în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> • Emiterea unui număr mare de autorizații de funcționare în domeniul trainingului și consultanței, indiferent de capacitățile umane, materiale, financiare etc. ale solicitanților • Frecvența ridicată a mobilităților internaționale aferente cadrelor didactice universitare, cercetătorilor și studenților • Pătrunderea pe piața 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificarea ofertei de servicii în domeniul pregătirii și consultanței • Dezvoltarea pieței de training și consultanță managerială • Creșterea concurenței pe piața acestor servicii

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	centre private de formare și/ sau consultanță autohtone și străine, ONG-uri, centrele de afaceri, persoane fizice autorizate etc.		românească a unor firme de training și consultanță managerială din Uniunea Europeană și alte țări	
8.	Diversificarea considerabilă a ofertei pe piața formării și consultanței manageriale	Situția 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 • Îmbunătățirea 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 inovativ, 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 • Potențarea 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea gradului de profesionalizare a managementului/ managerilor • Dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor • Stimularea inovărilor de natură managerială

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> • multiplicarea oportunităților și amenințărilor aferente mediului economic 	
11.	Amplificarea 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"> • Creșterea 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.	Creșterea 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 intreprenorial - manageriale în condițiile evoluțiilor contextuale nefavorabile pe plan național și internațional din ultimii ani • Operaționalizarea prin POCU a unor proiecte axate pe trainingul și consultanța intreprenorial-managerială 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor/ întreprinzătorilor din țara noastră • Amplificarea 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. 82.

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 seminariilor cu profil managerial	Practicile universitățile 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 • Amplificarea gradului de ocupare al cadrelor didactice
2.	Operaționalizarea „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 la cursuri și seminarii • Suprapunerea frecventă a tematicilor abordate în cadrul acestor programe cu 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de beneficiari ai unor astfel programe care nu posedă suficiente cunoștințe manageriale • Diminuarea prestigiului universităților • Sporirea frecvenței cazurilor în care nu există corespondență între diploma de studiu conferită și cunoștințele dobândite de absolvent

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>elemente care au fost deja predate la cursurile aferente ciclului de licență</p> <ul style="list-style-type: none"> Evaluarea formală a cursanților de către cadrele didactice 	
3.	Insuficienta dimensiune pragmatică a multor programe de pregătire postuniversitară	<ul style="list-style-type: none"> Necesitățile existente pe piața muncii Practicile didactice din cadrul universităților de prestigiu de pe mapamond 	<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 activităților 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 	<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
II.	Formarea și consultanța managerială			
4.	Cererea relativ redusă în ceea ce privește serviciile de training și consultanță în domeniul managementului	<ul style="list-style-type: none"> Cerințele economiei de piață Exigențele managementului științific 	<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 Potențialul economico-financiar mai redus al multor firme și instituții publice Nivelul scăzut de absorbție a fondurilor europene Neimplicarea sau implicarea inconsistentă a guvernului/ organizațiilor 	<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 furnizează servicii de instruire și consultanță managerială

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			guvernamentale în facilitarea accesului IMM-urilor și instituțiilor publice la instruire și consultanță	
5.	Predominanța elementelor teoretico - descriptive în cadrul multor programe de pregătire managerială derulate de organizațiile specializate în training	<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. manageriale care vizează elementele esențiale ale managementului • 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 • Micșorarea gradului de atractivitate al programelor de instruire
6.	Ritmul relativ lent de dezvoltarea a consultanței manageriale în România	Situatja existentă în țările dezvoltate din Uniunea Europeană	<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, abilitățile, comportamentele și calitățile native necesare derulării de activități în acest domeniu • Experiența insuficientă a multor furnizori de consultanță autohtoni • Frecvența mare a situațiilor în care prestatorii de consultanță nu își adaptează serviciile la realitățile din 	<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 manageriale din organizațiile românești • Nesoluționarea sau rezolvarea doar parțială a problemelor manageriale complexe cu care se confruntă firmele și instituțiile publice • Vizibilitatea redusă a consultanților din România,

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>România</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incoerența legislativă, instabilitatea fiscală și birocrăția în gestionarea banilor publici, care se repercutează negativ, atât asupra solicitanților, cât și ofertanților 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>atât la nivel național, cât și internațional</p>
7.	<p>Alocarea insuficienta sau nealocarea de resurse financiare pentru training și consultanță în cadrul organizațiilor private și publice</p>	<p>Situația existentă în alte țări din U.E.</p>	<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 aloca un procent minim din cifra de afaceri pentru trainingul angajaților • Perpetuarea situațiilor în care promovările nu se fac pe criterii de competență, îndeosebi în entitățile publice și de stat 	<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 • Scăderea potențialului organizațiilor private și publice de a accesa și gestiona fondurile U.E.

8.	Proporția relativ ridicată a furnizorilor de training și consultanță managerială care oferă servicii de un nivel calitativ redus	<ul style="list-style-type: none"> • Cerințele și exigențele managementul ui 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.	Mediatizarea insuficientă a serviciilor de calitate ridicată furnizate de unele organizații de training și consultanță românești	Practicile din alte țări ale Uniunii Europene	<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.	Caracterul adesea formal al unor programe de training din România	Modul de desfășurare a programelor de instruire în U.E	<ul style="list-style-type: none"> • Obligativitatea 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevalorificarea/ valorificarea insuficientă de către participanții la astfel de programe și organizațiile din care aceștia fac parte a oportunităților de îmbunătățire a cunoștințelor și performanțelor manageriale • Compromiterea imaginii

			<p>serviciilor oferite, întrucât nu duc lipsă de clienți</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existența unor deficiențe în procesele de selecție a managerilor și specialiștilor care urmează să fie instruiți • Insuficienta adaptarea a acestor programe de pregătire la necesitățile reale ale participanților și organizațiilor din care provin 	<p>organizațiilor care furnizează asemenea programe de training</p>
11.	<p>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.</p>	<p>Practicile din țările dezvoltate de pe mapamond</p>	<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 dealtfel 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 nemaneriate 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 întreprinzător-managerială în statele membre
- Existența cadrului legal necesar realizării unor parteneriate între entitățile din sectorul public și organizațiile private, care pot asigura un suport uman, material, financiar etc. superior pentru amplificarea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială
- Definitivarea în cursul anului 2012 a „Metodologiei-cadru de organizare și desfășurare a programelor postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă” în baza căreia pot fi operaționalizate programe de pregătire managerială
- Evaluarea universităților din România după criteriile europene și clasificarea acestora în cele trei categorii de instituții (cercetare avansată și educație, educație și cercetare științifică și centrate pe educație), care are efecte benefice din multiple puncte de vedere
- Amplificarea frecvenței mobilităților internaționale ale formatorilor și consultanților români și implicit, intensificarea schimburilor de know-how managerial și amplificarea ritmului de actualizare a informațiilor/ cunoștințelor cu privire la evoluțiile în domeniul managementului, trainingului, mediului de afaceri etc. din U.E. și alte țări

Principalele **amenințări** cu care se confruntă domeniul trainingului și consultanței manageriale din România sunt:

- Existența unor firme nonprofesioniste, care oferă training/ consultanță de calitate îndoielnică, afectând negativ prestigiul/ imaginea de ansamblu a acestui sector de activitate și încrederea potențialilor consumatori ai unor astfel de servicii
- Diminuarea potențialului financiar al unui număr apreciabil de firme, datorită evoluțiilor contextuale complexe din anii trecuți, care își va pune amprenta negativ asupra cererii de formare și consultanță managerială și în perioada următoare
- Implicarea insuficientă a statului în (co)finanțarea unor programe de training și activități de consultanță în domeniul managementului pentru sprijinirea întreprinderilor mici și mijlocii, deși multe dintre ele resimt lipsa acestor servicii
- Conștientizarea într-o mică măsură de către unii întreprinzători a impactului pozitiv pe care îl au pregătirea și consultanța managerială asupra obținerii de performanțe
- Posibilitatea scăderii gradului de atractivitate al programelor postuniversitare, datorită reglementărilor care prevăd eliberarea la absolvire a unui certificat de atestare a competențelor profesionale, indiferent de tipul/ durata programului și numărului de puncte credit transferabile obținute

- Gradul relativ redus de motivare financiară și moral spirituală a personalul 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 2009-2017

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 generat un plus de informații și de cunoștințe, au contribuit direct și indirect la obținerea de performanțe superioare. În ultimele decenii, în condițiile accelerării ritmului dezvoltării în toate domeniile de activitate, frecvența și utilitatea abordărilor dinamice s-a amplificat continuu. Afirmările de mai sus sunt valabile întrutotul și pentru știința și practica managerială.

Paradoxal, cu toate că abordările dinamice sunt deosebit de utilizate în epoca contemporană în cvasitotalitatea domeniilor de activitate, o teorie și/sau o metodologie generală a abordărilor dinamice nu există. În dicționarele internaționale consacrate, ca și în cele autohtone, explicațiile pentru dinamic, dinamism, abordare, teorie sau metodologie dinamică sunt foarte lapidare, reducându-se adesea la a menționa sumar semnificația acestor elemente în anumite domenii sau subdomenii ale ingineriei. Pe fondul acestei situații generale, nu este de mirare că nici domeniul managementului – mult mai nou în știință decât multe altele, cu istorii multimilenare sau multicentenare – nu face excepție.

Având în vedere această situație, în continuare creionăm **elementele de esență asociate abordării dinamice a managementului**. Considerăm că astfel se creează premise superioare gnoseologice, metodologice și acționale pentru a concepe și derula abordări dinamice 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, ecologice, etc. din cadrul fiecărui sistem – mondo, macro, mezo, sectorial și micro.

b) **Sesizarea, încă de acum 3-4 decenii a dependenței calității și performanțelor managementului de capacitatea managerilor și a echipelor manageriale de a analiza și înțelege dinamica evoluțiilor manageriale și dinamica sistemelor asupra cărora se exercită managementul**. Ca urmare, din ce în ce mai frecvent și mai aprofundat, se realizează analize ale proceselor, relațiilor și mecanismelor manageriale în dinamica lor. Procedând astfel se sesizează mai ușor și rapid mutațiile de esență intervenite și se operaționalizează corecțiile și îmbunătățirile necesare, se anticipează și se pregătesc noi sisteme și mecanisme, de natură să asigure obținerea de performanțe ridicate. O expresie elocventă a acestor necesități și evoluții o reprezintă dezvoltarea puternică din ultimele decenii a managementului schimbării și inovării și a managementului strategic.

c) **Acumularea unui mare volum de informații și cunoștințe privind caracteristicile și funcționarea tuturor sistemelor economice și sociale, inclusiv a sistemelor de management**. Contribuția principală pe acest plan a avut-o dezvoltarea puternică a informaticii și în ultimii ani, digitalizarea. 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 „tezaururi” 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, inclusiv în ultimii ani, la economia digitalizată – componenta sa majoră în rapidă amplificare** –, care incumbă, ca ingrediente principale, construirea organizației bazate pe cunoștințe și a managementului bazat pe cunoștințe, fac necesară intensificarea 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 și digitalizarea sa, 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, în digitalizarea sa performantă, iar exercitarea acestuia implică abordări dinamice centrate pe viitor, care să valorifice cunoștințele strategice obținute.

Utilizarea abordărilor dinamice în domeniul managementului trebuie să aibă în vedere mai multe **trăsături specifice** ale acestuia:

- Natura predominant calitativă a managementului, determinată de conținutul său principal - procesele și relațiile manageriale - care se exercită prin intermediul oamenilor și asupra oamenilor. Puternica dependență a managementului de factorul uman, adesea în forme care nu sunt cuantificabile, se reflectă în necesitatea unor abordări specifice, în care pe primul plan se situează elementele calitative;

- Puternicele interdependențe la nivelul tuturor sistemelor (mapamond, țară, ramură de activitate, localitate, firmă etc.) dintre elementele manageriale și cele umane, digitale, financiare, comerciale, tehnice, sociale, științifice, culturale etc. Ca urmare, managementul este deosebit de complex, iar acțiunile și efectele sale se întrepătrund cu cele de altă natură;

- Performanțele managementului se pot măsura direct, dar mai ales, indirect, prin performanțele sistemului condus. În aceste condiții intervin și numeroși alți factori care nu sunt deloc sau numai parțial controlabili de către management.

Abordările în dinamică ale managementului trebuie să aibă în vedere aceste aspecte, pornind de la faptul că obiectivele esențiale ale managementului în orice sistem sunt creșterea funcționalității, performanțelor și sustenabilității sistemului condus.

2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale

Pe baza consultării și examinării a numeroase studii și analize manageriale prezentate în literatura de specialitate internațională în ultimele trei decenii, am conturat în premieră mondială prezenta tipologie (vezi tabelul nr. 1) a abordărilor dinamice comparative care are la bază patru criterii.

Tabelul nr. 1

Tipologia abordărilor dinamice ale managementului

Nr. crt.	Criteriu	Tipuri de abordări
1.	Natura problematicii abordate	<ul style="list-style-type: none"> • 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 problematicii 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;

¹ DeRue, D.S. and Workman, K.M. (2012), "Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development", Cameron, K. and Spreitzer, G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY.

² Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

³ Vaughn, 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.

⁴ Seiler, S. and Pfister, A.C. (2009), "Why did I do this? - Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-factor Model of Leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 No. 3, pp. 41-52.

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

⁶ Doz, Y. and Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 95-118

⁷ Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC.

⁸ Hong, Y. and Mallorie, L.M. (2004), "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, Vol. 38 No. 1, pp. 59-67.

⁹ Dickson, P.R., Farris, P.W. and Verbeke, W.J.M.I. (2001), "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 No. 3, pp. 216-237.

¹⁰ D'Aveni, R.A. and Gunther, R. (1994), *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY.

• **abordări dinamice multidimensionale**, care conțin elemente manageriale dar tratate în strânsă corelație cu anumite aspecte tehnice, economice, umane, juridice, culturale, ecologice, ș.a. Tipul acesta de abordări este cel mai frecvent în literatura de specialitate și în managementul organizațiilor mondo, macro, mezo și microsociale, fiind determinat de caracterul sistemic al organizațiilor asupra cărora se exercită managementul și de faptul că funcționalitatea și performanțele lor au o determinare multidimensională^{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 analizare a elementelor manageriale și, în „palida” punctare a specificității și contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale în cadrul organizațiilor.

¹ Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

² Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

³ Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

⁴ Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

⁵ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, pp. 87-93.

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

⁷ Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2009), "Experiential Learning Theory", in Armstrong, S. J. and Fukami, C. V. (Eds.), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

⁸ Nicolescu, O. and Mereuță, C. (2007), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București.

⁹ Heller, R. (2006), *Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World*, available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

¹⁰ Kirby, J. (2005), "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7, pp. 30-38.

¹¹ Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: a Synthesis of Modeling Methods", *Western Economics Forum*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.

¹² Foster, R.N. and Kaplan, S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Build to Last Underperform the Market – and how to successfully transform them*, Currency, New York, NY.

¹³ Nonaka, I., Toyama, R. And Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.

¹⁴ De Neufville, R. (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19 No. 3/4/5, pp. 225-245.

¹⁵ Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC.

¹⁶ Nicolescu, O. and Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

¹⁷ Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, New York, NY.

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^{1,2,3,4,5,6,7,8}. Abordările dinamice globale sunt foarte rare și cel mai adesea au ca obiect organizații de dimensiuni mici – întreprinderi, instituții – la care și sfera de cuprindere și complexitatea elementelor manageriale este mai redusă;

- **abordări dinamice parțiale**, care sunt axate pe anumite componente ale managementului organizațiilor. Practic, orice element managerial poate fi obiectul abordărilor dinamice parțiale. Desigur, cel mai frecvent asemenea tipuri de studii și analize dinamice au în vedere cele mai importante componente manageriale: managerii, strategiile, structurile organizatorice, sistemele informaționale, managementul resurselor umane, cultura organizațională, performanțele managementului^{9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23}. Asupra aspectelor menționate există mii de studii realizate, în special în ultimii cincizeci de ani, odată cu trecerea la profesionalizarea managementului pe plan mondial.

¹ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București.

² McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October, 2012, pp. 59-68.

³ Parker, 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.

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

⁵ Leitch, M. (2004), "A Simulated Experience of Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html> (accessed 20 October 2012)

⁶ Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA

⁷ Greiner, L.E. (1998), "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, Vol. 50 No. 4.

⁸ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.

⁹ Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104

¹⁰ Zigurds, K., Mutule, A., Merkuryev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

¹¹ O'Reilly, C.A. III, Tushman, M.L. (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 5-22.

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

¹³ Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561

¹⁴ Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

¹⁵ Alonderiene, R. (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

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

¹⁷ Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

¹⁸ Wu, L-Y. (2007), "Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 549–555.

¹⁹ Macnamara, D. (2004), "15 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).

²⁰ Kurtz, C.F., Snowden, D.J. (2003), "The New Dynamics of Strategy- Sense-making in a Complex-complicated World", *IBM Systems Journal*, Vol. 42 No 3, pp. 462.

²¹ Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

²² Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

²³ Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, The Booking Institution, Washington.

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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14}. De cele mai multe 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^{15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25}. 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

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

² Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

³ Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

⁴ Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.

⁵ Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.

⁶ King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911-916.

⁷ Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>

⁸ Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

⁹ Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Brookings Institution, Washington.

¹⁰ Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

¹¹ Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.

¹² Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Built to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

¹³ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

¹⁴ Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

¹⁵ Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

¹⁶ Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

¹⁷ Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

¹⁸ Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.

¹⁹ Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.

²⁰ King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911-916.

²¹ Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at <http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf>

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

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

²⁴ Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.

²⁵ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

apreciabilă mutațiilor calitative.

- **abordări prospective**, se caracterizează prin aceea că pornind de la o diagnoză, de la o analiză aprofundată a realităților manageriale din anumite zone sau domenii, prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung ^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11}. Cel mai adesea, la baza previziunilor se află identificarea, analiza și analiza și anticiparea evoluțiilor principalelor variabile manageriale, economice, comerciale, tehnice etc. - endogene și exogene - sistemului implicat, care îi determină semnificativ funcționalitatea și performanțele. În organizații, abordările prospective se finalizează cel mai adesea în prognoze, strategii și politici manageriale. Abordările prospective în cercetările manageriale cu caracter teoretico-metodologic se finalizează frecvent în identificarea de tendințe pe termen mediu și lung, referitoare, de regulă, în componente majore ale managementului – structura organizatorică, sistemul informațional, procesele decizionale strategice, cultura organizațională etc.

¹ Munteanu, S.M., Grosu, M-A (2011), "A Practical Perspective on Human Capital Post Merger Integration in Central and Eastern Europe", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 586-601.

² Reeder III, H.L., Gragg, W.R (2008), *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books.

³ Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September.

⁴ Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

⁵ Johnson, H. (2004), "The Next Management Revolution", available at: <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html> (accessed 20 October 2012).

⁶ Devitt, R.T. (2004), "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, Vol. 1 No. 2, pp. 14-36.

⁷ Fowler, A. (2003), Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 135–144

⁸ Cairncross, F. (2002), *The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management*, Harvard Business Press Books.

⁹ Taxén L (1999): A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy.

¹⁰ Nohria, N., Berkley, J.D. (1994), "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 70-92.

¹¹ O. Nicolescu, I. Verboncu, *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.

- **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 profesionalist^{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.

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

² Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

³ Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

⁴ Wang, C., Wang, N., Yang, J. (2010), "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.

⁵ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

⁶ Roberts, B. (2010), "Management 2.0: Inciting the Revolution", *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, spring 2010 issue, pp. 9-11.

⁷ Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

⁸ Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

⁹ Alonderiene, R. (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

¹⁰ Strikwerda, J., Stoelhorst, J.W. (2009), "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, Vol. 51, No. 4, pp. 11-31.

¹¹ Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

¹² Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

¹³ Nicolescu, C. (2005), *Strategii intreprenoriale*, Olimp, București.

¹⁴ Macnamara, 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).

¹⁵ Chonko, L.B., Hunt, S.D. (2000), "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, Vol. 50, pp. 235–244.

¹⁶ Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

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

d) În funcție de **caracteristicile elementelor manageriale** implicate

- **abordări dinamice factoriale**, care au în vedere factori sau variabile semnificative care determină și/sau influențează derularea și performanțele proceselor și relațiilor manageriale^{1,2,3}. Odată cu dezvoltarea economiei, cu amplificarea utilizării matematicii, statisticii și informaticii în management, acest tip de analize a proliferat. O mare parte a revistelor reputeate de management pe plan mondial* s-au specializat pe astfel de studii. În ansamblu, ele au contribuit semnificativ la „scientizarea” managementului, la cunoașterea mai aprofundată a fenomenelor și proceselor manageriale. În ultimul deceniu se manifestă însă tendința de a realiza analize factoriale asupra unor elemente manageriale, de detaliu, fără impact major asupra teoriei și practicii manageriale. Studiile de acest fel, prin aparatul științific utilizat și ilustrarea grafică sunt spectaculoase și impresionează pe cititorii lor, dar având o utilitate mai redusă.

- **abordări dinamice procesuale**, care se axează asupra evoluției unor procese manageriale importante din organizații^{4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20}. Specific lor este analizarea dinamicii caracteristicilor caracteristicilor principalelor categorii de procese, de activități manageriale din organizație. Frecvent, acest tip de

¹ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu, C., Anghel, F. (2012), *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Prouniversitaria, București

² Seiler, S., Pfister, A.C. (2009), 'Why did I Do This?' - Understanding Leadership Behavior Based On The Dynamic Five-Factor Model Of Leadership, *Journal of Leadership Studies*, No.4.

³ Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.

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

⁴ Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

⁵ Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

⁶ Bold, O. (2011), "A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 871-882.

⁷ Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

⁸ Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

⁹ Kozlovski, S.W.J., Watola, D.J., Nowakowski, J.M., Kim, B.H., Botero, I.C. (2009), "Developing Adaptive Teams: A Theory Of Dynamic Team Leadership", in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (Eds.): *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, pp. 113-156.

¹⁰ Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

¹¹ Kolb, A.Y., Kolb, D.A. (2009), *Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*, in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

¹² Schreyoogg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 9, pp. 913-933.

¹³ Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.

¹⁴ Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

¹⁵ Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September

¹⁶ Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

¹⁷ Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: <http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php> (accessed 20 October 2012).

¹⁸ Neufville, R. de (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19, pp. 225-245.

¹⁹ Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA.

²⁰ Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85 No. 1, pp. 31-41.

abordări au ca obiect procesele organizaționale, procesele informaționale, procesele decizionale, relațiile șefi-subordonați, relațiile manageri–stakeholderi, cultura organizațională, leadershipul ș.a.

• **abordări dinamice de performanțe manageriale.** Întrucât obiectivul esențial al managementului este obținerea și amplificarea performanțelor sistemelor implicate, nu puține studii sunt consacrate analizei în dinamică a performanțelor sistemelor de management^{1,2,3,4,5,6,7}. Conținutul acestui tip de analize este deosebit de deosebit de variat. Unele studii se axează pe rezultate cantitative ale managementului, frecvent abordate fără a fi delimitate de rezultatele de ansamblu ale sistemului condus. Alte analize au în vedere evoluția în dinamică a performanțelor calitative ale managementului, mai puțin spectaculoase, dar care adesea acoperă zone unde cuantificarea nu este – sau încă nu este – posibilă. În mod normal, abordările dinamice de performanțe se bucură de o foarte mare atenție din partea specialiștilor în management, consacându-li-se numeroase lucrări. Mai mult decât atât, neozelandeza Carolyn Stringer a stabilit o **subtipologie** consacrată lor. Având în vedere criteriile timpul alocat și sfera de cuprindere, ea delimitează **patru subcategorii de studii manageriale de performanță**.

- longitudinale, caracterizate prin faptul că cercetătorii investesc 2-3 sau mai mulți ani pentru investigații în domeniul respectiv;

- de profunzime („some depth”), pentru a căror realizare cercetătorii alocă mai mult decât trei luni pentru a analiza o anumită organizație și/sau realizează peste 18 interviuri în cadrul ei;

- încrucișate pe domenii („cross-sectional”) derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;

- alte studii, din care fac parte celelalte demersuri științifice cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de cuprindere și abordări metodologice diferite de precedentele trei categorii.

În anexa nr. 2 a studiului menționat, autoarea clasifică în aceste patru categorii peste 90 de studii publicate în două reviste - Accounting, Organisations and Society și, respectiv, Management Accounting Research - într-o perioadă de 14 ani.

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

² Cosenz, F. (2010), „A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy”, *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

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

⁴ Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.

⁵ Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

⁶ Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

⁷ Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992), *Corporate Culture and performance*, Free Press, USA.

- **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 preluat din alte domenii ale științei, numeroase tehnici, metode, abordări, care au capacitatea să surprindă și să redea elemente semnificative ale dinamicii manageriale. Până în prezent, nu există - și noi nici nu considerăm că va fi posibilă - o metodologie unitară, integrată pentru analizele manageriale în dinamică.

Pornind de la aceste constatări, în continuare realizăm o succintă trecere în revistă a elementelor metodologice utilizate cel mai frecvent în literatura și practica managerială în cadrul abordărilor dinamice. Precizăm că nu ne propunem o tratare aprofundată a acestora – nu ar cadra cu obiectivele și sfera de cuprindere a prezentei cercetări științifice -, ci ne rezumăm la o inventariere a lor. Considerăm oportună această operațiune întrucât ne ajută în realizarea prezentului studiu și – sperăm – pentru că poate fi utilă tinerilor cercetători în realizarea, folosind un instrumentar adecvat, de analize manageriale cu dimensiune dinamică.

Potrivit cercetărilor pe care le-am efectuat asupra studiilor și analizelor manageriale publicate în

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu, C., Ștefan S. (2017), *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Prouniversitaria, București.

² Năstase, M., Giuclea, M., Bold, O. (2012), "The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change", *Review of International Comparative Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 5-16.

³ Sharpanskykh, A., Spisak, B. (2011), "An Agent-based Evolutionary Model of Leadership", in Zhan, J., et al. (eds.), *Proceedings of the Third International Conference on Social Computing, SocialCom'11*. IEEE Computer Society Press, 2011, pp.848-855.

⁴ Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

⁵ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

⁶ Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2, pp. 257 – 287.

⁷ Hartman, F. (2008), "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 258–267.

⁸ Nordlund, T. (2007), "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki.

⁹ Munier, F. (2007), "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, available at : http://www.gredeg.cnrs.fr/colloques/organisation/files/f_munier.pdf (accessed 22 October 2012).

¹⁰ Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 917-955.

¹¹ Leitch, M. (2002), "A new approach to management control: Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic/> (accessed 20 October 2012).

¹² Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Build to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

¹³ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

¹⁴ Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perennial, USA.

¹⁵ Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

¹⁶ Carolyn Stringer, Performance Management: Observations from Empirical Work, University of Otago, Working Paper, 2004.

literatura de specialitate internațională și autohtonă, a informațiilor rezultate atât din consultanța proprie în organizații, cât și a analizelor și relațiilor altor consultanți din România și din afara sa, **cele mai frecvente metode, tehnici și modalități specifice utilizate în analizele manageriale dinamice** sunt următoarele:

a) **Indicatorii**, ce reprezintă expresii numerice a unor fenomene și procese economice, manageriale sau de altă natură. În cadrul analizelor manageriale, cele mai frecvente sunt următoarele două categorii:

- indicatorii economici, folosiți pentru evaluarea performanțelor economice ale managementului și organizațiilor – cifra de afaceri, profitul, productivitatea, producția fizică, valoarea adăugată, cota parte de piață deținută, salariul mediu, fondul de salarii etc. Acești indicatori sunt folosiți cel mai adesea pentru analizele dinamice de performanță și în analizele dinamice globale;

- indicatorii specifici manageriali, în care includem numărul de manageri, numărul de posturi, numărul de funcții, numărul de nivele ierarhice, numărul de executanți, numărul de metode și tehnici manageriale utilizate într-o organizație, numărul și tipologia deciziilor manageriale aferente unui manager etc.

b) **Indicii**, care la fel ca și indicatorii se divid în două grupe:

- indicii economici, utilizați pentru a exprima performanțele și evoluția performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor în timp. Între acestea menționăm indicii agregat de inovare, indicii productivității muncii, indicii profitabilității etc.

- indicii manageriali, între care menționăm: indicii de centralitate, indicii ponderilor ierarhice, indicii 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

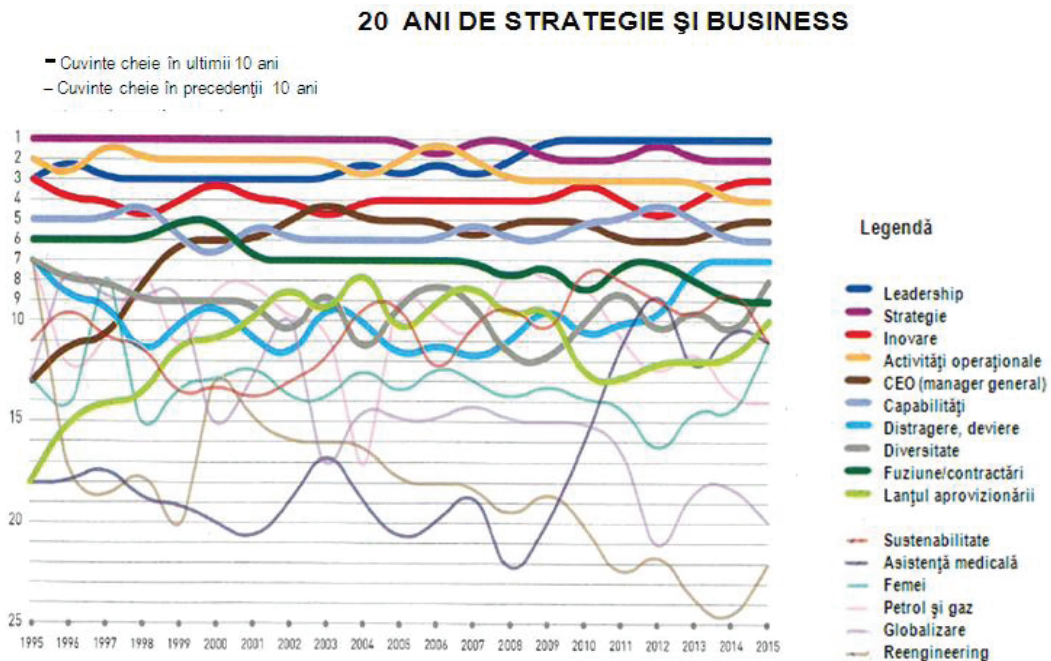
histograma, diagrama prin benzi, diagrama prin puncte, diagrama polară, diagrama prin linii, diagrama cauză-efect. Diagramele se pretează cu foarte bune rezultate la facilitarea analizelor dinamice pentru orice element managerial a cărui evoluție în timp a fost cuantificată și înregistrată o perioadă 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:

- studii de caz care prezintă fenomenul managerial considerat în decursul evoluției sale temporale, în cadrul respectivei organizații sau domeniu de activitate, cu accent pe reliefașarea 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 apreciașabilă și prioritățile din managementul pragmatic. În figura nr. 1¹ prezentăm cu titlu exemplificativ rezultatele utilizării sale pentru o perioadă de 20 de ani.

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



(Sursa: Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015, pg. 19)

Figura nr. 1 – Evoluția frecvenței abordării conceptelor managerial și economice de importanță strategică în perioada 1995-2015

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

j) 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.

k) **Big data analytics**, reprezintă o nouă și revoluționară abordare de analiză a datelor și informațiilor, dezvoltată în ultimul deceniu. Potrivit glosarului IT Gartner, big data analytics constă în procesări informaționale inovative, în condiții de costuri rezonabile, aplicate unor mari volume de informații, realizate la viteze ridicate și asupra unor active de informații deosebit de variate, ceea ce asigură descoperirea de structuri “ascunse”, de corelații necunoscute și alte tipuri de cunoștințe. De reținut, că big data analytics nu se rezumă la analiza informațiilor structurate, ci are în vedere și date nestructurate, cum ar fi textele, materiale video și audio, date 3D, etc. Principalele avantaje ale utilizării big data analytics sunt obținerea de avantaje competitive prin noile cunoștințe obținute, generarea de noi oportunități de afaceri și economii la costurile prelucrării datelor.

Big data analytics se utilizează cu foarte bune rezultate în numeroase domenii ale managementului cum ar fi: managementul riscului, managementul comercial, managementul financiar, etc. Fără îndoială, în următorii ani, big data analytics se va extinde în toate domeniile majore ale managementului organizațiilor, atât pentru analize ale situațiilor actuale, cât și pentru analize dinamice, înlocuind treptat o mare parte dintre metodele și tehnicile de analiză tradiționale.

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.

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,

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

sistemice, cât și a celor specifice anumitor componente ale managementului. Tendințele care au la bază eșantioane semnificative sunt utile în știința managementului sau în fundamentarea unor direcții strategice de dezvoltare, aferente anumitor ramuri, subramuri, domenii sau zone teritoriale. Tendințele care rezultă din studierea „istorică” a managementului în cadrul organizațiilor sunt deosebit de folositoare pentru prefigurarea evoluțiilor viitoare și, în special, pentru fundamentarea unor strategii competitive.

c) Fundamentează **prognoze și alte previziuni manageriale și de altă natură, cu orizonturi mai reduse**. De regulă, „viitorii” posibili își au sorgintea în acumulările din perioadele precedente, în 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, 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 eficace decizii, acțiuni și comportamente, cu efecte benefice în plan managerial și organizațional.

h) Determină creșterea **funcționalității și performanțelor organizațiilor**. Cunoașterea aprofundată a managementului din perioada anterioară, sub multiplele sale forme, asigură un fundament informațional, uman și un fond aperceptiv sensibil superior pentru a genera funcționalitate mai ridicată și – implicit și concomitent – performanțe mai bune. Din această perspectivă, o utilitate aparte prezintă analizele istorice referitoare la cultura organizațională, motivarea resurselor umane, leadershipul și procesele organizatorice.

i) Contribuie substanțial la **sustenabilitatea organizațiilor**. Toate atuurile menționate anterior au efecte pe acest plan. Dintre tipurile de abordări dinamice manageriale decelate în paragraful anterior, cele mai eficace din acest punct de vedere sunt cele prospective, care sunt focalizate pe anticiparea și pregătirea viitorului managerial și organizațional.

Pe un plan mai general, avantajele certe și decelabile enumerate la punctele a-i reprezintă concomitent expresii și contribuții la profesionalizarea managementului.

Utilizarea, abordărilor manageriale dinamice indică în mod firesc și existența anumite **limite**.

• **Consum mare de resurse** de toate categoriile – umane, informaționale și cunoștințe, tehnice, materiale și financiare. Pe lângă acestea trebuie menționată și resursa timp, singura care nu poate fi stocată, amplificată sau refolosită;

• **Dificultatea obținerii unor rezultate foarte exacte**, ca urmare a analizelor dinamice manageriale. Cauzele care determină această dificultate sunt asociate:

- Multitudinii și varietății variabilelor implicate în acest tip de abordare – manageriale, umane, tehnico-materiale, economice, informaționale, juridice, psihologice etc.;

- Influențelor foarte diversificate și complexe ale mediului ambiant prin cele opt categorii de factori – manageriali, economici, tehnici, demografici, socio-culturali, ecologici, juridici și politici, care - la rândul lor, includ numeroase variabile;

• **„criza” cvasipermanentă de timp** la care sunt, în general, supuși, managerii organizațiilor și care în perioadele de criză economică și post criză se acutizează. Analizele dinamice manageriale sunt foarte mari consumatoare de timp, atât pentru realizarea lor, cât și pentru interpretarea și valorificarea rezultatelor generate;

• **Revoluția cunoștințelor și revoluția digitală, trecerea la economia bazată pe cunoștințe**, care se derulează cu intensitate în prezent, induc în inputurile, procesele, mecanismele și outputurile manageriale,

elemente noi, în continuă schimbare. Managerii, specialiștii în diverse zone ale managementului și consultanții în management cunosc insuficient elementele asociate economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe datorită noutății lor, permanenței reînnoiri și a insuficiențelor metode și metodologii de analiză a acestora. Ca atare, surprinderea elementelor specifice managementului și organizației bazate pe cunoștințe este, nu arareori, incompletă și insuficient de aprofundată și nuanțată, cu efecte negative în planul deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor și ale executanților.

În concluzie, putem afirma că analizele manageriale dinamice prezintă avantaje net superioare limitelor, ceea ce și explică tendința de amplificare a utilizării lor atât în planul științei managementului, cât și în cel al praxisului managerial din organizații, sisteme economico-sociale de toate nivelurile – macro, mezo și micro.

2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii nouă 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 – 2017).

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

Tabelul nr. 2

Dinamica principalilor indicatori economici în perioada 2009 - 2017

Nr. crt.	Indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Produsul intern brut (PIB) (prețuri curente, mld euro)	118,2	124,4	131,3	131,6	142,8	150,8	155,0	168,55	180,35
2.	Ritmul de creștere al PIB-ului (%)	-6,6	-1,1	+2,3	+0,7	+3,5	+2,9	+3,7	+4,8	+7
3.	Rata anuală a inflației (%)	5,59	6,09	5,79	3,33	3,98	1,07	-0,6	-1,5	1,3
4.	Exportul (prețuri curente, mld euro)	29,0	37,3	45,2	45,07	52,4	52,5	54,6	57,3	46,5 (perioada 1.I-30.IX 2017)
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	70.280,7	77.964,9

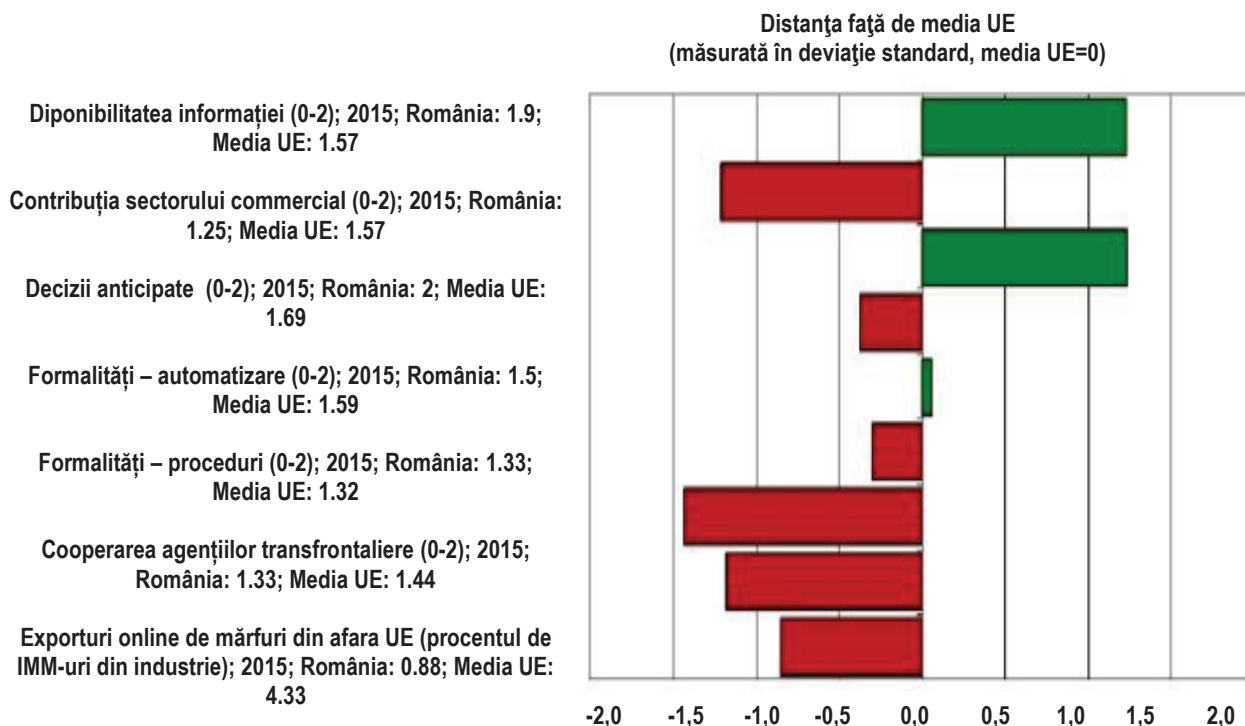
(Sursa: MFP, INS)

Din examinarea informațiilor cuprinse în acest tabel, rezultă în principal, următoarele constatări relevante:

a) **Situația economică a României a fost puternic marcată de criza mondială din 2008 – 2010**, care s-a reflectat într-o criză economică națională, ce a determinat un recul considerabil al PIB-ului și a altor indicatori majori. Resimțirea mai puternică a crizei în România - deși nu a avut probleme majore în sistemul bancar, nici datorii statale excesive și nici deficite ale bugetului de stat peste media Uniunii Europene – se explică prin structura deficitară a economiei, nivelul său scăzut de dezvoltare economică și prin întârzierea reformelor

administrației publice.

b) **Vârful crizei în România a fost decalat față de cel al Uniunii Europene**, reflectare în principal a gradului redus de internaționalizare a economiei și de integrarea în Uniunea Europeană, concomitent cu întârzierea adoptării de măsuri de contracarare a „importării” efectelor crizei economice internaționale. În figura nr. 2 prezentăm gradul de internaționalizare a IMM-urilor din România comparativ cu Uniunea Europeană, care indică pentru cei șapte indicatori din cei nouă, 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.



Notă: Diagramele orientate spre dreapta indică rezultate superioare mediei UE, iar cele orientate spre stânga indică rezultatele inferioare mediei UE

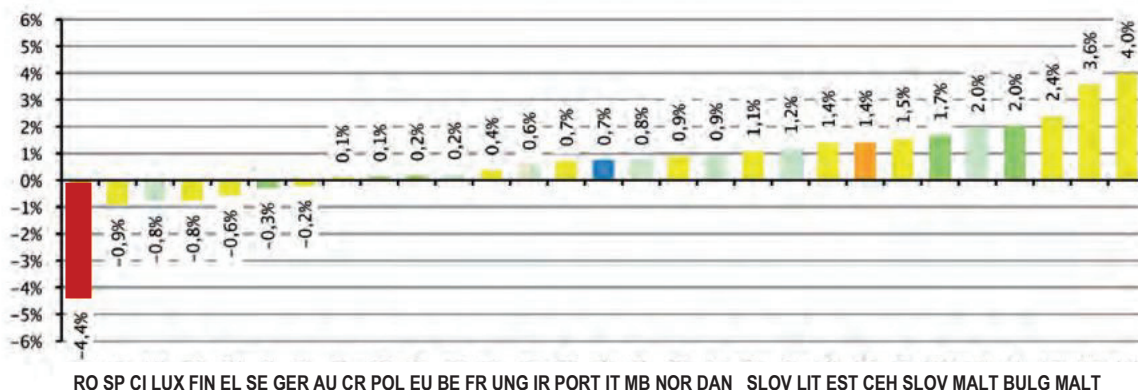
(Sursa: 2017 SBA Fact Sheet România, European Commission, 2017, pg.15)

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

c) **În ultimii cinci ani indicatorii macroeconomici, cu excepția investițiilor, au o revenire notabilă a performanțelor de ansamblu ale economiei României**, mai ales dacă îi comparăm cu evoluțiile din majoritatea țărilor Uniunii Europene. Din păcate, aceste performanțe - și în primul rând amplificarea PIB-ului - se datorează nu unui reviriment la nivelul majorității agenților economici, ci în special performanțelor unor sectoare înguste ale economiei naționale, care sunt puternic exportatoare.

d) Evoluțiile de ansamblu ale performanțelor economiei României, cu toată ameliorarea din ultimii ani, nu **au determinat decât o reducere minoră a decalajelor față de media Uniunii Europene**. Reamintim că România, pentru a diminua decalajele imense care ne despart de Uniunea Europeană, trebuie să realizeze permanent ritmuri anuale de creștere a PIB-ului¹ de peste 4%. În figura nr. 3 (potrivit ultimelor surse publicate la data realizării prezentei lucrări) prezentăm schimbarea relativă a performanțelor României pentru perioada 2009 - 2015 comparativ cu evoluțiile Uniunii Europene în perioada 2007 - 2012, potrivit specialiștilor de la Bruxelles.

¹ European Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2016, pag. 16.



(European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2016, pg. 15)

Figura nr. 3 – Schimbările în performanțele economice a țărilor membre

Precizăm că în figura nr. 3 nu sunt cuprinse performanțele din ultimii trei ani, când România a avut printre cele mai ridicate creșteri ale PIB-ului.

Dacă avem în vedere evoluțiile de ansamblu ale economiei României în ultimii zece ani de integrare în UE, se pot constata – potrivit cunoscutului specialist – profesorul Vasile Pușcaș¹ - anumite performanțe notabile cum ar fi:

- PIB-ul României a sporit cu 26%;
- Exporturile României aproape s-au dublat;
- Investițiile străine s-au amplificat de la 34 miliarde euro la aproape 60 miliarde euro (în 2014);
- Salariul mediu net s-a dublat;
- Emigranții României din străinătate au adus trezoreriei remitențe de 61 miliarde euro (2014).

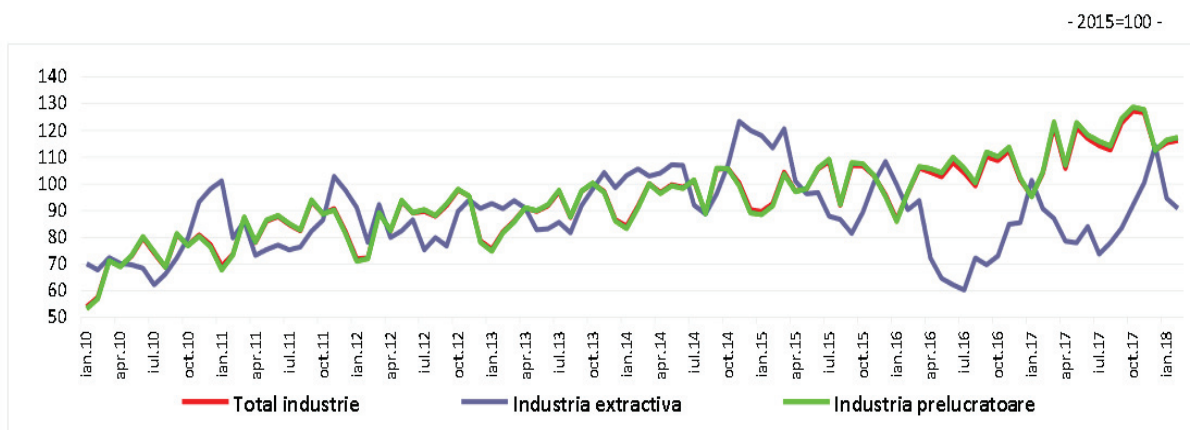
Este evident progresul economiei României, care a valorificat parțial apropierea și apoi integrarea sa în UE, realizându-se pași semnificativi în convergența cu UE.

2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore

În continuare ne referim la câteva aspecte privind conținutul și semnificația unor **procesе economice majore** din economie, care ne ajută la înțelegerea mai aprofundată și nuanțată a evoluțiilor managementului național în ultimii cinci ani.

a) **Producția industrială a României a avut o creștere apreciabilă, mult peste media PIB-ului național.** Așa cum se poate vedea în figura nr. 4, în perioada ianuarie 2010 – februarie 2018, cifra de afaceri în industrie a crescut cu peste 70%, o amplificare superioară înregistrând industria prelucrătoare. Precizăm că vârful creșterii a fost în luna octombrie 2017. 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 șapte ani și a îmbunătățirii gradului de acoperire a importului din exporturi, care a fost de aproape 90% în 2017 față de 83,10% în 2010.

¹ V. Pușcaș, România – 10 ani în Uniunea Europeană, în Economistul, decembrie, 2016, pag. 58-60.



(Sursa: Biroul de presă INS)

Figura nr. 4 - Evoluția lunară a cifrei de afaceri în comerțul cu amănuntul, conform CAEN Rev, 2
– ianuarie 2010 – februarie 2018 –

b) **Inovarea**, element esențial pentru calitatea și sustenabilitatea dezvoltării economice și pentru trecerea la economia bazată pe cunoștințe nu a realizat progresele așteptate și necesare. Potrivit comunicatelor INS, **inovația în întreprinderile din România a înregistrat un regres comparativ cu 2008 – 2010**. Totalul firmelor fără nici o inovație a crescut în intervalul considerat cu circa 10 puncte procentuale, concomitent - și firesc - cu scăderea ponderii inovațiilor la toate categoriile considerate. Această involuție s-a reflectat și în deteriorarea poziției României în Europa, așa cum rezultă și din figura nr. 5, care arată că relativ, România a regresat ca intensitate a inovării față de 2010.

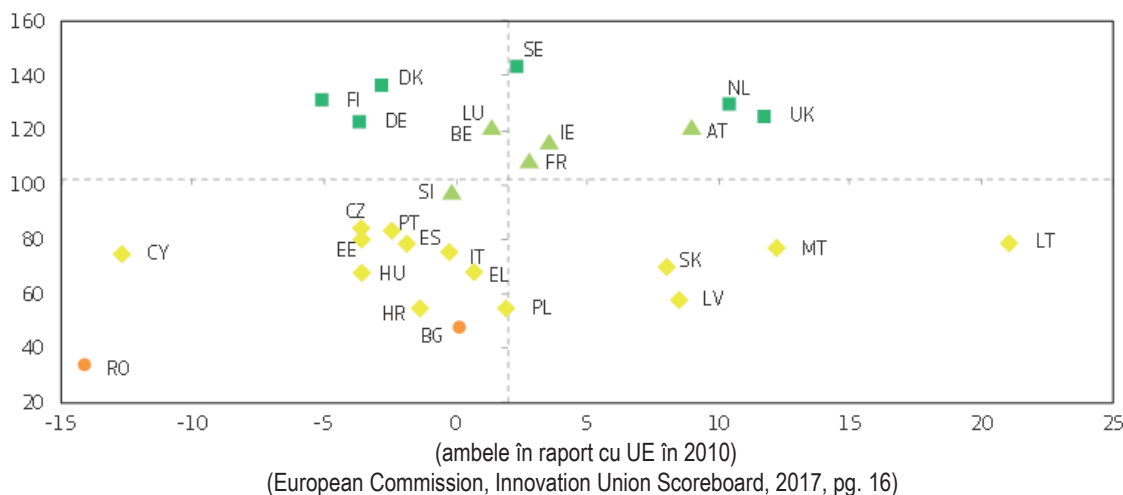


Figura nr. 5 – Schimbarea indicelui de inovare în perioada 2010 - 2016

c) **Absorbția fondurilor europene** - Analizele efectuate de Ministerul Finanțelor Publice cuprind 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 2009-2017.

Tabelul nr. 3

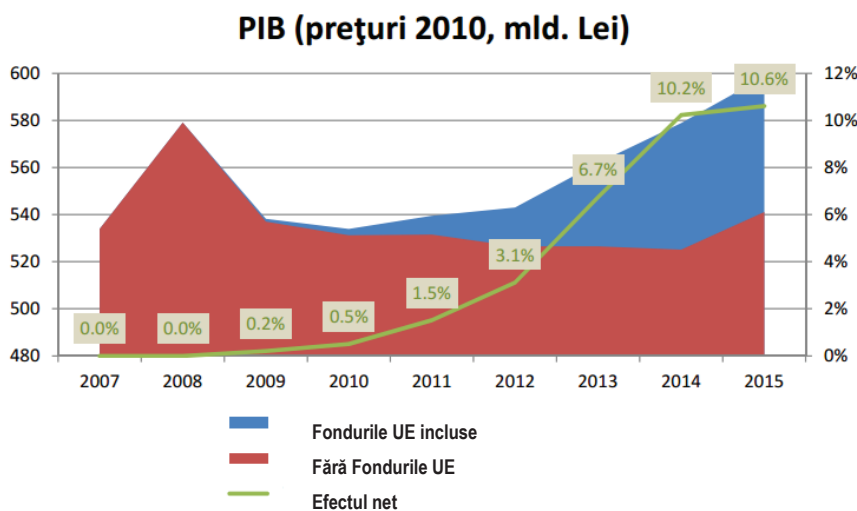
Fonduri primite de la Uniunea Europeană în perioada 2007-2013

Denumire	milioane euro											
	Realizat 2007	Realizat 2008	Realizat 2009	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013	Realizat 2014	Realizat 2015	Realizat 2016	Realizat 2017 (execuția la 31.12.2017)	Realizat 2007-2017 (execuția la 31.12.2017)
I. SUME PRIMITE DE LA BUGETUL UE	1.599,71	2.642,34	2.930,24	2.293,63	2.621,59	3.442,13	5.557,21	5.932,51	5.493,30	4.540,14	13,30	37.066,11
A. Fonduri de pre-aderare	812,26	747,68	618,74	273,17	132,61	43,90	31,02	19,25	29,33	1,51	2,18	2.711,66
B. Fonduri post-aderare . din care:	787,45	1.894,67	2.311,50	2.020,46	2.488,98	3.398,24	5.526,19	5.913,26	5.463,98	4.538,63	11,11	34.354,46
B1. Fonduri structurale si de coeziune (FSC)	421,38	648,45	917,84	505,54	708,36	1.170,92	2.963,12	3.587,61	2.635,56	3.693,39	2,10	17.254,26
B2. Fonduri pentru dezvoltare rurala si pescuit (FEADR+FEF)	15,13	578,75	565,93	760,48	883,05	1.090,05	1.229,99	841,02	1.247,35	522,29	0,00	7.734,02
B3. Fondul European pentru Garantare Agricolă (FEGA)	689	461,87	575,93	663,78	768,95	991,27	1.174,70	1.325,84	1.420,24	269,34	0,00	7.658,82
B4. Altele (post-aderare)	344,05	205,60	251,80	90,65	128,62	146,00	158,38	158,79	160,83	53,62	9,01	1.700,35

(Sursa: Ministerul Finanțelor Publice; <http://www.fonduri-ue.ro/images/files/fluxuri/Bal.fin.net-31.12.2017.pdf>)

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 2007-2017 este de peste 37 miliarde euro, adică circa 70% din fondurile alocate. Cele mai substanțiale absorbții au fost în domeniul fondurilor structurale și de coeziune.

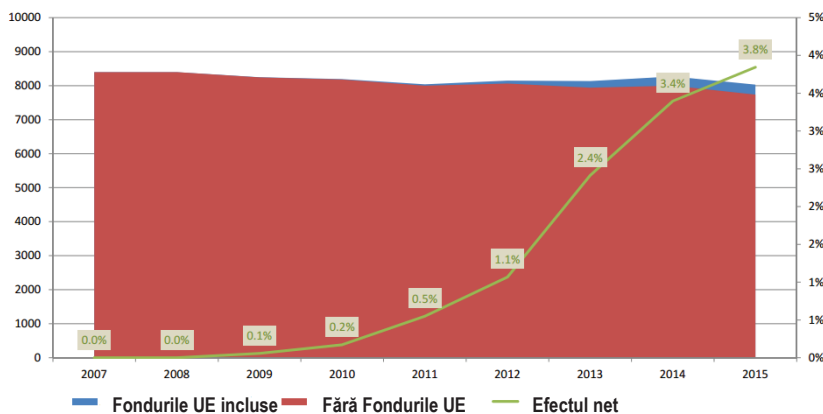
Absorbția fondurilor UE a avut multiple efecte pozitive*. Astfel, datorită lor, creșterea anuală cumulată a PIB-ului în perioada 2009-2015 a fost de 10,6% (vezi figura nr. 6).



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

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

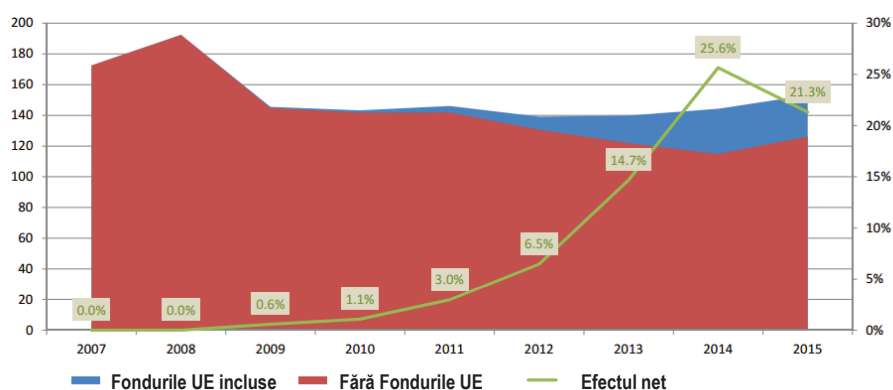
În ceea ce privește ocuparea resurselor umane, procentul de creștere a fost de 3,8% (figura nr. 7) iar asupra investițiilor de 25,6% în 2014 și, respectiv, 21,3% în 2015 (figura nr. 8).



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 7 – Efectul absorbției fondurilor UE asupra ocupării forței de muncă în perioada 2007-2015

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



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 8 – Creșterea cumulată a investițiilor, determinată de finanțarea europeană în perioada 2009-2015

Aceste informații selective indică substanțialul impact pozitiv al **finanțării UE** asupra economiei României.

Faptul că gradul de absorbție efectivă a fondurilor alocate a fost **mult sub nivelul** sumelor 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 scurt care a mai rămas.

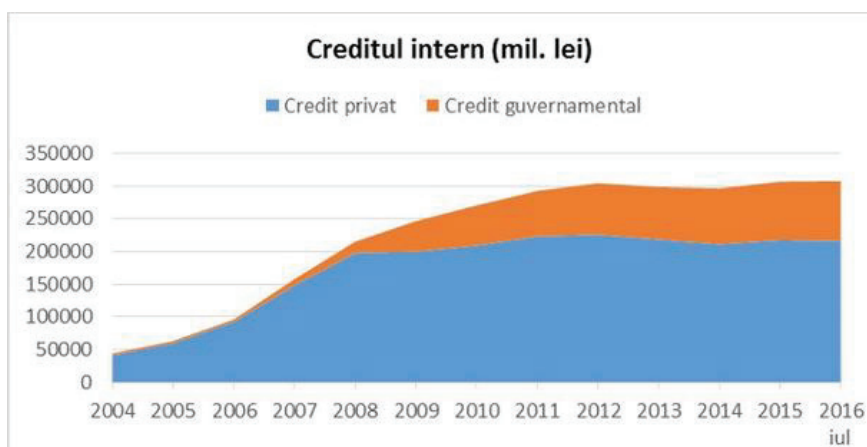
d) **Accesul dificil la finanțare a companiilor, în special al IMM-urilor** - îmbunătățirea accesului la finanțare este aria de acțiune care ar avea un mare impact în dezvoltarea afacerilor întreprinzătoriale, conform întreprinzătorilor care au răspuns EY G20 Entrepreneurship Barometer. Potrivit ultimei anchete efectuate de cunoscuta companie de consultanță Ernst&Young, aproape 50% dintre întreprinzătorii respondenți considerau că accesul la finanțare s-a deteriorat. În 2015, răspunsurile întreprinzătorilor s-au echilibrat, iar în 2016 s-a obținut o ușoară îmbunătățire. Din perspectiva întreprinzătorilor, creditele bancare și fondurile europene sunt sursele de finanțare care au cel mai mare impact în dezvoltarea afacerilor întreprinzătoriale românești, urmate de surse și instrumente precum microfinanțare, capital de risc, parteneriat public-privat, bursa de valori și sisteme alternative de tranzacționare și fonduri de tip private equity.

Efectele crizei economice și financiare și-au pus amprenta asupra procesului de creditare, înregistrându-se o creștere substanțială a componentei guvernamentale a creditelor acordate de sectorul bancar din România, concomitent cu diminuarea creditului acordat sectorului privat (vezi tabelul nr. 4). Și mai pregnant este ilustrată această evoluție în figura nr. 9, care indică evoluția creditului guvernamental și neguvernamental în perioada 2004-2016.

Credit guvernamental versus credit neguvernamental

INDICATORI	31 decembrie 2016 (mil. lei)	dec. 2016 / dec. 2015 (%)
Credit guvernamental	92.273,6	4,1
Credit persoane juridice	107.055,9	
Credit neguvernamental (total) **	220.091,3	1,2
Credit neguvernamental în lei:	125.944,3	14,3
- gospodării ale populației	66.074,9	25,6
-persoane juridice (societăți nefinanciare și instituții financiare nemonetare)	59.869,4	4,1
Credit neguvernamental în valută:	94.147,0	-12,2
- gospodării ale populației	46.960,5	-15,1
-persoane juridice (societăți nefinanciare și instituții financiare nemonetare)	47.186,5	-9,1

(Sursa: BNR)



(Sursa: BNR)

Figura nr. 9 – Evoluția creditului guvernamental și neguvernamental (nominal)

e) **Existența unor mari arierate în România**, cea mai mare parte generate de statul român. Faptul că statul român are mari datoriile neplătite către numeroase firme din România și către cetățenii – deși s-au înregistrat diminuări considerabile în 2014 - 2017 - afectează negativ, pe multiple planuri, economia reală și managementul său.

Desigur, s-ar putea prezenta și alte aspecte semnificative privind evoluția economiei României în ultimii șapte ani. Ne oprim la elementele prezentate considerând că pentru a înțelege contextul economic al evoluțiilor manageriale din 2009 – 2017, elementele prezentate sunt suficiente.

2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2017

După cum se știe evoluțiile mediului de afaceri reprezintă una dintre dinamicile contextuale cele mai importante care influențează performanțele economice ale unei țări și calitatea managementului din carul său.

Starea mediului de afaceri se evaluează frecvent prin percepțiile oamenilor de afaceri, ale întreprinzătorilor. În figura nr. 10 prezentăm evoluțiile mediului de afaceri din România pentru perioada 2010 2017 privind percepțiile întreprinzătorilor din IMM-uri¹⁵¹.*

* Tabelul a fost realizat pe baza informațiilor din ultimele ediții ale Cartei Albe a IMM-urilor din România perioada 2010-2017 – realizată de specialiști din CNIPMMR și SAMRO.

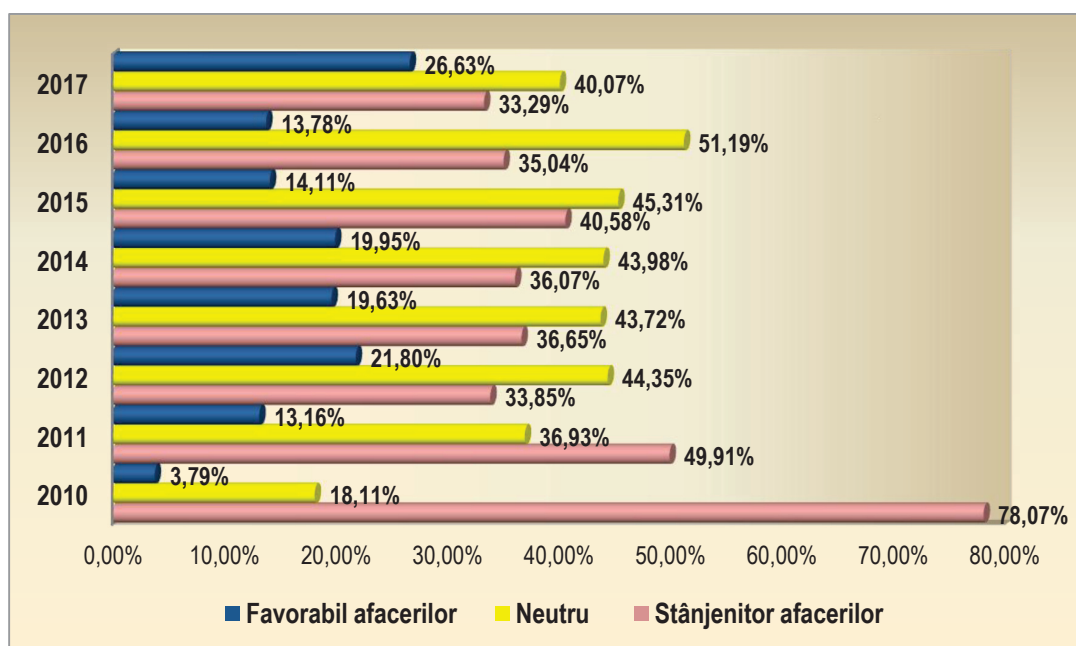


Figura nr. 10 – Evoluția percepției întreprinzătorilor asupra mediului economic din România 2010 – 2017

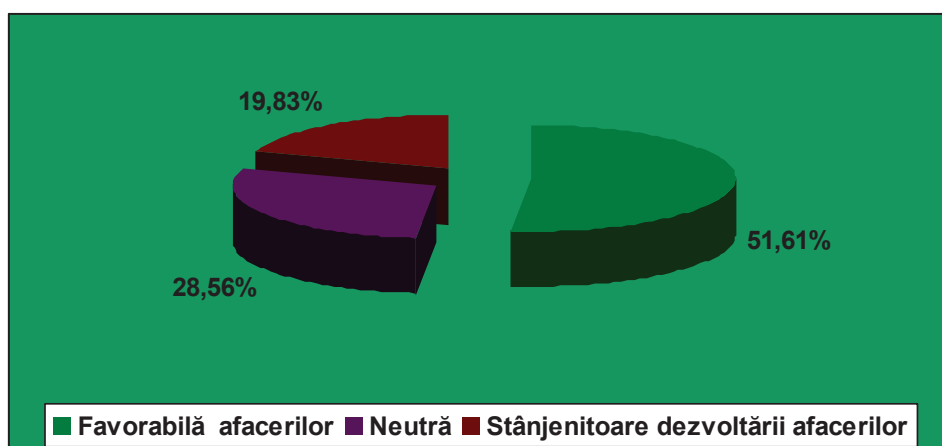
Din analiza dinamicilor cuprinse în figura menționată se pot desprinde următoarele **elemente relevante**:

a. Evoluția de ansamblu a mediului de afaceri pentru cei opt ani considerați poate fi apreciată ca **ușor ascendentă** deoarece în finalul perioadei se amplifică ponderea percepțiilor care apreciază mediul de afaceri ca favorizant sau neutru, concomitent cu scăderea procentelor celor care apreciază că mediul de afaceri este stânjenitor.

b. **Starea generală a mediului de afaceri din România este însă mediocră** de-a lungul întregii perioade întrucât, ca regulă mai puțin de patru din cinci întreprinzători consideră mediul de afaceri favorizant, și mai mult de trei din zece că este stânjenitor.

c. **Evoluțiile mediului de afaceri nu sunt liniare**, mai ales în ultimii trei ani, ceea ce reflectă impactul major al situațiilor tensionate politice, sociale și economice, naționale, mai ales la nivelul IMM-urilor.

d. **Percepțiile privind starea mediului de afaceri din 2017 sunt net inferioare celor din perioada precedentă crizei economice**, așa cum rezultă din compararea informațiilor cuprinse în figura nr. 10 cu cele din figura nr. 11.



(Sursa: O. Nicolescu, ș.a., Carta Albă a IMM-urilor din România în 2008, Editura Olimp, 2008, pag. 186)

Figura nr. 11 – Evaluarea mediului de afaceri în 2008

Astfel în 2008, procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind favorizant era de aproape 2 ori mai mare, iar procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind stânjenitor era aproape la jumătate.

Concluzia finală este una singură – mediul de afaceri din România, deși a înregistrat anumite ameliorări în perioada post criză economică (2009-2010) este perceput ca fiind net inferior mediului din anu 2008, anterior declanșării crizei economice. **Această dinamică a mediului de afaceri autohton a influențat intens și pe multiple paliere în sens negativ conținutul și performanțele manageriale la nivel național și al componentelor sale.**

2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009–2017 în context internațional

Studiile și cercetările noastre sub egida SAMRO se derulează de opt 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 complexelor situații contextuale actuale;
- Dinamica punctelor forte și punctelor slabe ale managementului pe parcursul a opt ani.

2.3.1. Evoluția calității managementului național

În figura nr. 12 histogramele prezintă aprecierile respondenților privind **dinamica managementului practicat în 2009 față de 2008, în 2010 față de 2009, în 2011 față de 2010, 2012 față de 2011, în 2013 față de 2012, 2014 față de 2013, 2015 față de 2014, 2016 față de 2015 și 2017 față de 2016**. Din examinarea informațiilor cuprinse în diagramă rezultă mai multe constatări semnificative:

• **pentru ansamblul perioadei de nouă ani, evoluția managementului autohton este percepută ca pozitivă**. Pledează în acest sens:

✓ diminuarea procentului respondenților care consideră inferior managementul din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană – în șapte din cei nouă ani considerați;

✓ procentul respondenților care apreciază că managementul din România în 2017/2016 este superior celui din UE comparativ cu anul anterior și a fost de 15,16%, fiind cu 35,5% mai bun față de prima perioadă considerată 2008/2009.

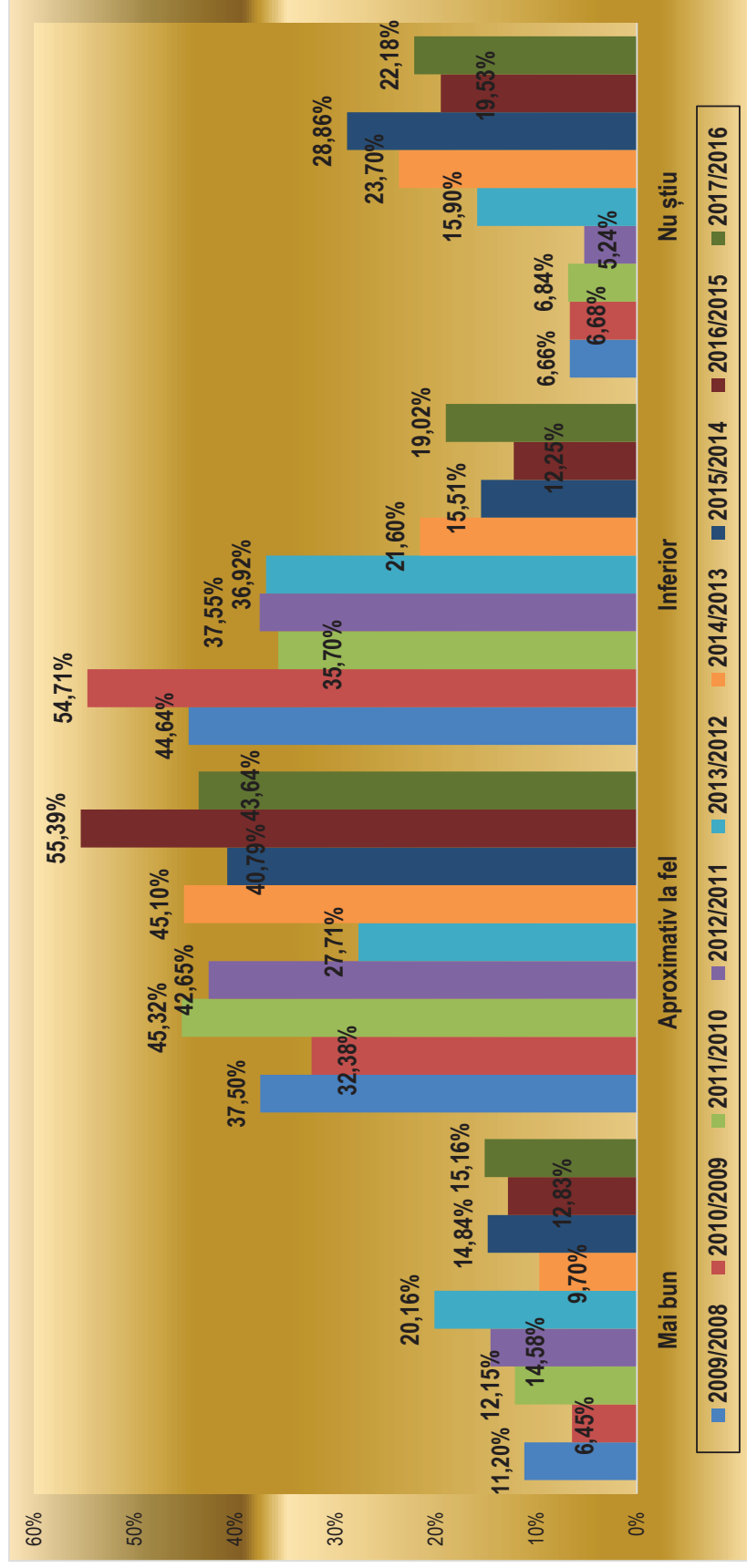


Figura nr. 12 – Dinamica aprecierilor privind managementul practicat în România la nivel național în perioada 2009/2008 – 2017/2016

Considerăm că mai sugestiv sunt redate evoluțiile în dinamică în figura nr. 13.

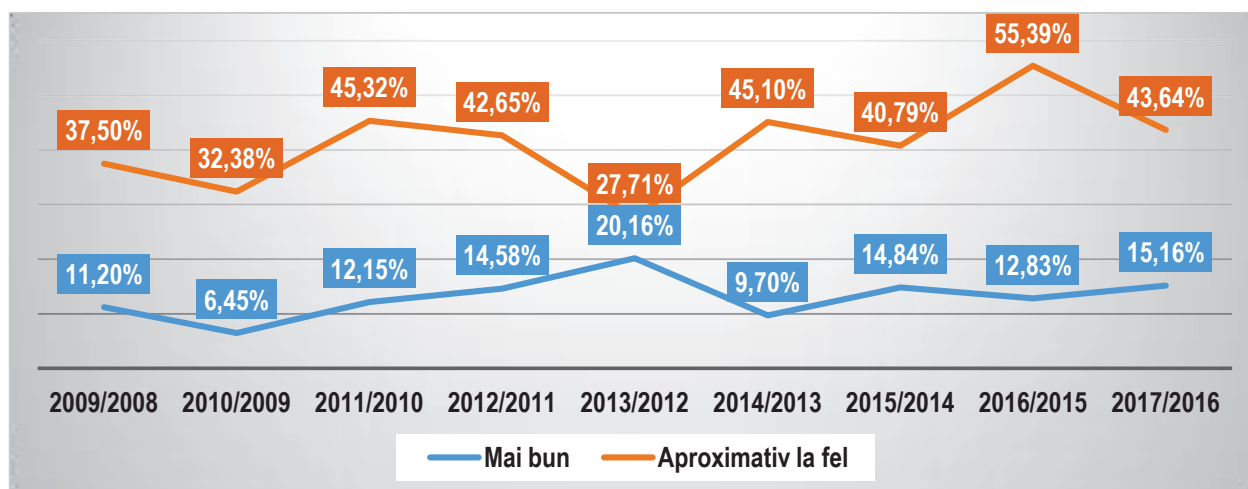


Figura nr. 13 – Evoluțiile percepțiilor „management mai bun sau staționar” în România, în decursul perioadei 2009-2017

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. 14 sunt inserate rezultatele cercetărilor de teren efectuate în ultimii nouă 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 2012 – în contextul producerii crizei economice -, când procentele respective au crescut în fiecare an, ajungând la 73,53% în 2012, de la 68,47% în 2009, cu o diminuare spectaculoasă în 2014 la numai 39,9%, și, respectiv, 39,62% în 2016, după care s-a amplificat în 2017 la 46,49%.

- Percepția generală privind calitatea managementului în România comparativ cu Uniunea Europeană înregistrează **o îmbunătățire semnificativă în 2013** (23,11%), după care însă, se diminuează în fiecare an, ajungând în 2017 la 8,82%.

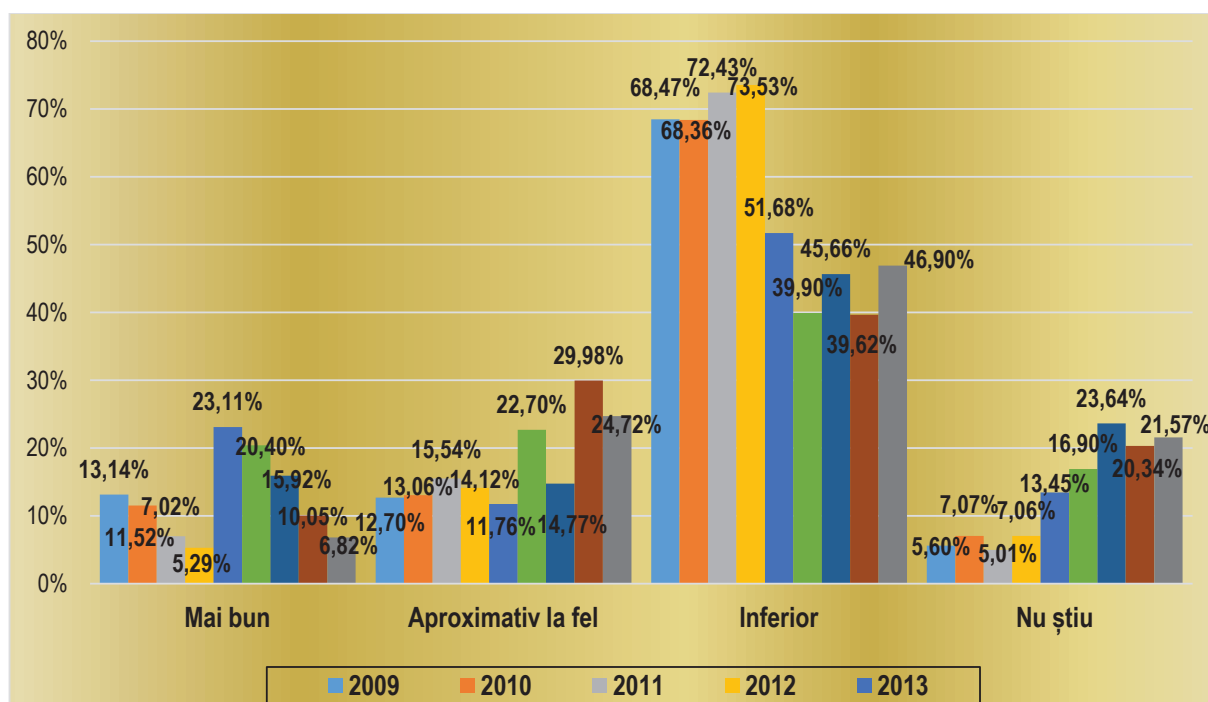


Figura nr. 14 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană în perioada 2009-2017

În tabelul nr. 5 se prezintă dinamica percepțiilor celorlalți respondenți, fără a mai lua în considerare pe cei care nu știu să evalueze. Concluziile formulate sunt în esență aceleași, constatându-se însă o amplificare a diferențelor negative între evaluările din 2017/2016 comparativ cu anul anterior la categoriile "inferior" și, respectiv, "aproximativ la fel".

Tabelul nr. 5

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

Nr.crt.		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Mai bun	13,93%	12,40%	7,39%	5,69%	26,70%	24,58%	20,85%	12,62%	8,69%
2.	Aproximativ la fel	13,47%	14,05%	16,36%	15,19%	13,59%	27,35%	19,35%	37,64%	31,52%
3.	Inferior	72,60%	73,55%	76,25%	79,12%	59,71%	48,07%	59,80%	49,74%	59,79%

Notă: pentru anul 2016 și 2017 au fost utilizate valorile corespunzătoare opțiunii „Managementul în general, practicat în România”

Concluzia generală care se desprinde este că **între managementul din România și cel predominant în Uniunea Europeană sunt diferențe majore**, care, în condițiile contextuale complexe din ultimii ani, au manifestat o tendință de amplificare.

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. 15 sunt reflectate percepțiile referitoare la aceste aspecte ale eșantioanelor de manageri și specialiști în management din România în perioada 2009 – 2017. Analiza elementelor cuprinse în aceste diagrame ne permite formularea mai multor **constatări privind evoluția în dinamică a managementului**:

- În ansamblul său, calitatea managementului din România este **sub nivelul calității managementului**

care predomină în țările din Europa Centrală de-a lungul întregii perioade de 9 ani.

- Diferența dintre calitatea managementului din România și cel din Europa Centrală s-a redus în perioada 2009-2014, după care a început să se amplifice, cu tendințe de accentuare în 2017.

- Procentul relativ mare al respondenților care consideră că nu cunosc suficient starea managementului din țările Europei Centrale, ce oscilează în intervalele 12,4% - 31,37% pe parcursul celor nouă ani, indică și niște limite și/sau îndoielei posibile referitoare la evaluările eșantioanelor de specialiști autohtoni în management pe acest palier.

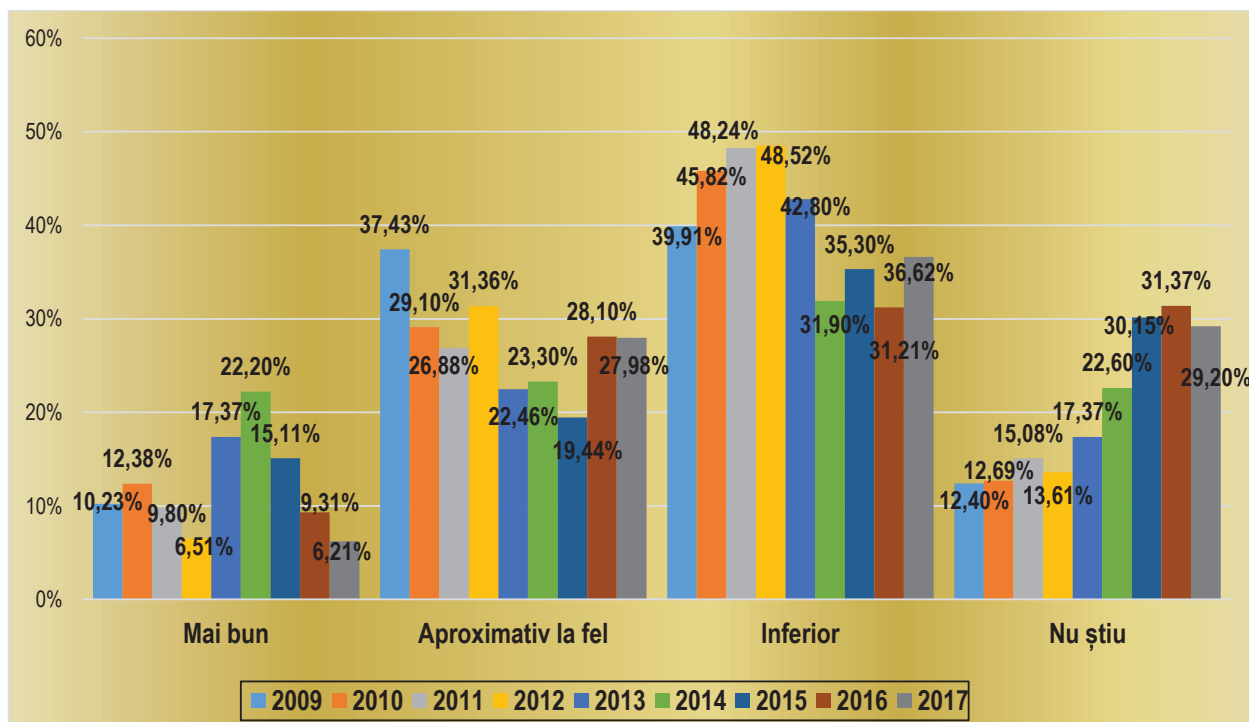


Figura nr. 15 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Europa Centrală, în perioada 2009 - 2017

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 după anul 2014.

2.3.4. Analiza în dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale

În mod firesc, un interes cu totul aparte îl reprezintă dinamica evoluției capacității managementului autohton de a face față complexelor situații autohtone și europene actuale, care au urmat crizei economice naționale și internaționale din perioada 2008-2010. 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 2009-2017.** În nici unul din anii considerați procentul respondenților care apreciază că managementul din România are o capacitate ridicată și medie de a face față crizei economice nu depășește 50 de procente. Cu alte cuvinte, mai puțin de jumătate dintre specialiștii și managerii intervievați consideră că România are un management capabil să rezolve cu succes dificilele și complexe probleme generate de criza economică și de situațiile complexe care au urmat, atât la nivel național, cât și internațional, inclusiv Brexitului;

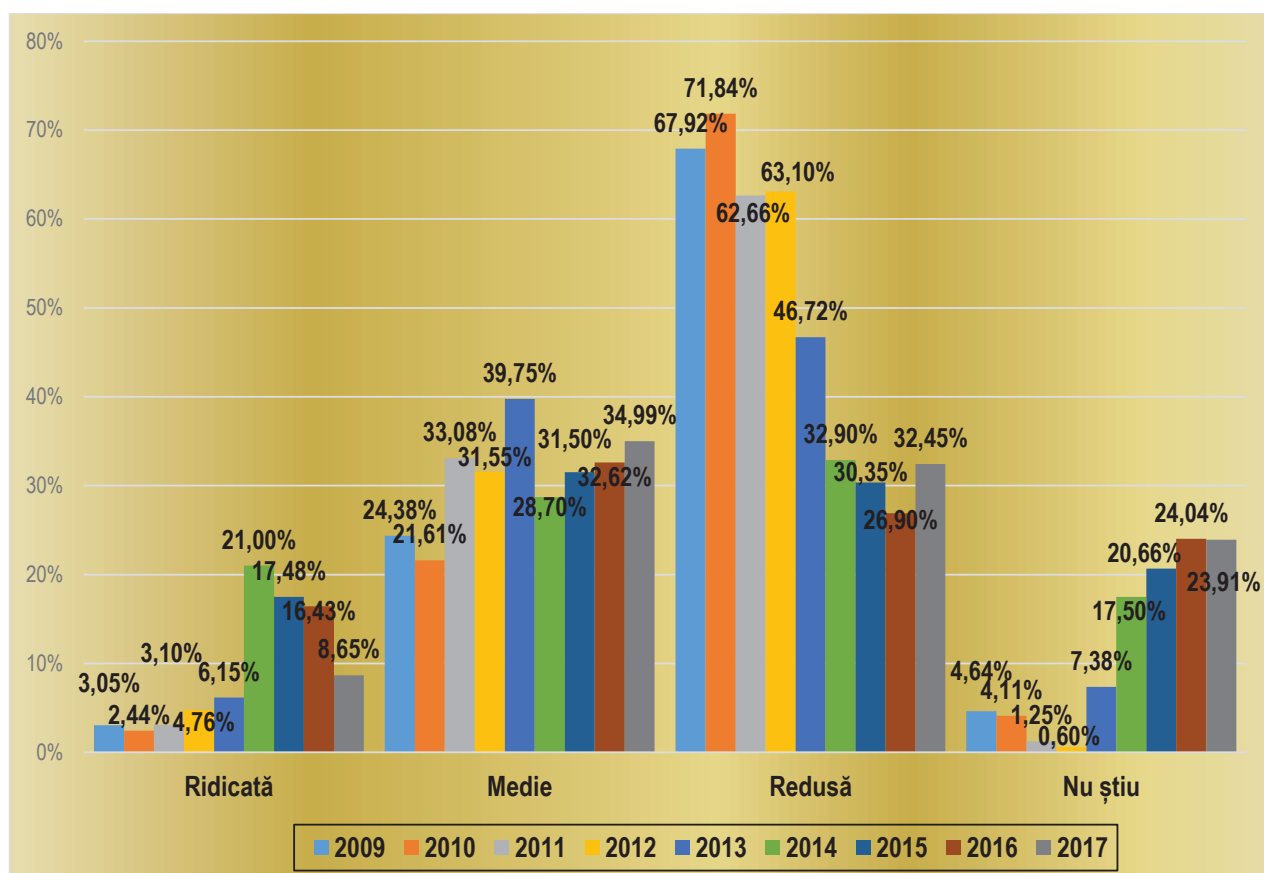


Figura nr. 16 – Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și complexelor situații contextuale din perioada 2009 – 2017

• **Capacitatea managementului național autohton de a face față crizei și complexelor situații contextuale care au urmat la nivelul întregii perioade de nouă ani, în perioada 2009 – 2017, este sensibil amplificată**, concluzie ce se desprinde din alura elementelor care compun histogramele pentru cei opt ani considerați. De remarcat că în ultimii trei ani se constată o stopare a acestui proces, înregistrându-se o ușoară creștere a procentului care apreciază că managementul din România are o capacitate scăzută de a face față situației actuale, concomitent cu o anumită diminuare a celor care îl consideră mai bun. În schimb, procentul respondenților care apreciază ca medie această capacitate a managementului național crește în perioada 2014-2017, de la 28,70% la 34,99%.

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

Tabelul nr. 6

Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009-2017, în condițiile eliminării opțiunii „nu știu”

Nr. Crt.	Capacitatea de a face față crizei	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Ridicată	3,20%	2,54%	3,05%	4,79%	6,64%	25,42%	22,03%	21,64%	11,36%
2.	Medie	25,57%	22,54%	33,50%	31,74%	42,92%	34,75%	39,71%	42,95%	45,99%
3.	Redusă	71,24%	74,92%	63,45%	63,47%	50,44%	39,83%	38,26%	35,41%	42,65%

237

În tabelul nr. 7 prezentăm tabloul complet al informațiilor privind capacitatea României de a face față crizei în perioada 2009 – 2017, atât la nivel național, cât și la nivelul principalelor componente, potrivit anchetelor naționale efectuate în anii respectivi.

Tabelul nr. 7

Capacitatea managementului din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2017

Nr. crt.			Capacitatea de a face față crizei			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1.	2009	La nivel de țară	3,05	24,38	67,93	4,64
2.		La nivel de IMM	10,16	45,45	38,50	5,88
3.		La nivelul firmelor mari	13,37	56,68	22,99	6,95
4.		La nivelul multinaționalelor	36,36	41,18	6,95	15,51
5.		La nivelul administrației centrale	2,67	15,51	80,75	1,07
6.		La nivelul administrației locale	8,06	32,80	56,99	2,15
1.	2010	La nivel de țară	2,44	21,61	71,84	4,11
2.		La nivel de IMM	6,42	46,33	38,23	9,02
3.		La nivelul firmelor mari	16,82	55,50	18,50	9,18
4.		La nivelul multinaționalelor	38,77	40,15	8,62	12,46
5.		La nivelul administrației centrale	3,83	16,39	73,05	6,73
6.		La nivelul administrației locale	6,74	25,88	62,94	4,44
1.	2011	La nivel de țară	3,01	33,08	62,66	1,25
2.		La nivel de IMM	8,50	43,50	39,25	8,75
3.		La nivelul firmelor mari	15,46	52,87	21,45	10,22
4.		La nivelul multinaționalelor	38,64	38,64	9,09	13,64
5.		La nivelul administrației centrale	4,04	24,49	68,18	3,28
6.		La nivelul administrației locale	5,79	30,73	61,21	2,27
1.	2012	La nivel de țară	4,76	31,55	63,10	0,60
2.		La nivel de IMM	7,65	54,12	34,71	3,53
3.		La nivelul firmelor mari	14,79	56,21	23,67	5,33
4.		La nivelul multinaționalelor	45,88	36,47	8,24	9,41
5.		La nivelul administrației centrale	2,35	22,35	67,06	8,24
6.		La nivelul administrației locale	4,79	27,54	63,47	4,19
1.	2013	La nivel de țară	6,15	39,75	46,72	7,38
2.		La nivel de IMM	10,83	36,67	41,67	10,83
3.		La nivelul firmelor mari	11,16	35,95	35,12	17,77
4.		La nivelul multinaționalelor	23,68	18,42	17,98	39,91
5.		La nivelul administrației centrale	12,08	34,17	46,25	7,50
6.		La nivelul administrației locale	11,20	34,85	46,03	7,88
1.	2014	La nivel de țară	21,0	28,7	32,9	17,5
2.		La nivel de IMM	11,1	39,6	29,8	19,5
3.		La nivelul firmelor mari	24,2	31,6	20,5	23,7
4.		La nivelul multinaționalelor	24,8	27,7	17,5	29,9
5.		La nivelul administrației centrale	14,0	25,1	33,4	27,4
6.		La nivelul administrației locale	14,0	26,3	34,8	24,9
1.	2015	La nivel de țară	17,48	31,50	30,35	20,66
2.		La nivel de IMM	13,69	36,11	25,81	24,39

3.		La nivelul firmelor mari	21,34	31,57	14,02	33,06
4.		La nivelul multinaționalelor	25,95	24,66	11,86	37,53
5.		La nivelul administrației centrale	12,33	23,71	29,20	34,76
6.		La nivelul administrației locale	14,36	22,36	29,88	33,40
1.	2016	La nivel de țară	16,43	32,62	26,90	24,04
2.		La nivel de IMM	14,71	36,60	24,67	24,02
3.		La nivelul firmelor mari	24,26	36,76	14,38	24,59
4.		La nivelul multinaționalelor	27,29	31,54	13,73	27,45
5.		La nivelul administrației centrale	11,85	24,35	29,58	34,23
6.		La nivelul administrației locale	13,24	22,71	30,64	33,42
1.	2017	La nivel de țară	8,65	34,99	32,45	23,91
2.		La nivel de IMM	12,31	39,06	24,52	24,11
3.		La nivelul firmelor mari	15,87	37,84	18,01	28,28
4.		La nivelul multinaționalelor	22,18	31,94	15,67	30,21
5.		La nivelul administrației centrale	7,53	27,77	36,22	28,48
6.		La nivelul administrației locale	8,65	27,16	35,81	28,38

Informațiile cuprinse în tabel indică **evoluții complexe, sensibil diferite în cadrul managementului principalelor componente ale economiei**, care vor fi punctate pe parcursul lucrării, cu anumite plusuri pentru firmele multinaționale, firmele mari și IMM-uri și cu minusuri pronunțate pentru administrația centrală și administrația locală.

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 – 2017.

În figurile 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 și 25 se prezintă care sunt principalele puncte forte în fiecare dintre anii considerați, cu precizarea intensității acestora.

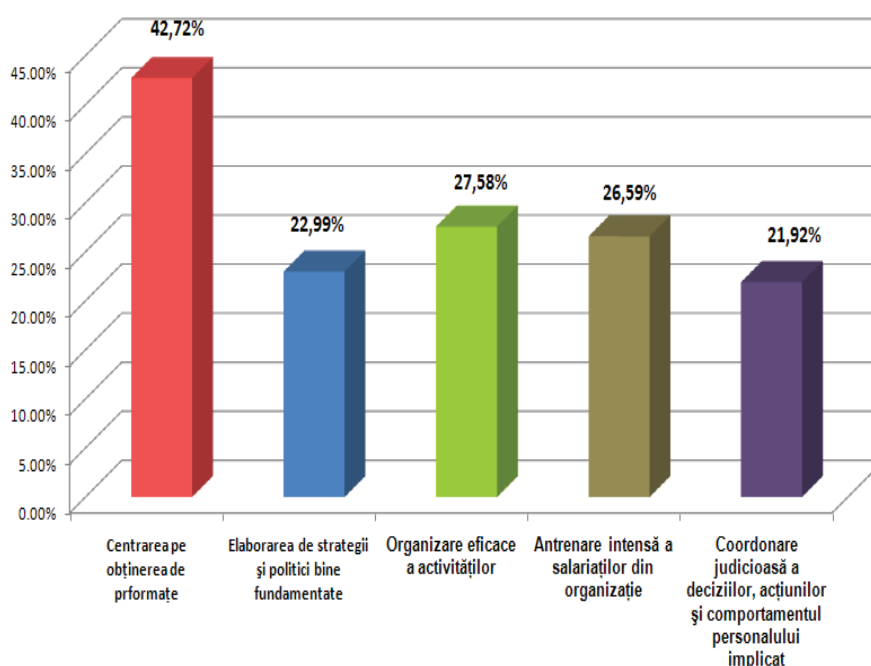


Figura nr. 17 – Situația primelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2009

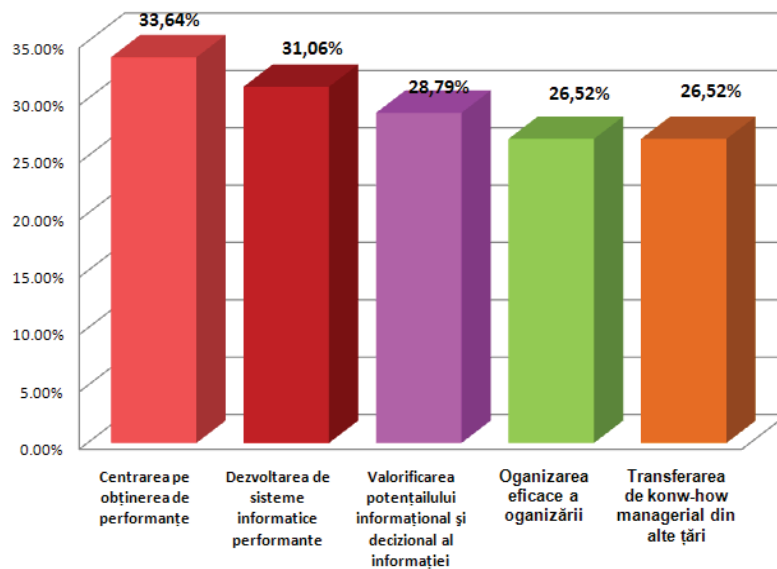


Figura nr. 18 – Situația principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2010

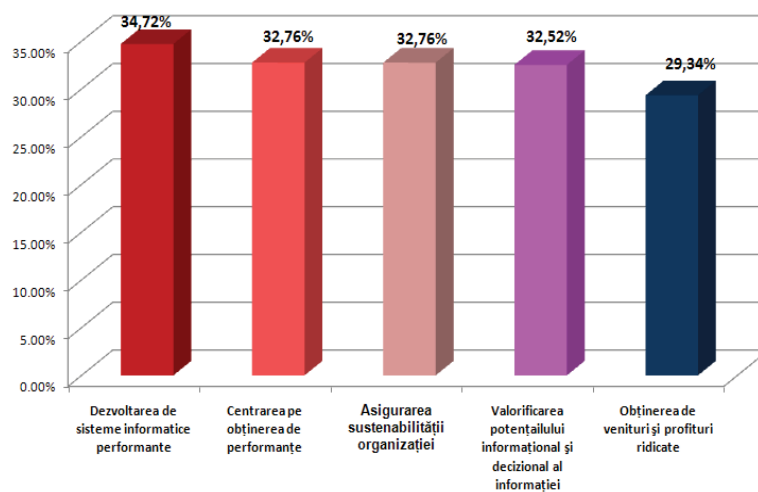


Figura nr. 19 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2011

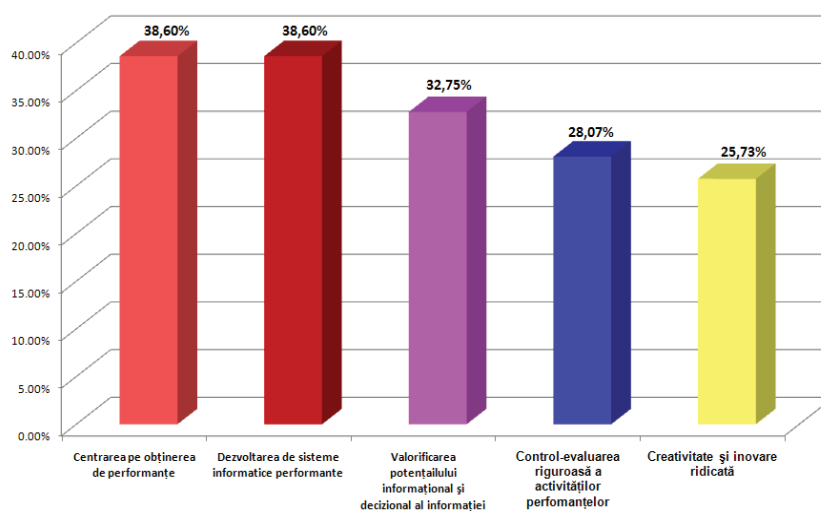


Figura nr. 20 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2012

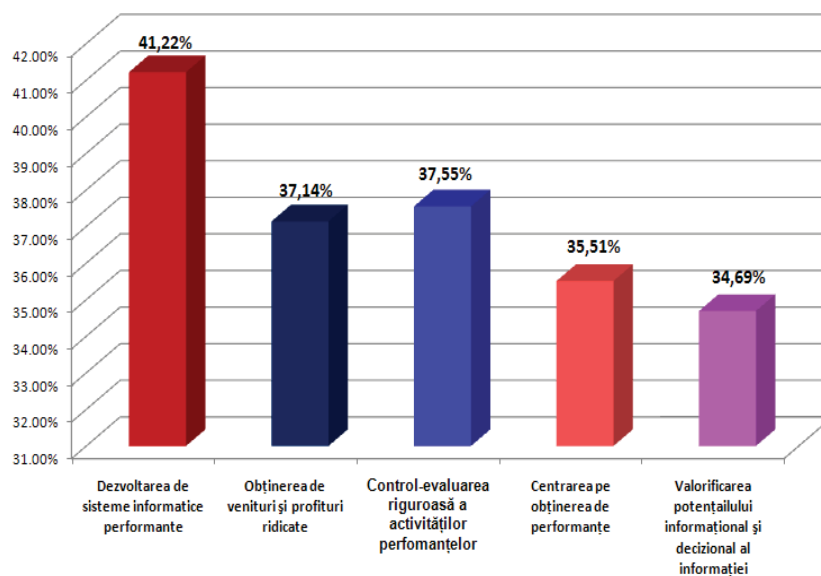


Figura nr. 21 – Principalele cinci puncte forte ale managementului în România în 2013

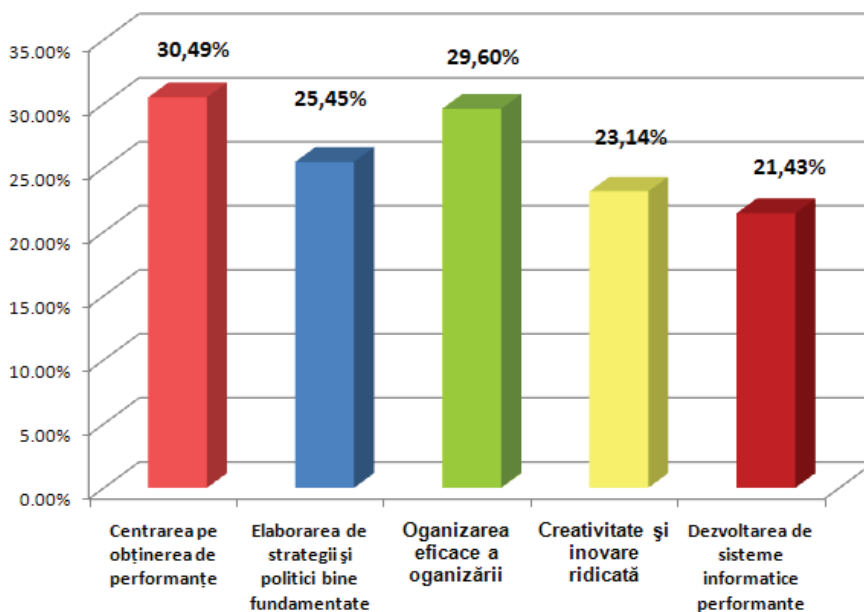


Figura nr.22 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2014

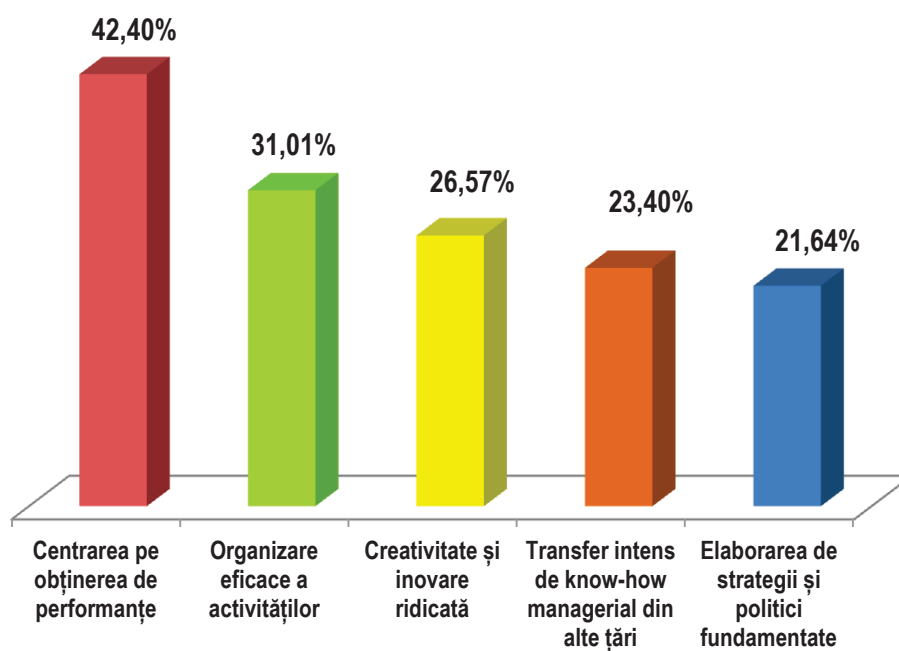


Figura nr. 23 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2015

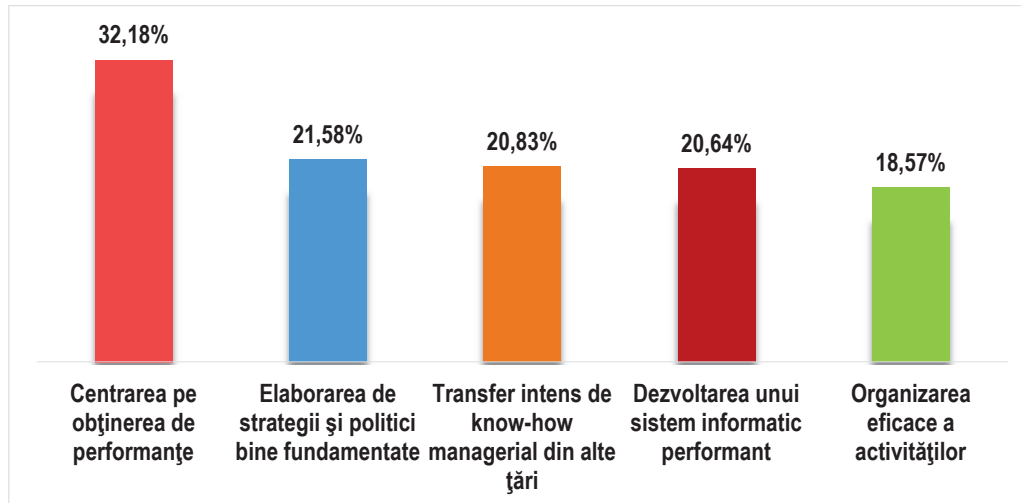


Figura nr. 24 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2016

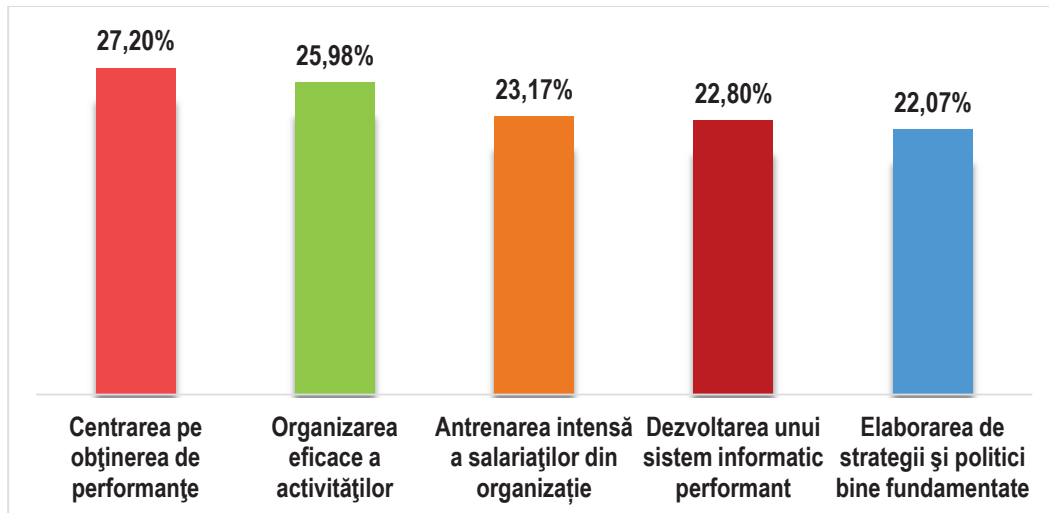


Figura nr. 25 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2017

Din examinarea dinamicii **principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în perioada 2009 -2017 rezultă următoarele constatări principale:**

- Manifestarea unei **dinamici relativ accentuate la nivelul principalelor puncte forte** pe parcursul celor nouă ani, reflectată de faptul că 12 puncte forte se rulează în cadrul acestora – unul în fiecare an, unul în opt ani, unul în șase ani, trei în cinci ani, unul în trei ani, patru în doi ani și două în câte un an.

- **Centrarea managementului pe obținerea de performanță este singurul punct forte care se regăsește în primele cinci în fiecare din cei nouă ani considerați;**

- Dezvoltarea de sisteme informatice performante se regăsește opt ani între primele cinci puncte forte;

- Organizarea eficace a activităților este plasată în rândul primelor cinci puncte forte pe parcursul a șase ani;

- Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate fac parte din primele opt puncte forte în cinci ani;

- Creativitatea și inovarea intensă se regăsesc în primele cinci puncte forte pe parcursul a patru ani;

- Transferul de know-how managerial din alte țări se regăsește în primele cinci puncte forte în 3 ani;

- Obținerea de venituri și profituri ridicate, control-evaluarea riguroasă ale performanțelor și antrenarea intensă a salariaților din organizații sunt plasate între primele 5 puncte forte în doi din cei nouă ani analizați;

- Asigurarea sustenabilității sistemelor 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 2017, respectiv, 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 maximul din 2010, în 2015 cu 42,44% și se diminuează substanțial la 32,18 în 2016 și respectiv 27,20% în 2017.

Interesantă este și **dinamica intensității medii a punctelor forte pe parcursul celor nouă ani**, prezentată în figura nr. 26.

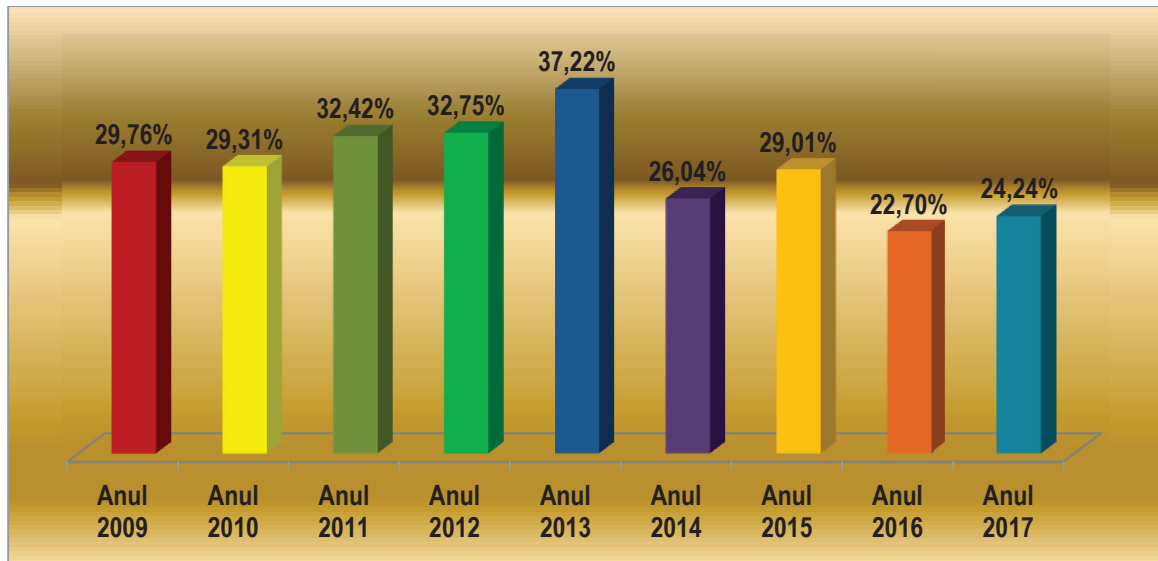


Figura nr. 26 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte forte în perioada 2009-2017

Constatarea care se desprinde este evidentă, **această intensitate are o tendință cvasicontinuă de creștere** în prima parte a intervalului până în 2013 inclusiv, urmată de o evoluție oscilantă în ultimii patru ani. Aceste evoluții din ultimii ani reflectă situațiile tensionate, politice, legislative și juridice din această perioadă pe plan intern, precum și tensiunile din UE, în frunte cu Brexitul și scenariile unei UE cu mai multe viteze. 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 – 2017 sunt în figurile nr. 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 și 35.

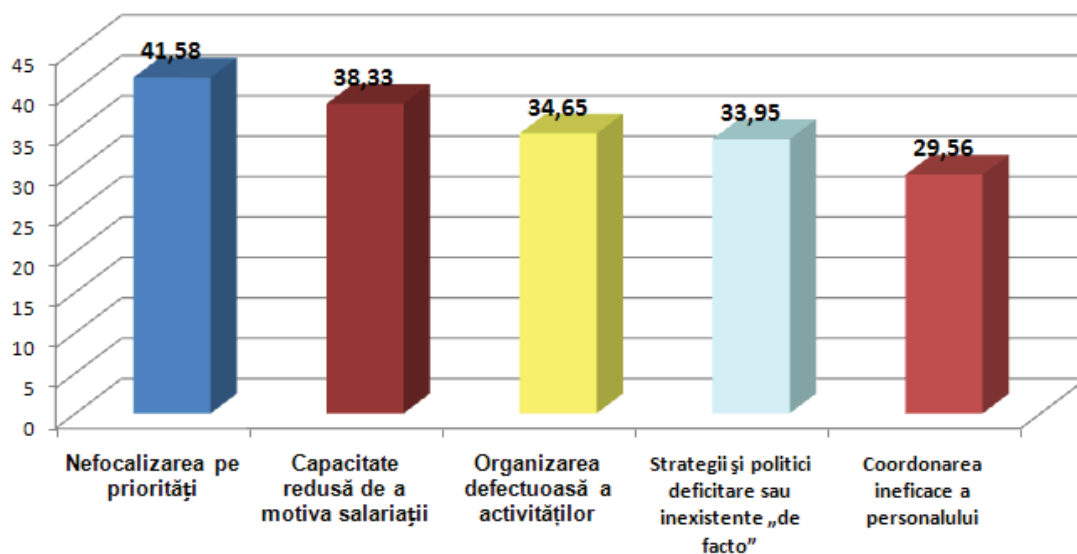


Figura nr. 27 – Situația primelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2009

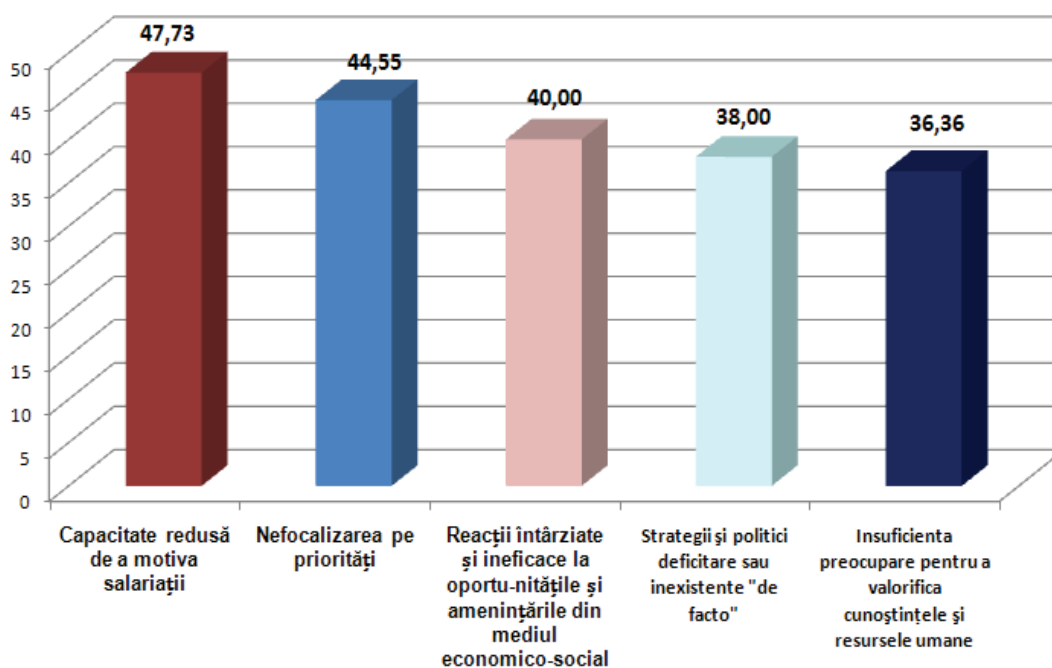


Figura nr. 28 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2010

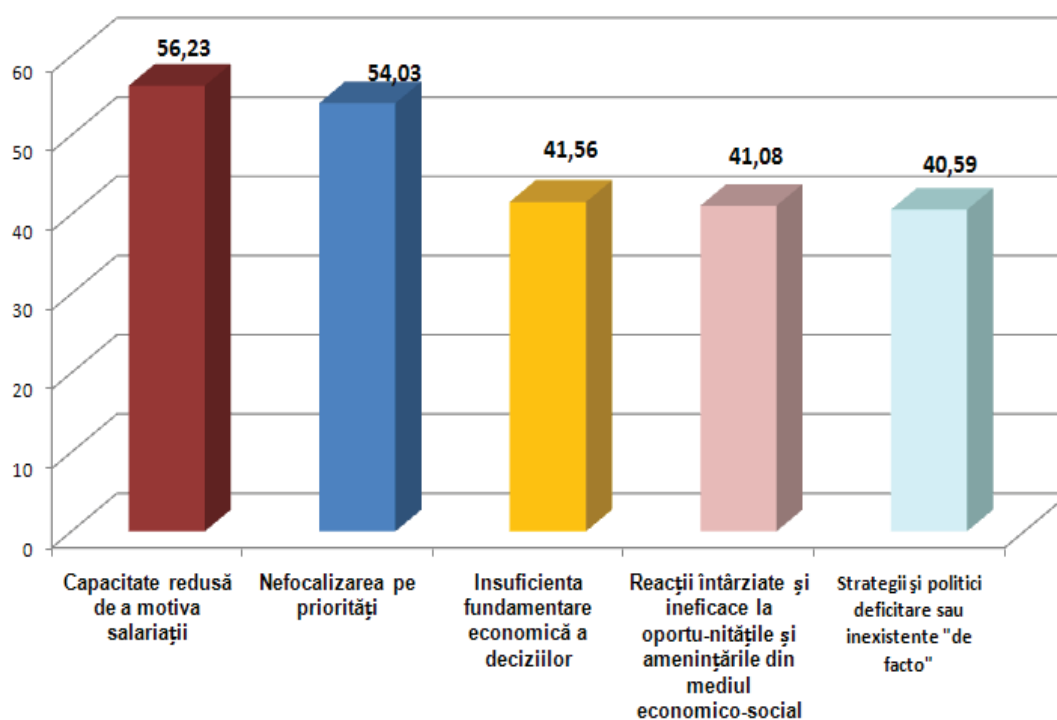


Figura nr. 29 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2011

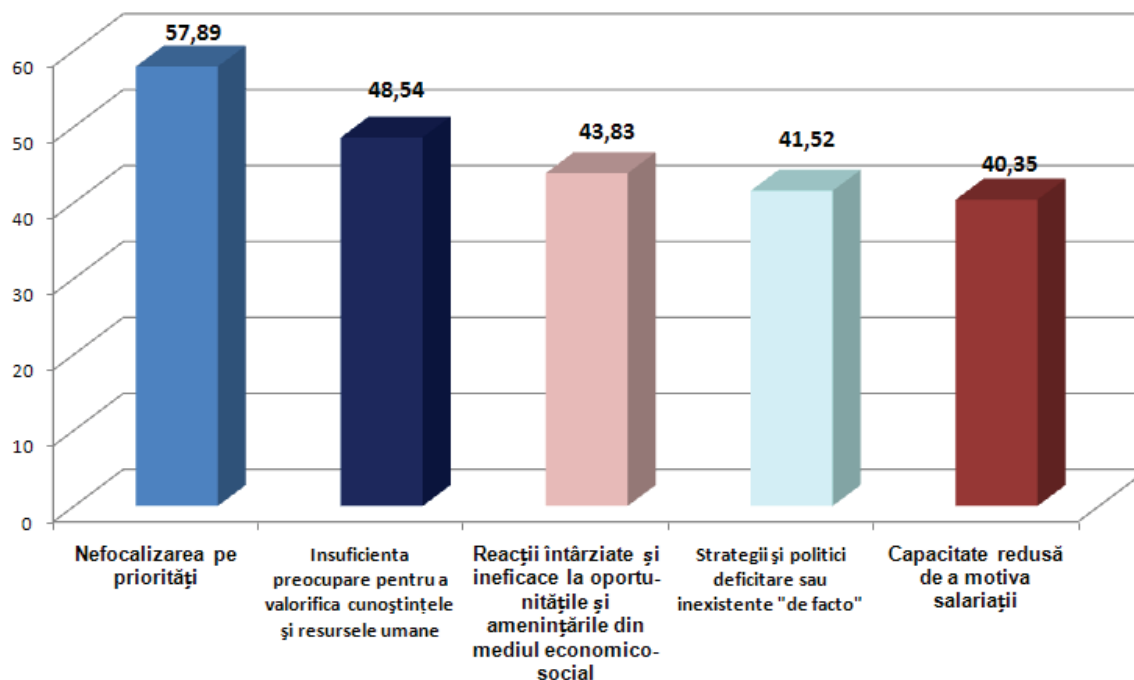


Figura nr. 30 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2012

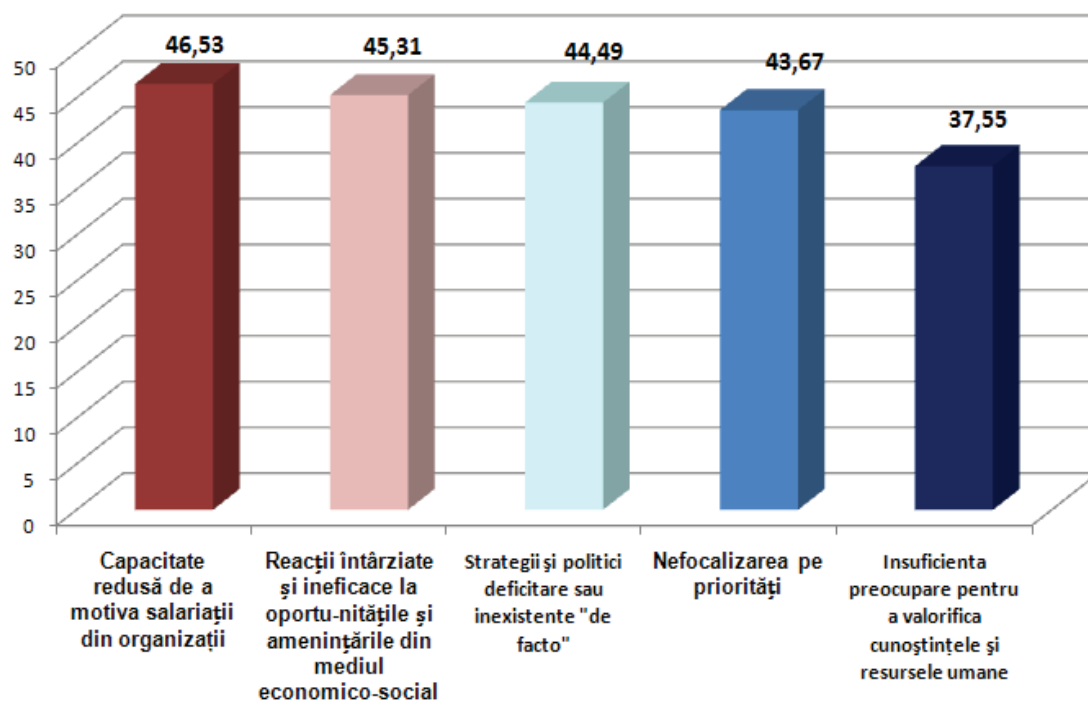


Figura nr. 31 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2013

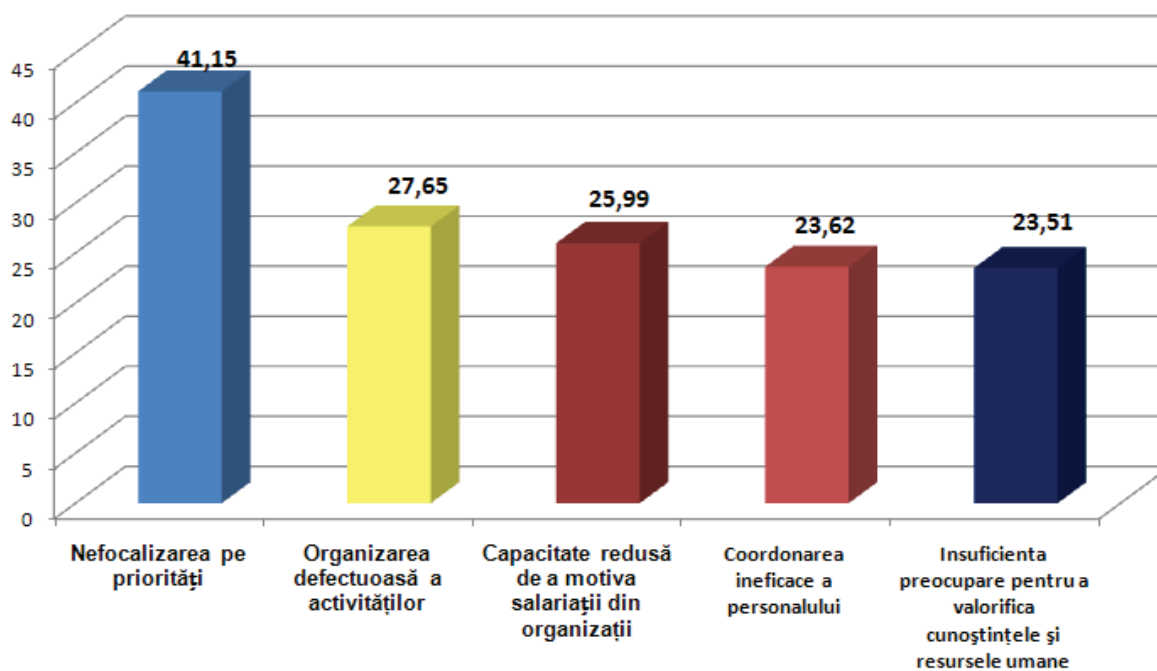


Figura nr.32 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2014

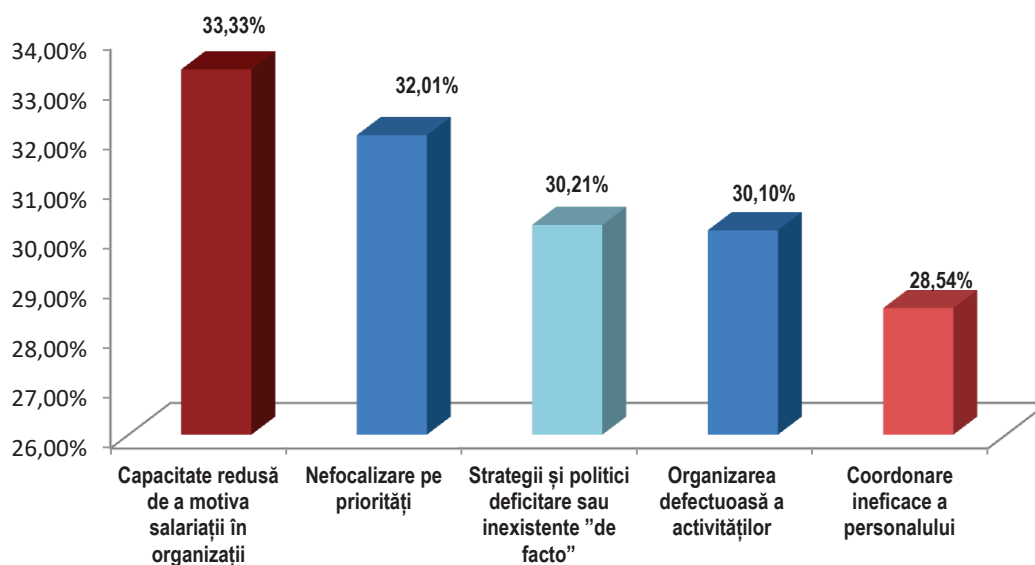


Figura nr. 33 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2015

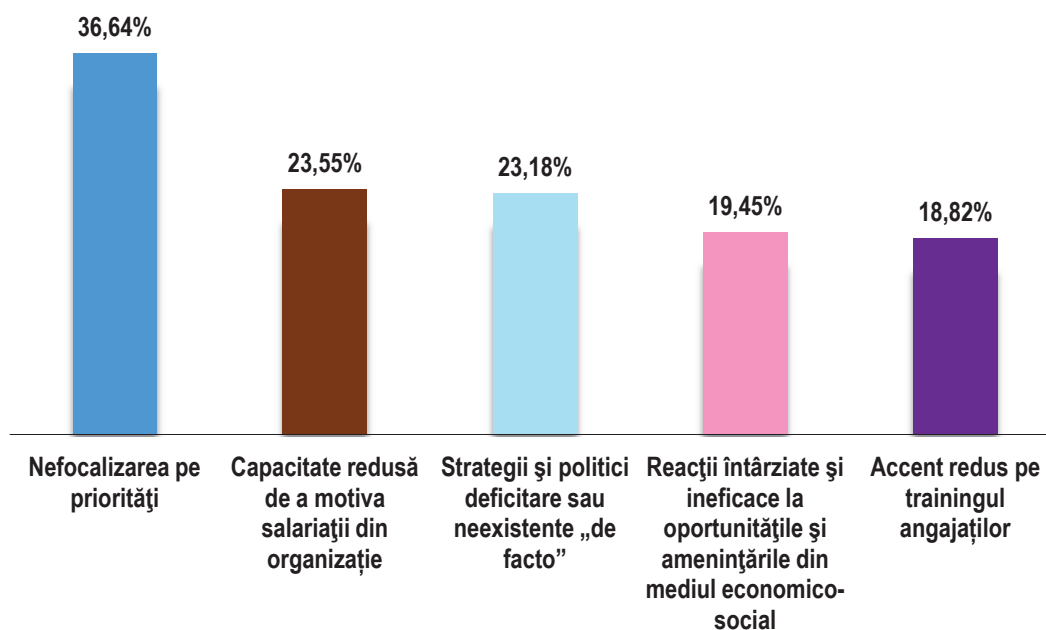


Figura nr. 34 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2016



Figura nr. 35 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2017

Analiza evoluției principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009 – 2017 ne permite să formulăm următoarele **constatări principale**:

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

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

- Strategii și politici deficitare sau inexistente "de facto" este plasat în primele cinci, cele mai intense puncte slabe pe parcursul a opt ani;

- Reacții manageriale întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economic și social au fost **incluse în primele cinci puncte slabe pe parcursul a cinci ani**.

- Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane se regăsește între primele cinci puncte slabe în patru ani.

- Organizarea defectuoasă a activităților este plasată între cele mai frecvente cinci deficiențe manageriale pe parcursul a trei ani;

- Accesul redus la training al salariaților și coordonarea ineficace a personalului se plasează între cele mai intense cinci puncte slabe, în doi dintre cei nouă 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, în 2015 de aproape 15 procente, în 2016 peste 15 procente, iar în 2017 de 10 procente;

- Manifestarea unei **tendințe destul de pregnante de amplificare a intensității punctelor slabe în primii patru ani analizați**, așa cum demonstrează cifrele de mai jos:

- în 2009, poziția unu – 41,56%, iar poziția cinci - 29,56%;

- în 2010, poziția unu – 47,73%, iar poziția cinci - 36,36%;
- în 2011, poziția unu – 56,23%, iar poziția cinci - 40,59%;
- în 2012, poziția unu – 57,89%, iar poziția cinci – 40,35%.

• **Diminuarea substanțială a intensității punctelor slabe în 2013** – poziția unu la 46,53% (cu peste 11 procente față de poziția primă din 2012), iar poziția a cincea la 37,55% (cu aproape trei procente mai puțin față de poziția cinci în 2012);

• **Continuarea diminuării intensității punctelor slabe în 2014 și 2015**, poziția unu în 2014 fiind de 41,5% (cu peste 5 procente mai mică față de 2013), iar poziția cinci la 23,55%, (cu 14 procente inferioară celei din 2013). În 2015 cea mai ridicată frecvență a unui punct slab a fost de numai 33,33%, sensibil mai mică decât în 2014 (41,19%); în 2016 cea mai ridicată frecvență a fost 36,64%, față de 16,62% pentru poziția cinci. În 2017, punctul slab cel mai intens a înregistrat o diminuare, ajungând la 32,99%, iar cel de pe poziția cinci o creștere, înregistrând 22,68%;

• 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 patru ani marchează nivelul cel mai scăzut din întreaga perioadă de șapte ani (vezi figura nr. 36).

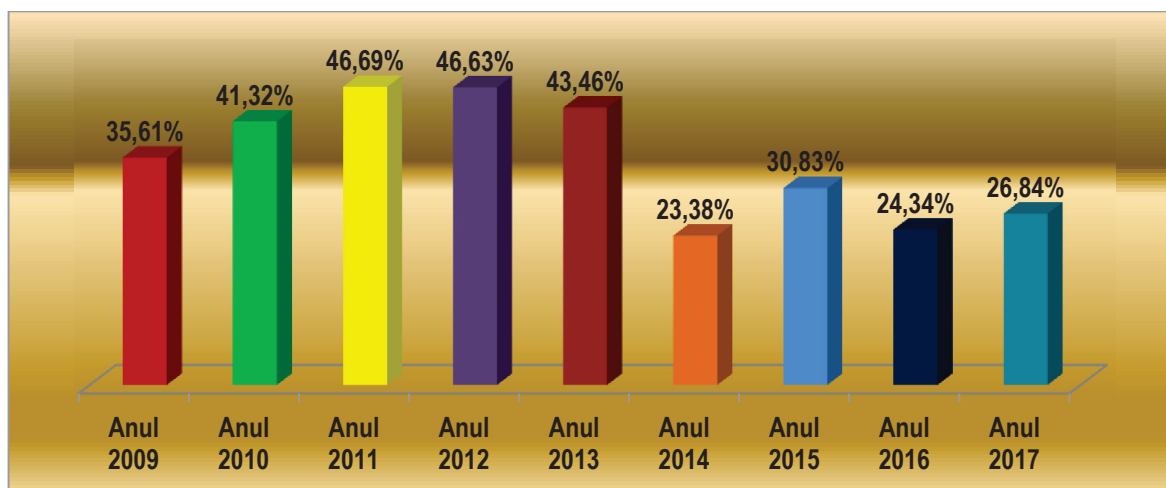


Figura nr. 36 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009-2017

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 perioada 2009-2017

Analizele efectuate ne permit ca, pe lângă aspectele precedente, privind dinamica evoluțiilor manageriale în perioada 2009-2017, 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 2009-2017, 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 alertă, intrarea în NATO și integrarea în Uniunea Europeană. La etichetarea României ca fiind „tigrul carpatic” în perioada 2002-2008 managementul și spiritul intreprenorial au avut, fără îndoială, o contribuție notabilă. Tot atât de evident și de cert este însă că managementul din România este deficitar în multe privințe, că îl despart încă numeroase elemente strategice, tactice și operaționale pentru a ajunge la nivelul mediu european, pentru a valorifica mai performant atuurile, nu puține, pe care le deține economia și populația României.

Intrarea României în Uniunea Europeană, internaționalizarea în ritm alert a activităților economico-sociale, investițiile străine apreciabile, în special în perioada 2006-2009, au contribuit substanțial la progresele managementului autohton, reflectate în evoluțiile economico-sociale pozitive ale țării în ansamblul său.

B. Europenizarea 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 eșaloanele economiei. Calitatea bună a unei părți apreciabile a resurselor umane autohtone – generată de calitatea învățământului și de „deschiderea” spre școală a majorității populației, îndeosebi în mediul urban – a reprezentat unul dintre principalii factori care au contribuit la înființarea și dezvoltarea a peste 600.000 de firme noi în perioada 2000-2017, dintre care peste 10% sunt cu capital străin. În ultima perioadă, îndeosebi după 2010 se constată un deficit de muncitori calificați pentru o paletă largă de profesii. Această situație – semnalată cu mult timp înainte de patronate și numeroși specialiști – tinde să se „croniceze” cu toate că au început să se adopte și aplice unele măsuri, inclusiv în ceea ce privește dezvoltarea învățământului dual. Raportul bun preț-calitate a resurselor umane nu este însă suficient valorificat, în special ca urmare a deficiențelor apreciabile care se manifestă în organizarea locurilor de muncă, a activităților în general și a nepracticării unor abordări manageriale stimulative pentru efort și performanță, similare cu cele folosite predominant în țările Uniunii Europene, a unei culturi naționale insuficient focalizate pe performanță.

D. Valorificarea numai parțială a resurselor umane de care dispune România, o parte apreciabilă a acestora emigrând. În perioada ultimilor două decenii, circa trei milioane de persoane din România au emigrat, o mare parte fiind persoane calificate, peste o sută de mii având studii superioare. Cauzele emigrării definitive sau temporare sunt multiple, conexe cu nivelul dezvoltării economiei și societății din România, cu politicile și mai ales cu practicile economice și sociale puse în operă de managementul politic și economic național, de condițiile și stimulentele oferite de alte țări, de climatul politic și social din România ș.a. Cert este că prin emigrația resurselor umane, România pierde substanțial pe două planuri: resursele umane nu generează produse, servicii, valoare adăugată în România, contribuind la dezvoltarea sa, ci ele produc în alte țări; resursele umane emigrate – în special cele calificate – reprezintă o „finanțare” și o capitalizare gratuită indirectă, dar substanțială pe care România o face țărilor de destinație. Aceste pierderi sunt compensate parțial de sumele pe care le trimit în țară emigranții și de faptul că atunci când se întorc – desigur numai cei care revin – posedă abilități, cunoștințe, cultură a muncii și competențe manageriale superioare, favorizante creșterii performanțelor economico-sociale în România.

E. Calitatea managerilor din România – care are un rol decisiv asupra funcționalității și performanțelor în toate sistemele economico-sociale – este foarte inegală, cu o ușoară tendință de atenuare. Pronunțata inegalitate de calitate și eficiență a managerilor se explică prin numeroase cauze: nivelul de pregătire al managerilor, a economiștilor, inginerilor, juriștilor, informaticienilor etc. este foarte diferit de la o universitate la alta și în cadrul acestora între facultăți și secții; selecția pentru funcțiile manageriale, mai ales în

domeniul public, nu se face adesea după criterii calitative riguroase, în special datorită politizării excesive și nepotismului; o parte apreciabilă a celor care ocupă funcții manageriale, inclusiv cele de nivel superior, nu au o pregătire consistentă în management de tip universitar și/sau postuniversitar; practicarea învățării continue nu a devenit o obișnuință decât pentru o minoritate a managerilor din România, în special din firmele multinaționale, mari și mijlocii; opinia publică abia în ultimii ani a început să conștientizeze consecințele majore pe care le are calitatea managementului asupra performanțelor economice și calității vieții. De precizat că se constată un minus mai substanțial de calitate a managerilor, mai ales în administrația publică, la nivelul managementului de vârf, adică în zonele cu mare impact negativ în economie și societate, care afectează o sferă mai mare de agenți economici și persoane. Un impact negativ major asupra societății și economiei românești au competențele manageriale reduse ale majorității primarilor de localități, președinților de consilii județene și consilierilor locali. Calitatea și eficiența managerilor în zona privată sunt, ca medie, superioare celor din administrație, în special datorită motivării superioare, 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 în special din alte țări. Aceeași situație se întâlnește și în domeniul marilor lucrări de infrastructură de care are stringentă nevoie România și a căror realizare este într-o fază „incipientă” de două decenii. Neglijarea interesului național este continuată și după 2010 de către cele două mari partide politice – PSD și PNL – care, în loc să concluzeze pentru combaterea complexelor probleme economice cu care se confruntă țara, au ales calea luptei partinice fără menajamente între ele, contribuind la întârzierea și încetinirea relansării performante a economiei. Din păcate nu putem constata o îmbunătățire din acest punct de vedere nici în ultimii ani.

G. Puternica dimensiune socială a managementului național, adesea cu caracter populist, în defavoarea dimensiunii economice. Argumentul cel mai convingător îl reprezintă deciziile luate de factorii politico-administrativi prin care s-au determinat dinamici divergente între veniturile din pensii și din salarii ale salariaților din sectorul public pe de o parte și nivelul productivității muncii și veniturile salariaților din sectorul privat pe de altă parte. Majorarea excesivă a pensiilor și salariilor din sectorul de stat, în special în anii 2007 – 2009 și reluată în 2016-2017, 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 din sectorul public. Ca urmare, resursele alocate pentru investiții, pentru dezvoltare, s-au redus foarte mult, generându-se concomitent și inflație, ambele cu efecte negative majore și de lungă durată, nu numai asupra dezvoltării economice a țării, ci și asupra standardului de viață al populației. În 2011 și 2012 au trebuit făcute „corecturi” economice foarte dureroase pentru populație, concomitent cu diminuarea resurselor pentru investiții. În plus, nivelul ajutoarelor sociale practicat în România este foarte aproape de salariul minim, ceea ce nu stimulează o parte a populației să muncească. Așa se și explică de ce în România sunt zeci de mii de locuri de muncă necalificate sau cu calificare redusă neocupate, concomitent cu sute de mii de șomeri din această categorie. În paralel are loc și o continuare a diminuării investițiilor interne și externe, private și publice și pe parcursul anilor 2013-2015, cu un ușor reviriment în 2016 și 2017.

H. Insuficienta dimensiune inovațional-educațională a managementului la nivel național. Ponderile net inferioare ce le dețin cheltuielile din bugetul național pentru cercetare-dezvoltare și învățământ în România, comparativ cu majoritatea țărilor Uniunii Europene, sunt o dovadă elocventă în acest sens. După ce în perioada 2002-2008 s-a înregistrat o evoluție ascendentă a resurselor alocate acestor domenii – de altfel corespunzătoare targeturilor stabilite de Uniunea Europeană și asumate de România - în 2009 - 2017, pe fondul crizei și urmărilor sale, acestea au fost diminuate și menținute la un nivel scăzut. O astfel de situație, în contradicție cu prevederile Strategiei Europa 2020 și cu interesul național, este total contraproductivă, grevând semnificativ asupra dezvoltării țării, asupra reducerii decalajelor față de media Uniunii Europene și asupra sustenabilității dezvoltării economice și

sociale. Anii 2015 - 2017 nu a marcat o îmbunătățire notabilă pe acest plan.

I. **Gradul 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 2009-2017 - în continuare birocratia creează numeroase probleme firmelor și populației. Birocratia ridicată este o rezultată a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din administrație, a culturii populației, a încetinirii voite în a trece la electronizarea relațiilor dintre instituțiile statului, organizații și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocratia consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera mai multă performanță economică și creștere a calității vieții populației.

J. **Instabilitate accentuată în structurile manageriale** – îndeosebi cele de vârf, dar nu numai – ale administrației publice la nivel național, regional, județean și local. Instabilitatea este cauzată în primul rând de schimbările politice declanșate de ciclurile de alegeri cuatrienale și de schimbările în coalițiile politice și în partidele de guvernământ. Venirea și plecarea clientelei politice, care de multe ori nu posedă competențele strict necesare manageriale și specifice domeniului condus, generează, pe lângă discontinuitate structurală, disfuncționalități și, implicit, rezultate necorespunzătoare în îndeplinirea obiectivelor previzionate-economice, sociale, educaționale, ecologice etc. Fără stabilitatea și profesionalizarea specialiștilor din administrație, România nu poate recupera decalajele care o despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană. Voința politică și situarea în prim plan a interesului național sunt cheile pentru a rezolva această problemă.

K. **Realizarea după 1990 de progrese notabile în ceea ce privește dezvoltarea piețelor naționale de informații și cunoștințe și, respectiv, de produse și servicii, favorizante derulării activităților economice, la care managementul a avut un aport substanțial.** Fără îndoială, asupra nivelului atins de piața de informații și cunoștințe contribuții majore au avut integrarea României în Uniunea Europeană și NATO, penetrarea capitalului străin, explozia mass-mediei la nivel național și local, dezvoltarea rapidă a învățământului universitar, transferul masiv de informații și cunoștințe mijlocit de intensul fenomen de emigrare a populației României, dezvoltarea rapidă a infrastructurii informațional-comunicaționale naționale și conectarea sa la sistemele internaționale. Ca urmare, piața de informații și cunoștințe se manifestă ca un puternic catalizator al modernizării activităților economice, al racordării acestora la evoluțiile internaționale și la accelerarea tranziției spre economia bazată pe cunoștințe. În mod similar a evoluat și piața internă de mărfuri și servicii, cu o modernizare intensă după 1990 și cu o rapidă expansiune în perioada post 2000, stopată de criza din 2009 și 2010. Fără îndoială că la ritmul rapid de creștere al PIB-ului din intervalul 2000-2008 și ulterior în 2015-2017, 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 profesionale, armonizate cu Strategia UE 2020 și cu tendințele economice mondiale.

L. **Ameliorarea notabilă în 2015-2017 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%, 4,7% și respectiv 7% a PIB-ului în România, printre cele mai mari din Uniunea Europeană. Desigur, această evoluție pozitivă trebuie intensificată și îmbogățită pe multiple planuri cu accent pe latura calitativă, pe elementele de sustenabilitate, punând pe primul plan profesionalizarea managementului.

În concluzie, putem afirma fără teama de a greși că în România, la nivel național s-au **conturat apreciable elemente manageriale profesionale, încă insuficient de consistente, dar care se amplifică, însă într-un ritm modest.** Afirmările unor specialiști cunoscuți din România realizate în deceniul trecut „managementul românesc actual este încă unul inertial, cu șocuri de adaptare și gândire de „gelatină” pentru care regimul de funcționare este mai important decât 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 europeanizării României, a „învățării” mecanismelor economiei de piață și a schimbării generațiilor.

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

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

2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2017

În contextul analizei în dinamică a „stării de sănătate” a managementului din România, considerăm că este esențială și abordarea evoluției performanțelor managementului exercitat la nivelul administrației publice centrale și locale. Calitatea și eficacitatea managementul administrației publice sunt în mod simțitor influențate 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 (prin compararea acestora cu nivelele înregistrate în anul precedent și cu nivelul mediu din țările membre ale Uniunii Europene și Europei centrale), cât și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice.

2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale

2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale

Analiza răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu, ne permite să afirmăm faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (37,44%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape două ori și jumătate mai mare de respondenți apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (25,84%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (10,78%).

Raportându-ne la **perioada anterioară**, putem remarca (tabelul nr. 8):

- Ancheta realizată în anul precedent¹ a relevat faptul că mai mult de o treime dintre respondenți (36,52%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”, în timp ce un procent de aproape două ori mai mare de respondenți apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (23,04%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (12,09%).
- Datele referitoare la anul 2015 relevă faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (38,01%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent mai mare de respondenți (18,09%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind inferior comparativ cu anul precedent, în timp ce doar 11,92% sunt de părere că acesta este în creștere.²
- Calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în anul 2014 este considerată de cea mai mare parte dintre respondenți (38,30%) ca fiind aproximativ de același nivel comparative cu 2013. Tendința general este însă una defavorabilă, având în vedere procentul mai mare (28,10%) al celor care o evaluează ca fiind în scădere comparative cu anul precedent, față de procentul celor care sunt de părere că nivelul de calitate este în creștere (11,00%). Trebuie remarcat de asemenea faptul că aproape un sfert dintre respondenți (22,70%) au declarat că „nu știu”.³
- 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

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 97.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 104.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

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

Tabelul nr. 8

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 - 2017

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2013/2012	33,64%	20,91%	39,09%	6,36%
2	2014/2013	11,00%	38,30%	28,10%	22,70%
3	2015/2014	11,92%	38,01%	18,09%	31,98%
4	2016/2015	12,09%	36,52%	23,04%	28,35%
5	2016/2017	11,92%	38,01%	18,09%	31,98%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

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

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

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

⁴ *Ibidem*, p. 25.

⁵ 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.

Pentru a elimina efectul pe care l-ar putea avea asupra acestor rezultate procentul mare al respondenților nehotărâți, în figura nr. 37 prezentăm evoluția opiniilor exprimate de către respondenți în perioada 2009 – 2016, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu”. Examinând datele prezentate în figura nr. X, putem observa că (în patru din cei cinci ani analizați) aproximativ o jumătate dintre respondenții au evaluat calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, în timp ce procentul celor care au remarcat evoluții pozitive este aproximativ de două ori mai mare comparativ cu cel al respondenților care sunt de părere că această calitate a înregistrat un declin.

Analiza în dinamică pe perioada 2012-2017 relevă o evoluție negativă semnificativă în anul 2014, procentul respondenților care l-au apreciat ca fiind de un nivel superior scăzând dramatic de la 35,92% la 14,21%, în timp ce ponderea aprecierilor negative a scăzut de la 41,74% la 36,30%. Începând cu anul 2015, deși nota generală este de asemenea defavorabilă, a crescut ușor procentul respondenților care observă o evoluție pozitivă (de la 14,21% în 2014 la 17,52% în 2015), concomitent cu o scădere de aproximativ 10 p.p. a proporției respondenților care constată o evoluție negativă (de la 36,30% în 2014 la 26,60% în 2015), care nu s-a menținut în perioada 2015-2017.

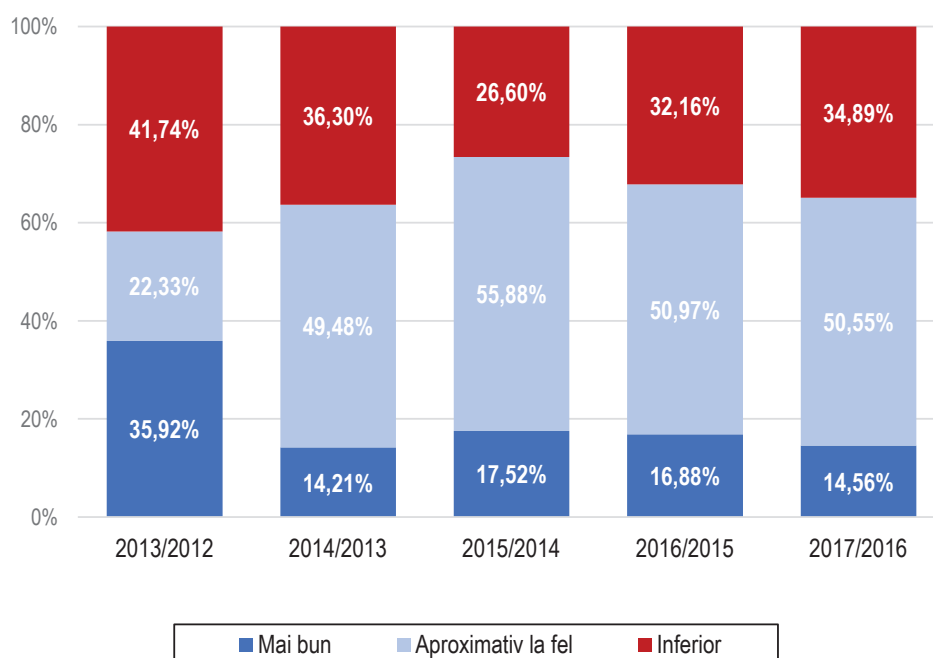


Figura nr. 37 - Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2017, fără opțiunea „nu știu”
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 completat cu date din 2017*)

2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2017

În opinia respondenților, anul 2017 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă mai mult de o treime (36,22%) dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerii și specialiștii din firme. Un procent mai mic dintre aceștia (27,77%) apreciază capacitate managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017 ca fiind medie, în timp ce doar 7,53% dintre

respondenții sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de un sfert dintre respondenți (28,48%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

Examinarea capacității managementului administrației publice centrale de a face față situației economico-sociale actuale, **comparativ cu perioada 2009 - 2016**, dezvăluie următoarele aspecte semnificative:

- Cea mai mare pondere a respondenților intervievați în cadrul anchetei desfășurate în anul 2016¹ (27,58%) au caracterizat capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice ca fiind scăzută, un procent mai mic dintre aceștia (24,35%) apreciază această capacitate ca fiind medie, în timp ce doar 11,85% dintre respondenți sunt de părere că este de nivel ridicat.
- Anul 2015 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 29,20% dintre cadrele didactice, cercetătorii în management, managerii și specialiștii din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (23,71%) apreciază capacitatea 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.²
- 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.³
- Examinând rezultatele sondajului cu referire la anul 2013, putem remarca faptul că „procentul respondenților care apreciază ca redusă capacitatea administrației de a soluționa problemele 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.”⁴
- 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.⁵
- 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.”^{6,7,8} 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.

Ilustrarea acestor elemente se regăsește în tabelul nr. 9.

¹ *Ibidem*, p. 103.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 106.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 50.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, p. 53.

⁶ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 41.

⁷ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 32.

⁸ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, București, 2010.

Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2017

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	2009	2,67%	15,51%	80,75%	1,07%
2	2010	3,83%	16,39%	73,05%	6,73%
3	2011	4,04%	24,49%	68,18%	3,28%
4	2012	2,35%	22,35%	67,06%	8,24%
5	2013	12,08%	34,17%	46,25%	7,50%
6	2014	14,00%	25,10%	33,40%	27,40%
7	2015	12,33%	23,71%	29,20%	34,76%
8	2016	11,85%	24,35%	29,58%	34,23%
9	2017	7,53%	27,77%	36,22%	28,48%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

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 – 2017, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu”. Din analiza în dinamică a opiniilor respondenților, se poate remarca o evoluție pozitivă per ansamblul perioadei analizate (2009-2017), susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice centrale de la 2,70% în 2009 la 18,01% în 2016 și scăderea celui corespunzător capacității scăzute de la 81,62% la 44,97%. Din păcate, această tendință pozitivă nu s-a menținut și în anul 2017, procentul respondenților care au remarcat o capacitate ridicată scăzând de la 18,01% la 10,53%, concomitent cu amplificarea ponderii celor care au notat o capacitate de reacție scăzută a administrației centrale (de la 44,97% la 50,64%).

În ciuda evoluției generale pozitive înregistrată în perioada 2009-2017, 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 2017 aceasta are (în opinia respondenților) cel mai scăzut procent al capacității ridicate (10,53%) dintre cele șase nivele de analiză.

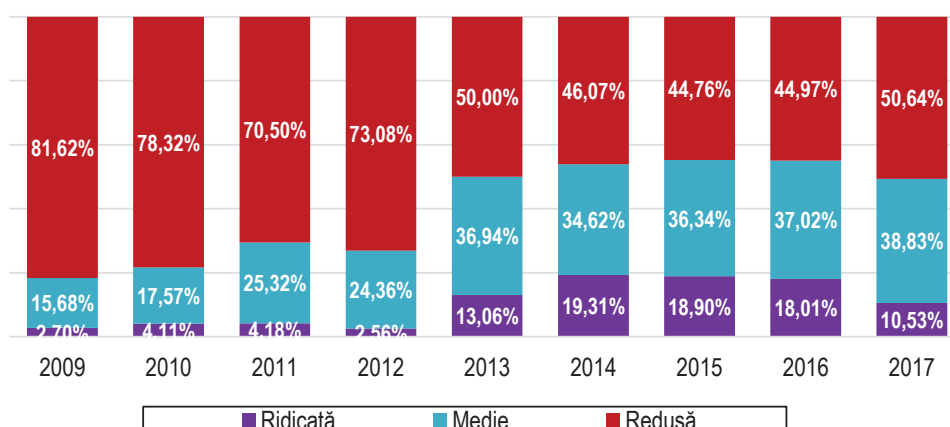


Figura nr. 38 – Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2017, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale

2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale

Analizând răspunsurile cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme participante la anchetă, per ansamblu, putem afirma faptul că cea mai mare parte dintre aceștia (38,86%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape dublu dintre respondenți (24,62%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu cei doar 11,06% care sunt de părere că acesta este în creștere.

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

- Cea mai mare parte a respondenților intervievați în anul 2016¹ (40,85%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent. Îngrijorător este faptul că un procent de aproape trei ori mai mare dintre respondenți (22,88%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu cei doar 8,66% care sunt de părere că acesta este în creștere.
- Ancheta realizată în anul 2015 a relevat faptul că cea mai mare parte dintre respondenți (40,24%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, urmați fiind de respondenții care au declarat că „nu știu”. Îngrijorător este faptul că un procent mai mare de respondenți (18,83%) apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind inferior comparativ cu anul precedent, în timp ce doar 11,65% sunt de părere că acesta este în creștere.²
- 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 generală 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”.³
- 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%).⁴
- 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

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 122.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 110.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 49.

de activitate acesta crește la 23%, pe când la nivel de țară înregistrează o valoare foarte ridicată (46%).”¹

- 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%).²
- 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.³ 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.⁴

O ilustrare a elementelor prezentate în paragrafele anterioare se regăsește în tabelul nr. 10.

Tabelul nr. 10

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2017

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2013/2012	30,00%	25,45%	32,75%	11,82%
2	2014/2013	12,20%	38,20%	27,00%	22,60%
3	2015/2014	11,65%	40,24%	18,83%	29,27%
4	2016/2015	8,66%	40,85%	22,88%	27,61%
5	2017/2016	11,09%	38,86%	24,62%	25,43%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

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, putem remarca că aceasta este apreciată (în general) ca fiind aproximativ de același nivel. Cu toate acestea, proporția respondenților care remarcă evoluții negative este semnificativ mai mare decât a celor care notează îmbunătățiri.

¹ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 89.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 65.

³ *Ibidem*, p. 25.

⁴ 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.

Analiza dinamică a acestor date relevă faptul că proporția aprecierilor favorabile a scăzut dramatic în anul 2014 comparativ cu 2013 (de la 30,00% la 12,20%), în anii următori având evoluții oscilante, cu ameliorări și declinuri succesive. O evoluție descendentă, dar mult mai puțin accentuată a înregistrat și proporția aprecierilor negative, aceasta scăzând de la 37,13% în 2013 la 34,88% în 2014 și 26,63% în 2015), această tendință nefiind menținută și în anii următori (2016 și 2017).

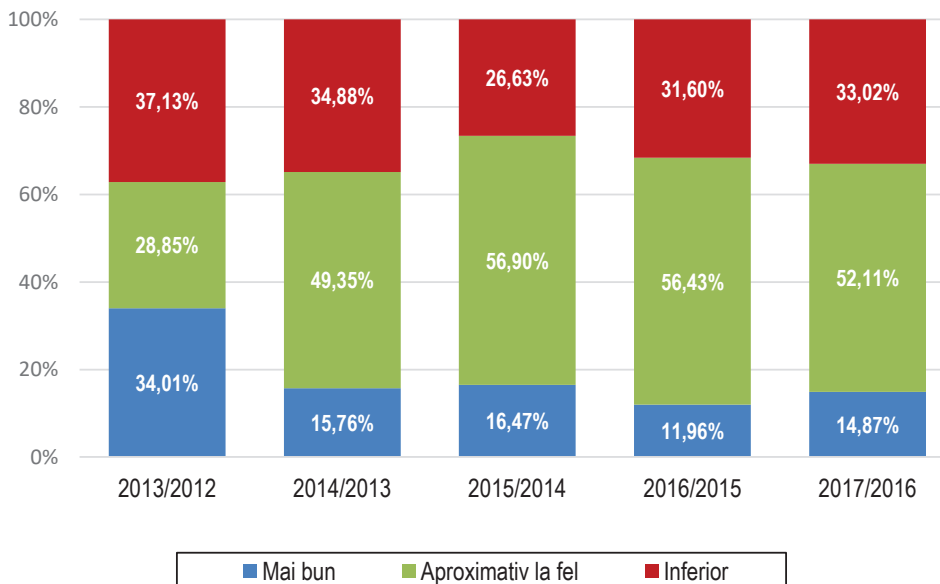


Figura nr. 39 - Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2017
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 completat cu date din 2017)

2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2017

În opinia respondenților, anul 2017 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, după cum afirmă mai mult de o treime (36,22%) dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerii și specialiștii din firme. Un procent mai mic dintre aceștia (27,77%) apreciază capacitate managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2017 ca fiind medie, în timp ce doar 7,53% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că mai mult de un sfert dintre respondenți (28,48%) nu au furnizat nici un răspuns, declarând că „nu știu”.

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față crizei în anul 2015, comparativ cu perioada 2009 - 2016, dezvăluie următoarele aspecte semnificative:

- După cum afirmă 30,64% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondajul realizat în anul 2016¹, managementul administrației locale poate fi caracterizat de o capacitate scăzută de a face față provocărilor economice actuale. Un procent mai mic dintre aceștia (22,71%) apreciază această capacitate ca fiind medie, în timp ce doar 13,24% dintre respondenți sunt de părere că ar fi de un nivel ridicat.
- Anul 2015 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 29,88% dintre cadrele

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 128.

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.¹

- 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.²
- 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 problemele 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.”³
- 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).⁴⁵⁶⁷ 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. 11

Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2017

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		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%

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016, p. 113.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014, p. 50.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013, p. 53.

⁵ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012, p. 41.

⁶ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, p. 32.

⁷ 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.

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
3	2011	5,79%	30,73%	61,21%	2,27%
4	2012	4,79%	27,54%	63,47%	4,19%
5	2013	11,20%	34,85%	46,06%	7,88%
6	2014	14,00%	26,30%	34,80%	24,90%
7	2015	14,36%	22,36%	29,88%	33,40%
8	2016	13,24%	22,71%	30,64%	33,42%
9	2017	7,53%	27,77%	36,22%	28,48%

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

Examinând dinamica percepțiilor cadrelor didactice, cercetătorilor și managerilor și specialiștilor din firme cu privire la capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde provocărilor de ordin economic, în perioada 2009-2017, 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%. Din păcate, această tendință pozitivă nu s-a menținut și în perioada următoare, anii 2016 și 2017 fiind marcați de diminuarea capacității administrației locale de a răspunde în mod adecvat la provocările de natură economică, astfel încât, în anul 2017, procentul corespunzător capacității ridicate este de peste patru ori mai mic decât cel corespunzător capacității scăzute (12,07% față de 50,00%).

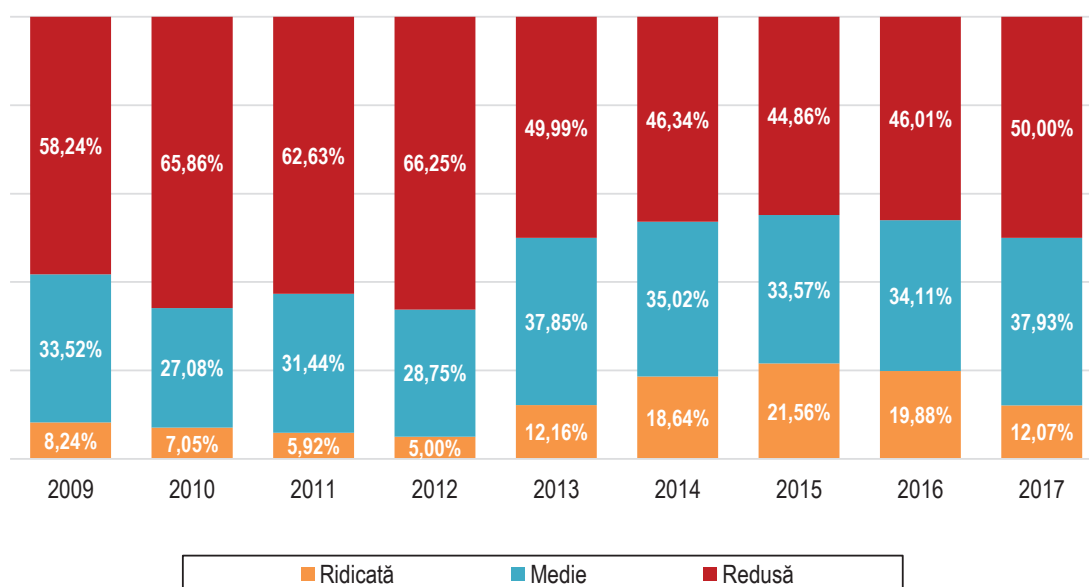


Figura nr. 40 - Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2017

Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

2.4.3 Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor

În acest context, este relevantă și analiza în dinamică a frecvenței cu care eșantionul de manageri/întreprinzători a menționat *printre principalele evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor* în perioada 2010-2017^{1,2,3,4,5,6,7,8}, pe cele care pot fi asociate cu administrația centrală sau locală. Astfel, 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., evoluția cadrului legislativ poate fi considerată principala evoluție contextuală care influențează negativ activitatea firmelor în perioada 2010-2017, aceasta fiind percepută mai intens în perioada 2013-2014 (48,28% și respectiv 54,81%) și cu mult mai puțină intensitate în anul 2017 (31,72% dintre respondenți).

Prin prisma opiniilor exprimate de manageri/întreprinzători, insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului de a contracara criza economică poate fi considerată ca cea de a doua evoluție contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2017, fiind menționată între 23,45% dintre respondenți în anul 2014 și 55,35% în anul 2010. 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 23,81% în 2016), situația actuală nu este deloc una îmbucurătoare pentru administrația publică centrală, a cărei capacitate de a contracara criza economică este percepută de către managerii/întreprinzători participanți la sondaj ca cea de-a doua evoluție contextuală care are o influență negativă asupra activității acestora.

Deși procentul respondenților care au situat birocrăția excesivă printre principalele dificultăți a scăzut constant în perioada 2010-2016 (de la 38,52% la 26,64%), se pare că aceasta a fost resimțită cu o intensitate sporită în anul 2017, după cum afirmă 40,80% dintre managerii participanți la anchetă.

O problemă îngrijorătoare care se manifestă la nivelul societății contemporane în ansamblul său, corupția, este în mod evident percepută ca având și o influență negativă asupra activității firmelor. Procentele respondenților care au menționat-o au variat între 28,63% în 2013 și 33,33% în 2010, înregistrând însă un maxim de 42,25% în anul 2014.

Deși în mai mică măsură, și schimbările politice în conducerea țării sunt percepute ca având un efect negativ asupra performanțelor firmelor, în acest sens exprimându-se între 11,60% dintre participanții la sondaj în anul 2012 și 21,91% în 2017.

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.

⁷ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 54.

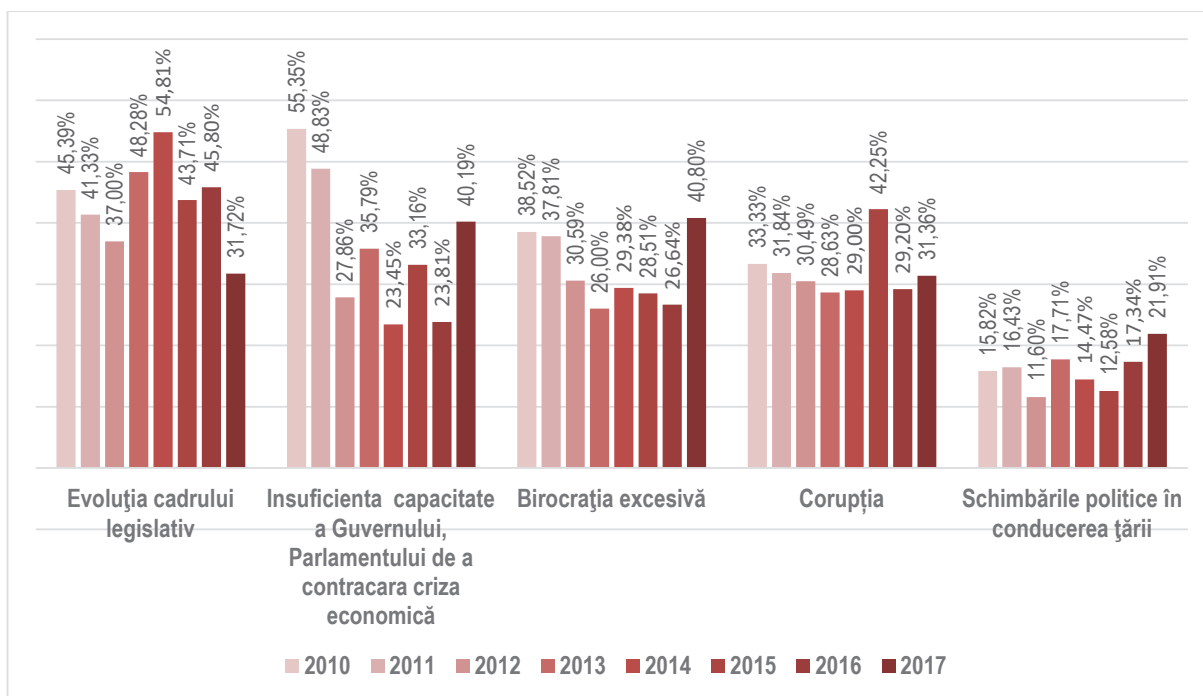


Figura nr. 41 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate evoluțiile contextuale în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

Pentru a ilustra impactul fenomenului corupției din România în context european, este relevantă prezentarea evoluției înregistrate de *Corruption perceptions Index*, calculat anual de către Transparency International¹ și care clasifică 174 de țări și teritorii în funcție de cât de coruptă este percepută a fi administrația publică. Pe întreaga perioadă analizată scorul României se regăsește sub media europeană. O evoluție pozitivă este înregistrată începând cu anul 2012, când acest scor a crescut de la 36 la 44, tendința menținându-se (cu o mai mică amploare) până în anul 2017, dar încă la mare distanță față de media UE28.

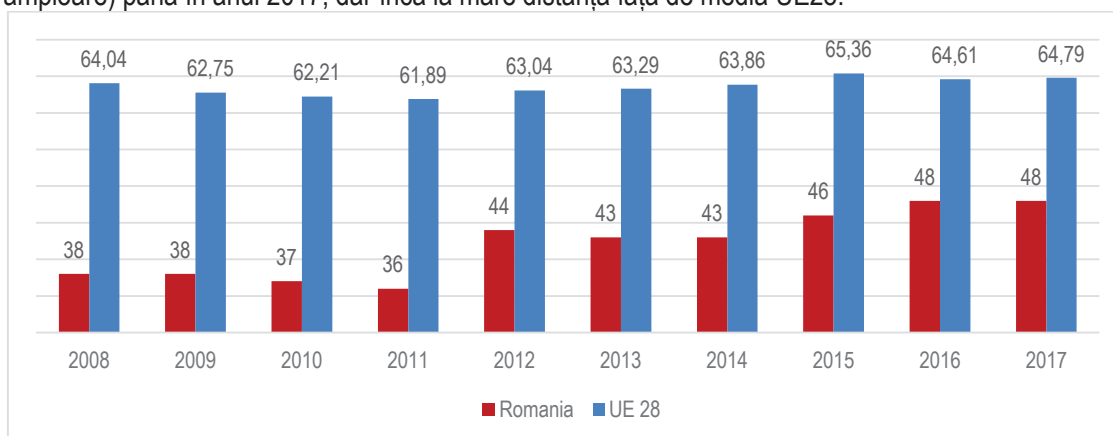


Figura nr. 42 – Corruption Perceptions Index
(Sursa: Transparency International)

¹ Transparency International, Corruption Perceptions Index 2017, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017, accesat pe 03.03.2018.

2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2017

Evoluția managementului agenților economici din România în perioada 2009-2017 trebuie privită în contextul situației economice complexe datorite influențelor crizei economice manifestate în anii precedenți, dar și unor evoluții mai recente. Din acest motiv, evaluarea managementului, atât la nivel general, dar mai ales la nivelul agenților economici, trebuie să fie realizată și în comparație cu dinamica anilor anteriori. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și detaliere mai exactă a managementului agenților economici din România în perioada luată în considerare. Analiza la nivelul agenților economici este concentrată pe IMM-uri (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii) și întreprinderi mari și multinaționale din domenii de activitate diverse (servicii, industrie, comerț, etc.), nivel la care se condensează cea mai importantă pondere a activităților economice, totodată având un impact foarte mare asupra performanței economiei naționale.

Rezultatul final al acestei anchete aprofundate permite formularea unor concluzii și recomandări ce pot fi folosite de către agenții economici pentru a-și îmbunătăți activitatea și pentru a-și putea crește performanțele, acest lucru ducând, în mod direct, la creșterea economică a țării. Informațiile și cunoștințele obținute reprezintă, totodată, un punct de plecare pentru descoperirea unor metode mai eficiente și eficace de utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale), ce vor facilita transferul de know-how managerial și posibilitatea de pregătire mai aprofundată a specialiștilor din domeniu.

2.5.1. Evoluția mediului de afaceri

Analizând evoluția **mediului economic din România din perspectiva PIB-ului**, în perioada 2004 - 2017, distingem următoarele elemente:

- În 2017, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 6,9% față de 2016, acesta fiind superior celui înregistrat în anul precedent (4,8%), precum și mediei UE28 de 2,4%.
- Pe întreaga perioadă analizată, situația este una îmbucurătoare, creșterea PIB-ului României începând cu anul 2012 se situează în mod constant peste media Uniunii Europene, deși nu se compară cu valorile înregistrate anterior perioadei de criză (până în anul 2008).

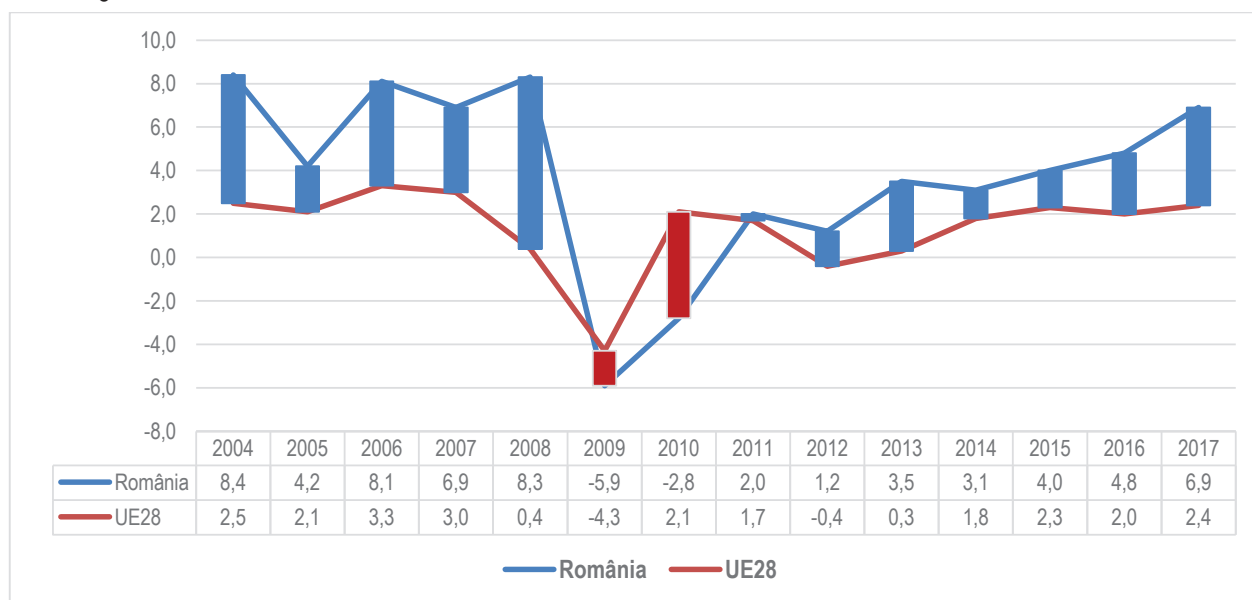


Figura nr. 43 - Evoluția ratei anuale de creștere a PIB-ului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2004-2017

(Sursa: Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 aprilie 2018)

Referitor la prețurile de consum și rata inflației, acestea au fost de 1,1%, în creștere față de anul precedent (-1,1%), dar inferioară mediei UE28 de 1,7%. Analizând evoluția înregistrată în perioada 2009-2016, sunt indicate scăderi constante, după cum urmează: rata medie anuală a inflației din 2009 a fost de 5,6%, cea din 2010 a fost de 6,1%, din 2011 a fost de 5,8%, în 2012 de 3,4%, în 2013 de 3,2%, în 2014 de 1,4, ajungând ca în 2015 și 2016 să înregistreze valori negative (-0,4 și respectiv -0,1). Din aceste date, putem observa faptul că, pe perioada 2009 - 2016 maximul atins de rata inflației respectiv indicele prețurilor de consum a fost în anul 2010 (6,1%), lucru influențat într-o măsură mare de majorarea TVA-ului de la 19 la 24%. Începând cu anul 2011, se poate observa o scădere constantă, de la valoarea de 5,8% în 2011, la -0,1% în 2016). Trebuie remarcat, de asemenea, că începând cu anul 2015, rata anuală a inflației înregistrată în România este inferioară mediei UE28. Această evoluție este ilustrată în figura nr. 44.

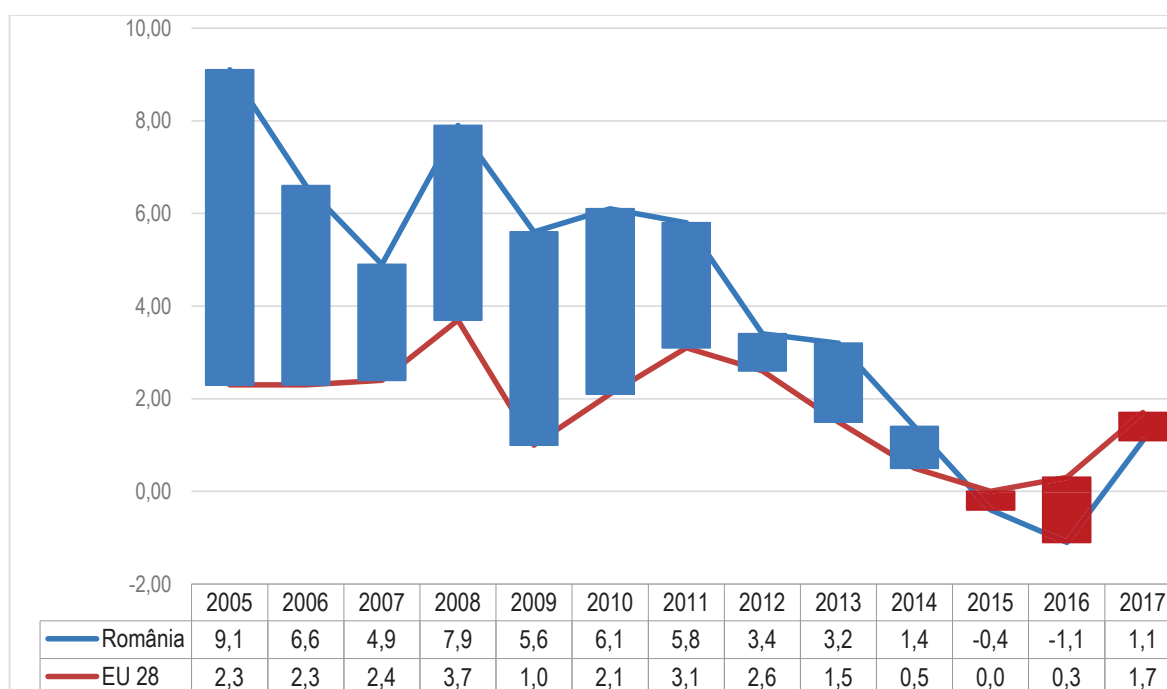


Figura nr. 44 – Evoluția ratei inflației în perioada 2005 – 2017 (%)

(Sursa: Eurostat, Rata anuală a inflației,

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnote s=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 13 aprilie 2017)

Evoluția situației economice a României în anul 2018, privită prin prisma percepțiilor participanților la anchetă (ilustrată în figura nr. 45), poate fi apreciată ca fiind aproximativ la fel cu cea din anul precedent, astfel cum apreciază mai mult de jumătate dintre cadrele didactice și managerii intervievați. Semnificativ este însă faptul că procentul celor care anticipează o evoluție pozitivă este de mai puțin de trei ori mai mic decât al celor care au notat o deteriorare (11,55% și respectiv 36,73%).

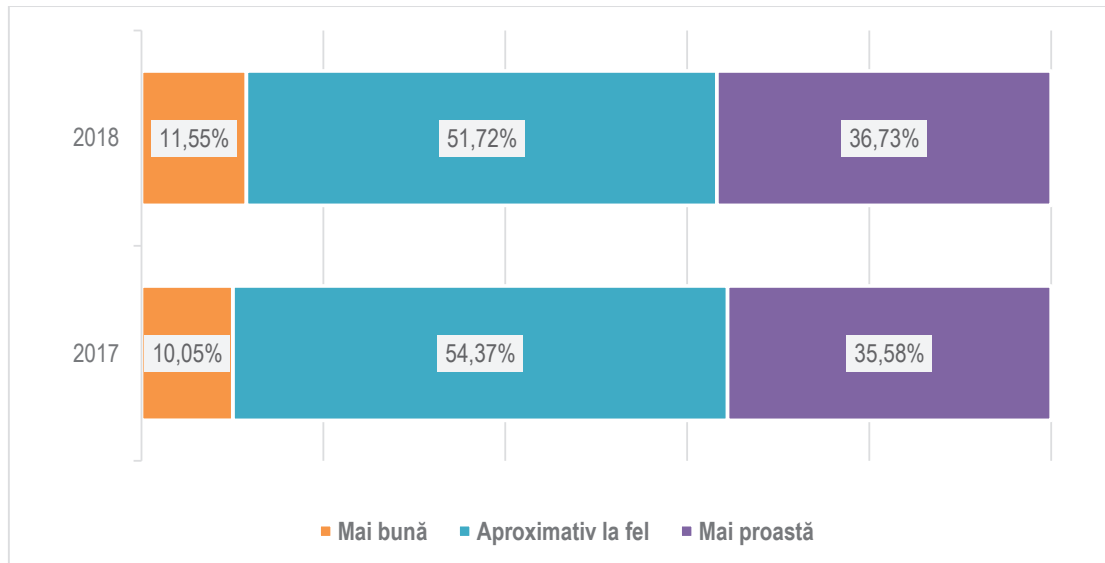


Figura nr. 45 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în perioada 2017-2018

Conform lui Nicolescu O., et al., în cartea “Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, **situația de ansamblu a mediului economic din România** în perioada actuală a fost apreciată ca fiind neutră în 40,07% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării în 33,29% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 26,63% dintre organizații.” Comparând aceste date cu estimările pentru perioada următoare, se poate remarca un ușor pesimism, concretizat în scăderea procentului celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 26,63% la 24,58%), concomitent cu o creștere a ponderii celor care îl consideră defavorizant (de la 33,29% la 35,59%).

Analiza în dinamică a mediului de afaceri în perioada 2010 – 2016 relevă următoarele aspecte semnificative:

- În anul precedent, 2016¹, situația de ansamblu a mediului economic din România a fost apreciată ca fiind neutră de către 48,27% dintre respondenți, stânjenitoare dezvoltării de către 33,58% dintre aceștia și favorabilă afacerilor - 18,16% dintre întreprinzătorii intervievați.
- În anul 2015, cea mai mare proporție a respondenților este aceea a celor care consideră că mediul economic nu are nici o influență asupra dezvoltării propriei afaceri, 38,55% că este defavorizant, în timp ce doar 14,18% dintre respondenți apreciază influența favorabilă a mediului economic.
- Examinând rezultatele anului 2014, mediul a fost apreciat ca fiind neutru în 44,17% dintre unități, defavorizant în 39,20% din agenții economici și favorizant în 16,63% dintre firme, se constată că nu au avut loc schimbări semnificative ale percepțiilor întreprinzătorilor/managerilor din IMM-uri cu privire la mediul în care își desfășoară activitatea.
- 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, pentru întreaga perioadă analizată, în opinia întreprinzătorilor reflectă o îmbunătățire constantă față de anii precedenți, în sensul că procentul celor care au considerat mediul ca fiind favorabil a crescut în mod constant, de la 3,91% în anul 2010 la 26,63% în 2017.
- În consecință, s-au înregistrat scăderi de asemenea semnificative ale ponderii întreprinzătorilor care au remarcat influențe defavorizante ale mediului economic asupra propriei afaceri, de la 78,13% în

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș.F., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016.

anul 2010 la 33,29% în 2017.

- Concomitent, numărul celor care consideră mediul de afaceri ca fiind neutru a crescut în perioada 2010-2016 (de la 17,96% la 48,27%), în anul 2017 înregistrându-se o reducere a procentului celor care au remarcat că mediul de afaceri are o influență neutră (de la 48,27% la 40,07%).
- Acest date evidențiază faptul că, pe perioada analizată, există o tendință constantă de creștere a favorabilității mediului de afaceri din România.
- În ciuda acestei evoluții pozitive, în perioada actuală, ponderea opiniilor nefavorabile cu privire la influența exercitată de către mediul economic asupra propriei afaceri (33,29%) este încă superioară celei a opiniilor favorabile (26,63%).

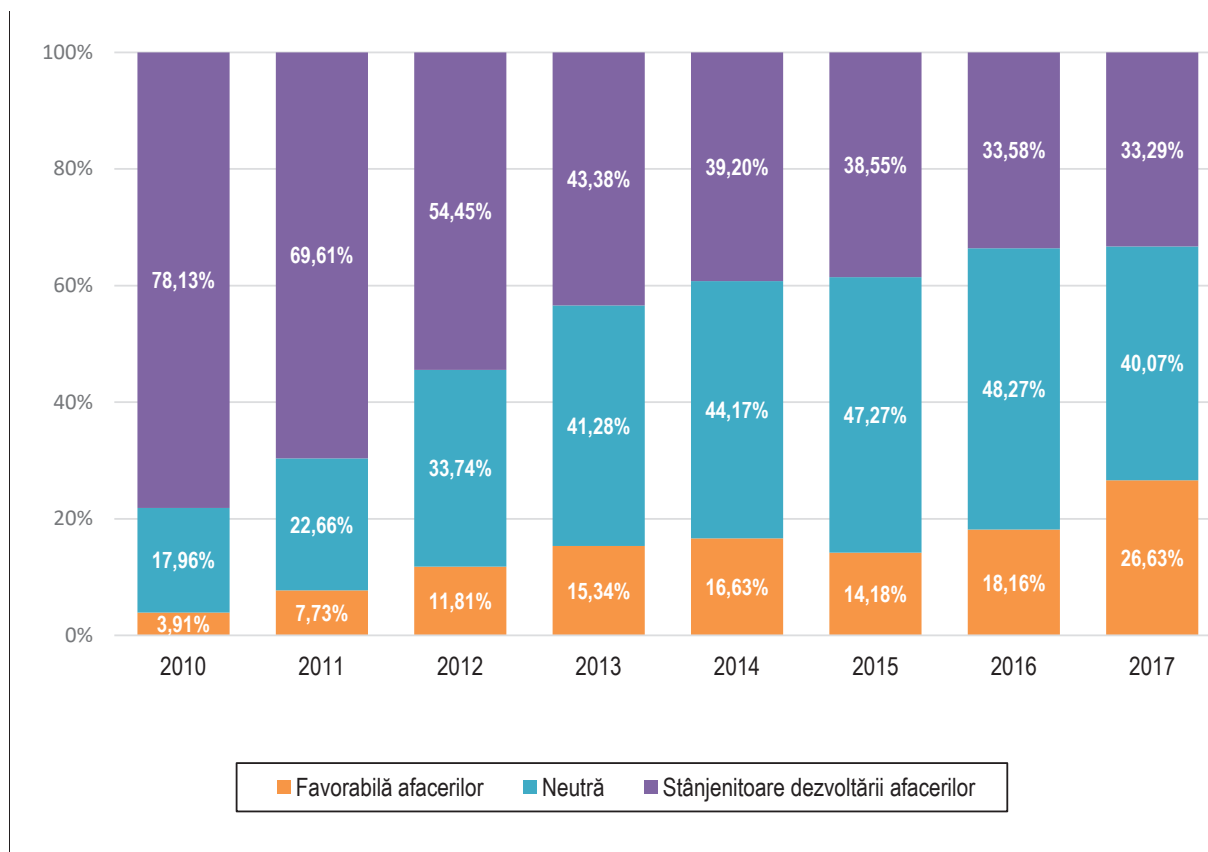


Figura nr. 46 - Dinamica evaluării de ansamblu a mediului economic
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 Nicolescu O. coord.)

Eșantionul de manageri și specialiști din firme investigați a indicat că în perioada actuală se confruntă cu următoarele **dificultăți**¹: concurența nelocală (semnalată de către 46,97% dintre IMM-uri), birocrația (46,13%), scăderea cererii interne (44,19%), fiscalitatea excesivă (41,65%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (39,83%), corupția (37,53%). Printre cele mai puțin frecvente dificultăți semnalate au fost anul acesta: accesul dificil la credite (20,58%), neplata facturilor de către instituțiile statului (19,49%), obținerea consultanței și trainingului necesare firmei (16,83%), diminuarea cererii la export (14,29%) și cunoașterea și adoptarea acquisului comunitar (12,47%).

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, pp. 44-45.

În continuare inserăm frecvența principalelor dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile în perioada 2010-2017.

Tabelul nr. 12

Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile (%) – 2010-2017

%

Nr. crt.	Dificultăți majore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Scăderea cererii interne	66,20	67,77	60,55	70,08	55,39	58,49	36,31	44,19
2	Fiscalitate excesivă	54,61	48,44	51,69	54,25	58,06	54,47	54,74	41,65
3	Inflația	36,70	44,40	49,59	50,27	55,45	46,69	21,90	34,02
4	Birocrația	47,07	41,39	52,86	36,33	45,70	55,27	61,41	46,13
5	Concurența nelocală	-	-	-	-	40,92	37,24	40,33	46,97
6	Corupția	36,09	36,10	41,14	30,95	32,25	37,38	45,16	37,53
7	Controale excesive	26,13	31,15	40,56	41,50	44,55	45,16	44,98	32,45
8	Costuri ridicate ale creditelor	26,86	27,80	19,17	16,58	14,60	13,89	15,24	24,94
9	Încasări întârziate ale facturilor	26,80	27,52	15,79	12,92	9,56	12,44	19,62	27,36
10	Acces dificil la credite	30,51	25,53	20,22	14,59	10,45	21,89	12,50	20,58
11	Angajarea, pregătirea și menținerea personalului	19,06	22,91	24,94	28,53	14,53	19,13	26,37	35,96
12	Instabilitatea monedei naționale	18,25	21,15	19,00	17,81	14,94	16,36	13,14	23,97
13	Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	20,34	19,56	9,62	25,46	18,61	14,25	25,54	39,83
14	Calitatea slabă a infrastructurii	15,35	15,86	4,90	12,00	12,24	15,13	19,16	30,63
15	Concurența produselor din import	18,11	14,38	22,90	16,95	22,75	19,20	19,71	24,58
16	Neplata facturilor de către instituțiile statului	12,32	13,47	7,40	5,49	4,21	5,67	11,41	19,49
17	Scăderea cererii la export	6,94	5,06	7,17	5,54	7,07	6,11	10,04	14,29
18	Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei	-	-	-	-	3,95	6,18	8,58	16,83
19	Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	-	-	-	-	1,91	4,22	4,65	12,47

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 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 2010-2017:

- O mențiune aparte se cuvine în cazul scăderii cererii interne, care (spre deosebire de perioada anterioară) începând cu anul 2014 a înregistrat o scădere de aproape 35 p.p. de la 70,09% în anul 2013 la 55,39% în 2014, 58,49% în 2015 și 36,31% în 2016. În anul 2017, scăderea cererii interne a fost resimțită de un procent mai mare de firme (44,19%).
- În perioada 2010 – 2014, dificultatea majore situată pe locul doi, respectiv fiscalitatea excesivă, a urmat un trend de creștere, fapt ce reflectă un număr foarte mare de impozite aplicate agenților

economici din România. O evoluție pozitivă putem nota în perioada 2015-2017, printr-o scădere a procentului respondenților care o consideră ca și dificultate majoră (de la 58,06% în 2014 la 41,65% în 2017).

- Birocrația și corupția au înregistrat din nou creșteri îngrijorătoare față de anul precedent, după ușoara relaxare a mediului de afaceri din perioada anterioară. Birocrația este menționată de 61,41% dintre respondenți în anul 2016, putând fi considerată principala dificultate cu care aceștia se confruntă, în timp ce corupția, cu cele 45,16% devine cea de a treia dificultate majoră a întreprinderilor din România. Se pare însă că, în anul 2017, deși se situează încă la nivele alarmant de ridicate, ambele dificultăți au fost resimțite de un procent în scădere dintre agenții economici (birocrația – de la 61,41% în 2016 la 46,13% în 2017 și corupția – de la 45,16% la 37,53%).
- Inflația a fost percepută de către întreprinzători cu maximă intensitate în anul 2014, mai mult de jumătate (55,45%) dintre aceștia menționând-o printre dificultățile care îi afectează. În perioada 2015-2016 s-a înregistrat o evoluție pozitivă în acest sens, care nu a putut fi menținută și în anul 2017.
- Printre dificultățile majore ale agenților economici poate fi menționată și concurența neloyală, din păcate, ponderea firmelor care au resimțit-o crescând de la an la an (de la 40,92% în anul 2014 la 46,97% în anul 2017).
- Controalele excesive efectuate de autoritățile statului sunt percepute, în perioada 2010-2015, 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), acesta scăzând însă în perioada 2016-2017 cu mai mult de 12 p.p. (de la 45,16% la 32,45%).
- De remarcat evoluția pozitivă pe care au avut-o pe toată perioada analizată costurile ridicate ale creditelor (de la 26,86% la 15,24%), încasările întârziate ale facturilor (de la 26,80% la 12,44%), neplata facturilor de către instituțiile statului (de la 12,32% la 5,67%). Din păcate, acest trend nu s-a menținut și în perioada 2016-2017, înregistrându-se noi creșteri ale procentului respondenților care se confruntă cu aceste dificultăți.
- În ceea ce privește accesul dificil la credite, după evoluția pozitivă în perioada 2010 – 2014, în intervalul 2015-2017 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 20,58% în 2017).
- În anul 2017 sunt percepute mai intens decât în perioadele precedente și creșterea nivelului cheltuielilor salariale și angajarea, pregătirea și menținerea personalului.
- Prin prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți în întreaga perioadă analizată (2010-2017), principalele cinci dificultăți cu care s-au confruntat firmele din România sunt: scăderea cererii interne, fiscalitate excesivă, birocrația, inflația și concurența neloyală. O ilustrare elocventă a dinamicii acestora este prezentată în figura nr. 47.

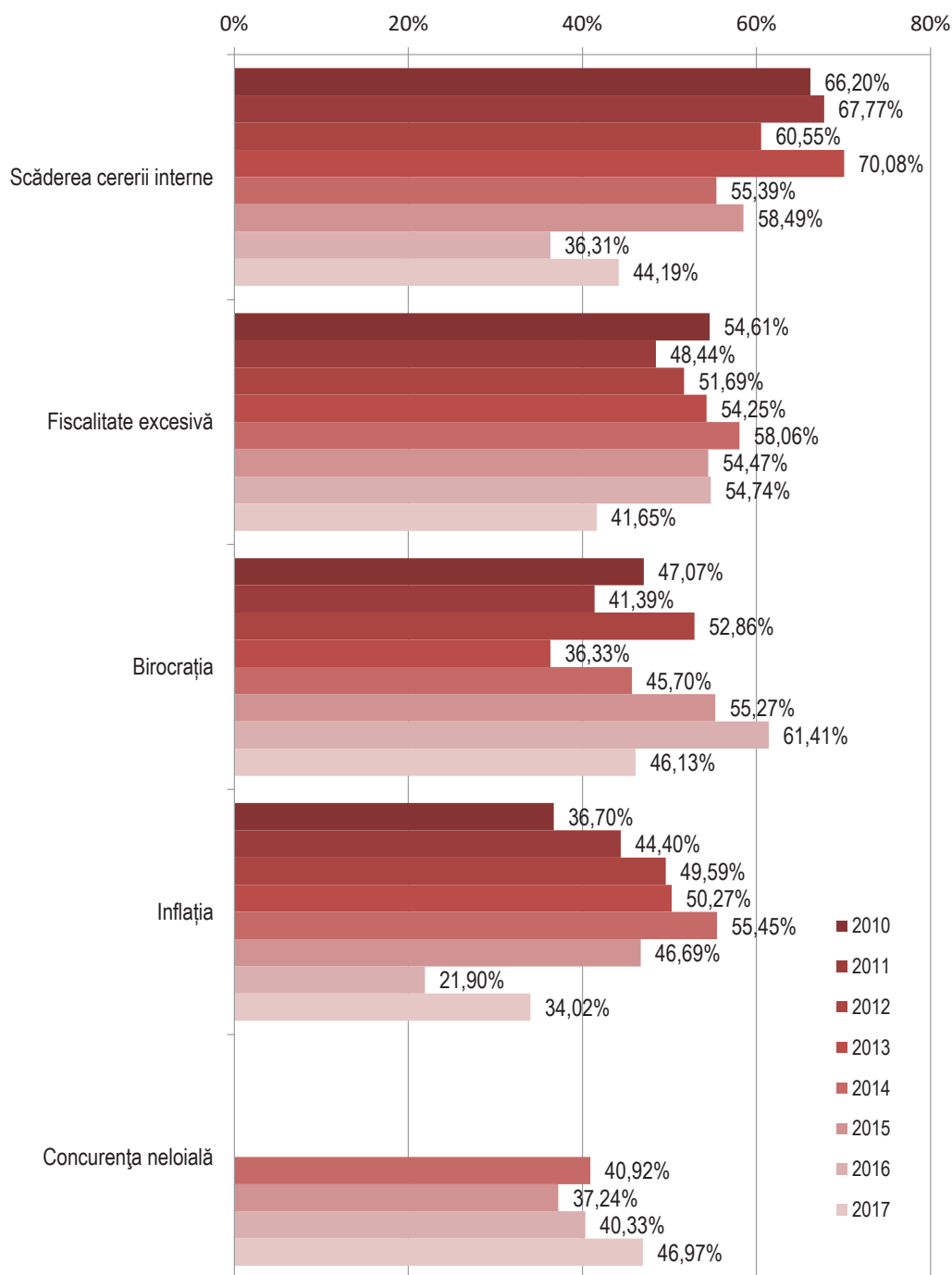


Figura nr. 47 – Dinamica principalelor cinci dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România în perioada 2010-2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 20, 2017., Nicolescu O. coord.)

Totalitatea dificultăților prezentate anterior, ce au fost identificate de către IMM-urile din România în perioada 2010 - 2016, indică, din păcate, un mediu de afaceri ostil pentru IMM-uri, acestea putând fi ușor dezavantajate în comparație cu firmele mari și multinaționale. 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.

2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici

Pentru o mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale firmelor trebuie realizată mai întâi o analiză aprofundată a evoluției indicatorilor agenților economici din România în perioada 2009-2017, precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, numărul de clienți, volumul comenzilor, volumul exportului, mărimea profitului.

În acest sens, în anul 2016 comparativ cu 2015 sunt relevante următoarele elemente¹:

- din punct de vedere al volumului fizic al vânzărilor, s-a menținut la același nivel în 42,70% dintre firme, a crescut ușor în 28,46% dintre unitățile economice, a înregistrat scăderi ușoare în 11,71% dintre întreprinderile din eșantion, a crescut intens în 11,08% firme și a scăzut semnificativ în doar 6,05% dintre acestea;
- numărul de salariați a înregistrat următoarea dinamică: a rămas la fel în 62,16% dintre firme, a crescut moderat în 19,92% dintre organizații, a scăzut ușor în 8,65% companii, s-a diminuat accentuat în 4,01% din agenții economici și s-a amplificat semnificativ doar în 5,26% dintre firme;
- stocurilor de mărfuri au înregistrat următoarea dinamică: în 58,35% dintre firme s-a înregistrat același nivel, în 12,83% din companii a avut loc creșterea ușoară a acestui indicator, în 19,58% din organizații a scăzut moderat, în 5,56% din firme a fost consemnată micșorarea substanțială a stocurilor de mărfuri, iar în 5,69% dintre unitățile economice au crescut în mare măsură;
- volumul comenzilor s-a menținut la un nivel aproximativ constant în 41,51% dintre întreprinderi, în 14,30% dintre firme s-au constatat creșteri ușoare, în 29,63% dintre companii s-au înregistrat diminuări moderate de comenzi, în 7,92% din entități au avut loc reduceri accentuate, iar în 6,64% dintre agenții economici s-au consemnat amplificări semnificative ale volumului comenzilor;
- numărul de clienți s-a menținut la aproximativ același nivel în 42,29% dintre organizațiile incluse în cercetare, a scăzut ușor în 27,24% dintre firme, a sporit în mică măsură în 14,18% dintre organizații, s-a redus considerabil în 9,58% dintre agenții economici și s-a amplificat semnificativ într-un procentaj de doar 6,72% dintre acestea;
- analizând volumul exportului, se observă că 60,36% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, 19,36% dintre firme au înregistrat o diminuare ușoară, 6,83% dintre entitățile chestionate și-au amplificat în mică măsură volumul exportului, 6,83% din organizații au semnalat o scădere substanțială, iar doar în 6,61% dintre firme au înregistrat creșteri semnificative în această arie;
- evoluția mărimii profitului se realizează tendințelor înregistrate la nivelul indicatorilor analizați mai sus, presupunând ponderi ale firmelor care au înregistrat aproximativ același nivel (42,64%), o scădere ușoară (28,04%), scădere accentuată (7,55%), creșterea ușoară (12,93%) și una semnificativă (8,83%).

Evoluția acestor indicatori în perioada 2008-2016 este ilustrată în tabelul 13.

Tabelul nr. 13

Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în perioada 2008 - 2016

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2009 față de 2008						
1	Volumul fizic al vânzărilor	5,16%	13,50%	31,01%	33,36%	16,98%
2	Numărul de salariați	1,28%	8,95%	57,82%	27,81%	7,14%
3	Stocurile de mărfuri	2,64%	19,24%	42,58%	24,80%	10,74%
4	Volumul comenzilor	2,16%	11,76%	29,98%	37,05%	19,05%
5	Numărul de clienți	2,16%	13,04%	23,83%	42,09%	18,88%

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan, S.C., Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, pp. 110-112.

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
6	Volumul exportului	3,76%	10,35%	46,59%	23,53%	15,76%
7	Mărimea profitului	2,28%	12,01%	25,87%	35,22%	24,61%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2010 față de 2009						
1	Volumul fizic al vânzărilor	4,36%	19,49%	31,86%	32,76%	11,54%
2	Numărul de salariați	1,57%	12,34%	59,76%	20,47%	5,86%
3	Stocurile de mărfuri	2,58%	17,67%	46,14%	27,61%	6,01%
4	Volumul comenzilor	2,22%	16,44%	34,16%	36,44%	10,73%
5	Numărul de clienți	2,69%	16,59%	33,25%	36,26%	11,21%
6	Volumul exportului	6,00%	11,32%	51,96%	21,02%	9,70%
7	Mărimea profitului	1,94%	5,61%	28,52%	37,35%	16,58%
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%	36,65%	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%	9,03%	1,53%
3	Stocurile de mărfuri	0,95%	17,81%	60,39%	18,70%	2,14%
4	Volumul comenzilor	1,77%	21,64%	48,64%	24,96%	3,08%
5	Numărul de clienți	1,36%	22,16%	48,64%	32,81%	4,03%
6	Volumul exportului	7,50%	8,12%	61,72%	18,38%	4,29%
7	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%

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2015 față de 2014						
1	Volumul fizic al vânzărilor	7,12%	24,10%	48,86%	14,80%	5,12%
2	Numărul de salariați	1,52%	14,34%	68,47%	10,83%	4,84%
3	Stocurile de mărfuri	1,84%	16,41%	61,94%	14,85%	4,95%
4	Volumul comenzilor	4,22%	22,17%	52,40%	15,55%	5,66%
5	Numărul de clienți	3,81%	23,43%	52,19%	14,86%	5,71%
6	Volumul exportului	2,90%	15,14%	59,47%	10,69%	11,80%
7	Mărimea profitului	3,78%	21,29%	52,79%	15,80%	6,34%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2016 față de 2015						
1	Volumul fizic al vânzărilor	11,08%	28,46%	42,70%	11,71%	6,05%
2	Numărul de salariați	4,01%	19,92%	62,16%	8,65%	5,26%
3	Stocurile de mărfuri	5,56%	19,58%	58,35%	12,83%	5,69%
4	Volumul comenzilor	7,92%	29,63%	41,51%	14,30%	6,64%
5	Numărul de clienți	9,58%	27,24%	42,29%	14,18%	6,72%
6	Volumul exportului	6,83%	19,36%	60,36%	6,83%	6,61%
7	Mărimea profitului	7,55%	28,04%	42,64%	12,93%	8,83%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

În continuare vom prezenta câteva aspecte semnificative privind dinamica fiecăruia dintre acești indicatori în perioada 2008-2016:

- **Volumul fizic al vânzărilor** a înregistrat o evoluție ascendentă pe toată perioada analizată, concretizată prin creșterea procentului firmelor care au înregistrat o creștere accentuată a acestui indicator față de anul precedent de la 5,16% în anul 2009 la 11,08% în 2016 și o creștere ușoară de la 13,50% la 28,46%. Concomitent, se poate remarca diminuarea procentului firmelor care înregistrează evoluții negative, de la 33,36% la 11,71% - scădere ușoară și de la 16,98% la 6,05% - scădere semnificativă. De asemenea, este semnificativă creșterea procentului firmelor care înregistrează un volum al vânzărilor aproximativ la același nivel cu cel din anul precedent de la 31,01% în anul 2009 la 50,68% în 2014, în anii 2015 și 2016 consemnându-se o ușoară scădere a ponderii acestora. O ilustrare a acestei evoluții este prezentată în figura nr. 49.
- Procente relativ constante ale firmelor din România au înregistrat creșteri ale **numărului de salariați** comparativ cu anul precedent în perioada 2009-2014 (între 0,51% în 2012 și 1,73% în 2011 – creștere accentuată și 8,95% și 14,34% - creștere ușoară), ponderea acestora crescând în 2015 și 2016 (de la 1,51% la 4,01%, respectiv de la 9,54% la 19,92%). În ceea ce privește firmele care au înregistrat o diminuare a numărului de salariați, procentul acestora este în continuă scădere în perioada 2009-2012 și în ușoară creștere în intervalul 2013-2016, concomitent cu o creștere echivalentă a procentului celor care și-au menținut numărul de salariați din anul precedent.

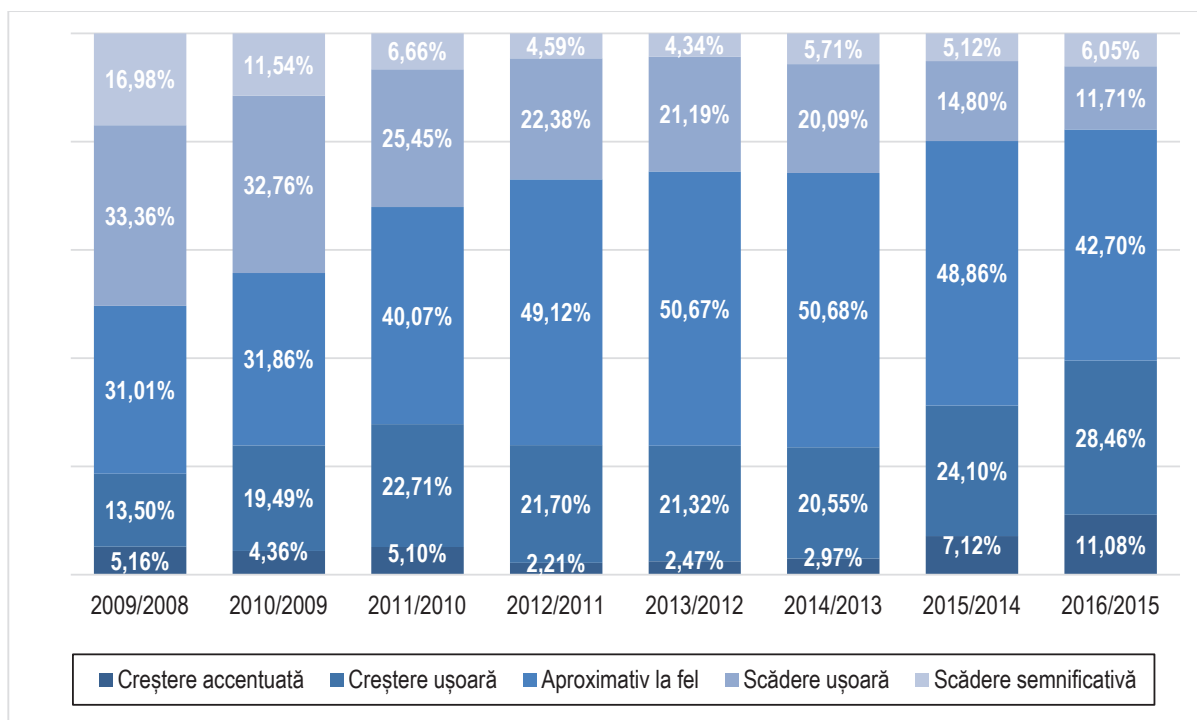


Figura nr. 48 - Evoluția volumul fizic al vânzărilor în perioada 2008 – 2016
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

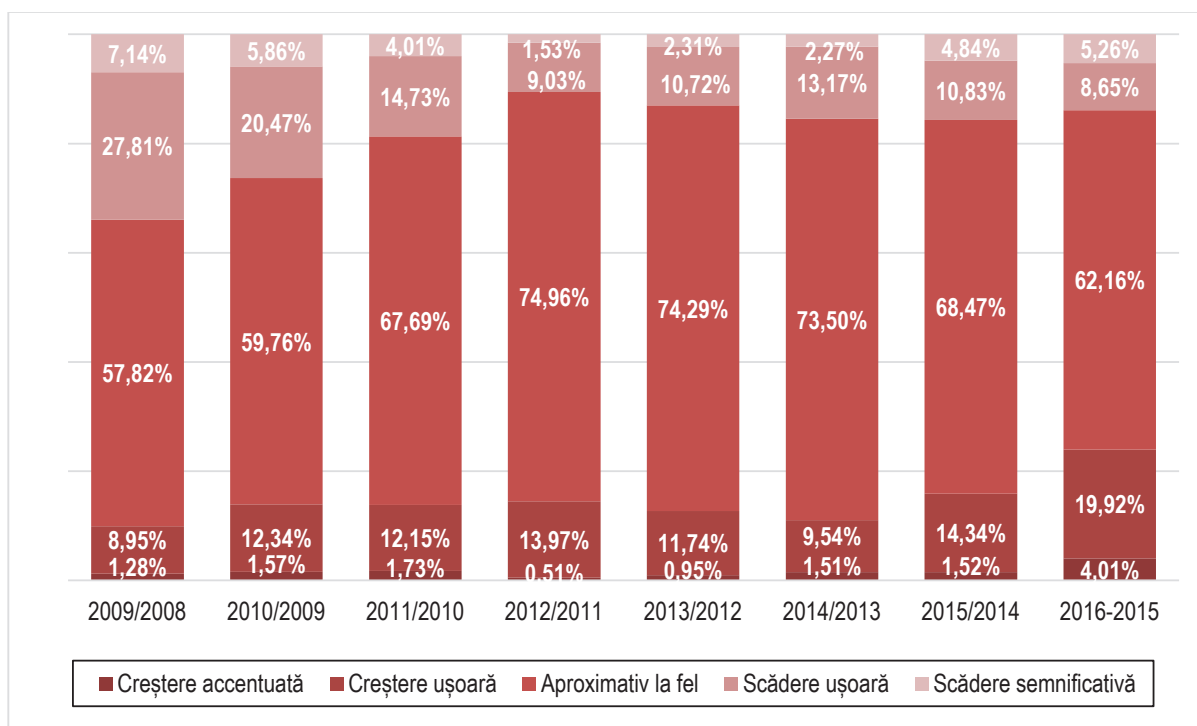


Figura nr. 49 - Evoluția numărului de salariați în perioada 2008 – 2016
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

- În ceea ce privește **stocurile de mărfuri**, procentul firmelor care au înregistrat creșteri ale acestora s-a menținut relativ constant în perioada 2010-2015 și în creștere în perioada 2015-2016. Din analiza datelor prezentate în figura 50, putem remarca un trend descendent al procentului firmelor care și-au diminuat stocurile de mărfuri și un trend ascendent al celor care l-au menținut la același nivel cu cel din anul precedent.
- Și în ceea ce privește **volumul comenzilor**, evoluția acestora este una pozitivă, concretizată în creșterea procentului firmelor care înregistrează niveluri mai ridicate comparativ cu anul precedent (de la 2,16% în anul 2009 la 7,92% în 2016 – creștere accentuată, respectiv de la 11,76% la 29,63% - creștere ușoară) și a celor la care volumul comenzilor s-a menținut constant. Concomitent, volumul comenzilor unui număr din ce în ce mai mic de firme este în scădere (de la 37,05% la 14,30% - scădere ușoară, respectiv de la 19,05% la 6,64% - scădere accentuată).
- **Numărul de clienți** a înregistrat creșteri față de anul precedent într-un număr din ce în ce mai mare de firme (de la 2,16% la 9,58% - creștere accentuată, respectiv de la 13,04% la 27,24% - creștere ușoară), concomitent cu scăderi într-un număr din ce în ce mai mic de firme (de la 42,09% la 14,18% - scădere ușoară, respectiv de la 18,88% la 6,82% - scădere accentuată). În decursul aceleiași perioade (2009-2016) procentul firmelor care au și-au păstrat același număr de clienți a crescut.
- **Volumul exporturilor** a înregistrat creșteri comparativ cu anul precedent într-un număr de firme care a fluctuat de-a lungul perioadei analizate (între 0,69% în 2014 și 7,50% în 2012 – creștere accentuată, respectiv între 8,08% în 2014 și 15,61% în 2013 – creștere ușoară), anul 2016 marcând în acest sens creșteri semnificative ale ambelor procente. Concomitent, numărul firmelor cu un volum al exportului în scădere s-a diminuat constant. Îmbucurător este faptul că, în anul 2016, procentul firmelor care au înregistrat creșteri ale volumului exportului a devenit în premieră superior celui al agenților economici care au notat evoluții negative în acest sens.
- **Mărimea profitului** urmează și el tendințele celorlalți indicatori prezentați anterior, și anume o creștere a ponderii firmelor care înregistrează o dinamică ascendentă a profitului (de la 2,28% în anul 2009 la 7,55% în 2016 – creștere accentuată și de la 12,01% la 28,04% - creștere ușoară), concomitent cu o scădere a ponderii celor în cazul cărora profitul s-a situat la nivele inferioare celor din anul precedent.

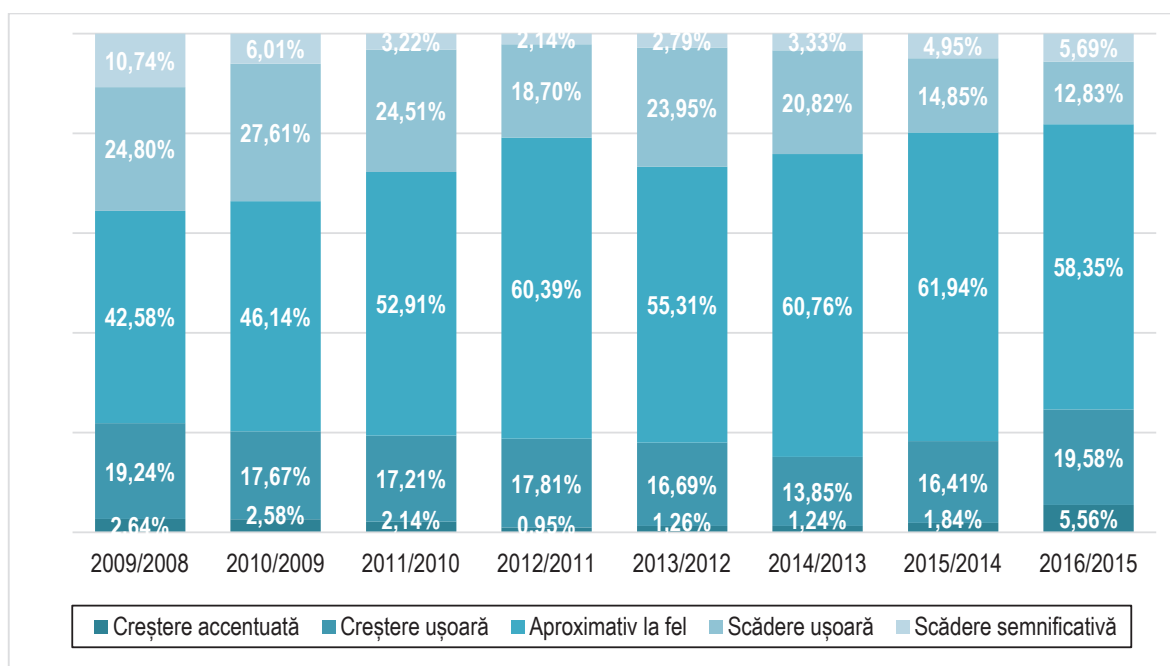


Figura nr. 50 - Evoluția stocurilor de mărfuri în perioada 2008 – 2016
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

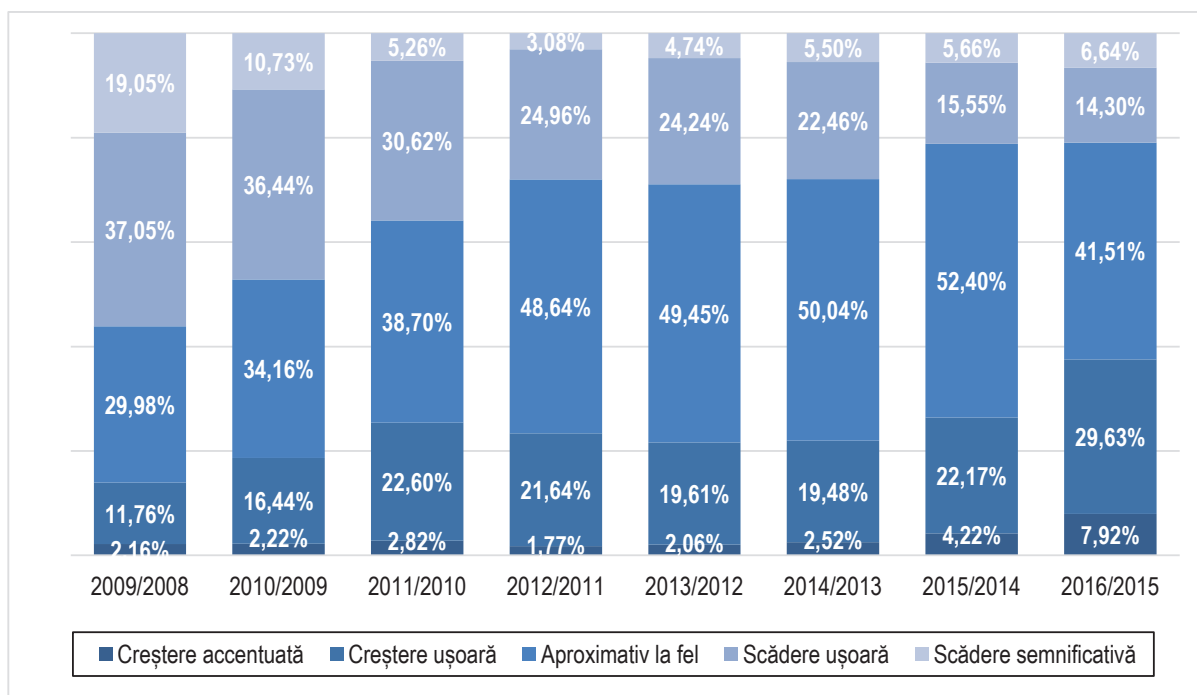


Figura nr. 51 - Evoluția volumului comenzilor în perioada 2008 – 2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

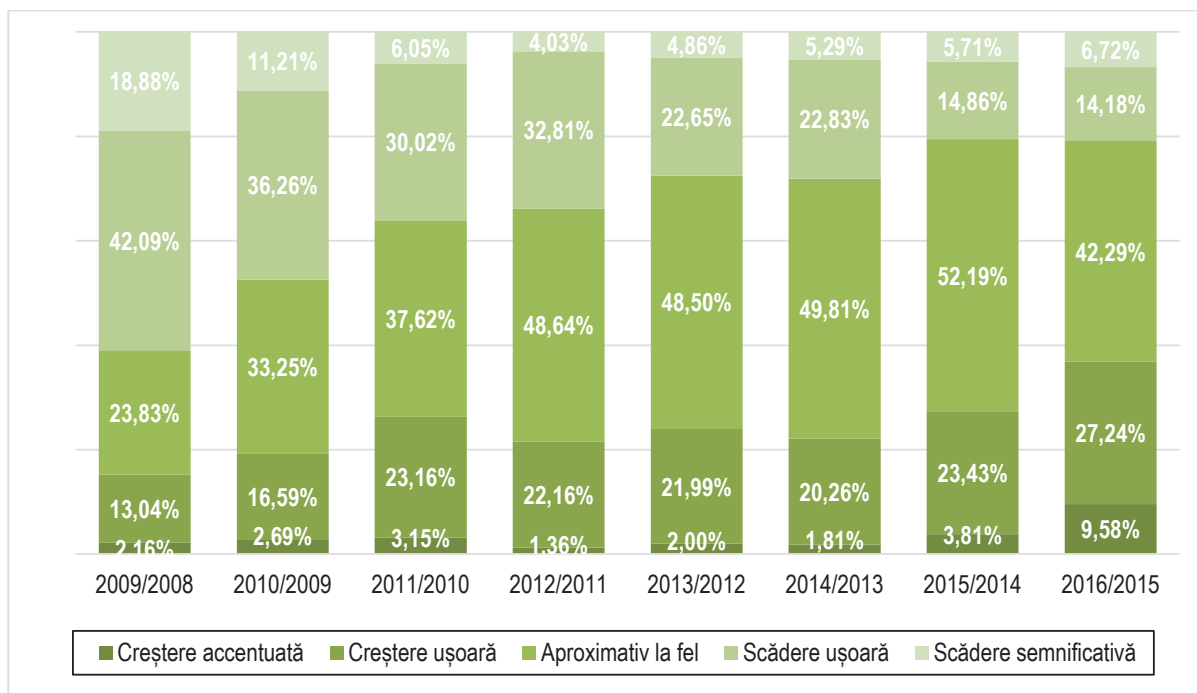


Figura nr. 52 - Evoluția numărului de clienți în perioada 2008 – 2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

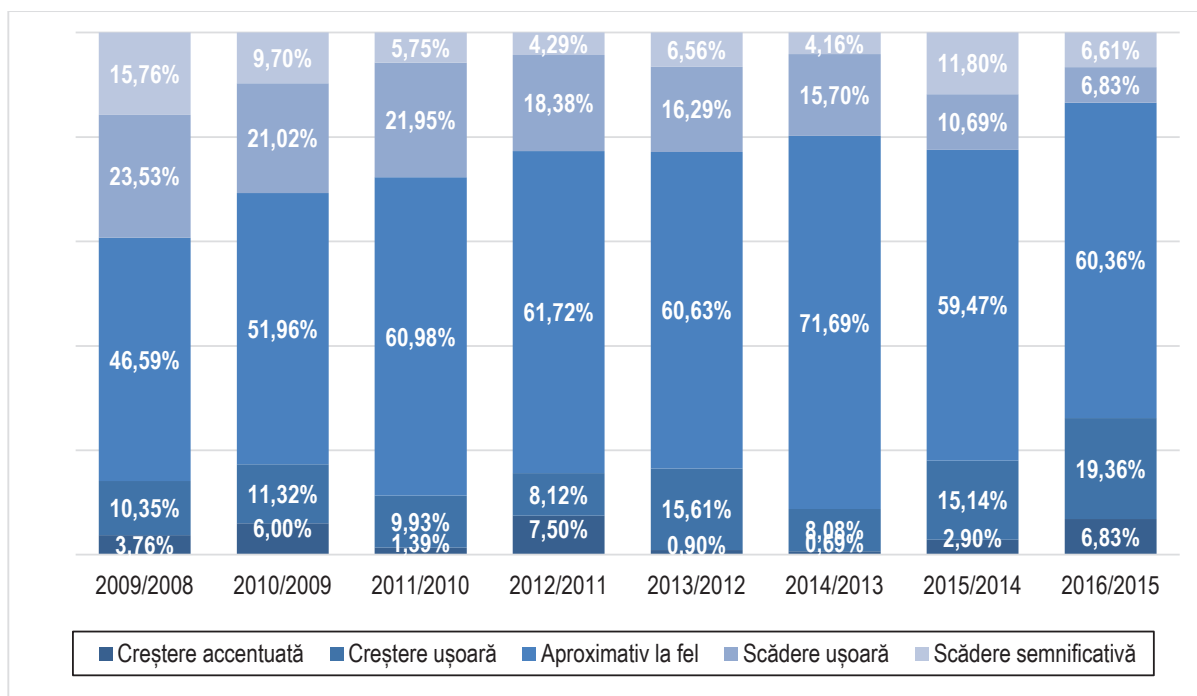


Figura nr. 53 - Evoluția volumului exportului în perioada 2008 – 2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

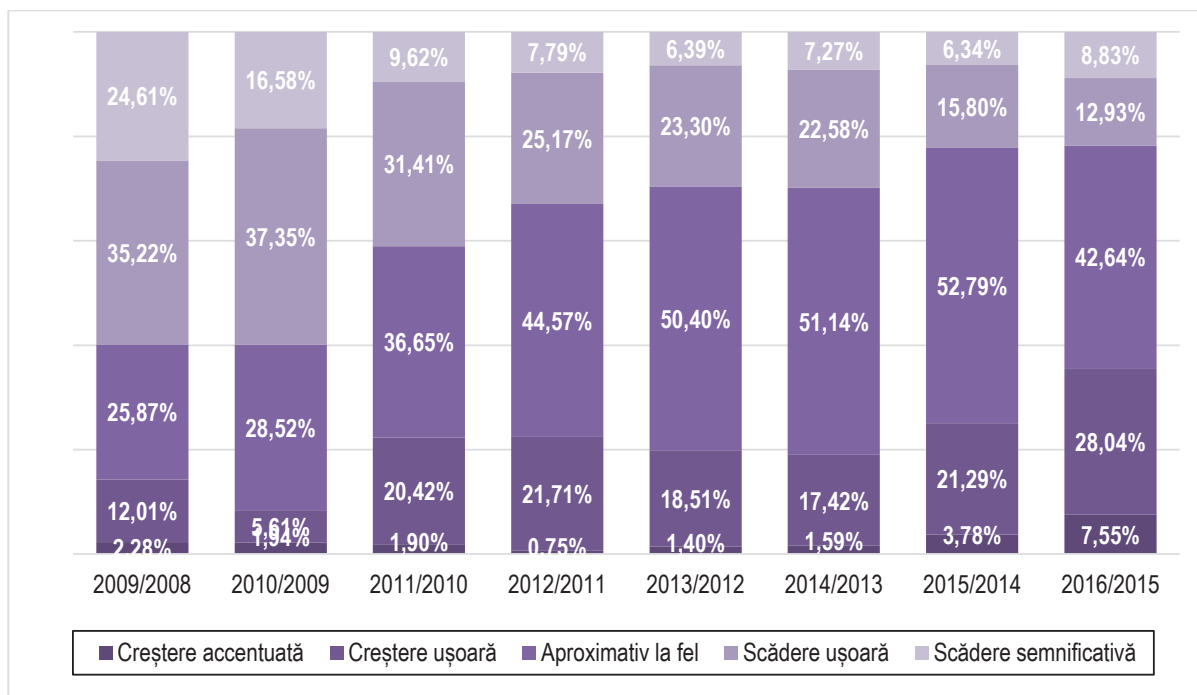


Figura nr. 54 - Evoluția profitului în perioada 2008 – 2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

Performanțele de ansamblu înregistrate de firme în anul 2016, față de anul 2015¹ au înregistrat o îmbunătățire relativă, acestea fiind apreciate de către eșantionul de manageri și specialiști din firme ca fiind mult mai bune în 4,96% dintre acestea, mai bune în 25,06% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 49,15% dintre companii, puțin mai slabe în 14,65% dintre agenții economici, și net inferioare în 6,17% dintre organizații.

Analiza în dinamică a performanțele de ansamblu ale întreprinderilor comparativ cu anul precedent, în perioada 2008 – 2016 relevă următoarele aspecte semnificative:

- În anul 2015, 2,46% dintre întreprinzătorii intervievați au înregistrat performanțe net superioare anului precedent, mai bune - 21,26% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 50,46% dintre companii, puțin mai slabe în 19,98% dintre agenții economici, și mult mai slabe în 5,84% dintre organizații.
- Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor din anul 2014 față de anul 2013, se constată că rezultatele consemnate au fost: mult mai bune în doar 0,73% dintre firme, mai bune în 15,77% dintre unitățile economice incluse în cercetare, identice în 59,27% dintre companii, puțin mai slabe în 18,76% dintre agenții economici, și net inferioare în 5,47% dintre organizații.
- Dacă ne referim la anul 2013 față de anul 2012, se constată că rezultatele consemnate au fost: puțin mai slabe în 23,26% din firme, identice în 52,26% din companii, net inferioare în 5,10% dintre agenții economici, mai bune în 17,21% din unitățile economice și net superioare în 2,17% dintre organizații, ceea ce reflectă o stabilizare a performanțelor obținute de IMM-urile românești afectate de criza economică din ultimii ani.
- După cum se poate observa în figura de mai jos, evoluția performanțelor IMM-urilor în anul 2014 comparativ cu 2013 este comparabilă cu cea înregistrată anterior, putându-se constata pe de o parte o scădere a procentelor care indică performanțe mult mai bune (de la 2,17% la 0,73%) și bune (de la 17,21% la 15,77%), dar și a celor care indică performanțe puțin mai slabe (de la 23,26% la 18,76%), iar pe de altă parte o creștere notabilă a procentelor celor care raportează performanțe identice cu cele din anul precedent (de la 52,26% la 59,27%).
- Comparând performanțele economice din anul 2012 cu cele din 2011, aproape jumătate dintre respondenți (49,86%) consideră că sunt identice, 22,91% le consideră mai bune, în timp ce doar 1,74% sunt de părere că performanțele sunt mult mai bune comparativ cu anul precedent.
- 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 (de la 3,57% în anul 2009 comparativ cu 2008, la 4,96% în anul 2016 - performanțe mult mai bune și respectiv de la 13,73% la 25,06% - performanțe mai bune), concomitent cu scăderea procentelor celor care înregistrează evoluții negative.
- Este de asemenea de remarcat creșterea pe toată perioada analizată, a procentului IMM-urilor care înregistrează performanțe economice identice cu cele din anul precedent (de la 22,23% în anul 2009 comparativ cu 2008 la 49,15% în anul 2016 comparativ cu 2014), aceea ce s-ar putea interpreta ca o creștere a stabilității.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan, S.C., Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 84.

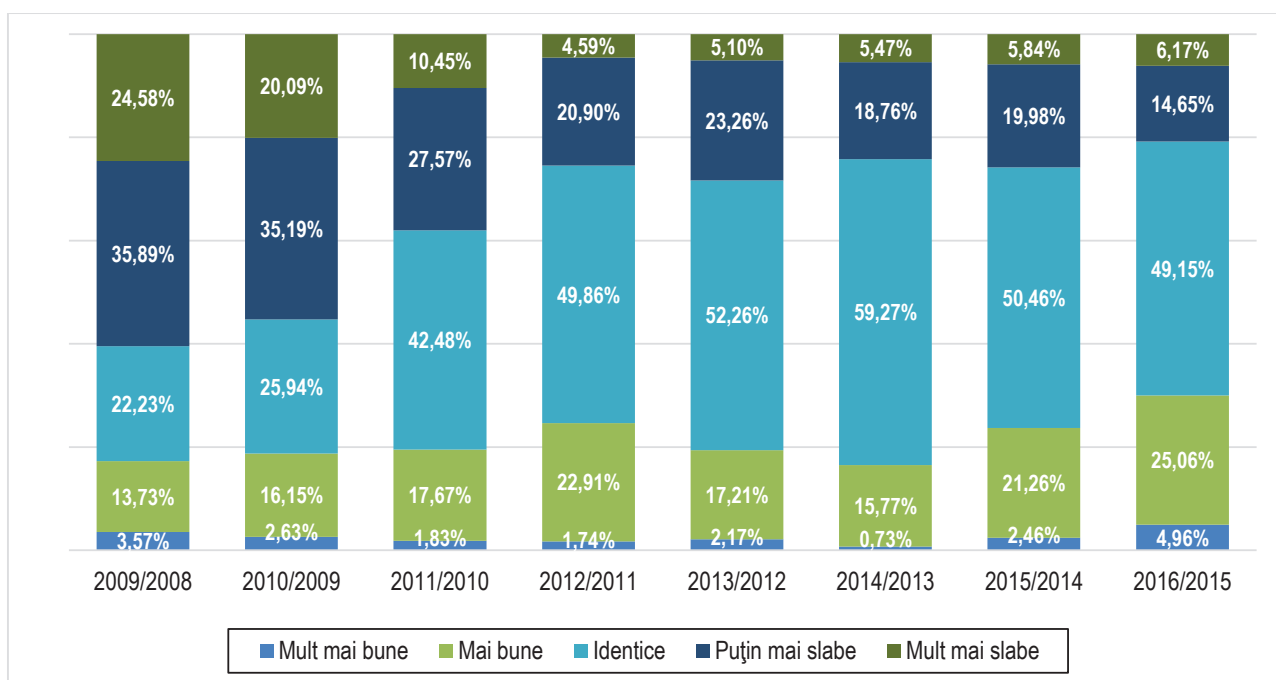


Figura nr. 55 - Evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor comparativ cu anul precedent în perioada 2008 - 2016

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

Rezultatele cercetării evidențiază proliferarea unei optici moderat-optimiste în rândul întreprinzătorilor cu privire la **obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani**, concretizată în intențiile a mai mult de jumătate dintre aceștia (50,18%) de a-și extinde afacerea, comparativ cu ponderea celor care intenționează să diminueze dimensiunile afacerii sau să renunțe la aceasta (11,60%). În ordine descrescătoare a frecvențelor înregistrate, intențiile întreprinzătorilor pentru următorii doi ani vizează: extinderea moderată (menționată de 42,54% dintre respondenți), menținerea actualelor dimensiuni (38,22%) extinderea rapidă a afacerii (7,64%), reducerea dimensiunii afacerii (5,18%), vânzarea afacerii (3,58%) și închiderea afacerii (2,84%).¹

Analizând dinamica obiectivelor întreprinderilor, în perioada 2010-2017, putem remarca:

- Un procent mic și relativ constant dintre întreprinzătorii intervievați intenționează să reducă dimensiunile afacerii, să o închidă sau să o vândă în următorii doi ani;
- Pe toată perioada analizată, ponderea întreprinzătorilor care și-au fixat ca și obiectiv extinderea afacerii în următorii doi ani este mult superior comparativ cu a celor care intenționează să reducă dimensiunile afacerii, să o închidă sau să o vândă.
- Astfel un număr în creștere de respondenți intenționează să-și extindă dimensiunile firmei în perioada 2010-2011 și 2016-2017, în timp ce trendul este unul descrescător în perioada 2012-2015.

O imagine detaliată a dinamicii obiectivelor fixate de către agenții economici din România în perioada 2010-2017 este prezentată în figura nr. 56.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urțu D., Corcodel S., Ștefan, S.C., Trucă A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 177.

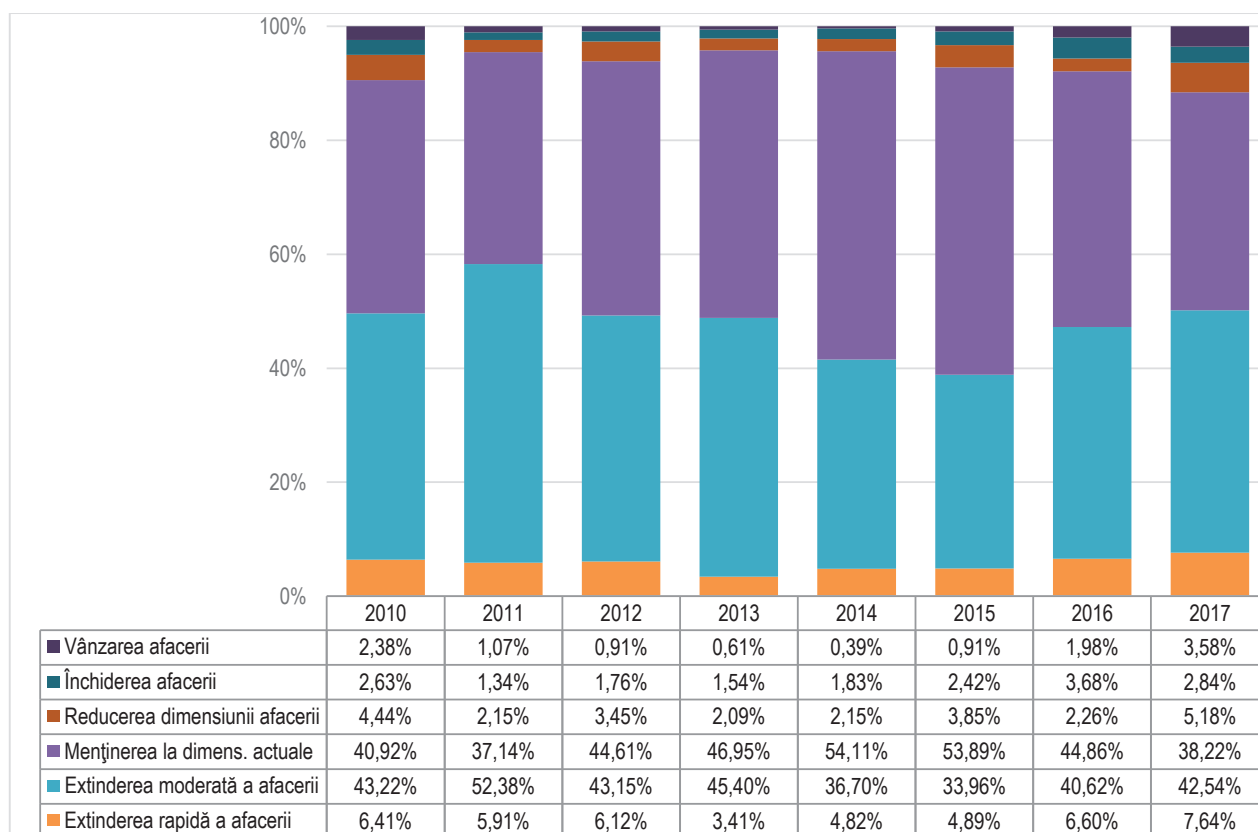


Figura nr. 56 - Dinamica obiectivelor IMM-urilor pentru următorii 2 ani

Sursa: adaptat din: Nicolescu O. coord. (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017)

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 2017 comparativ cu 2016 a fost evaluat de către ansamblul eșantionului format din cadre didactice, specialiști în management și manageri din firme, în general, ca fiind aproximativ la același nivel, atât pentru IMM-uri (44,25%), firmele mari (40,08%), cât și pentru multinaționale (39,88%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru multinaționale. De remarcat este și procentul mare al respondenților care au declarat că nu știu (21,97% în cazul IMM-urilor, 26,86% pentru firmele mari și 29,81% în cazul multinaționalelor).

Raportându-ne la **perioada anterioară (2012-2016)**, putem remarca:

- În anul 2016, cea mai mare parte a respondenților participanți la anchetă au apreciat nivelul managementului practicat în România ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, atât pentru IMM-uri (42,81%), firmele mari (41,01%), cât și pentru multinaționale (39,13%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru IMM-uri.
- Nivelul managementului practicat în România în 2015 comparativ cu 2014 este apreciat de cea mai mare parte dintre respondenți ca aproximativ la fel, atât pentru IMM-uri (37,74%) cât și pentru firmele mari (35,57%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru firmele mari. Se poate remarca o opinie considerabil mai favorabilă în cu referire la nivelul de calitate al managementului practicat la nivelul

multinaționalelor, ilustrată de procentul aproximativ egal al respondenților care sunt de părere că acesta este în creștere (27,71%) și s-a menținut la același nivel comparativ cu anul precedent (27,17%).

- Calitatea managementul practicat în România în 2014 comparativ cu 2013 în firmele mari, se observă o tendință crescătoare, mai mult de un sfert dintre respondenți considerând-o mai bună, în timp ce 37,5% sunt de părere că s-a menținut la același nivel, iar 15,6% că este în scădere. În ceea ce privește managementul practicat la nivelul IMM-urilor, părerea celor intervievați este ușor mai nefavorabilă decât în cazul firmelor mari și a multinaționalelor, însă se menține echilibrată, în sensul că un procent aproape egal de respondenți o consideră în creștere (22,0%) și în scădere (21,0%).
- Nivelul managementului practicat în firmele din România în 2013, comparativ cu 2012 proporția respondenților care îl consideră mai bun este în creștere față de anul precedent în cazul firmelor mari (20,39% față de 13,4) și o scădere în cazul IMM-urilor și a multinaționalelor.
- În anul 2012 s-a observat o îmbunătățire a nivelului managementului practicat în România la nivel de IMM și multinaționale, în timp ce firmele mari înregistrează o scădere a proporției respondenților care consideră că acesta este mai bun, comparativ cu valorile înregistrate în anul 2011. Observațiile asupra nivelurilor prezente în 2011 comparativ cu 2010, arată faptul că la nivel de IMM, firme mari și multinaționale, majoritatea respondenților chestionați au afirmat că nivelul managementului practicat este aproximativ la fel, ceea ce reprezintă o stagnare.

Pentru mai multe amănunte, poate fi consultat tabelul nr. 14.

Tabelul nr.14

Dinamica nivelului managementului practicat de agenții economici
din România în perioada 2012-2017

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
2013/2012					
1	La nivel de IMM	20,00%	25,45%	36,36%	18,18%
2	La nivelul firmelor mari	20,39%	22,33%	26,21%	31,07%
3	La nivelul multinaționalelor	21,65%	20,62%	16,49%	41,24%
2014/2013					
1	La nivel de IMM	22,00%	36,20%	21,00%	20,70%
2	La nivelul firmelor mari	26,00%	37,50%	15,60%	20,90%
3	La nivelul multinaționalelor	28,50%	30,20%	14,60%	26,80%
2015/2014					
1	La nivel de IMM	19,99%	37,74%	14,30%	27,98%
2	La nivelul firmelor mari	23,24%	35,57%	9,49%	31,71%
3	La nivelul multinaționalelor	27,71%	27,17%	8,47%	36,65%
2016/2015					
1	La nivel de IMM	26,80%	42,81%	10,29%	20,10%
2	La nivelul firmelor mari	24,75%	41,01%	10,87%	23,37%
3	La nivelul multinaționalelor	23,94%	39,13%	10,70%	26,23%
2017/2016					
1	La nivel de IMM	20,85%	44,25%	12,92%	21,97%
2	La nivelul firmelor mari	22,69%	40,08%	10,38%	26,86%
3	La nivelul multinaționalelor	22,89%	39,88%	7,43%	29,81%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

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 – 2017, putem remarca o evoluție favorabilă în perioada 2012-2016, concretizată în creșterea procentului respondenților care sunt de părere că aceasta ar fi superioară față de anul precedent (de la 24,45% în anul 2013 la 33,54% în 2016), concomitent cu scăderea accentuată a procentului respondenților care o consideră a fi în declin (de la 44,44% în 2013 la 12,88% în 2016), astfel încât, în anul 2016, procentul respondenților care apreciază evoluția managementului IMM-urilor față de anul precedent ca fiind favorabilă a depășit cu mai mult de 20 p.p. pe cel al opiniilor defavorabile. Această tendință pozitivă nu s-a menținut însă și în anul 2017, ponderea opiniilor favorabile scăzând de la 33,54% în anul 2016 la 26,73% în 2017, concomitent cu creșterea procentului respondenților care au remarcat evoluții negative (de la 12,88% la 16,56%).

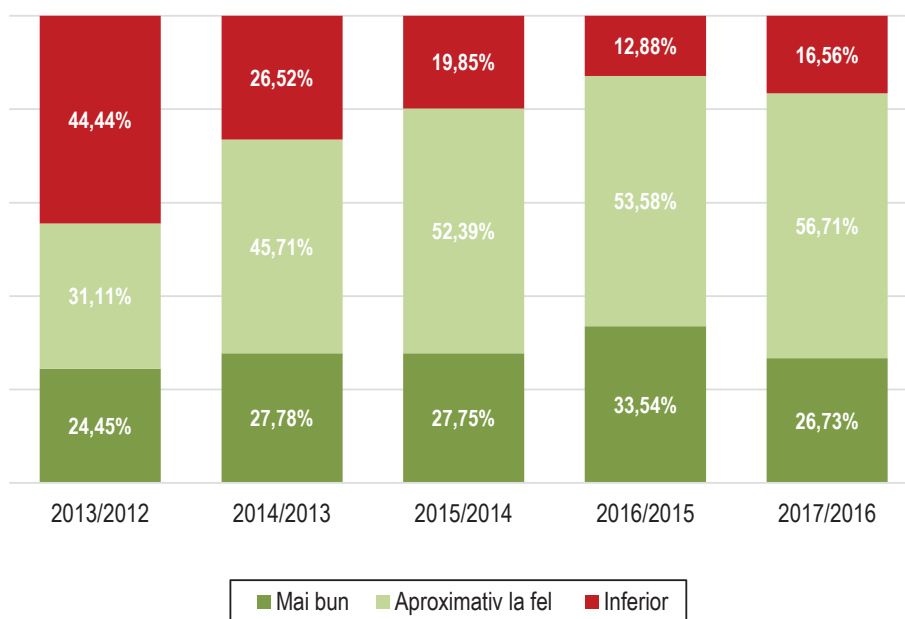


Figura nr. 57 - Evoluția managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 - 2017
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

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 – 2017, putem remarca creșterea pe perioada analizată a procentului respondenților care sunt de părere că aceasta ar fi în creștere (de la 29,58% în anul 2013 la 32,87% în 2014 și 34,03% în 2015), concomitent cu scăderea accentuată a procentului respondenților care o consideră a fi în declin (de la 38,02% în 2013 la 19,72% în 2014 și 13,89% în 2015), astfel încât, în anul 2015, procentul respondenților care apreciază evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari față de anul precedent ca fiind favorabilă este de aproape trei ori mai mare decât cel al opiniilor defavorabile (34,03% față de 13,89%). Această tendință nu s-a menținut și în perioada 2016-2017, procentul opiniilor favorabile scăzând ușor, de la 34,03% la 31,02%, concomitent cu creșterea procentului celor nefavorabile (de la 13,89% la 14,19%).

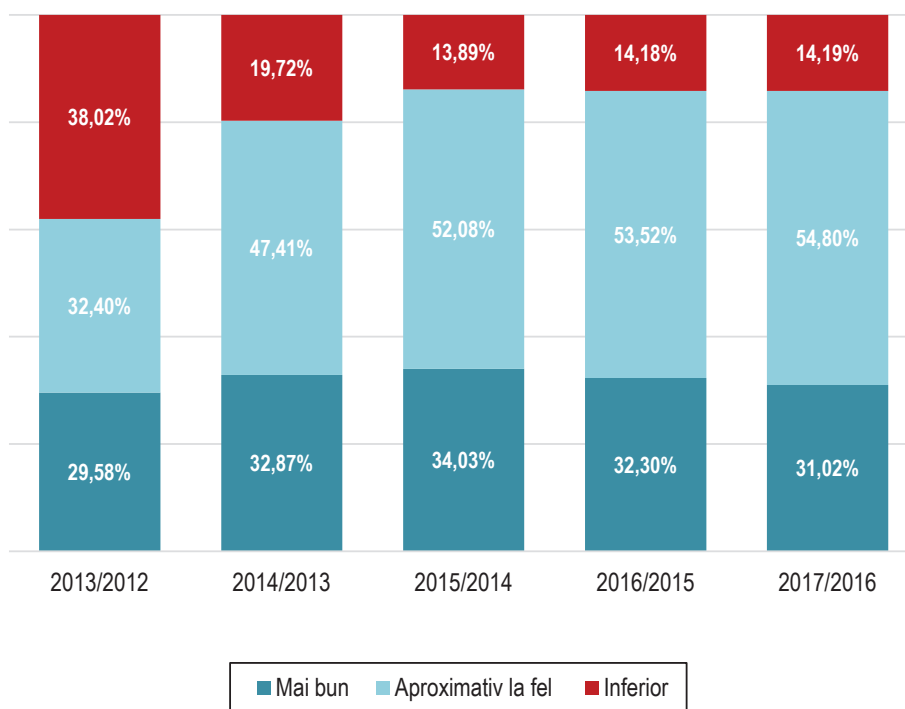


Figura nr. 58 - Evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012-2017
 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

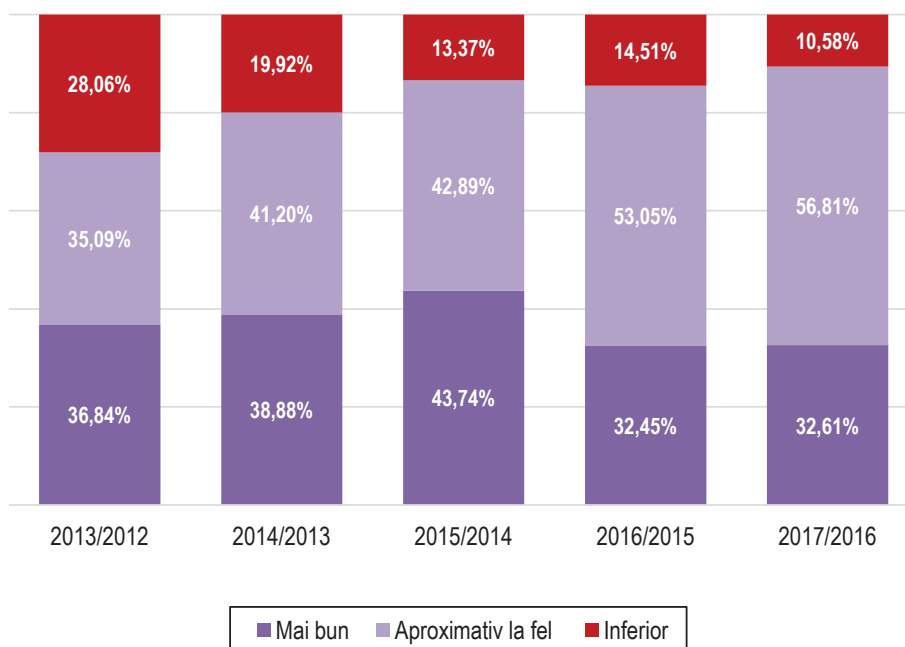


Figura nr. 59 - Evoluția managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2017
 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

Analizând figura nr. 59, putem constata că, la nivelul multinaționalelor, proporția respondenților care consideră că nivelul de calitate al managementului este superior față de anul precedent crește în mod constant în perioada 2012-2015 (de la 38,84% la 43,74%), concomitent cu o scădere a ponderii respondenților care notează evoluții negative (de la 28,06% la 13,37%). Anul 2016 a marcat însă o schimbare în ceea ce privește această tendință, procentul opiniilor favorabile scăzând (de la 43,74% în 2015 la 32,61% în 2017), concomitent cu o ușoară scădere a procentului opiniilor nefavorabile (de la 13,37% la 10,58%). Cu toate acestea, trebuie remarcat faptul că, în cazul multinaționalelor, pe întreaga perioadă analizată, ponderea respondenților care remarcă evoluții pozitive comparativ cu anul precedent este superioară celei a întreprinzătorilor care notează evoluții negative.

2.5.3.2. Analiza evoluției calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală

Analiza rezultatele obținute în urma anchetelor la care au participat cadre didactice și cercetătorilor în management, precum și manageri și specialiști din firme, ne-a permis conturarea unei imagini și asupra evoluției managementului practicat în firmele din România în perioada 2009-2017 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală. Astfel, în anul 2017, calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România este în general percepută ca fiind de un nivel inferior celui din Uniunea Europeană și aproximativ de același nivel cu managementul practicat în țările din Europa Centrală. Dacă ne referim la perioadele anterioare, putem remarca următoarele elemente semnificative:

- În anul precedent (2016) mai mult de o treime dintre respondenți (36,19%) au evaluat calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel de firmă, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind inferioare, în timp ce aproximativ un sfert – 25,16% le consideră ca fiind de același nivel și doar 17,16% de un nivel superior. În ceea ce privește comparația cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, cel mai mare număr dintre respondenți au considerat că acesta este de aproximativ de același nivel (27,53%), urmașii fiind de respondenții care sunt de părere că nivelul de calitate este unul inferior (25,82%) și de cei care îl consideră superior (14,79%).
- Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în 2015, comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană, au fost percepute de respondenți ca fiind inferioare – 45,66%, în timp ce doar 15,92% le consideră ca având un nivel superior și 14,77% ca fiind aproximativ la fel. În ceea ce privește comparația cu celelalte țări din Europa Centrală, respondenții au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior (35,30%), însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, iar un procent aproximativ egal de respondenți le consideră de un nivel superior (15,11%) și respectiv aproximativ la fel (19,44%).
- În 2014, calitatea managementului practicat în România la nivel de firmă, comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană, a fost percepută de respondenți ca fiind în general inferioară - 39,9%, în timp ce comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală, cea mai mare pondere a respondenților (31,9%) au considerat că acestea sunt de asemenea de un nivel inferior, însă cu aproximativ 10 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană.
- Analiza rezultatelor obținute în anul 2013 relevă o situație nefavorabilă, calitatea fiind considerată inferioară față de managementul din U.E. (51,68%) și față de managementul din Europa Centrală (42,8%).

Pentru mai multe amănunte poate fi consultat tabelul nr. 15.

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– 2017

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	13,14%	12,70%	68,47%	5,60%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	10,23%	37,43%	39,91%	12,40%
2010					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	11,52%	13,06%	68,36%	7,07%
2	Comparativ cu managementul mediu 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%
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%
2016					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	17,16%	25,16%	36,19%	21,49%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	14,79%	27,53%	25,82%	31,86%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
2017					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	10,38%	28,38%	38,66%	22,58%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	10,17%	31,03%	26,65%	32,15%

(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, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

Din analiza aprecierilor eșantionului de cadre didactice și cercetători în management și ale celui format din manageri și specialiști din firme (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”), 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 – 2017:

- 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 13,93% la 5,69%), concomitent cu o creștere a procentului celor care sunt de părere că aceasta este de un nivel inferior (de la 72,60% în 2009 la 79,12% în 2012).
- În anul 2013, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 5,69% în 2012 la 26,70% în 2013, concomitent cu o scădere echivalentă a aprecierilor negative.
- Această tendință pozitivă nu s-a menținut însă și în perioada următoare, având în vedere panta din nou descendentă a aprecierilor pozitive (de la 26,70% în 2013, la 13,40% în 2017).

Figura nr. 60 ilustrează în mod elocvent această evoluție.

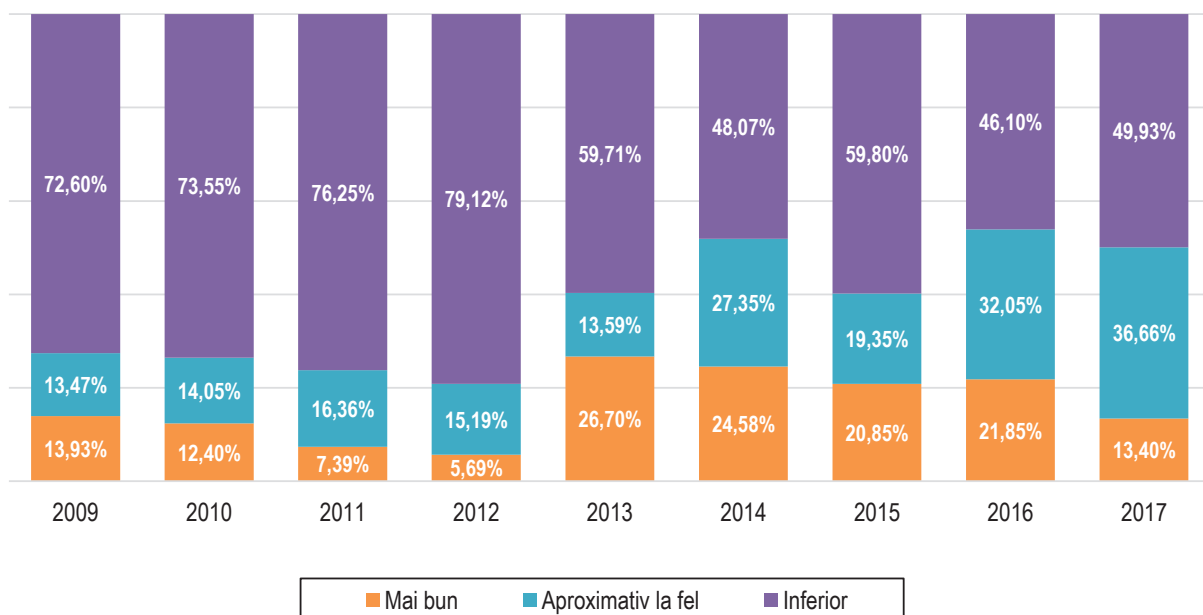


Figura nr. 60 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2017

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

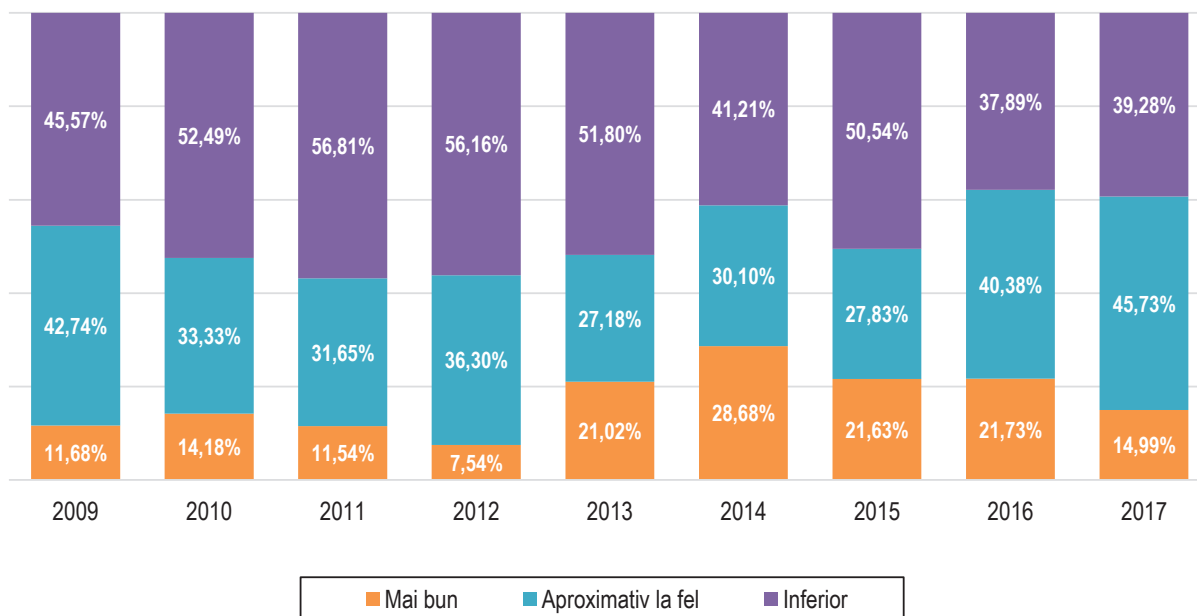


Figura nr. 61 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2017

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016* și completat cu date din 2017)

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 – 2017 (prezentată în tabelul de mai jos), putem remarca:

- În perioada 2009 – 2012, 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 avut o evoluție oscilantă, cu ușoară tendință de scădere (de la 14,18% la 7,54%), concomitent cu o creștere a procentului celor care sunt de părere că aceasta este de un nivel inferior (de la 45,57% în anul 2009 la 56,16% în 2012).
- În perioada 2013 - 2014, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 7,54% la 28,38% (ceea ce reprezintă mai mult decât o triplare a acestuia), concomitent cu o scădere de mai mică intensitate a aprecierilor negative.
- Tendința pozitivă nu s-a menținut însă și în anii 2015, 2016 și 2017, înregistrându-se o scădere a aprecierilor pozitive (de la 28,68% în 2014 la 14,99% în 2017), în timp ce ponderea opiniilor nefavorabile a cunoscut evoluții oscilante.

2.5.4. Evoluția capacității managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice actuale

Capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017, în România, este considerată ca fiind de un nivel mediu de către cea mai mare parte dintre respondenții participanți la anchetă. Cu toate acestea se poate constata o relație direct proporțională între mărimea firmelor și capacitatea acestora de a face față provocărilor economice actuale. Dintre cele trei categorii de agenți

economici, cele mai puțin favorabile aprecieri cu privire la capacitatea de a răspunde provocărilor actuale de natură economică primesc **IMM-urile**, mai mult de o treime dintre respondenți (39,06%) fiind de părere că această capacitate este de nivel mediu, aproape un sfert (24,52%) - redusă, în timp ce doar 12,31% o consideră ca fiind de un nivel ridicat. La întrebarea care vizează capacitatea **firmelor mari** de a face față situației economice actuale, se observă că opiniile respondenților sunt ușor mai favorabile, procentul celor care sunt de părere că ar fi scăzută fiind de 18,01%, iar al celor care o consideră de nivel ridicat de 15,87%. La nivelul **multinaționalelor**, părerea celor intervievați este ușor mai favorabilă decât în cazul firmelor mari și a IMM-urilor, în sensul că 22,18% dintre respondenți remarcă o capacitate ridicată și doar 15,67% una de nivel scăzut.

Examinarea capacității managementului agenților economici de a face față complexei situații economice în anul 2017, **comparativ cu perioada 2009 - 2016**, dezvăluie următoarele aspecte:

- În anul 2016, capacitatea managementului de a face față situației economice complexe cu care se confruntă firmele este considerată, per ansamblu, ca fiind net superioară în cazul multinaționalelor, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în rândul micilor afaceri.
- Capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015, este considerată ridicată în rândul multinaționalelor (25,95%), urmate de firmele mari (21,34%) și IMM-uri (13,69%), acestea situându-se sub media pe țară (17,48%). Per ansamblu, multinaționalele sunt considerate de majoritatea respondenților ca având o capacitate net superioară de a trece peste actuala conjunctură economică, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în rândul micilor afaceri.
- Ponderea cea mai mare înregistrată în 2014 de firmele mari este aceea a capacității medii a managementului de a face față crizei (31,60%), urmată pe locul doi de o capacitate ridicată și de cea redusă a managementului de a face față crizei (20,50%).
- În perioada 2009-2012 respondenții apreciază că managerii români au o capacitate redusă de a face față crizei, însă în 2013, la nivel de IMM-uri s-a înregistrat o ușoară creștere a capacității ridicate a managementului de a face față crizei, trendul ascendent fiind continuat și în 2014.
- Cu toate acestea, trendul din 2009-2013 este resimțit în capacitatea medie și redusă de a face față crizei, la nivelul managementului tuturor categoriilor de firme și în 2014.
- Având în vedere fluctuațiile mici referitoare la capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei din perioada 2009-2013, valorile pentru anul 2014 în cazul firmelor mari au fost oarecum neașteptate, în sensul că s-a dublat ponderea capacității ridicate, comparativ cu anul precedent. În cazul IMM-urilor și al multinaționalelor această pondere este în ușoară creștere față de anul precedent (11,10% față de 10,83% pentru IMM-uri și 24,80% față de 23,68% pentru multinaționale).

Tabelul nr. 16

Capacitatea managementului agenților economici
de a face față provocărilor economice actuale, în perioada 2009 – 2017

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
2009					
1	IMM	10,16%	45,45%	38,5%	5,88%
2	Firme mari	13,7%	56,68%	22,9%	6,95%
3	Multinaționale	36,36%	41,8%	6,95%	15,51%
2010					
1	IMM	5,71%	52,38%	34,29%	7,62%
2	Firme mari	9,52%	63,81%	14,29%	12,38%
3	Multinaționale	39,81%	34,95%	7,77%	17,48%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
2011					
1	IMM	8,5%	43,5%	39,25%	8,75%
2	Firme mari	15,46%	52,87%	21,45%	10,22%
3	Multinaționale	38,64%	38,64%	9,09%	13,64%
2012					
1	IMM	7,65%	54,12%	34,71%	3,53%
2	Firme mari	14,79%	56,21%	23,67%	5,33%
3	Multinaționale	45,88%	36,47%	8,24%	9,41%
2013					
1	IMM	10,83%	36,67%	41,67%	10,83%
2	Firme mari	11,16%	35,95%	35,12%	17,77%
3	Multinaționale	23,68%	18,4%	17,98%	39,91%
2014					
1	IMM	11,10%	39,60%	29,80%	19,50%
2	Firme mari	24,20%	31,60%	20,50%	23,70%
3	Multinaționale	24,80%	27,70%	17,50%	29,90%
2015					
1	IMM	13,69%	36,11%	25,81%	24,39%
2	Firme mari	21,34%	31,57%	14,02%	33,06%
3	Multinaționale	25,95%	24,66%	11,86%	37,53%
2016					
1	IMM	14,71%	36,60%	24,67%	24,02%
2	Firme mari	24,26%	36,76%	14,38%	24,59%
3	Multinaționale	27,29%	31,54%	13,73%	27,45%
2017					
1	IMM	12,31%	39,06%	24,52%	24,11%
2	Firme mari	15,87%	37,84%	18,01%	28,28%
3	Multinaționale	22,18%	31,94%	15,67%	30,21%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

Examinând evoluția capacității managementului IMM-urilor de a face față situației economice actuale, în perioada 2009-2017, astfel cu a fost percepută de către respondenți, putem remarca că aceasta s-a menținut la nivele comparabile de la un an la altul în perioada 2009-2012. În perioada 2013-2016 s-a înregistrat o evoluție favorabilă, concretizată în creșterea percepțiilor cu privire la capacitatea ridicată de la 7,93% în anul 2012 la 19,35% în 2016 (aceasta fiind cea mai mare pondere înregistrată pe întreaga perioadă de observație) și diminuarea ponderii respondenților care au exprimat opinii defavorabile. Din păcate, această tendință nu s-a menținut și în anul 2017, înregistrându-se o diminuare cu aproximativ 3 p.p. a ponderii respondenților care constată capacitatea ridicată a IMM-urilor.

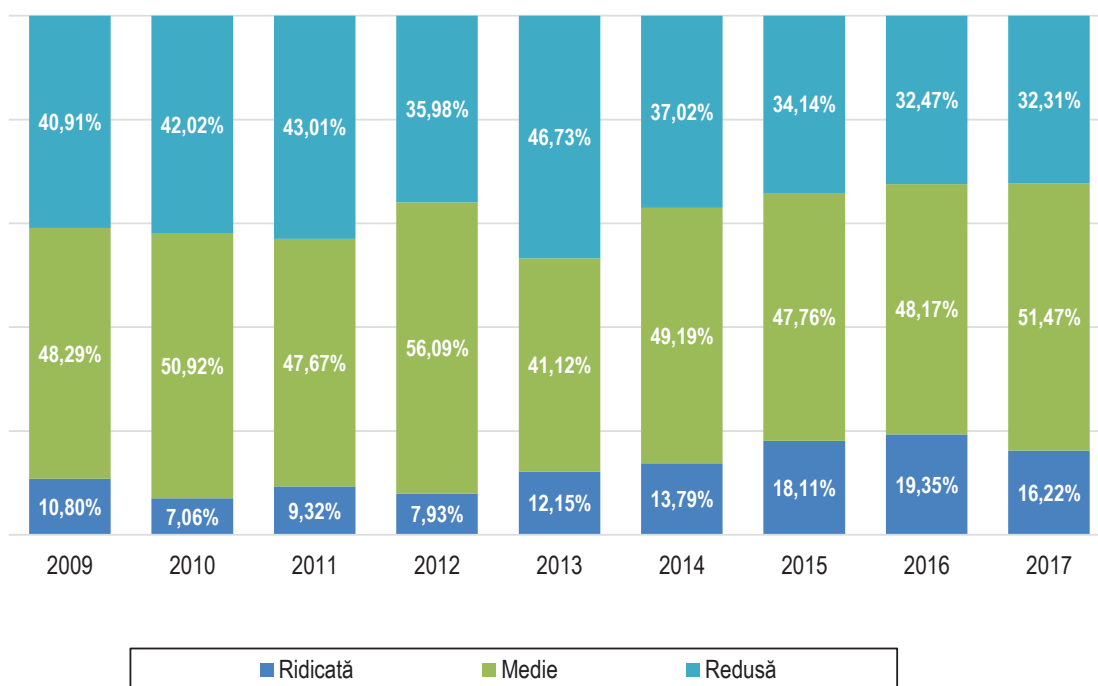


Figura nr. 62 – Evoluția capacității managementului IMM-urilor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2017

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

Spre deosebire de IMM-uri, examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului firmelor mari de a face față crizei și urmărilor acesteia, în perioada 2009-2017, se remarcă o perioadă relativ stabilă în intervalul 2009-2012 și o evoluție defavorabilă în anul 2013 (marcată de creșterea de la 25,00% la 45,71% a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului firmelor mari de a răspunde la provocările economice ca fiind redusă). Anul 2014 se remarcă printr-o evoluție extrem de pozitivă, procentul respondenților care consideră capacitatea firmelor mari de a răspunde la provocările mediului economic ca fiind ridicată crescând de la 13,57% în 2013 la 31,72% în 2014, concomitent cu o scădere la fel de spectaculoasă a procentului respondenților care apreciază această capacitate ca fiind scăzută (de la 42,71% în 2013 la 26,87% în 2014), astfel încât procentul opiniilor favorabile l-a depășit pe cel al opiniilor nefavorabile cu aproape 5 p.p. Tendința pozitivă s-a menținut și în anul 2015 și 2016, dar având o amplitudine mai mică. Anul 2017 se evidențiază (și în cazul firmelor mari) printr-o diminuare de mai mult de 10 p.p. a ponderii respondenților care notează capacitatea ridicată a firmelor mari de a răspunde eficient la provocările de natură economică.

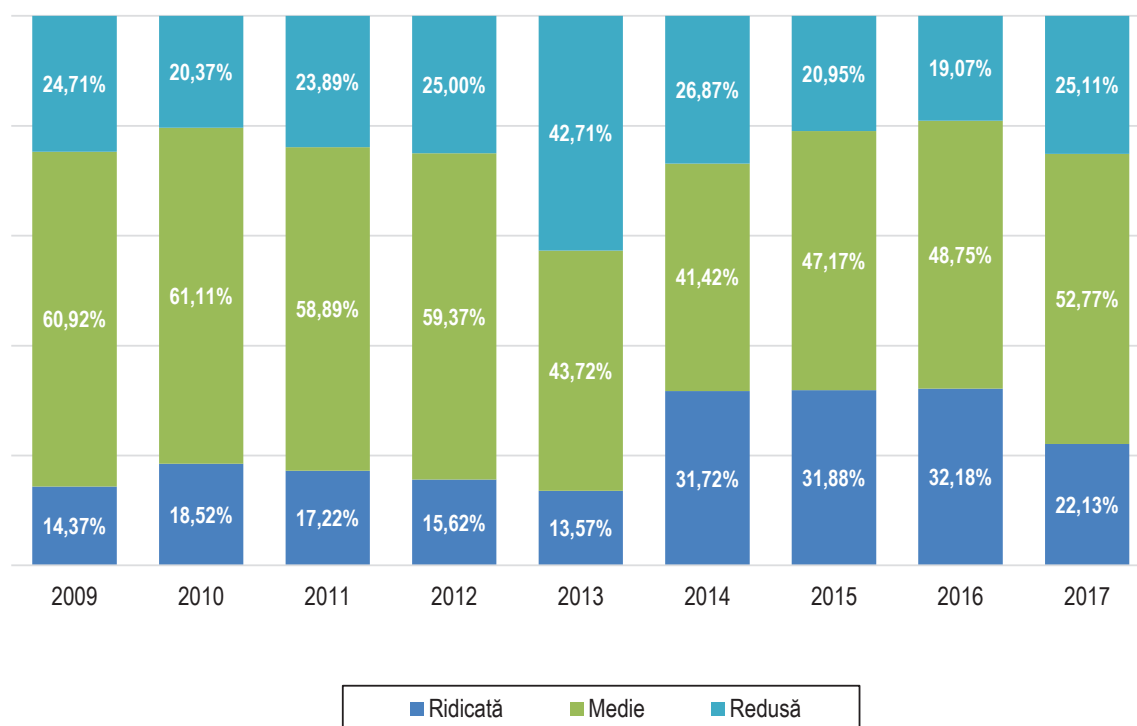


Figura nr. 63 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2017

(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, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

Dacă avem în vedere evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului multinaționalelor de a face față provocărilor contemporane de natură economică, în perioada 2009-2017, 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 și 35,43% în 2014 a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului multinaționalelor de a răspunde la provocările economice ca fiind ridicată, concomitent cu o creștere de la 9,10% la 29,92% a procentului respondenților care o apreciază ca fiind redusă, aceste procente menținându-se relativ constante și în anul 2014. În anul 2015 multinaționalele se dovedesc a-și îmbunătăți capacitatea de răspuns la provocările economice, procentul răspunsurilor care indică o capacitate ridicată crescând de la 35,43% la 41,54%, concomitent cu o scădere a procentului răspunsurilor care indică o capacitate redusă de la 25,00% la 18,99%. Această tendință nu s-a menținut însă și în perioada 2016-2017, când ponderea respondenților care au notat evoluții favorabile a scăzut cu 9,76 p.p., de la 41,54% la 31,78%.

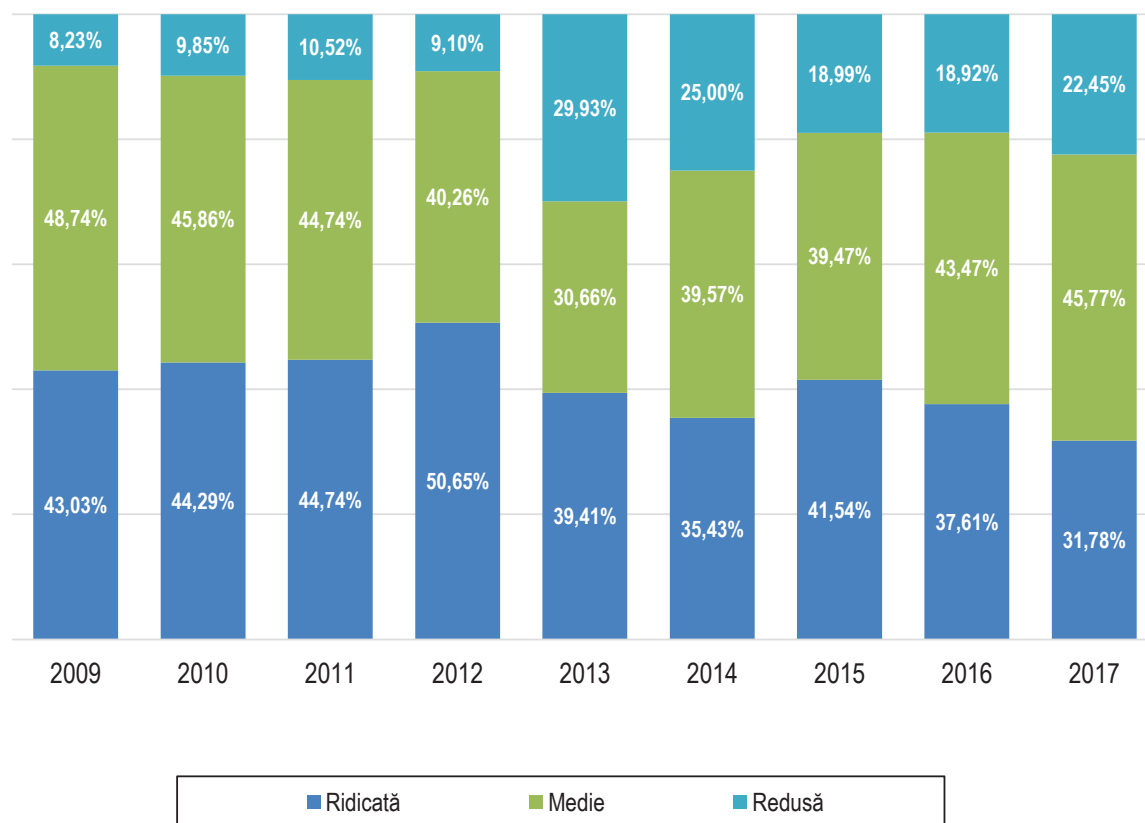


Figura nr. 64 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2017

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză*, *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017*)

Din analizele prezentate în paragrafele anterioare, putem afirma faptul că dimensiunea firmelor influențează capacitatea managementului acestora de a face față situației economice actuale, perioada 2009-2017 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, se regăsește în mai mare măsură în firmele mari și multinaționale, principalele cauze fiind următoarele: transferul internațional de know-how managerial, existența unei stabilități economico-financiare datorate amplei resurselor „companiei mamă”, capacitatea de diversificare a piețelor de desfacere și a furnizorilor la nivel global, capacitatea de a influența și participa la procesul decizional al entităților statale și supra-statale.

Deși în perioada 2009-2013, IMM-urile din România au fost cele care au resimțit din plin efectele crizei economice (neavând resursele și puterea organizațiilor mai mari, acestea fiind mai vulnerabile la factori perturbatori din mediul de afaceri), într-o măsură mult mai mare decât firmele mari și multinaționale, în 2014 – 2016 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.

Etapa din ciclul de viață în care se află firma este în măsură să influențeze și schimbările organizaționale din cadrul acesteia, în faza de dezvoltare, schimbările fiind mai intense, iar în faza de maturitate aceasta fiind mai stabilă. 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.

2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești

Dimensiunea previzională a managementului poate fi considerată o premisă esențială a competitivității firmelor, motiv pentru care consideră ca extrem de importantă și analiza dinamicii activităților de planificare strategică desfășurate de firmele din România. În anul 2017¹, din păcate, aproape jumătate dintre firme (43,11%) nu utilizează niciunul dintre instrumentele ale planificării strategice, acest procent fiind cu 6,36 p.p. mai mare comparativ cu anul precedent. Dintre firmele care desfășoară activități de planificare strategică, ponderea cea mai mare o dețin cele care s-au limitat la elaborarea de planuri și politici anuale (37,76% din totalul firmelor) și doar 19,13% au avut în vedere și elaborarea de strategii pe termen lung (3-5 ani).

Extrapolarea analizei la nivelul intervalului 2010-2017 evidențiază următoarele:

- Din evoluția dinamicii previziunilor realizate în cadrul IMM-urilor în anii 2010-2017 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 2009 (53,33%), în intervalul următor urmând o perioadă mai puțin favorabilă. În perioada 2014-2017 evoluția ponderii firmelor care au elaborat planuri și politici anuale a cunoscut o evoluție inconstantă, cu un minim de 35,67% în anul 2015 și un maxim de 49,40% în 2016.
- Pe toată perioada analizată, ponderea agenției economice care au realizat strategii pentru 3-5 ani este net inferioară celei a firmelor care au avut în vedere planificarea pe termen scurt concretizată prin planuri și politici anuale, situându-se în jurul valorii de 10% în intervalul 2010-2015. În ultimii doi ani se pare că organizațiile din România au înțeles să se îndrepte cu precădere asupra instrumentelor de planificare pe termen lung (strategii pe 3-5 ani), ponderea acestora crescând de la 5,96% în anul 2015 la 19,13 în 2017.
- Din păcate, pe toată perioada analizată, un procent substanțial dintre firme nu au avut în vedere elaborarea vreunui document cu caracter strategic, ponderea acestora oscilând între 35,61% în anul 2009 și 58,37% în 2015.

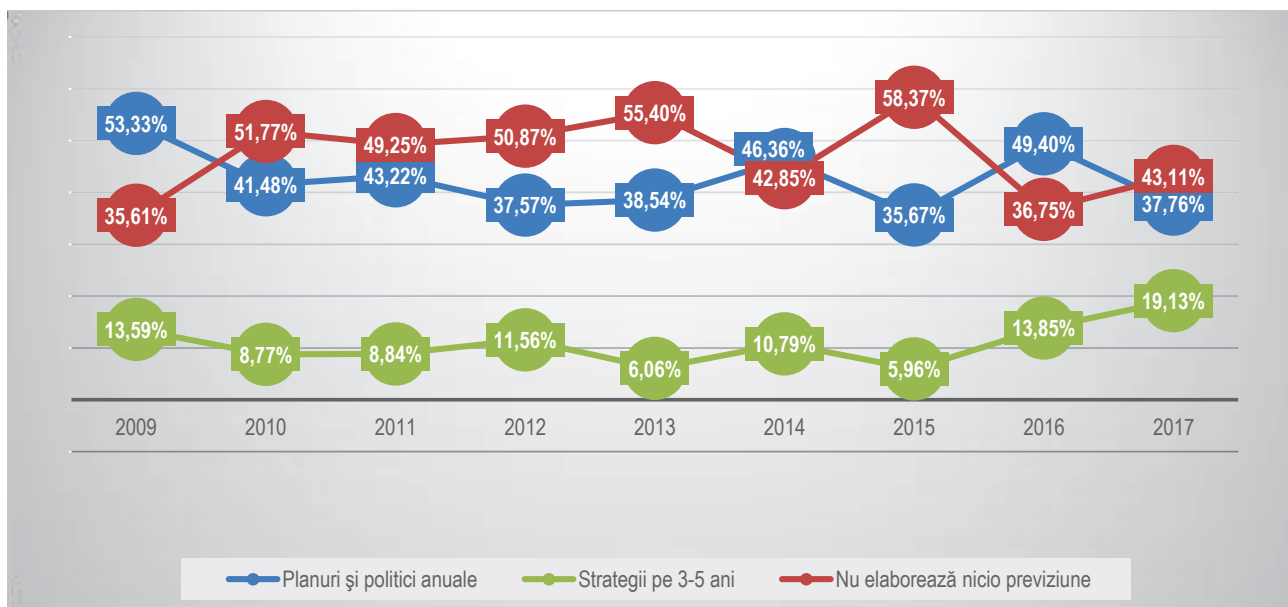


Figura nr. 65 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești în perioada 2009-2017
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 172.

2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici

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 2010-2017. Această perioadă a fost caracterizată de unele tenduri 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 dificultăților economice, firmele din România nu sunt de părere că inovarea ar trebui să fie obiectivul principal al strategiei.

După cum se arată în Carta Albă a IMM-urilor din România 2017¹, eforturile de inovare din IMM-uri s-au concentrat cu precădere spre noile produse (39,47%), noi tehnologii (24,58%), abordările manageriale și de marketing noi (12,71%), modernizarea sistemului informatic (10,41%) și pregătirea resurselor umane (10,05%). De asemenea, evidențiem faptul că în aproape un sfert dintre firme (24,58%) a fost notată absența abordărilor inovaționale.

Analiza dinamicii activităților inovaționale desfășurate de către firmele din România în perioada 2009-2016, prezentată în figura nr. 66, relevă următoarele aspecte semnificative:

- Per ansamblul perioadei 2009 – 2016 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 24,58%) și în mai mică măsură către modernizarea sistemului informatic (între 4,97% și 11,83%) și pregătirea resurselor umane (între 4,58% și 10,05%).
- În ceea ce privește interesul firmelor pentru inovarea prin introducerea de noi produse, acesta a sporit constant în perioada 2009-2013. În anul 2014 ponderea agenților economici care au desfășurat activități inovaționale concretizate în noi produse a scăzut simțitor (de la 40,22% la 27,71%), pentru ca în perioada 2015-2016 să cunoască o nouă evoluție pozitivă, prin creșterea ponderii, de la 27,71% în 2014 la 39,47% în 2016.
- Activitățile inovaționale concretizate în noi tehnologii au cunoscut o evoluție oscilantă în perioada 2009-2017, după cum au fost acestea reflectate de rezultatele anchetelor anuale desfășurate în această perioadă, înregistrând însă un maxim de 24,58% în anul 2016.
- Și în ceea ce privește noile abordări manageriale și de marketing, ponderea firmelor care au pus accent pe acestea a cunoscut o evoluție inconstantă în perioada analizată, dar, din păcate, cu o scădere dramatică în anul 2016 (de la 24,73% la 12,71%).
- Modernizarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane au fost consemnate într-o proporție din ce în ce mai mică în perioada 2009-2014, ponderea acestora crescând însă în anii 2015 și 2016.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017, p. 315.

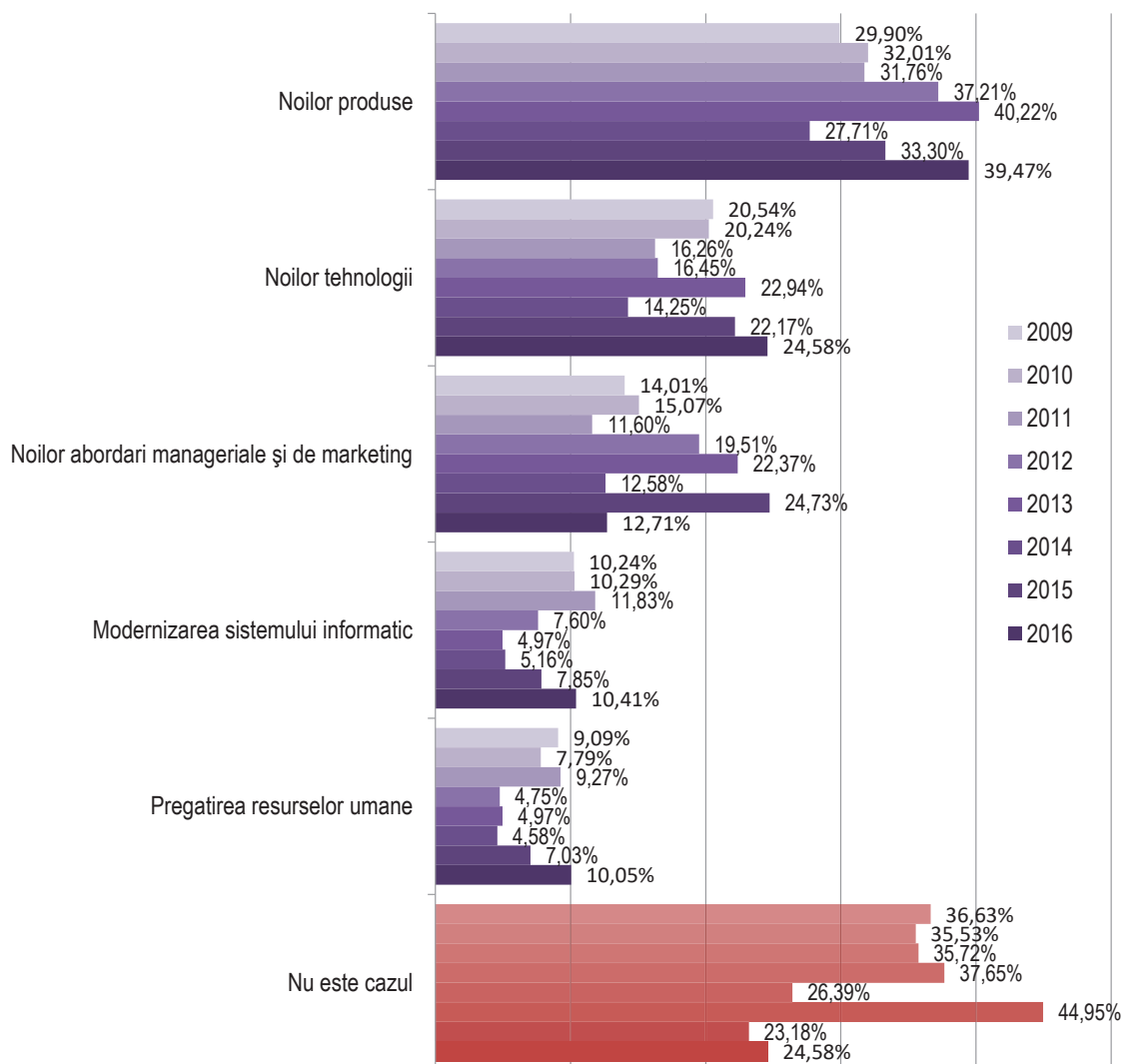


Figura nr. 66 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor în perioada 2009 – 2016
 (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, Nicolescu O. coord.)

2.5.7. Economia și managementul bazate pe cunoștințe

În condițiile tranziției către economia și organizația bazate pe cunoștințe, asimilarea și utilizarea în practica managerială a noțiunilor specifice, poate fi considerată ca un element hotărâtor în procesul de adaptare a acestor organizații la noile condiții și provocări din mediul socio-economic, precum și în supraviețuirea lor pe termen lung. Rezultatele cercetării¹ relevă faptul că mai mult de un sfert dintre întreprinzători (35,96%) cunosc noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe, în timp ce 64,04% dintre aceștia nu cunosc aceste noțiuni.

Dacă ne referim la perioada 2009 – 2016, astfel cum rezultă și din figura de mai jos, putem remarca:

- În ciuda efectelor pozitive pe care acestea le au asupra performanțelor IMM-urilor, distribuția răspunsurilor indică o tendință generală de scădere a procentului firmelor în care sunt cunoscute

¹ Ibidem, p. 207.

noțiunile de economie și organizație bazate pe cunoștințe (de la 43,15% în 2009 la 21,44% în 2015), această pondere crescând însă în anul 2016 cu 14,52 p.p., de la 21,44% la 35,96%.

- Concomitent, un procent din ce în ce mai mare de întreprinzători au declarat că aceste noțiuni nu le sunt cunoscute (de la 56,85% în 2009 la 78,56% în 2015), ponderea lor scăzând simțitor în anul 2016.

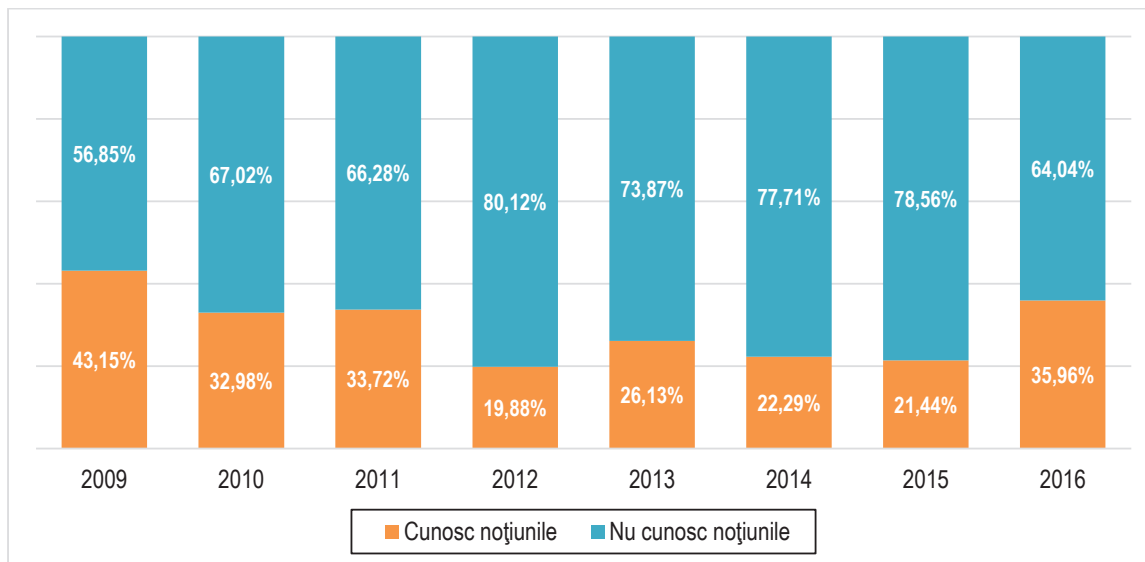


Figura nr. 67 - Dinamica nivelului de cunoaștere a noțiunilor de economie și organizație bazate pe cunoștințe în perioada 2009 – 2016
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010-2017, Nicolescu O. coord.)

Concluzia generală, ce poate fi formulată în urma investigațiilor realizate în perioada 2010-2016 în rândul agenților economici din România – pe baza răspunsurilor obținute la nivelul eșantionului de manageri, întreprinzători, specialiști în management, cercetători și cadre didactice, este că deși firmele românești sunt informate cu privire la managementul bazat pe cunoștințe și într-o oarecare măsură, managerii întreprinderilor sunt capabili să valorifice oportunitățile și să utilizeze beneficiile provenite din managementul bazat pe cunoștințe, situația este destul de dezamăgitoare în ceea ce privește implementarea sistemelor de management bazat pe cunoștințe (sunt implementate într-o măsură mică). De asemenea, s-a mai putut observa că, printre cei mai importanți factori de influență ai implementării managementului bazat pe cunoștințe sunt: dimensiunea firmei, domeniul de activitate și vechimea organizației.

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). 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. Totodată, 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.

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 contribui atât la sporirea potențialului inovativ al firmelor, cât și la performanțele generale ale acestora. Antrenarea nu se referă doar la training și perfecționarea cunoștințelor, ci și la motivarea corespunzătoare a angajaților, realizată prin corelarea

performanțelor acestora cu recompensele oferite. Antrenarea are o importanță majoră în cadrul managementului resurselor umane, acesta din urmă fiind esențial pentru crearea și menținerea unei echipe formate din salariați și specialiști capabili să îndeplinească obiectivele organizației.

Situația managementului resurselor umane din România, poate fi prezentată și prin **analizarea ratei anuale a șomajului care în perioada 2004 - 2017** a oscilat între 8,00% în anul 2004 și 4,9% în 2017, aceasta fiind cea mai scăzută valoare din toată perioada analizată. Analizând evoluția ratei anuale a șomajului prezentate în figura nr. 68, se poate observa că aceasta a urmat, în general, tendințele manifestate la nivel european, respectiv o diminuare în perioada 2004-2008, urmată de un trend ascendent în perioada 2008-2013 și o scădere în intervalul 2013-2017, valori situate sub media Uniunii Europene, lucru ce indică faptul că în România 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.

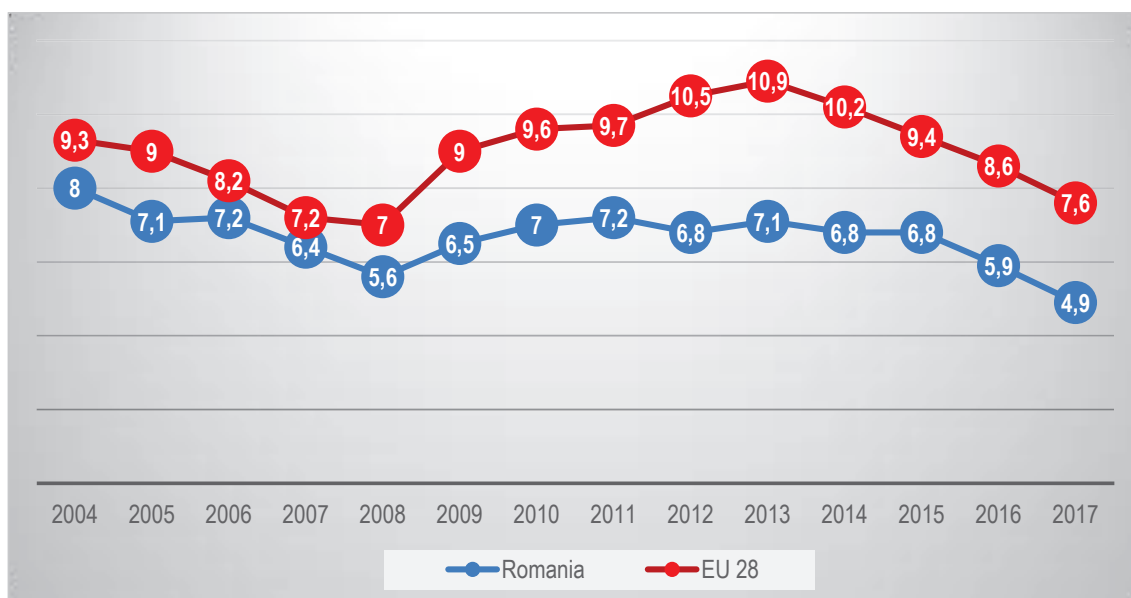


Figura nr. 68 - Rata anuală a șomajului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2006 - 2017 (Sursa: Eurostat, Total unemployment rate, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00203&plugin=1>, accesat la 22 aprilie 2018)

Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii din România își aduce în continuare aportul la crearea de noi locuri de muncă în economie, după cum relevă rezultatele anchetei realizate în rândul întreprinzătorilor. La nivelul întregului eșantion au fost angajate în medie 2,22 pe firmă și au părăsit organizația 1,46 persoane, rezultând un spor mediu de 0,76 persoane pe IMM. Majoritatea companiilor (90,66%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 5,22% dintre întreprinderi au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 2,43% dintre agenții economici au înregistrat mai mult de 20 de noi salariați, iar 1,70% din entități au crescut personalul cu un număr de noi angajați cuprins între 10 și 20.¹

Comparând aceste rezultate cu cele din anii precedenți, putem remarca:

- În anii 2009 și 2010 numărul mediu de persoane nou angajate la nivelul IMM-urilor care au constituit eșantionul reprezentativ a fost inferior celui al persoanelor care au părăsit organizația comparativ cu anul precedent, rezultând astfel un spor negativ (-1,19 în 2009 și -0,32 în 2010).
- Începând cu anul 2011, în medie, numărul de persoane angajate l-a depășit pe cel al persoanelor care au părăsit organizația, această diferență variind între +0,29 în 2012 și 2014 și +0,76 în 2016, aceasta fiind cea mai mare valoare înregistrată pe toată perioada analizată..

Un tablou complet al acestor evoluții este ilustrat în figura 69.

¹ Ibidem, p. 257.

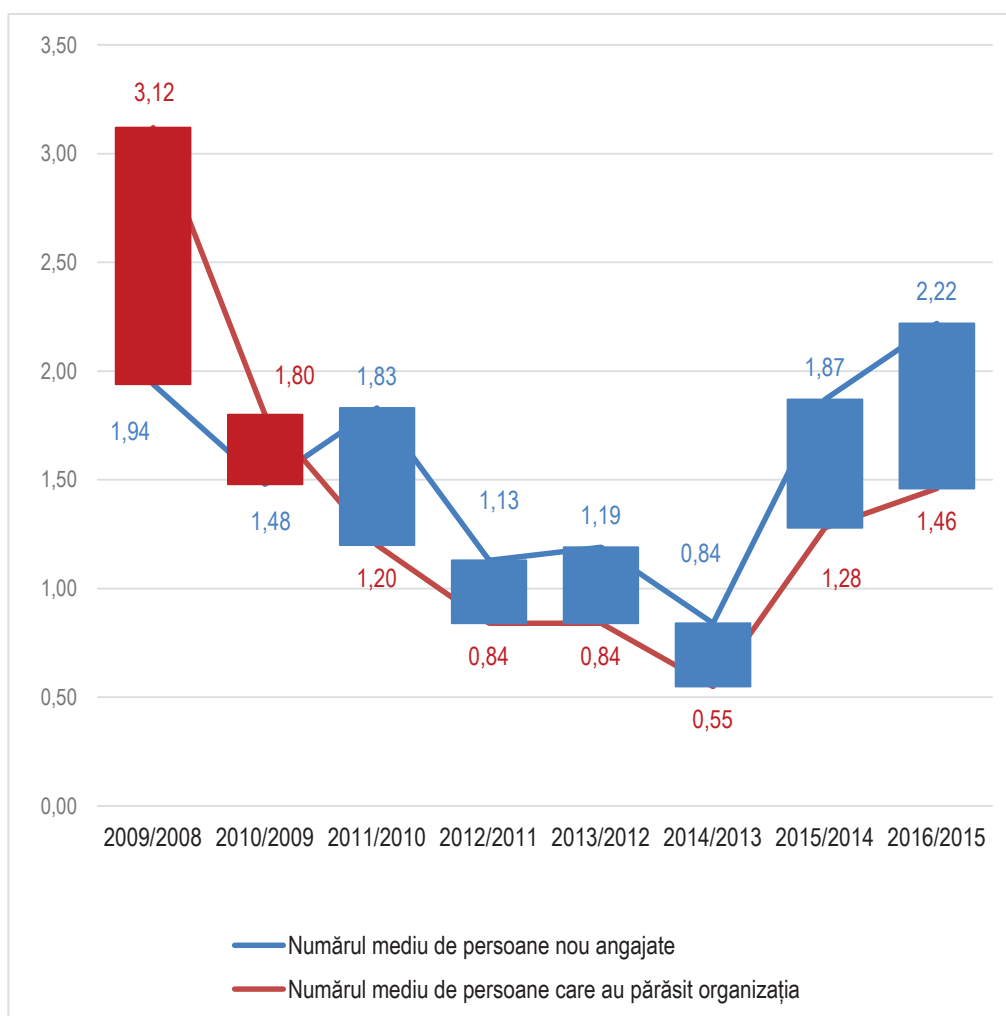


Figura nr. 69 – Evoluția numărului mediu de persoane nou angajate și care au părăsit organizația în perioada 2008-2016

Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România (2010-2017), Nicolescu O. coord.

În ceea ce privește **evoluția salariului mediu** în anul 2016 față de anul 2015, în cadrul IMM-urilor din România, putem observa faptul că într-o proporție foarte mare (aproximativ 37,65% dintre cazuri) salariile au rămas la același nivel, în timp ce în aproape jumătate dintre organizații (45,04%) s-au consemnat mărimi salariale (procentul de creștere al salariilor nu a fost însă foarte mare, acesta fiind de până la 5% comparativ cu anul precedent în 23,24% dintre organizații). Totodată, s-au înregistrat și scăderi ale salariilor în 17,31% dintre firme, cea mai mare pondere deținând-o diminuările salariale cuprinse între 5 și 10%, acestea fiind consemnate în 4,84% dintre organizații.¹

Analiza evoluției salariului mediu înregistrat în IMM-urile din România în perioada 2008-2016 este prezentată în figura 69.

¹ Ibidem, p. 267.

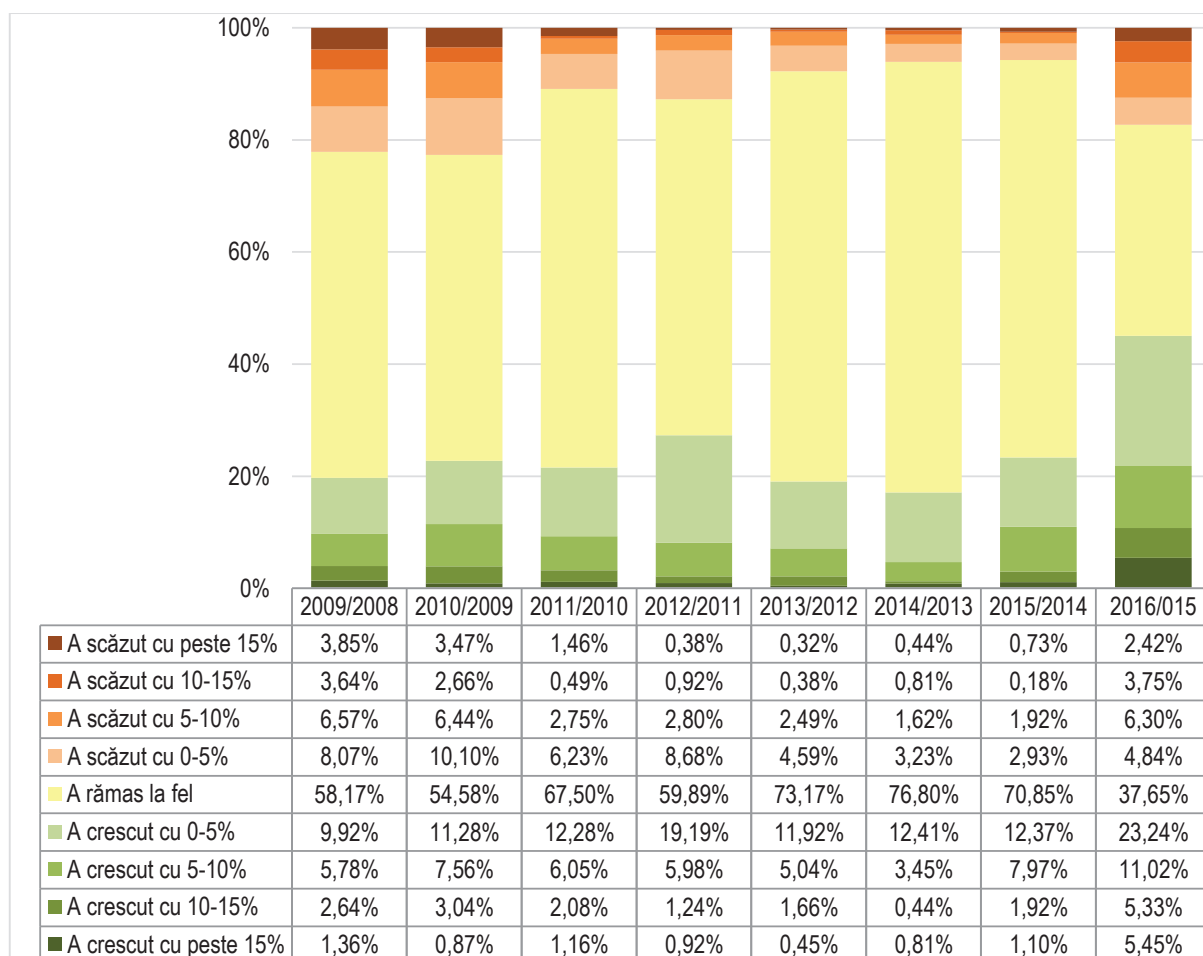


Figura nr. 70 – Evoluția salariului mediu în perioada 2008-2016

Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România (2010-2017), Nicolescu O. coord.

- În perioada 2008-2015 cea mai mare proporție a IMM-urilor a fost cea în cadrul căreia salariul mediu s-a menținut la același nivel cu cel din anul precedent (între 37,65% în anul 2016 și 76,80% în 2014). În aceeași perioadă, ponderea IMM-urilor în cadrul cărora s-au acordat creșteri salariale a fluctuat, iar cea care a înregistrat scăderi ale salariului mediu s-a diminuat constant de la valorile maxime din anul 2009 la cele minime din 2015.
- Anul 2016 a marcat o evoluție pozitivă în ceea ce privește salariul mediu în cadrul IMM-urilor din România, concretizată prin creșterea ponderii organizațiilor în cadrul cărora s-au acordat măririi salariale, concomitent cu diminuarea ponderii celor care au înregistrat scăderi în acest sens.

2.5.9. Analiza evoluției principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009-2017

În vederea conturării unei imagini de sinteză a stării generale de sănătate a managementului agenților economici din România, trebuie analizată evoluția în dinamică comparativ cu anii anteriori (respectiv perioada 2009-2016), atât a principalelor puncte forte - zone de funcționalitate (prezentate în cadrul prezentului subcapitol), cât și a punctelor slabe - zone de disfuncționalitate (prezentate în subcapitolul următor).

Punctele forte identificate prin intermediul anchetelor desfășurate anual, la care au participat cadre didactice, cercetători în domeniul managementului și manageri și specialiști din firme în perioada 2009- 2017, vor fi analizate:

- prin prisma celor mai importante 10 dintre acestea la nivelul fiecăruia dintre cei opt ani,
- în dinamica fiecăruia dintre punctele forte analizate, pe perioada 2009-2017.

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. 71 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2009
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)



Figura nr. 72 - 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. 73 - 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. 74 - 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. 75 - 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. 76 - 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. 77 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)



Figura nr. 78 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2016
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)

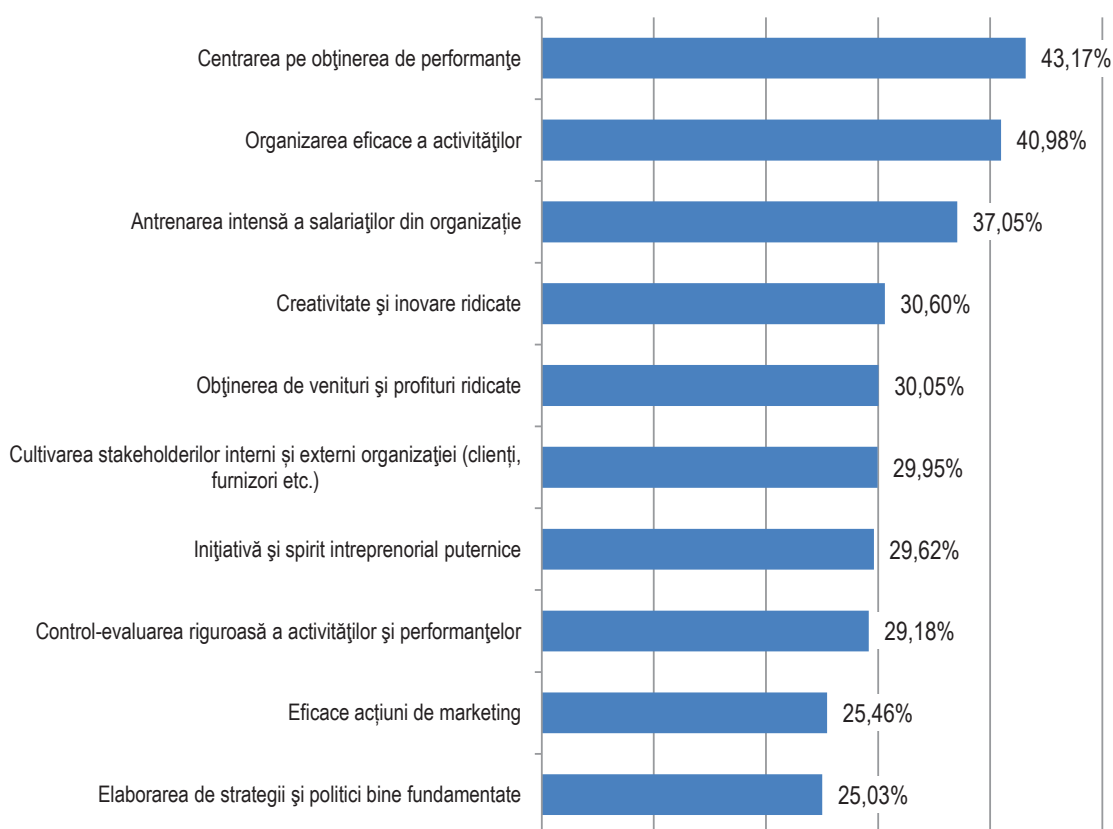


Figura nr. 79 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2017

În figura de mai jos este prezentată dinamica intensității principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2017.

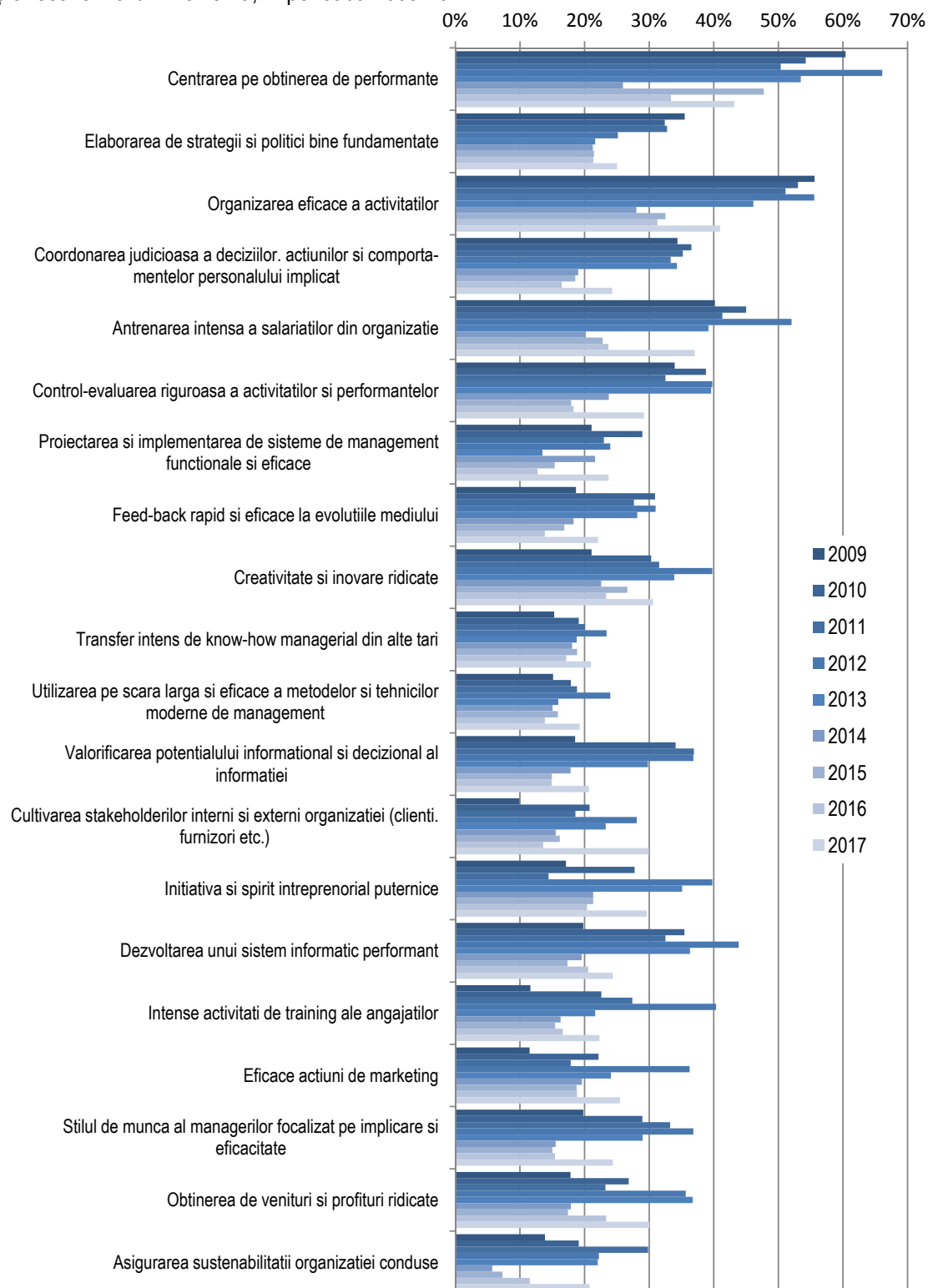


Figura nr. 80 - Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2017

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completat cu date din 2017)

Analiza dinamicii principalelor puncte forte manifestate la nivelul managementului firmelor din România, în perioada 2009-2017, pune în evidență următoarele elemente semnificative:

- 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 nouă ani analizați.
- Alte două puncte forte, respectiv elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și dezvoltarea unui sistem informatic performant se regăsesc printre primele 10 în șapte din cei nouă ani.
- Centrarea pe obținerea de performanțe se situează pe primul loc în șapte 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 șapte, 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, și asigurarea sustenabilității organizației conduse, cu procente de aproximativ 15-20%, sunt printre ultimele puncte forte ale managementului la nivel de firmă din România, pe toată perioada de referință.
- În consecință, putem afirma că, 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. Dinamica principalelor puncte slabe identificate la nivelul managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2017

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- 2017, analiza prezentată în capitolul următor va avea în vedere:**

- prezentarea celor mai importante 10 dintre acestea la nivelul fiecăruia dintre cei nouă ani,
- dinamica fiecăruia dintre punctele slabe analizate pe perioada 2009 - 2017.

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 de manifestare a acestora.



Figura nr. 81 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2009
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și ieșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)



Figura nr. 82 - 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. 83 - 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.84 - 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. 85 - 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. 86 - 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. 87 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)

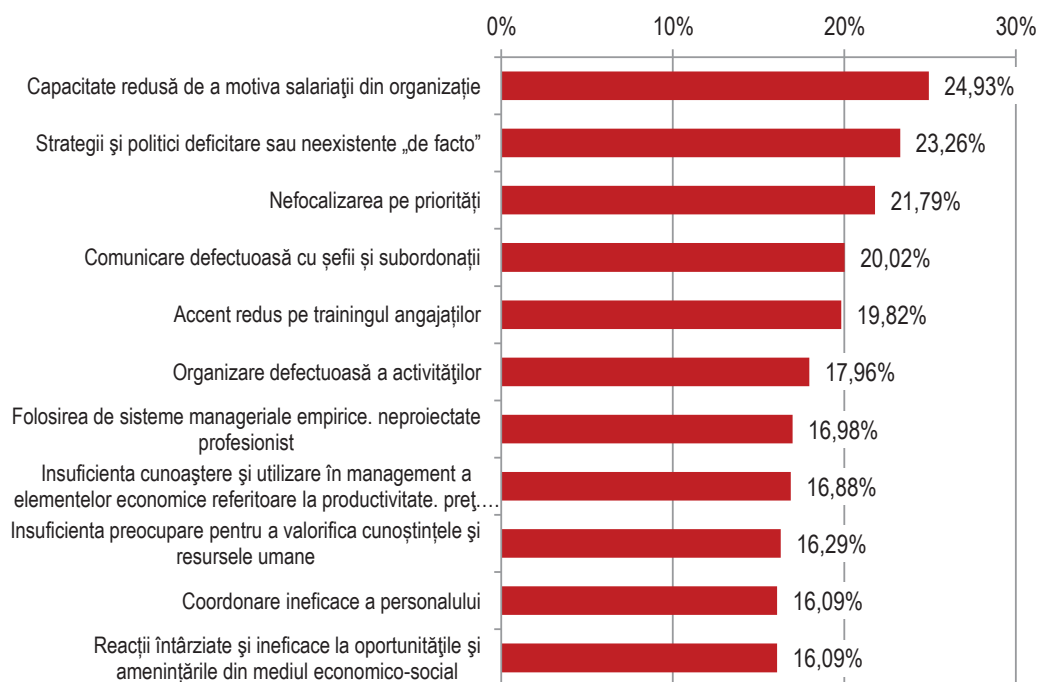


Figura nr. 88 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2016
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017)

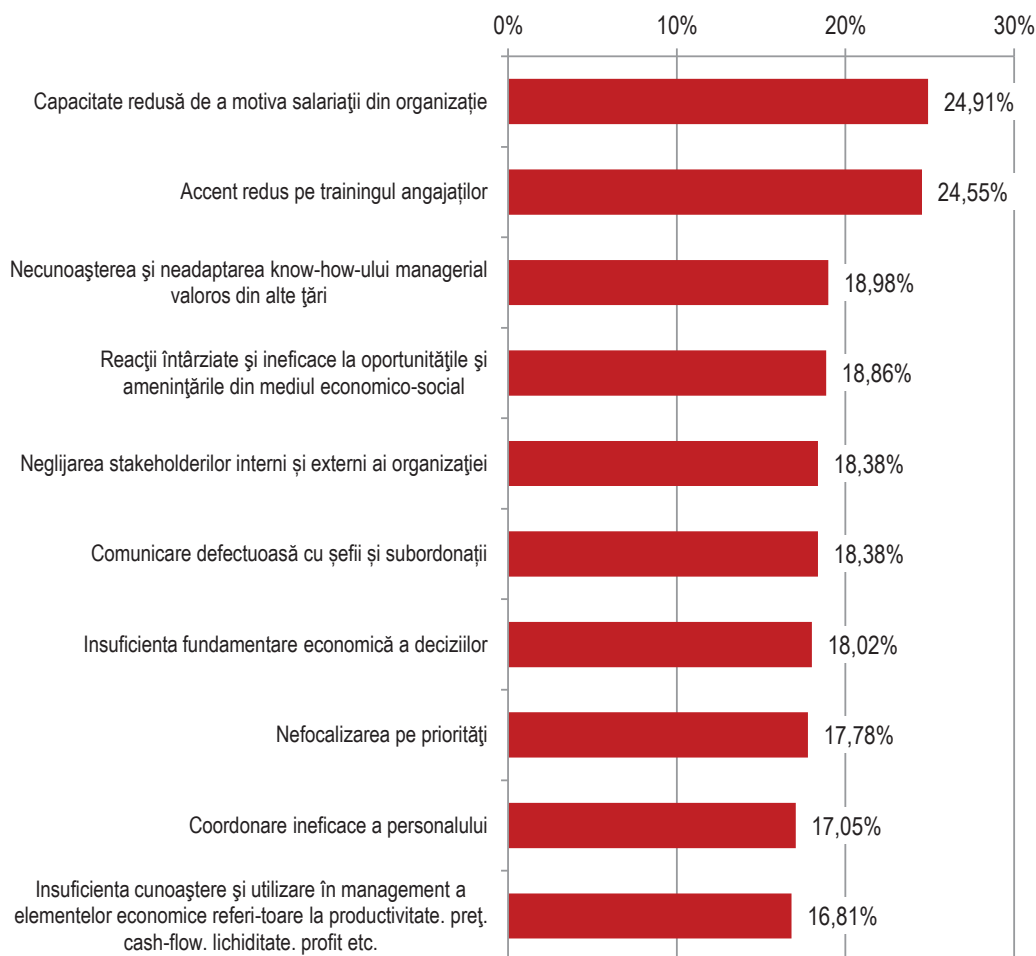


Figura nr. 89 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2017

În figura de mai jos este prezentată dinamica intensității principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2017.

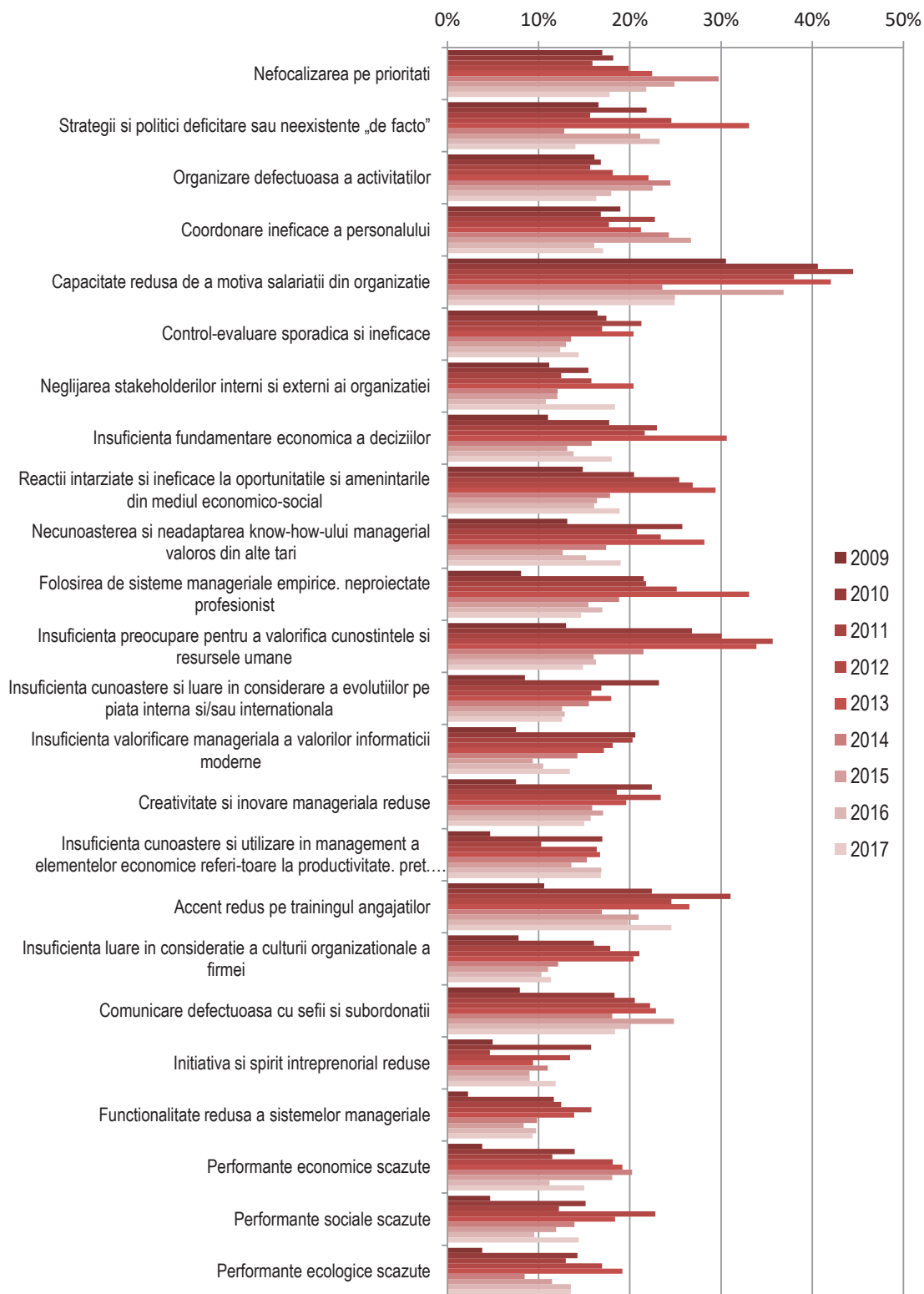


Figura nr. 90 - Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2017

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și leșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și completate cu date din 2017)

Analiza dinamicii principalelor puncte slabe identificate în perioada 2009-2017 evidențiază câteva elemente de interes:

- Spre deosebire de punctele forte, doar unul dintre punctele slabe ale managementului agenților economici din România (capacitate redusă de a motiva salariații din organizație) se regăsește printre primele 10 pe toată perioada analizată, iar reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social în opt dintre aceștia.
- Alte patru puncte forte: necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, accent redus pe trainingul angajaților și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații se regăsesc printre primele 10 în șapte dintre anii analizați.
- Dintre acestea, atât prin prisma poziției ocupate în fiecare dintre cei nouă ani analizați, cât și al intensității de manifestare capacitate redusă de a motiva salariații din organizație poate fi considerat principalul punct slab al managementului firmelor din România în perioada 2009-2017. Dacă la cele de mai sus adăugăm și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și accent redus pe trainingul angajaților, situate în mod constant pe primele poziții, putem concluziona, pe de o parte, faptul că managementul resurselor umane reprezintă o problemă majoră în cadrul firmelor din țara noastră, iar pe de altă parte, că nu au fost încă identificate cele mai eficiente soluții pentru valorificarea acestora la întregul lor potențial.
- La polul opus, inițiativă și spirit intreprenorial reduse, funcționalitate redusă a sistemelor manageriale, performanțe sociale scăzute și performanțe ecologice scăzute se regăsește printre ultimele puncte slabe pe toată perioada analizată.
- 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 firmelor din România în opinia respondenților celor două sondaje, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora.

2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului

Întrucât formarea și consultanța managerială reprezintă activități cu impact direct și substanțial asupra profesionalizării managerilor și managementului, abordarea în dinamică a unor aspecte esențiale referitoare la aceste două activități este deosebit de relevantă pentru formarea unei imagini cât mai concludente cu privire la evoluțiile manageriale din România în ultimii ani. În acest sens avem în vedere **dinamica** din perioada 2009-2017 aferentă:

- evaluărilor cu privire la calitatea activităților de formare și perfecționare managerială derulate de instituțiile universitare românești față de calitatea trainingului practicat în U.E.
- intensității activităților de training din cadrul întreprinderilor mici și mijlocii românești
- aprecierilor referitoare la calitatea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană.
- frecvenței apelării la consultanță în IMM-urile autohtone

Precedem referirile la rezultatele investigațiilor pe bază de chestionar, precizând că **pe parcursul ultimilor ani s-au constatat evoluții pozitive în domeniul științei managementului**, îndeosebi datorită aportului mediului universitar economic, care s-au concretizat în:

- Existența unui număr relativ mare de cărți de specialitate, elaborate de către cadre didactice universitare și cercetători/ specialiști autohtoni
- Creșterea nivelului calitativ al activităților derulate de către diverse facultăți sau specializări de management în scopul perfecționării specialiștilor și managerilor
- Traducerea și publicarea în limba română a multor cărți de management apărute în țări de origine francofonă și anglo-saxonă, care a permis diseminarea noutăților existente pe plan internațional în domeniul managementului
- Derularea unor programe postuniversitare adecvate dedicate formării continue în domeniul managementului

- Dezvoltarea cercetării științifice în domeniul managementului, prin implementarea unor programe naționale finanțate de guvernul României, operaționalizarea diverselor proiecte (co)finanțate de U.E și colaborările mai frecvente ale universităților cu mediul de afaceri
- Conturarea unei teorii solide în domeniul managementului, prin aportul specialiștilor universităților de prestigiu din România și în mod deosebit, prin contribuția determinantă a școlii de management din cadrul Academiei de Studii Economice din București
- Publicarea unui număr relativ mare de studii și articole focalizate asupra managementului, de către specialiști români și străini, în reviste de prestigiu național, indexate ISI/ Thomson Reuters sau în baze de date internaționale
- Asigurarea și amplificarea transferului bunelor practici manageriale de pe mapamond către organizațiile din România, prin intermediul benchmarkingului
- Intensificarea mobilităților internaționale a profesorilor/ cercetătorilor de management și a studenților facultăților de profil, prin derularea unor programe finanțate cu precădere de Uniunea Europeană
- Participarea mai frecventă a specialiștilor români la conferințe, simpozioane, seminarii și workshopuri internaționale axate pe problematica managerială, care asigură accesul acestora la cele mai noi contribuții științifice în domeniul managementului

Pe baza acestui ansamblu de informații și analize, în continuare vom reliefa principalele evoluții constatate, diferențiat pentru training și, respectiv, consultanță.

2.6.1. Evoluția trainingului managerial

Abordarea evolutivă a evaluărilor comparative dintre trainingul managerial prestat de universitățile din România și cel furnizat la nivelul U.E. în perioada 2009-2017 (tabelul nr. 17), a relevat următoarele **aspecte relevante**:

1. Pregătirea managerială oferită de universitățile românești nu se ridică la nivelul calitativ a celei din Uniunea Europeană în nici unul din anii 2009-2017, situație firească, dacă luăm în considerare diferențele de competitivitate dintre România și țările europene dezvoltate în aproape toate domeniile de activitate și faptul că învățământul românesc a fost impactat negativ o perioadă de aproximativ 45 de ani de regimul comunist;
2. În perioada 2014-2017 s-au consemnat reduceri semnificative față de 2009-2013, a ponderilor respondenților care au considerat că instruirea managerială din țara noastră este inferioară în comparație cu serviciile similare furnizate în Uniunea Europeană;
3. Trainingul managerial furnizat de universitățile de stat economice a fost considerat superior pregătirii asigurate de celelalte categorii de instituții de învățământ, cu excepția anului 2013, când s-au constatat echilibrări ale calificativelor și chiar evaluări mai favorabile din unele puncte de vedere ale instituțiilor universitare de stat tehnice și private cu profil economic și tehnic;
4. Remarcăm procentajele mari și relativ mari ale persoanelor care nu și-au exprimat nicio opinie referitoare la calitatea trainingului managerial din țara noastră, în special în ceea ce privește instituțiile universitare particulare, ceea ce denotă gradul redus de informare în legătură cu programele de pregătire/perfecționare managerială furnizate în țară și pe plan internațional.

De asemenea, s-au mai constatat următoarele aspecte parțiale:

- Pe parcursul anului 2014 au fost înregistrate cele mai mari procentaje 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 2017 (5,80%) și 2011 (6,82%);
- În 2011 și 2013 s-au constatat cele mai ridicate procente (52,78%, respectiv 52,46%) ale persoanelor care au considerat că trainingul managerial din sistemul educațional universitar din România este inferior instruirii derulate în U.E.;
- Anul 2016 se remarcă prin cele mai reduse proporții ale evaluărilor nefavorabile referitoare la

învățământul superior în general și la entitățile universitare de stat și private economice și tehnice;

- Având în vedere controversese existente cu privire la calitatea mai modestă a trainingului managerial oferit de universitățile particulare, se observă că în anul 2012 au fost înregistrate cele mai ample proporții ale calificativelor negative;
- Frecvența percepțiilor favorabile cu privire la universitățile tehnice de stat a devansat cu puțin numărul aprecierilor pozitive referitoare la instituțiile universitare de stat cu profil economic în cursul anului 2009 (15,59% față de 15,51%);
- Cea mai amplă pondere a persoanelor care nu evaluat comparativ calitatea pregătirii manageriale din România și Uniunea Europeană s-a consemnat în 2017, vis avis de serviciile prestate de universitățile particulare cu profil tehnic (43,64%);
- În anul 2013 au fost înregistrate proporțiile cele mai reduse ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea instruirii în domeniul managementului din țara noastră față de cea din U.E. (între 6,56% și 17,36%).

Tabelul nr. 17

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2017

Nr. crt.	An de referință	Calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1.	2009	În învățământul superior în general	9,90%	29,99%	48,60%	11,52%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,51%	38,40%	34,71%	11,37%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,59%	28,09%	31,91%	24,41%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,84%	21,21%	48,90%	21,06%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	5,03%	14,94%	47,34%	32,69%
1.	2010	În învățământul superior în general	10,22%	28,79%	47,37%	13,62%
2.		În univ. de stat cu profil economic	14,91%	33,91%	32,97%	18,21%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,17%	27,10%	34,89%	23,83%
4.		În univ. particulare cu profil economic	6,10%	16,59%	49,61%	27,70%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	5,50%	12,42%	48,11%	33,96%
1.	2011	În învățământul superior în general	6,82%	28,03%	52,78%	12,37%
2.		În univ. de stat cu profil economic	14,14%	35,35%	33,84%	16,67%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	12,41%	27,09%	35,95%	24,56%
4.		În univ. particulare cu profil economic	5,09%	17,05%	50,38%	27,48%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	1,79%	11,99%	49,49%	36,73%
1.	2012	În învățământul superior în general	8,28%	30,18%	50,30%	11,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,98%	39,64%	36,09%	8,28%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,83%	30,18%	37,28%	20,71%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,28%	11,83%	58,58%	21,30%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	4,22%	11,45%	53,01%	31,33%
1.	2013	În învățământul superior în general	16,80%	24,18%	52,46%	6,56%
2.		În univ. de stat cu profil economic	22,13%	18,03%	49,59%	10,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,18%	23,65%	48,55%	11,62%

4.		În univ. particulare cu profil economic	21,81%	32,10%	34,98%	11,11%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	21,90%	27,69%	33,06%	17,36%
1.	2014	În învățământul superior în general	17,30%	30,90%	28,60%	23,20%
2.		În univ. de stat cu profil economic	25,10%	24,40%	26,70%	23,80%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,50%	25,40%	27,70%	30,30%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,70%	24,50%	32,20%	31,50%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	9,20%	23,10%	29,90%	37,80%
1.	2015	În învățământul superior în general	10,91%	36,18%	27,85%	25,07%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,62%	32,32%	25,07%	25,00%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	13,62%	29,54%	28,66%	28,18%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,27%	27,64%	34,69%	29,40%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,71%	27,24%	32,79%	33,27%
1.	2016	În învățământul superior în general	10,47%	41,13%	23,47%	24,94%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,11%	39,38%	20,42%	25,08%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,52%	38,89%	23,20%	26,39%
4.		În univ. particulare cu profil economic	9,97%	27,53%	30,72%	31,78%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,09%	26,55%	29,33%	36,03%
1.	2017	În învățământul superior în general	5,80%	30,72%	30,52%	32,96%
2.		În univ. de stat cu profil economic	8,14%	31,23%	25,94%	34,69%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	7,43%	27,47%	27,26%	37,84%
4.		În univ. particulare cu profil economic	5,19%	22,58%	32,76%	39,47%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	3,46%	21,67%	31,23%	43,64%

Întrucât pe parcursul celor 9 ani analizați au fost consemnate proporții ridicate ale respondenților care nu au formulat estimări concrete referitoare la trainingul din România în comparație cu instruirea managerială din Uniunea Europeană, în tabelul nr. 18 prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Tabelul nr.18

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2017, având în vedere doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	An de referință	Calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În învățământul superior în general	11,19%	33,89%	54,92%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,50%	43,33%	39,17%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	20,62%	37,16%	42,21%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,20%	26,87%	61,94%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	7,47%	22,20%	70,33%
1.	2010	În învățământul superior în general	11,83%	33,33%	54,84%
2.		În univ. de stat cu profil economic	18,23%	41,46%	40,31%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,61%	35,58%	45,81%

4.		În univ. particulare cu profil economic	8,44%	22,95%	68,62%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,33%	18,81%	72,86%
1.	2011	În învățământul superior în general	7,78%	31,99%	60,23%
2.		În univ. de stat cu profil economic	16,97%	42,42%	40,61%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,45%	35,90%	47,65%
4.		În univ. particulare cu profil economic	7,02%	23,51%	69,47%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	2,83%	18,95%	78,22%
1.	2012	În învățământul superior în general	9,33%	34,00%	56,67%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,42%	43,22%	39,35%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,92%	38,06%	47,02%
4.		În univ. particulare cu profil economic	10,52%	15,03%	74,44%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	16,67%	77,18%
1.	2013	În învățământul superior în general	17,98%	25,88%	56,14%
2.		În univ. de stat cu profil economic	24,66%	20,09%	55,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,31%	26,76%	54,93%
4.		În univ. particulare cu profil economic	24,54%	36,11%	39,35%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	26,50%	33,50%	40,00%
1.	2014	În învățământul superior în general	22,53%	40,23%	37,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	32,94%	32,02%	35,04%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	23,71%	36,49%	39,80%
4.		În univ. particulare cu profil economic	17,11%	35,82%	47,08%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	14,79%	37,14%	48,07%
1.	2015	În învățământul superior în general	14,56%	48,28%	37,16%
2.		În univ. de stat cu profil economic	23,49%	43,09%	33,42%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,96%	41,13%	39,91%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,71%	39,15%	49,14%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	10,05%	40,82%	49,13%
1.	2016	În învățământul superior în general	13,94%	54,79%	31,26%
2.		În univ. de stat cu profil economic	20,17%	52,56%	27,26%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,65%	52,83%	31,52%
4.		În univ. particulare cu profil economic	14,61%	40,36%	45,03%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	12,64%	41,51%	45,85%
1.	2017	În învățământul superior în general	8,65%	45,83%	45,52%
2.		În univ. de stat cu profil economic	12,46%	47,82%	39,72%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,95%	44,19%	43,86%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,57%	37,31%	54,12%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	38,45%	55,42%

Întreprinderile mici și mijlocii reprezintă principalul client al furnizorilor serviciilor de pregătire și perfecționare profesională, având un aport de aproximativ 2/3 la numărul total de angajați din România. Examinarea numărului mediu de zile lucrătoare/ salariat dedicate trainingului de către IMM-urile românești în

perioada 2009-2017 (tabelul nr. 19) reliefează o serie de aspecte semnificative:

- În primul față de ultimul an din perioada analizată se constată creșterea de 1,55 ori a procentului firmelor de care nu au recurs la training;
- Proporția organizațiilor care au asigurat în medie peste 10 zile instruire/ salariat s-a redus în 2017 față de 2009 cu 36,83%
- Intervalul 2009-2013 s-a caracterizat prin amplificări ale procentajelor agenților economici care nu au alocat nicio zi pentru perfecționarea personalului și scăderi ale ponderilor companiilor care au destinat anual 1-5, 6-10 și peste 10 zile instruirii personalului;
- Pe parcursul anilor 2015 și 2014 se înregistrează aproximativ aceleași medii la nivelul IMM-urilor, remarcându-se îndeosebi mărirea cu peste 60% față de 2013 a proporțiilor entităților care au destinat 1-5 zile trainingului angajaților;
- Anul 2017 iese în evidență prin sporirea frecvențelor în care s-au dedicat pregătirii salariaților 1-5, 6-10 și peste 10 zile, comparativ cu perioada 2010-2016.

Se observă că dinamica trainingului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii din ultimii 7 ani nu a fost de natură să impacteze 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. 19

Dinamica numărului mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul IMM-urilor din România în perioada 2009-2017

Nr. crt.	Număr de zile pe salariat	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Niciuna	35,25%	60,88%	62,52%	70,70%	83,13%	75,84%	75,62%	66,54%	54,72%
2.	1-5 zile	36,61%	24,88%	23,46%	21,35%	12,35%	20,01%	20,48%	22,82%	25,79%
3.	6-10 zile	15,87%	7,20%	7,87%	4,34%	3,61%	2,55%	2,72%	8,52%	11,74%
4.	Peste 10 zile	12,27%	7,04%	6,16%	3,61%	0,92%	1,59%	1,17%	2,11%	7,75%

Având în vedere dinamica în 2010-2017 a procentului mediu din cifra de afaceri alocat de IMM-uri trainingului angajaților, se constată reducerea până în 2014, cu o diminuare mai pronunțată în anul 2013, a investițiilor dedicate pregătirii resurselor umane, situație nefastă pentru competitivitatea organizațiilor, precum și evoluții ascendente în anii 2014, 2015, 2016, urmate de o scădere ușoară în 2017. Vezi figura nr. 91.

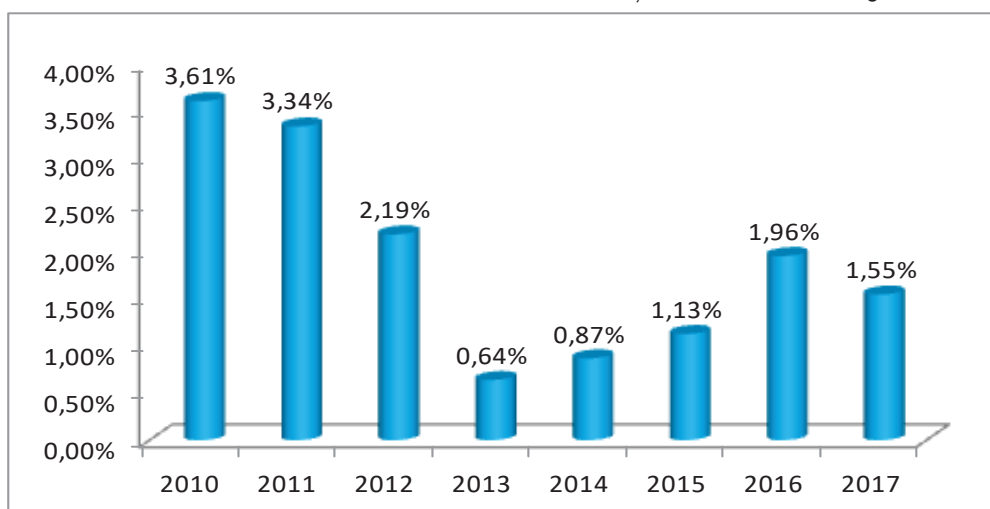


Figura nr. 91 - Dinamica procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în cadrul IMM-urilor

Deși în ultimii ani s-a putut observa o revigorare a trainingului la nivelul IMM-urilor, **intensitatea activităților de pregătire a personalului în cadrul acestui sector a înregistrat per ansamblu un trend nesatisfăcător în 2009-2017**, 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 2009-2017** 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. Serviciile de consultanță manageriale din România au fost estimate ca fiind inferioare din punct de vedere calitativ celor din Uniunea Europeană în toți anii analizați;
2. Deși s-au înregistrat o serie de diferențe între evaluările calitative, îndeosebi în perioada 2013-2016, 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. Evaluările pozitive ale firmelor străine care asigură servicii de consultanță pe teritoriul nostru au fost mai frecvente decât aprecierile favorabile ale instituțiilor universitare și companiilor românești, cu excepția anului 2014, când entitățile din afara țării au fost devansate de agenții economici autohtoni;
4. Activitățile de consultanță managerială derulate la nivel național au fost evaluate de cele mai multe ori ca fiind inferioare prestațiilor entităților de consultanță străine, universităților și organizațiilor autohtone, ceea ce relevă calitatea mai slabă a serviciilor furnizate de ceilalți ofertanți din domeniu: asociații, fundații, camere de comerț și industrie, persoane fizice autorizate, etc.

Deaseamenea, s-au mai făcut următoarele constatări punctuale:

- Procentajul cel mai ridicat 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 2016 (41,34%);
- În 2013 s-au constatat proporții mai mari ale persoanelor 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;
- Pe parcursul anilor 2017 și 2016 au fost consemnate cele mai reduse ponderi ale intervievaților care au opinat că nivelul calitativ al consultanței din România este sub media europeană;
- Percepțiile negative referitoare la universități au fost mai numeroase decât aprecierile nefavorabile ale companiilor autohtone în anii 2009 (43,92% față de 41,27%) și 2013 (44,21% comparativ cu 41,15%) și 2017 (27,16% față de 24,31%);
- Frecvența cea mai ridicată a persoanelor care au indicat că serviciile de consultanță prestate în România de firmele străine sunt superioare în raport cu cele din U.E. a fost înregistrată în 2010 (22,78%);
- În anul 2017 au fost consemnate cele mai ample proporții ale persoanelor care nu au realizat estimări cu privire la calitatea consultanței din România față de cea din Uniunea Europeană.

Vezi informațiile din tabelul nr. 20.

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței
manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2017

Nr. Crt.	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1.	2009	În general, la nivel național	5,91%	29,57%	55,38%	9,14%
2.		De firmele de consultanță autohtone	10,05%	38,62%	41,27%	10,05%
3.		De universitățile din România	11,64%	35,98%	43,92%	8,47%
4.		De firmele de consultanță străine	19,05%	53,44%	11,11%	16,40%
1.	2010	În general, la nivel național	3,91%	26,09%	54,84%	15,16%
2.		De firmele de consultanță autohtone	7,29%	33,49%	43,72%	15,50%
3.		De universitățile din România	7,97%	38,59%	35,47%	19,97%
4.		De firmele de consultanță străine	22,78%	41,97%	16,22%	19,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,52%	29,55%	52,53%	16,41%
2.		De firmele de consultanță autohtone	5,05%	34,85%	42,68%	17,42%
3.		De universitățile din România	6,62%	29,77%	42,24%	21,37%
4.		De firmele de consultanță străine	19,13%	39,03%	17,60%	24,23%
1.	2012	În general, la nivel național	4,14%	28,40%	56,21%	11,24%
2.		De firmele de consultanță autohtone	7,74%	35,71%	46,43%	10,12%
3.		De universitățile din România	12,43%	28,40%	42,01%	17,16%
4.		De firmele de consultanță străine	19,16%	43,11%	17,96%	19,76%
1.	2013	În general, la nivel național	16,87%	26,34%	48,15%	8,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	17,70%	32,10%	41,15%	9,05%
3.		De universitățile din România	16,53%	26,80%	44,21%	12,40%
4.		De firmele de consultanță străine	19,50%	22,41%	34,85%	23,24%
1.	2014	În general, la nivel național	10,00%	30,80%	34,60%	24,60%
2.		De firmele de consultanță autohtone	14,70%	25,60%	32,50%	27,10%
3.		De universitățile din România	12,30%	28,60%	32,10%	27,00%
4.		De firmele de consultanță străine	12,80%	26,70%	22,30%	38,20%
1.	2015	În general, la nivel național	9,08%	33,81%	30,96%	26,15%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,72%	28,05%	29,40%	30,83%
3.		De universitățile din România	8,74%	33,67%	28,25%	29,34%
4.		De firmele de consultanță străine	14,30%	31,10%	17,89%	36,72%
1.	2016	În general, la nivel național	6,45%	41,34%	27,21%	25,00%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,36%	37,01%	25,98%	25,65%
3.		De universitățile din România	8,25%	40,11%	25,33%	26,31%
4.		De firmele de consultanță străine	14,22%	36,68%	18,71%	30,39%
1.	2017	În general, la nivel național	3,76%	28,59%	30,82%	36,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	6,92%	31,23%	24,31%	37,54%
3.		De universitățile din România	6,31%	28,69%	27,16%	37,84%
4.		De firmele de consultanță străine	10,48%	31,74%	16,48%	41,30%

Deoarece în perioada analizată procentajele respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței manageriale sunt destul de ridicate, prezentăm în tabelul nr. 21 **rezultatele anchetei fără incorporarea răspunsurilor „nu știu”**.

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2017, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. Crt.	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În general, la nivel național	6,50%	32,54%	60,95%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,17%	42,94%	45,89%
3.		De universitățile din România	12,72%	39,31%	47,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,79%	63,92%	13,29%
1.	2010	În general, la nivel național	4,61%	30,75%	64,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,63%	39,63%	51,74%
3.		De universitățile din România	9,72%	47,04%	43,24%
4.		De firmele de consultanță străine	28,13%	51,83%	20,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,82%	35,35%	62,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	6,12%	42,20%	51,68%
3.		De universitățile din România	8,42%	37,86%	53,72%
4.		De firmele de consultanță străine	25,25%	51,52%	23,23%
1.	2012	În general, la nivel național	4,66%	32,00%	63,34%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,61%	39,73%	51,66%
3.		De universitățile din România	15,00%	34,28%	50,71%
4.		De firmele de consultanță străine	23,88%	53,73%	22,39%
1.	2013	În general, la nivel național	18,47%	28,83%	52,70%
2.		De firmele de consultanță autohtone	19,46%	35,29%	45,24%
3.		De universitățile din România	18,88%	30,61%	50,50%
4.		De firmele de consultanță străine	25,40%	29,19%	45,40%
1.	2014	În general, la nivel național	13,26%	40,85%	45,89%
2.		De firmele de consultanță autohtone	20,19%	35,16%	44,64%
3.		De universitățile din România	16,85%	39,18%	43,97%
4.		De firmele de consultanță străine	20,71%	43,20%	36,08%
1.	2015	În general, la nivel național	12,30%	45,78%	41,92%
2.		De firmele de consultanță autohtone	16,94%	40,55%	42,50%
3.		De universitățile din România	12,37%	47,65%	39,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,59%	49,14%	28,27%
1.	2016	În general, la nivel național	8,61%	55,12%	36,27%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,27%	49,78%	34,95%
3.		De universitățile din România	11,20%	54,43%	34,37%
4.		De firmele de consultanță străine	20,42%	52,70%	26,88%
1.	2017	În general, la nivel național	5,96%	45,25%	48,79%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,07%	50,00%	38,93%
3.		De universitățile din România	10,15%	46,15%	43,70%
4.		De firmele de consultanță străine	17,85%	54,07%	28,08%

Trebuie menționat că, deși firmele de consultanță managerială străine sunt mai bine evaluate decât universitățile și firmele autohtone, în România există multe colective de profesori și consultanți valoroși, care pot asigura servicii de calitate superioară, atât datorită experienței apreciabile în domeniul managementului, cât și cunoașterii în măsură ridicată a particularităților organizațiilor private/publice din țara noastră și contextului

sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

Dacă luăm în considerare frecvența **utilizării serviciilor de consultanță de către IMM-uri în perioada 2009-2017** (figura nr. 92), se constată următoarele:

- Procentajele companiilor care au apelat la consultanți externi au avut o evoluție descendentă în primii patru ani și un trend crescător în ultimii 2 ani;
- 2010 iese în evidență prin cea mai mare reducere a gradului de accesare a acestui gen de servicii, de peste două ori față de anul precedent (de la 24,35% la 11,29%);
- În 2013 față de 2012, 2016 raportat la 2015 și 2017 comparativ cu 2016 s-au amplificat proporțiile organizațiilor care au folosit serviciile de consultanță;
- Pe parcursul anului 2017 a fost înregistrată o diminuare cu circa 30% față de 2009 a procentului de companii care au recurs la consultanță.

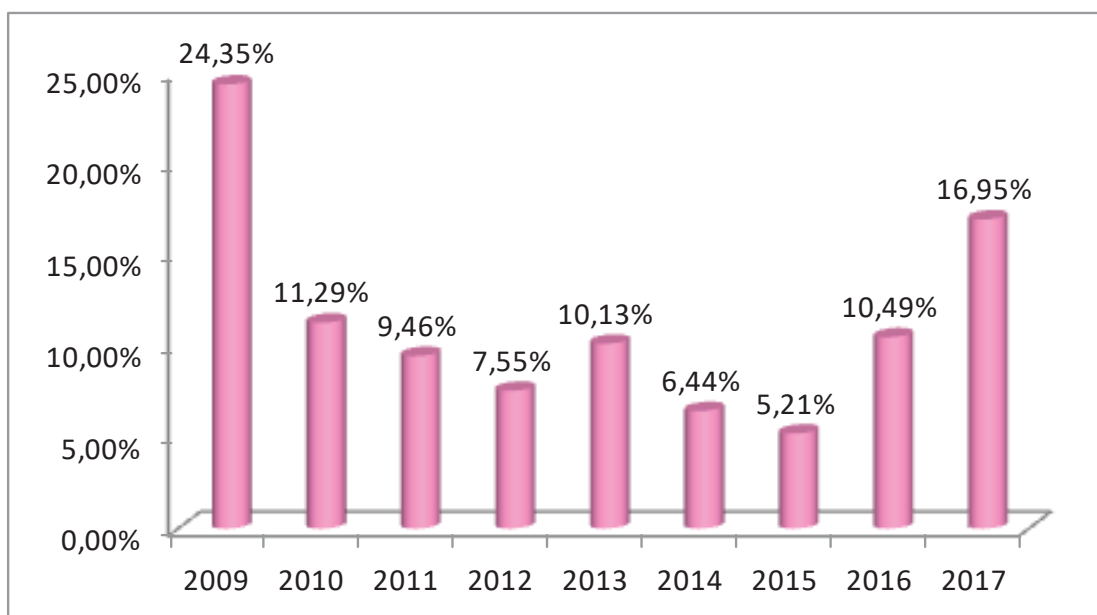


Figura nr. 92 - Dinamica utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri în perioada 2009-2017

Având în vedere evoluțiile prezentate mai sus, recomandăm amplificarea gradului de apelare la consultanții români, chiar dacă organizațiile de consultanță străine sunt în general mai bine cotate decât instituțiile universitare și firmele autohtone, întrucât în România există multe colective de profesori și experți valoroși, care pot asigura servicii de calitate superioară, atât datorită experienței apreciabile în domeniul managementului, cât și cunoașterii în măsură ridicată a particularităților organizațiilor private/publice din țara noastră și contextului sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

Totodată, se impun cu stringență reconsiderări ale abordărilor întreprinzătorilor/ factorilor de decizie din IMM-uri cu privire la activitățile de consultanță din domeniul managementului, în sensul orientării cu prioritate a unor resurse financiare în vederea asigurării accesului firmelor pe care le coordonează la analize pertinente și soluții de eficientizare cu caracter managerial.

CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFEȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020

3.1. Către o guvernare globală în secolul XXI

Potrivit strategicului document „Strategic Vision, Common Action: A Stronger Europe”¹ omenirea trece printr-o criză existențialistă. Această criză se manifestă inclusiv în cadrul și exteriorul Uniunii Europene². Criza actuală reprezintă în același timp și o oportunitate extraordinară care nu trebuie pierdută, ci valorificată din plin.

La nivelul Uniunii Europene s-a realizat o analiză aprofundată și, pe această bază, s-au formulat o viziune, priorități, direcții de acțiune și condiționalități de operaționalizare. Se are în vedere realizarea unei guvernante globale și fortificarea securității și poziției UE la nivel continental și mondial, situându-se în prim plan interesele vitale ale Uniunii Europene – pace, securitate, prosperitate și democrație.

Ca urmare a analizelor efectuate au fost identificate **pericolele** fără precedent cu care este confruntată omenirea:

- terorismul;
- amenințările hibride;
- volatilitatea economică;
- schimbarea climei;
- insecuritatea energetică.

Având în vedere aceste pericole, Uniunea Europeană a formulat **cinci priorități strategice**³:

a. **Asigurarea securității Uniunii Europene** prin amplificarea eforturilor în domeniile apărării, cibernetice, antiterorismului, energetic și comunicațiilor strategice.

b. **Amplificarea rezistenței (rezilienței) statale și societale** în Estul și Sudul Europei, prin procese de acces în UE bazate pe condiționalități riguroase și corecte, prin implementarea Politicii de vecinătate Europeană, prin sprijinirea soluționării în diverse modalități a celor mai acute situații de fragilitate guvernamentală, economică, societală, climaterică și energetică și prin dezvoltarea unor politici mai eficiente de emigrare în Europa și în țările partenere.

c. **Abordarea integrată a conflictelor** prin utilizarea coerentă a unei abordări cuprinzătoare a crizelor și conflictelor, acționând în toate stadiile ciclului acestora – prevenție, „răspunsuri” responsabile și decisive crizelor, investiții în stabilizare și evitarea dezangajării când erupe o nouă criză.

d. **Realizarea unor „ordini” regionale** în toate zonele mapamondului, pornind de la premiza că guvernarea regională poate asigura țărilor și popoarelor oportunități mai bune pentru managementul securității, valorificarea câștigurilor economice ale globalizării, exprimarea mai deplină a identităților naționale și culturale și pentru a influența mersul economiei mondiale.

e. **Înfăptuirea unei guvernante globale pentru secolul XXI**, bazată pe legile internaționale, asigurarea drepturilor umane, dezvoltarea sustenabilă și accesul durabil la bunurile globale comune.

Pornind de la aceste priorități, UE a formulat principalele șapte **direcții de acțiune prin care se poate realiza o nouă guvernare pentru secolul XXI** (vezi figura nr. 1).

¹ UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.

² UE, op. cit., pag. 7.

³ UE, op. cit., pag. 9-10.

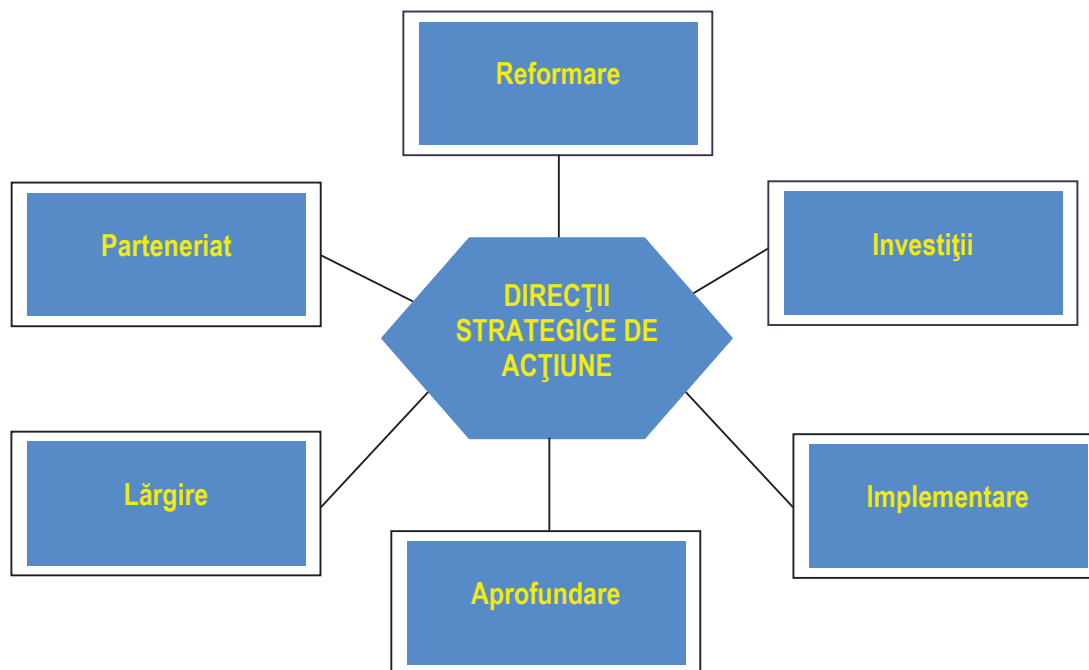


Figura nr. 1 – Direcții strategice de construire a guvernancei globale pentru secolul XXI

1. **Reformarea** organizațiilor internaționale începând cu ONU, inclusiv a Consiliului de Securitate, Instituțiilor financiare Internaționale (Fondul Monetar Internațional în primul rând) și a organizațiilor juridice, internaționale pentru a le conferi realismul și eficacitatea necesară, pe care nu o mai au în prezent.

2. **Investițiile** în organizațiile internaționale pentru a-și realiza funcțiile de menținere a păcii, mediere, construire a păcii și umanitare.

3. **Implementarea** angajamentelor internaționale asumate referitoare la dezvoltarea sustenabilă și schimbarea climei.

4. **Aprofundarea dezvoltării economice la nivel mondial**, prin stabilirea și operaționalizarea de reguli, care au în vedere întregul sistem economic mondial, prin diplomație și acorduri cuprinzătoare de comerț liber, care să implice UE, Japonia, Mercosur, India, ASEAN și alte grupări și organizații economice internaționale.

5. **Lărgirea sferei de cuprindere și acțiunea normelor, reglementărilor și instituțiilor internaționale** care se ocupă de neproliferarea armelor de distrugere în masă, de realizarea de acorduri de dezarmare multilaterală, de regimul și controlul armamentelor, ș.a.

6. **Dezvoltarea accesului securizat și sustenabil la bunurile globale mondiale**, concomitent cu construirea unui cadru de cooperare global privind securitatea cibernetică, prin promovarea unui internet global gratuit și securizat pentru toți, prin guvernanață digitală multilaterală, prin dezvoltarea de structuri energetice sustenabile, prin mecanisme de prevenire, detectare și răspuns la pandemiile globale, etc.

7. **Parteneriatul**, care să implice toate țările în realizarea guvernancei globale. UE va acționa ca un modelator de agende de lucru, corector, coordonator și facilitator în relațiile internaționale la nivel de state și organizații, inclusiv în sectorul privat și în sectorul societății civile.

Pentru ca această viziune să se transforme în acțiuni, în realitate, documentul strategic stabilește pentru UE cele **patru dimensiuni** pe care trebuie să le dezvolte (vezi figura nr. 2).

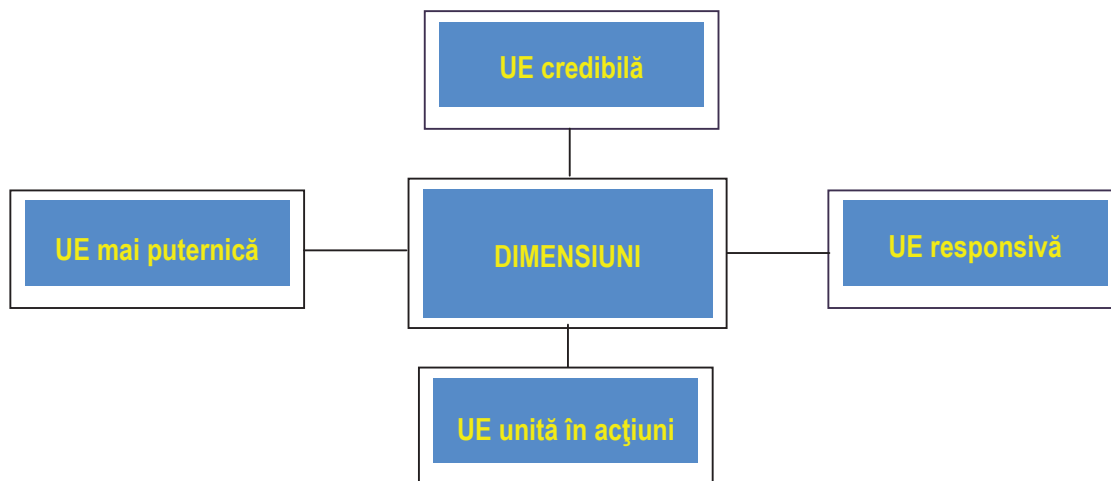


Figura nr. 2 – Dimensiunile UE din perspectiva guvernantei globale pentru secolul XXI

Ansamblul elementelor prezentate constituie o viziune strategică și un demers operațional prin care UE proiectează un nou tip de guvernanță mondială pentru acest secol, în concordanță cu cerințele societății și economiei bazată pe cunoștințe.

În acest context considerăm util să punctăm și **principalele mesaje ale Forumului de la Davos din 2017**, care sunt toate de natură managerială și pot fi rezumate astfel:

- Problemele actuale ale omenirii nu sunt cauzate de globalizare, ci de modul cum aceasta este condusă;

- Starea generală a lumii trebuie îmbunătățită printr-un parteneriat public-privat;
- În condițiile derulării revoluției cunoștințelor - denumită aici "a patra revoluție industrială" - afacerile, economia trebuie să fie mai umane și altfel manageriate;

- Leadership-ul responsabil și responsabil, focalizat pe dedicarea mai profundă pentru dezvoltare inclusivă și creștere economică echitabilă, atât la nivel național cât și global, implică "munca rapidă" pentru eliminarea diviziunilor dintre generații, prin parteneriat partajat în acele sisteme care sunt critice pentru prosperitate.

Concluzia formulată în documentul Forumului este următoarea: liderii din toate domeniile vieții trebuie să fie gata să reacționeze credibil și responsabil la problemele dificile, globale și societale care au fost neglijate prea mult timp.

Numeroși specialiști, care au ocupat și funcții politico-administrative în SUA și Marea Britanie, atrag atenția că nu s-a învățat suficient din recenta criză mondială și din urmările sale. Spre exemplu, Mohamed A. El-Erian, fost președinte al Consiliului pentru Dezvoltare Globală a SUA în timpul administrației Obama și, în prezent consilier economic șef al Allianz, sublinia că "la un deceniu de la declanșarea crizei, economiile avansate nu s-au îndepărtat definitiv de modelul de creștere bazat prea mult pe lichiditate și creditare; au eșuat în a ține pasul cu tehnologia și devine și mai dificilă asigurarea unei creșteri sustenabile și inclusive... Mai rău, creșterea pe care au obținut-o în anii de după criză nu a fost inclusivă, în loc de aceasta, diferențele excesive dintre venituri, averi și oportunități din multe economii avansate s-au adunat¹". Jim O'Neill, fost președinte al Goldman Sachs Asset Management și secretar de stat comercial la trezoreria Regatului Unit, afirma că "Occidentul are nevoie de investiții reale, creșterea productivității și majorarea veniturilor salariaților – nu de goana corporațiilor după profituri nejustificate economic²".

Deci, concluzia este evidentă; **este nevoie de un nou management în toate domeniile, cu cvadruplă dimensiune – economică, socială, ecologică și educațională.**

¹ Mohamed A. El-Erian, Lost lesson of the financial crisis, <https://www.project-syndicate.org/commentary/lost-lessons-of-the-financial-crisis-by-mohamed-a-el-erian-201-2018>

² Jim O'Neill, Financial crisis one decade later, <https://www.project-syndicate.org/financial-crisis-one-decade-later-by-Jim-O-Neill-2017-2018>

3.2. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României

3.2.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI

În istoria milenară a omenirii, secolul XXI este, fără nici o îndoială, secolul marilor transformări. Deși opiniile privind esența și semnificația acestora sunt multiple și variate, un număr tot mai mare de specialiști, cu argumente din ce în ce mai puternice, consideră că se produce trecerea la un nou sistem economico-social, pentru care cei mai mulți utilizează titulaturile de economie bazată pe cunoștințe și economie inteligentă. O reflectare pragmatică de cea mai mare importanță a acestor evoluții o constituie ultimele două strategii de dezvoltare ale Uniunii Europene – Strategia de la 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, abordat individual, relevă elemente deosebit de valoroase, cu mari implicații pragmatice. Numitorul lor comun îl reprezintă însă cunoștințele, factorii menționați în fapt, modalitățile de individualizare și operaționalizare ale acestora^{*}.

Recent, la Forumul de la Davos de la începutul anului 2017 s-a situat în prim plan „Industria 4.0” – a patra revoluție industrială. În fapt, aceasta nu reprezintă o nouă revoluție industrială, ci o nouă fază în derularea revoluției cunoștințelor, fază în care se manifestă și mai pregnant impacturile digitalizării economiei mondiale.

Din cele mai vechi timpuri, bogăția și puterea erau asociate posesărilor 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.

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

¹ xxx The Lisbon European Council An Agend of Economic and Social Renewal of Europe, doc/007/Bruxelles, 2000.

² xxx A 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.

⁴ Jones A. B., op. cit., p. 4.

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. 3). Precizăm că elementele enunțate în paginile următoare - formulate de noi - se deosebesc parțial de cele evidențiate de alți specialiști.

- **Primordialitatea cunoștințelor în toate sferile activității economice**, datorită impactului decisiv pe care îl au asupra funcționalității și performanțelor organizațiilor. În procesele de producție, cunoștințele reprezintă adesea un input mai important pentru obținerea performanțelor decât pământul, banii sau munca.

- **Proprietatea intelectuală deține o pondere apreciabilă în patrimoniile naționale**, în continuă creștere, iar granițele dintre proprietatea intelectuală și proprietatea clasică tind să se estompeze, ca urmare a schimbării structurii factorilor de producție. În economia bazată pe cunoștințe aflată la maturitate, proprietatea intelectuală va fi majoritară.

- **Concentrarea activităților economice, nu asupra producerii de bunuri, ci asupra tratării informațiilor, acumulării cunoștințelor și producerii de bunuri-cunoștințe**. Cunoștințele și bunurile 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.

- **Intensificarea, diversificarea și accelerarea inovării** în fiecare proces și ramură economică. Inovarea se intensifică în toate domeniile – tehnic, informatic, comercial, financiar, resurse umane, ecologic, etc. – îmbrăcând forme din ce în ce mai diversificate și producându-se într-un ritm din ce în ce mai rapid. Inovarea reprezintă modalitatea esențială de a genera noi cunoștințe, elementul fundamental al economiei bazate pe cunoștințe.

- **Proliferarea echipamentelor și produselor simbolice, concomitent cu diminuarea relativă a produselor fizice**; produsele simbolice se bazează pe informații, a căror valoare este independentă de caracteristicile fizice ale acestor bunuri*. Cardurile, comerțul electronic, bankingul electronic, pachetele de programe pentru calculatoare, proiecte, consultanță etc. reprezintă categorii de produse simbolice care vor predomina în economia bazată pe cunoștințe.

- **Diviziunea muncii, în cadrul economiei, se bazează tradițional pe posedarea sau accesul la anumite resurse materiale, firește, cu ajutorul celorlalte categorii de resurse – financiare, umane etc.** În economia bazată pe cunoștințe, **elementul care determină cel mai adesea și cel mai intens diviziunea muncii la toate nivelele de organizare ale activităților economice, tinde să fie cunoștințele**, devansând, de regulă, resursele materiale. Firește, că cele mai eficiente forme de diviziune a muncii se bazează în aceeași măsură și la un nivel înalt pe posedarea, concomitentă, de cunoștințe, resurse materiale, umane și financiare adecvate și armonizate calitativ și cantitativ.

- **Intelectualizarea crescândă a proceselor de muncă**, în general, și a celor economice în special. De menționat că în unele țări dezvoltate, munca intelectuală este majoritară pe ansamblul societății. Spre exemplu, în SUA munca intelectuală a devenit predominantă – la nivelul întregii societăți – încă din anul 1957, când numărul managerilor, specialiștilor și funcționarilor a depășit numărul muncitorilor. În prezent, în numeroase state dezvoltate, munca intelectuală este majoritară la nivelul economiei în ansamblul său. În condițiile economiei bazate pe cunoștințe procesele de muncă intelectuală în economie vor predomina absolut, cantitativ și calitativ.

- **Dematerializarea crescândă a activităților economice și ale rezultatelor generate de acestea**, ca urmare a fundamentării lor majoritare pe cunoștințe. Aceasta determină schimbări majore în conținutul, structura, funcționalitatea și dinamica lor.

¹ Nicolescu 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.

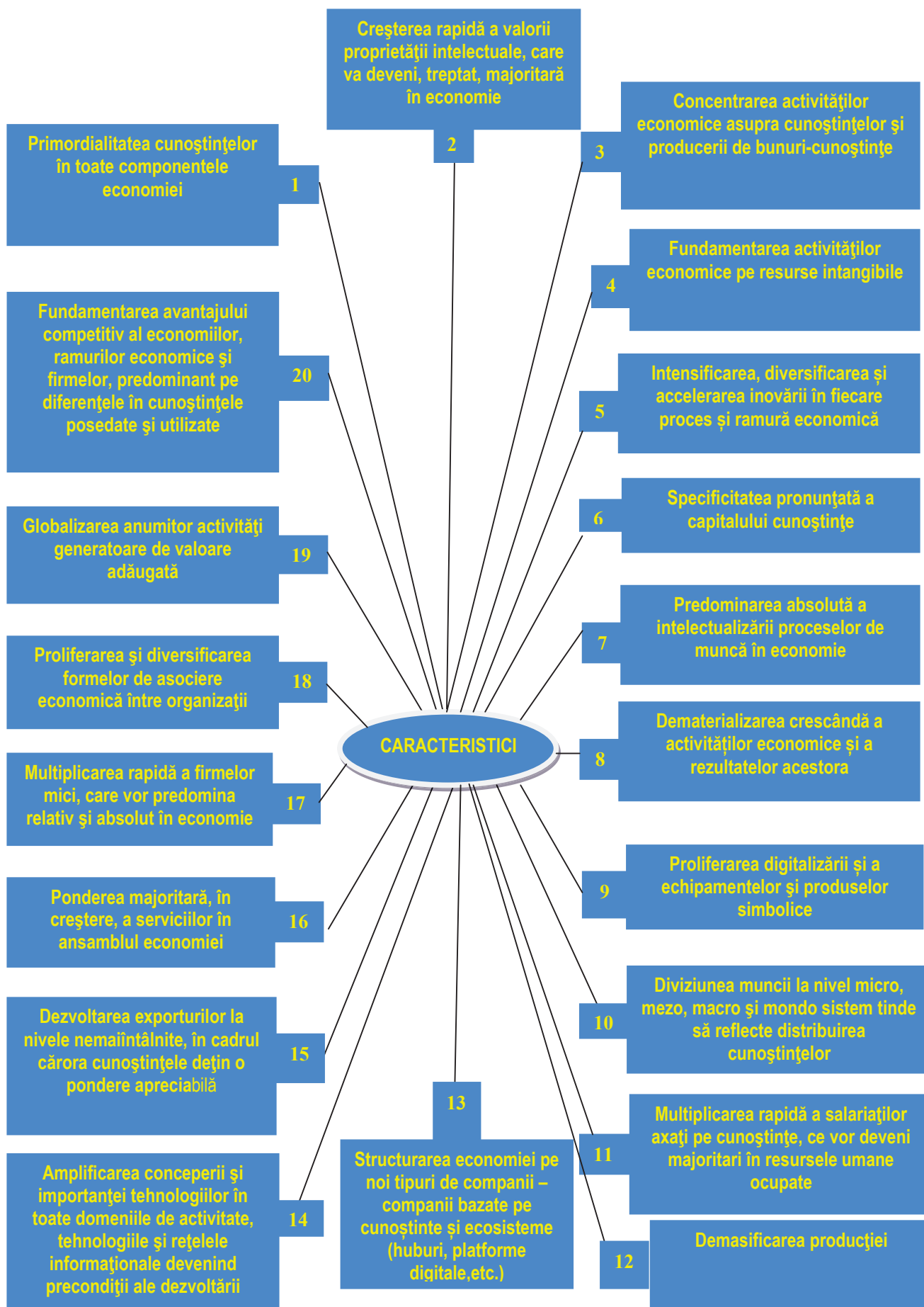


Figura nr. 3 - Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe

- **Demasificarea producției**, în sensul eliminării necesității de a concentra cantități mari de resurse fizice și umane într-o organizație, pentru a putea genera performanțe economice viabile. Primii pași s-au făcut prin sistemele „just in time“, prelucrarea industrială bazată pe integrarea computerelor, extinderea muncii la domiciliul salariaților, telemunca etc. Concomitent, demasificarea produselor este și rezultatul „integrării” cunoștințelor în produse, ceea ce duce la diminuarea cantității de substanță materială încorporată sau chiar la cvasieliminarea acestora, simultan cu amplificarea parametrilor calitativi.

- **Structurarea economiei pe noi tipuri de companii – ecosisteme și companii bazate pe cunoștințe:** huburi, platformă digitală, conglomerat industrial (industrial mash-up), centru digital global, laborator fabrică (fab lab), laboratoare “vii” (living lab), oraș inteligent, și altele.

- **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.

- **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 atuurile esențiale ale IMM-urilor în a se manifesta ca principalele promotoare ale economiei bazate pe cunoștințe.

- **Proliferarea și diversificarea formelor de asociere economică între organizații** – clustere, alianțe strategice, rețele de firme, parcuri industriale etc. – pentru a valorifica pe un plan superior cunoștințele și celelalte resurse de care dispun. La baza formelor de colaborare se află un nou tip de cunoștințe - integrative - de mijloace informatice și de comunicații moderne.

- **Globalizarea, tendință deosebit de puternică în ultimele decenii, se va intensifica în continuare**, întrucât, beneficiind de tehnologii informaționale și de comunicații electronice, care prin natura lor operează în timp real și sunt globale, firmele vor fi în măsură să-și sincronizeze lanțurile de aprovizionare și să organizeze cooperarea transfrontalieră mult mai eficace. Beneficiind de noul suport tehnologic, activitățile generatoare de valoare adăugată se vor realiza în acele zone ale globului unde există cele mai accesibile și performante cunoștințe, care generează productivități înalte, produse, servicii și vânzări cu rentabilități ridicate și sustenabile.

- **Fundamentarea avantajului competitiv la nivelul tuturor formelor de organizare socială – firme, grupuri de firme, clustere, rețele de firme, ramuri economice, regiuni economice, economii naționale și economie mondială – predominant pe cunoștințele posedate și utilizate.** Cunoștințele, ca input, generează o creștere a calității produselor clasice sau o înlocuire a lor, cât și, adesea, economii de scală. Reamintim că în economia industrială de tip capitalist avantajul competitiv se fundamentează, de regulă, pe costuri reduse sau pe calitatea ridicată a produselor. Explicația acestui nou tip de avantaj competitiv rezidă în multiplele și decisivele roluri pe care le au cunoștințele în cadrul noului tip de economie: materie primă de bază, capital esențial, forță de producție și, adesea, produs.

Componenta de bază a economiei bazate pe cunoștințe o reprezintă **întreprinderea bazată pe cunoștințe**, care poate fi definită ca acea întreprindere care, pe baza unei abordări echilibrate din punct de vedere economic, ecologic și social, valorifică la un nivel superior cunoștințele și celelalte resurse de care dispune și pe care le atrage, generând pentru perioade îndelungate, de zeci de ani, eficiență și performanțe multidimensionale, validate de piață și recunoscute de societate¹. Tendința este ca firmele bazate pe cunoștințe evaluate să se transforme în ecosisteme.

¹ Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 106.

Analizele efectuate de specialiști, ca și realitățile din firmele ce operează în ramurile de vârf din țările dezvoltate, relevă că **firma bazată pe cunoștințe prezintă caracteristici diferite față de firma care predomină în perioada actuală**. În tabelul nr. 1 evidențiem aceste caracteristici pe baza elementelor cuprinse în lucrările lui Burton Jones¹ și Francis Coincross².

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.	Amplificarea și diversificarea proceselor de tratare a cunoștințelor – creare, cumpărare, diseminare, utilizare, partajare, depozitare, învățare, vânzare, protecție, etc. – care au un impact decisiv asupra competitivității companiilor.
5.	Intensificarea proceselor inovatoare în companii, în domeniile tehnic, comercial, resurse umane, management, etc., inovarea devenind o condiție a supraviețuirii și performanțelor companiilor.
6.	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.
7.	Intensificarea preocupărilor companiilor pentru implementarea tehnologiilor digitale și a altor tehnologii, metode și tehnici moderne.
8.	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.
9.	Estomparea treptată a frontierelor organizațiilor.
10.	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.
11.	Amplificarea proceselor de învățare ale resurselor umane, companiile devenind organizații care învață.
12.	Remodelarea capacităților manageriale și economice ale firmei, pentru a pune în valoare cunoștințele, prin opțiunile, deciziile și acțiunile pe care le practică.
13.	Direcționarea investițiilor în training, în forța de muncă externă utilizată, pentru a înlocui propriul personal ce nu progresaază suficient.
14.	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.
15.	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.
16.	Utilizarea de abordări transparente și corecte în relațiile cu stakeholderii interni și externi companiei, acordând o mare atenție „construirii” și menținerii „capitalului de încredere”.
17.	Practicarea de forme de colaborare multiple cu alte firme, în condiții de ușurință, timp și costuri mai bune.

¹ Jones B., Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999, pag. 42-43, 170-171.

² Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.

Nr. crt.	Caracteristici
18.	Diminuarea barierelor dintre diferitele categorii de resurse umane, dintre munca de la firme și munca de acasă, dintre individ și organizație.
19.	Maximizarea eficacității și eficienței se bazează pe structuri de echipe, între care „cuplarea” trebuie minimizată și coeziunea maximizată.
20.	Acordarea unei atenții majore obținerii, utilizării, protejării și valorificării capitalului intelectual.
21.	Focalizarea asupra obținerii de performanțe multidimensionale – economice, sociale, ecologice și educaționale – care sunt determinante pentru asigurarea sustenabilității companiei.

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 managementului 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 explicite, 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.

3.2.2. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa

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 a proiectat elementele principale ale construirii economiei bazată pe cunoștințe în cadrul său. Din păcate, această strategie nu a fost implementată decât în mică măsură.

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 Barosso³ - este prezentată în caseta următoare.

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.

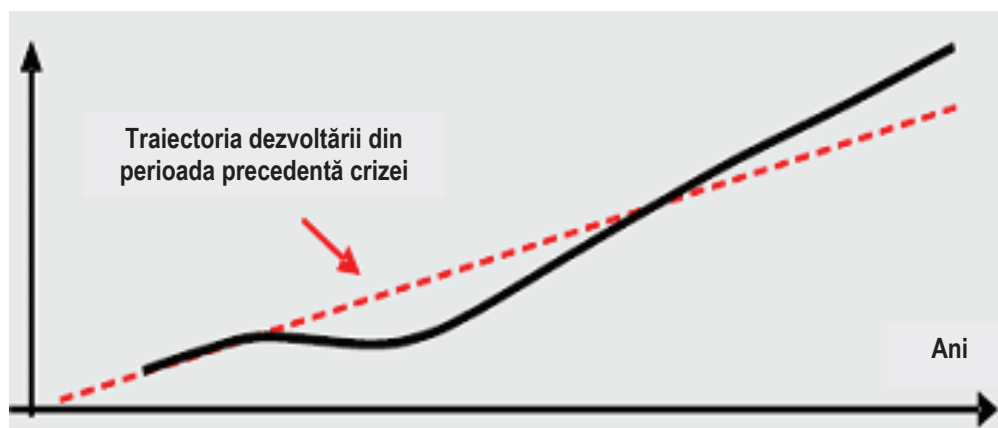
³ xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.

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: guvernanta mai puternică
6. Decizii pentru Consiliul European
7. Anexe

În vederea elaborării strategiei s-au avut în vedere **trei scenarii** prezentate în figurile nr. 4, nr. 5 și nr. 6.

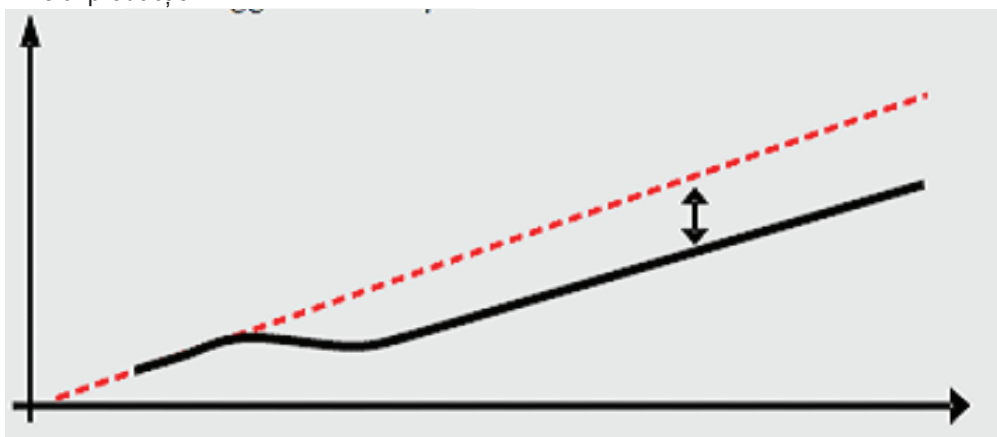
Nivelul producției



Europa este capabilă să revină integral la traectoria de creștere economică și să-și amplifice potențialul la un nivel superior

Figura nr. 4 – Scenariul 1, refacere sustenabilă

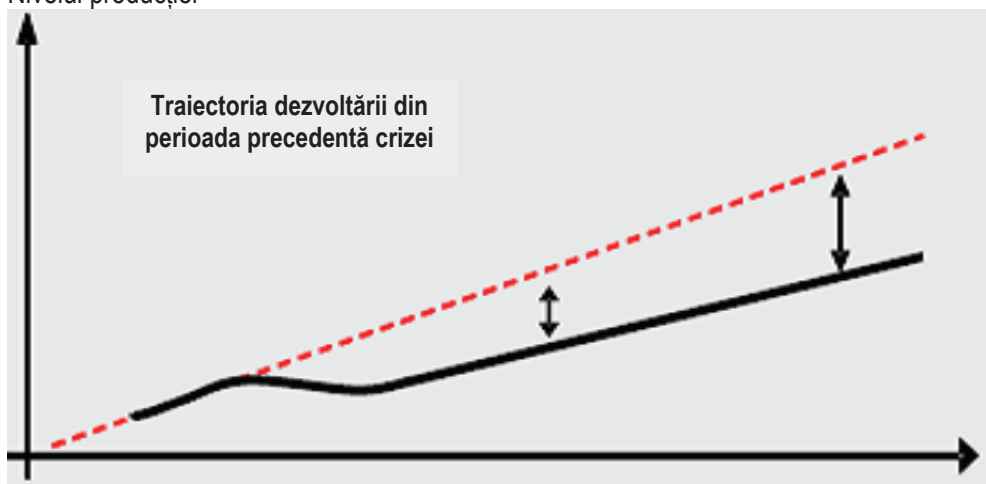
Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și va reîncepe creșterea economică pe o bază erodată

Figura nr. 5 – Scenariul 2, Refacere precară

Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și ale potențialului de creștere economică viitoare

Figura nr. 6 – Scenariul 3, un deceniu pierdut

În mod firesc, **s-a optat pentru primul scenariu al evoluției**, conturându-se Strategia Europa 2020, ale cărui 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.

335

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 a propus 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, este necesară inițierea și derularea unei game largi de acțiuni la nivelul național, al UE și internațional.

În acest scop, Comisia a formulat **șapte inițiative emblematiche** 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 emblematiche angajează atât Uniunea Europeană, cât și statele membre. **Instrumentele UE**, în special Piața Unică, ajutoarele financiare și instrumentele de politică externă, este prevăzut să fie mobilizate pentru eliminarea blocajelor și îndeplinirea obiectivelor Strategiei UE 2020.

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 reînnoire 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 efectuează simultan, făcându-se însă în continuare delimitarea între aceste instrumente și menținând integritatea Pactului.

S-a stabilit implicarea totală a Consiliului European în operaționalizarea strategiei. Comisia monitorizează progresele înregistrate în vederea îndeplinirii obiectivelor, facilitează schimburile politice și prezintă propunerile necesare orientării acțiunilor și promovării inițiativelor emblematiche ale Uniunii Europene. Parlamentul European este prevăzut să reprezinte o forță motrice pentru mobilizarea cetățenilor și să joace rolul de colegiator în ceea ce privește inițiativele-cheie. Această abordare privind instituirea de parteneriate ar trebui extinsă la comitetele Uniunii Europene, parlamentele naționale, autoritățile naționale, locale și regionale, partenerii sociali, părțile interesate și societatea civilă, astfel încât toți cetățenii să participe la îndeplinirea

obiectivelor fixate.

După cum rezultă din elementele prezentate, prima prioritate a strategiei o constituie **dezvoltarea unei economii bazate pe cunoștințe și inovare** care să asigure o **creștere economică și o dezvoltare inteligentă, adică fundamentată pe cunoștințe**. Celelalte două priorități și cele 7 inițiative emblematice vizează direct componente esențiale ale economiei bazate pe cunoștințe – cercetare-dezvoltare, inovare, educație, internet, eficiență ecologică, mediu de afaceri favorizant dezvoltării și performanțelor, dezvoltare a competențelor și coeziune socială. Toate aceste elemente sunt esențiale pentru construirea în Uniunea Europeană a unei economii bazate pe cunoștințe, competitive pe plan mondial, în raport cu celelalte două componente ale Triadei – SUA și Japonia - și cu grupul BRIC* care „vine” în forță din urmă.

3.2.3. Stadiul implementării Strategiei 2020 și noile provocări cu care este confruntată UE

În mod similar deceniului precedent, când se operaționaliza Strategia de la Lisabona, pe parcursul intervalului de implementare de 10 ani, a Strategiei 2020 UE, s-au realizat mai multe analize și evaluări. Firește, există deosebiri apreciable între conținutul și rezultatele prezentate.

În continuare prezentăm **o sinteză (parțială) a mai multor evaluări^{1,2,3,4} ale implementării Strategiei UE**, având ca sursă principală de referință documentul grupului parlamentar social-democrat din Europarlament⁵. 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 specificitățile acestora. Toate instrumentele de acțiune internă UE – parteneriate strategice, acorduri comerciale, dialogul intercultural ca un „soft” al puterii – ar trebui mobilizate pentru a realiza concomitent atât o îmbunătățire a guvernanței globale, cât și o cuprinzătoare convergență.

În următoare perioadă trebuie ținut cont că în **ultimii ani, după 2010, s-au produs schimbări profunde la nivel național și internațional**, cu multe dimensiuni economice, geopolitice, demografice, tehnologice,

* Brazilia, Rusia, India și China.

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, ECB Cuts 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.

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.

- Reorganizarea spațiului având în vedere rețelele globale și urgența megaorașelor, dezvoltarea în continuare a sistemelor de transport sustenabile și a infrastructurii energetice.

- Lărgirea disparităților regionale, mai mult în cadrul țărilor decât între ele, impune o politică UE de coeziune socială realistă, care să fie un instrument investițional, de care să beneficieze cetățenii UE.

- Profunda recompunere socială referitoare la îmbătrânirea populației, imigrări, dezechilibre între sexe, diferențele între generații, necesită inventarea unor noi tipuri de educație și de politici sociale.

- Înstrăinarea cetățenilor de instituțiile politice, creșterea gap-ului democratic între UE și cetățenii săi, au drept consecințe amplificarea extremismului și radicalizării pe ambele laturi ale spectrului politic.

Pe lângă aceste tendințe, în ultimii ani, după criza economică, UE a fost confruntată și cu o serie de alte **dificultăți majore**.

O primă dificultate se referă la diminuarea finanțării economiei reale, în special a IMM-urilor. Această dificultate s-a resimțit în toate țările, cu o intensitate sporită în statele din Europa Centrală și de Est. De remarcant că nici statele dezvoltate nu au fost ocolite. Cauza principală a acestor evoluții o reprezintă noile reglementări privind băncile care au amplificat provizioanele băncilor și ca urmare creditele de mici dimensiuni sunt mai dificil de acordat și implică costuri mai mari. Această evoluție este o consecință a ceea ce Guy Ryder, directorul general de la Organizația Internațională a Muncii (OIM), numea în Raportul său, la Conferința anuală din 2015, finanțarea economiei¹, prin care descrie influența crescândă pe care finanțarea băncilor o are asupra economiei reale. Această finanțare are – în opinia specialiștilor de la OIM – profunde efecte negative asupra funcționării firmelor și activităților economiei productive.

În acest context, **Banca Centrală Europeană (BCE) a adoptat în prima parte a anului 2016 un ansamblu de măsuri fără precedent**. Diminuarea dobânzilor la creditele BCE date băncilor naționale cu 10 puncte, ajungând la -0,4%, are în vedere să stimuleze băncile să acorde împrumuturi pe termen scurt, să le amplifice lichiditatea pe termen lung. Ca urmare, se așteaptă 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 2015-2017 au intrat în Europa peste 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. 7.

¹ XXX Report of The Director General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015, pg. 15.
338

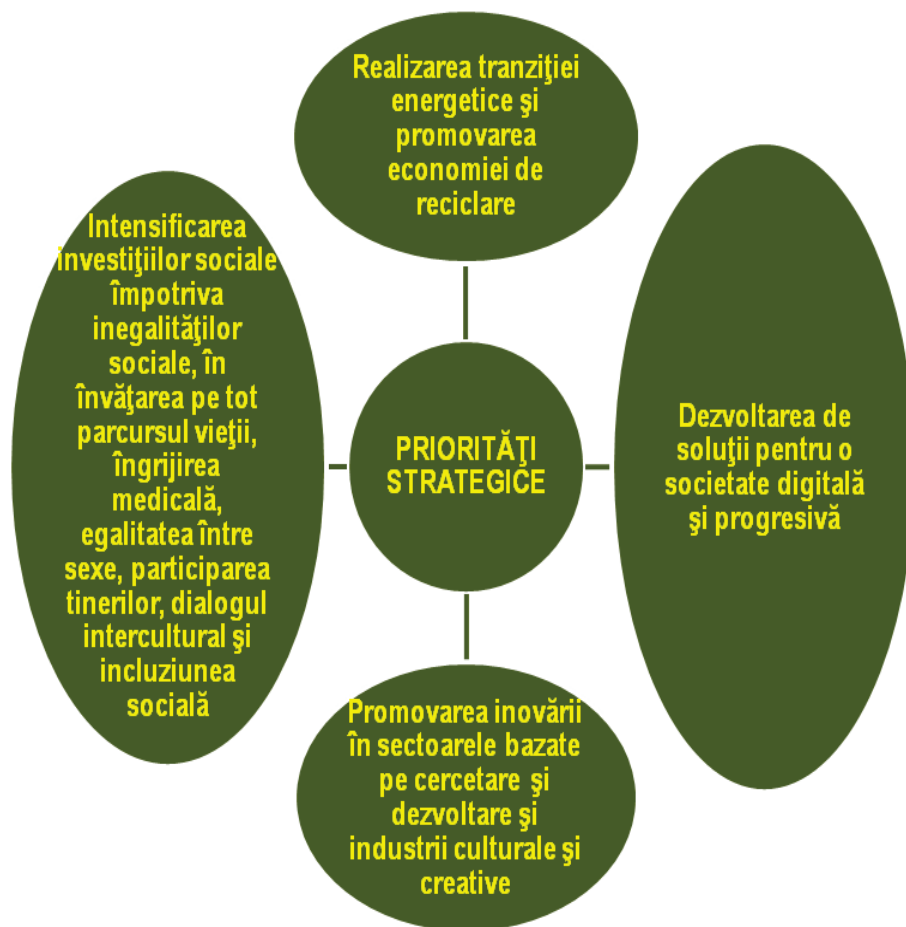


Figura nr. 7 – Priorități strategice pentru UE în perioada 2016-2020*

În vederea operaționalizării acestor obiective strategice se au în vedere **șase surse de finanțare**:

- a. Bugetul UE;
- b. Resursele proprii ale sistemelor implicate;
- c. Bugetele naționale ale țărilor membre UE;
- d. Fondul European pentru Investiții Strategice (FEIS);
- e. Banca Europeană de Investiții (BEI);
- f. Piețele de capital.

Pentru a avea succes sunt necesare schimbări și perfecționări sustenabile în ceea ce privește **guvernanța și instrumentele politice la nivel de UE și de state membre**. În esență, se au în vedere patru zone:

- Ghiduri de integrare a celor șapte inițiative din Strategia UE 2020;
- „Semestrul European” care se folosește deja, ce cuprinde rapoarte de țară, recomandări naționale specifice și programe de reforme naționale;
- Remodelarea și integrarea rolurilor și acțiunilor Comisiei Europene, Parlamentului European și Parlamentelor naționale;
- Reconsiderarea rolurilor partenerilor sociali, societății civile și nivelelor de guvernare din cadrul fiecărei țări.

Având în vedere elementele menționate se propun variante noi ale obiectivelor Strategiei UE 2020, prezentate în figura nr. 8.

* Pentru elemente suplimentare vezi S&D, op.cit.



Figura nr. 8 – Noile obiective propuse pentru Strategia 2020¹

Toate aceste elemente trebuie organic corelate cu realizarea Uniunii Monetare și Economice complete care a fost configurată în Documentul celor cinci președinți².

3.2.4. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE*

Recomandările cuprinse în studiul european au la bază identificarea și evaluarea unor situații și elemente esențiale manifestate în UE în ultima decadă:

- Ponderea UE în economia globală și rolul său de lider internațional s-au diminuat comparativ cu ceilalți competitori globali;
- Ineficiența politicilor de convergență a contribuit la creșterea divergențelor dintre statele membre ale UE;
- Delimitarea a trei structuri diferite de creșterea competitivității în UE, în care se încadrează statele membre (vezi tabelul nr. 4);

¹ S&D, doc. citat, pg.20.

² Completing Europe's Economic And Monetary Fund, http://ec.europa.eu/five_presidents_report_co.

* Elementele cuprinse în acest paragraf au la bază conținutul studiului „Factors for Growth - Priorities for Competitiveness, Convergence and Cohesion in the European Union”, realizat de firma de consultanță Lighthouse Europe în baza finanțării de către Comisia UE prin contractul No. 21791/CES/CSS/2015; studiul a fost publicat în aprilie 2016.

Structuri de competitivitate

Nr. crt.	Categoria de structuri de competitivitate	Caracterizare
1.	Categoria liderilor în competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> • competitivitatea este ridicată • gradul de acceptare al reformelor este mai ridicat • țările nordice se încadrează în această categorie
2.	Categoria „urmărilor” liderilor în competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> • nivelul competitivității, deși apreciabil este mai redus comparativ cu categoria precedentă • implementarea reformelor structurale, altele decât soluțiile pe termen scurt, este confruntată cu dificultăți • manifestarea de rețineri în implementarea de schimbări politice pe termen lung
3.	Categoria „recuperatorilor” de decalaje în competitivitate	<ul style="list-style-type: none"> • competitivitatea este sensibil inferioară comparativ cu precedentele două categorii de structuri • prezentarea de niveluri reduse de datorie publică • nivelul salariilor este sensibil mai mic • atitudinea este pozitivă față de reforme • existența unui potențial de creștere substanțial

- Noua paradigmă a creșterii divergențelor între statele membre este necesar să fie luată în considerare în politicile UE;

- Trei categorii sensibil diferite de „best practices” au fost identificate pentru cele trei structuri de competitivitate^{1**}, utile celorlalte țări care fac parte din categoriile respective.

Pornind de la aceste constatări de esență și de la minuțioasele analize efectuate, studiul formulează **trei categorii de recomandări**:

1. **Implementarea unei reforme la nivelul UE**, care are în vedere manifestarea UE ca singurul actor politic și ca autoritate coordonatoare unică în cadrul Uniunii, modificarea prerogativelor UE, adoptarea de politici de intensificare a creșterii economice la nivel unional și revizuirea recomandărilor politicilor actuale la nivelul instituțiilor europene, organizațiilor internaționale, organizațiilor de afaceri majore din Europa.

2. **Diseminarea și utilizarea** celor mai bune practici identificate în țările studiate, în celelalte țări membre ale UE, indicându-se abordările și modalitățile de utilizat pentru fiecare categorie de țări.

3. Recomandări privind **realizarea unei competitivități mai mari** în UE, grupate în două paliere:

- Recomandări diferențiate pentru cele trei categorii de structuri de competitivitate, pornind de la situația existentă în prezent în cadrul lor (vezi figura nr. 9)

^{**}Pentru cele trei categorii au fost studiate: a) Germania, Marea Britanie și Irlanda, b) Franța, Spania și Grecia, c) Polonia, Letonia și Bulgaria

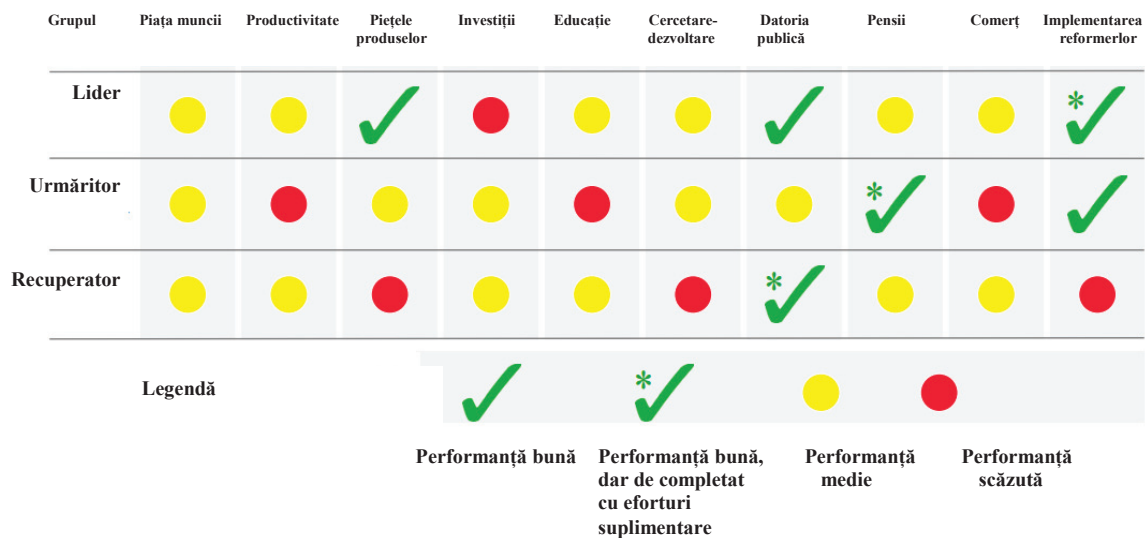


Figura nr. 9 - Benchmarking-ul performanțelor pe grupuri de state membre

- Recomandări privind implementarea de mutații în mediul politic și mediul economic din UE (vezi tabelul nr. 5)

Tabelul nr. 5

Priorități în implementarea reformelor pe grupe de state membre

Nr. Crt.	Grupul	Orizont temporal		
		Termen scurt	Termen mediu	Termen lung
1.	Lider	* INVESTIȚII * Educație * PIEȚELE PRODUSELOR * Cercetare-dezvoltare	* Deficit public * Piața muncii * PENSII * Comerț	* Îmbunătățirea implementării reformelor
2.	Următor	* EDUCAȚIE * Productivitate * DEFICIT PUBLIC * Cercetare-dezvoltare * COMERȚ	* Îmbunătățirea implementării reformelor * Piețele produselor * PIAȚA MUNCII * Pensii * INVESTIȚII	
3.	Recuperator	* PIEȚELE PRODUSELOR * Educație * CERCETARE-DEZVOLTARE * ÎMBUNĂȚĂȚIREA IMPLEMENTĂRII REFORMELOR	* Piața muncii * Pensii * Investiții * PRODUCTIVITATE * Comerț	* Deficit public

Legendă: - PRIORITĂȚI PENTRU REFORMĂ – necesitate pentru intensitate ridicată a acțiunilor politice
- priorități pentru reformă - necesitate pentru intensitate redusă a acțiunilor politice

În continuare prezentăm numai **recomandările privind cele mai bune practici pentru grupul țărilor recuperatoare** de competitivitate¹, din care face parte și România:

¹ UE, op. cit, pg. 64.

- Polonia furnizează un model pozitiv pentru investiții eficiente în sectoarele cheie, cu rezultate bune pentru politica de investiții asociată fondurilor structurale ale UE;
- Letonia constituie un exemplu pozitiv de utilizare eficientă a fondurilor UE pentru securitatea energetică și lansarea programelor de eficientizare a utilizării energiei;
- Polonia furnizează un model pozitiv privind sustenabilitatea pensiilor în condițiile creșterii vârstei de pensionare și a limitării pensionarilor timpurii;
- Polonia conduce implementarea reformelor astfel încât obține performanțe de ansamblu bune.

În cadrul concluziilor studiului, se reliefează că sunt necesare reforme atât la nivel european, cât și al statelor membre în vederea „restabilirii” competitivității și creșterii economice luând în considerare **criteriul fezabilității politice**. De asemenea, trebuie restabilită corelarea între competitivitate, convergență și coeziune. Tratatul UE ca o singură entitate nu mai este posibilă, impunându-se divizarea sa în 3-6 grupuri de state în funcție de caracteristici, care să utilizeze politici și abordări diferențiate, cu focalizare pe competitivitate, convergență și coeziune.

Mai recent într-un studiu realizat de Eurostat¹, intitulat „Smarter, Greener, more Inclusive?” se formulează **10 priorități pentru Comisia Europeană**:

- Un nou avânt în creșterea locurilor de muncă și investițiilor;
- O piață unitară europeană conectată digital;
- O Uniune Energetică rezilientă care are în vedere o politică schimbată privind clima;
- O piață internă a UE mai profundă și mai corectă, cu o bază industrială fortificată;
- O Uniune Economică și Monetară mai profundă și mai corectă;
- Un acord de comerț liber cu SUA, echilibrat și rezonabil;
- O zonă de justiție și drepturi fundamentale ale omului bazate pe încredere mutuală;
- O nouă politică în domeniul migrației populației;
- O Europă capabilă să fie un actor global mai puternic;
- O Uniune a schimbărilor democratice.

Fără îndoială, prioritățile formulate trebuie să reprezinte repere de decizie și acțiune la nivelul UE și a fiecărui stat membru.

3.2.5. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025

Carta Albă privind viitorul Europei² a fost prezentată la 1 martie 2017 de președintele UE, Jean Claude Juncker, în contextul aniversării a 60 de ani de la înființarea Uniunii. Potrivit comunicatului de presă **cartea albă analizează modul în care Europa se va schimba în următorii zece ani**, de la impactul noilor tehnologii asupra societății și a locurilor de muncă, la îndoielile suscitade de globalizare, la preocupările în materie de securitate și la creșterea populismului. Cartea albă prezintă opțiunile cu care UE se confruntă în prezent: fie se lăsă în voia acestor tendințe, fie dă dovadă de deschidere și profită de noile oportunități. Populația și ponderea economică ale Europei sunt în scădere, în timp ce alte părți ale globului înregistrează creșteri. Până în 2060, niciunul dintre statele membre nu va reprezenta singur nici măcar 1 % din populația lumii – ceea ce reprezintă un motiv întemeiat pentru a rămâne împreună pentru a avea rezultate mai bune. Ca forță pozitivă la nivel mondial, prosperitatea Europei va continua să depindă de deschiderea sa și de legăturile strânse cu partenerii săi.

Cartea albă prezintă **cinci scenarii**, fiecare dintre ele conturând modul în care ar putea arăta Uniunea la **horizontul anului 2025**, în funcție de alegerile pe care le va face Europa (vezi tabelul nr. 6). Scenariile acoperă o gamă de posibilități și au un caracter ilustrativ. Ele nu se exclud reciproc și nu sunt exhaustive.

• **Scenariul 1 - Continuând pe același drum** – UE-27 se axează pe realizarea agendei sale pozitive de reforme, în spiritul orientărilor intitulate „Un nou început pentru Europa” prezentate de Comisie în 2014 și






¹ Eurostat, „Smarter, Greener, more Inclusive?”, 2017 edition, Statistical Book, Bruxelles, 2018.

²J.C. Juncker, White Paper on the Future of Europe, Bruxelles, 2017.

al Declarației de la Bratislava, convenită de toate cele 27 de state membre în 2016. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:

- Europeanii pot conduce automobile automatizate și conectate, dar pot întâmpina probleme atunci când trec frontierele, din cauza existenței în continuare a unor obstacole de natură juridică și tehnică.
 - În general, europenii călătoresc peste granițe fără a trebui să se oprească pentru controale. Ca urmare a întăririi controalelor de securitate, pasagerii trebuie să ajungă la aeroport și la gară cu suficient de mult timp înainte de plecare.
- **Scenariul 2 - Accent exclusiv pe Piața Unică** – UE-27 se reaxează treptat pe Piața Unică, întrucât numărul domeniilor de politică în care cele 27 de state membre nu sunt în măsură să ajungă la o poziție comună este tot mai mare. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
- Trecerea frontierelor atunci când se călătorește în scop de afaceri sau de turism este îngreunată din cauza controalelor regulate.
 - Este mai greu să se găsească un loc de muncă în străinătate, iar transferul drepturilor de pensie în altă țară nu este garantat.
 - Persoanele care se îmbolnăvesc atunci când se află în străinătate se confruntă cu perspectiva unor facturi medicale ridicate.
 - Europeanii au reticențe față de utilizarea automobilelor conectate, din cauza absenței unor norme și standarde tehnice valabile în întreaga UE.
- **Scenariul 3 - Cei care doresc mai mult realizează mai mult** – UE-27 își desfășoară activitatea ca și acum, dar permite statelor membre care își doresc acest lucru să realizeze mai mult împreună în anumite domenii cum ar fi apărarea, securitatea internă sau problemele sociale. Se formează una sau mai multe „coalitii ale celor care doresc să realizeze mai mult”. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
- Un număr de 15 state înființează o unitate de poliție și procuratură care se va ocupa de activitățile infracționale transfrontaliere. Se pot comunica imediat informații privind securitatea, dat fiind că bazele de date naționale sunt complet interconectate.
 - Automobilele conectate sunt utilizate pe scară largă în 12 state membre care au convenit să își armonizeze normele în materie de răspundere și standardele tehnice.
- **Scenariul 4 - Mai puțin, dar mai eficient** – UE-27 se concentrează pe rezultate mai multe și mai rapide în anumite domenii de politică, acționând în același timp mai puțin în cele în care nu există percepția că ar avea o valoare adăugată. Atenția și resursele limitate sunt concentrate asupra câtorva domenii de politică. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
- O autoritate europeană pentru telecomunicații are competența de a elibera frecvențe pentru serviciile de comunicații transfrontaliere, precum cele utilizate de automobilele conectate. Aceasta protejează, de asemenea, drepturile utilizatorilor de telefonie mobilă și de internet, oriunde s-ar afla în UE.
 - O nouă Agenție europeană de combatere a terorismului contribuie la descurajarea și prevenirea unor atacuri grave, urmărind și identificând în mod sistematic suspectii.
- **Scenariul 5 - Mult mai mult, împreună** – Statele membre decid să pună în comun mai multe competențe, resurse și puteri decizionale în toate domeniile. Deciziile se iau mai rapid la nivel european și sunt puse în aplicare în timp scurt. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
- Europeanii care doresc să depună o plângere privind un proiect propus de turbine eoliene care este finanțat de UE în zona lor locală nu pot să ia legătura cu autoritatea responsabilă, întrucât li se spune să contacteze autoritățile europene competente.
 - Automobilele conectate pot fi conduse fără probleme în întreaga Europă, mulțumită existenței unor norme clare la nivelul UE. Șoferii se pot baza pe o agenție a UE care să asigure aplicarea legii.

Cinci scenarii care conturează modul în care ar putea arăta Uniunea la orizontul anului 2025

	<p>Continuând pe același drum <i>UE-27 se axează pe realizarea agendei sale de reforme pozitive</i></p>	<p>+ Agenda pozitivă de acțiune continuă să producă rezultate concrete + Unitatea UE cu 27 de membri este menținută - Unitatea UE-27 poate fi încă pusă la încercare în cazul unor dispute majore - Decalajul dintre promisiuni și rezultate va fi eliminat numai treptat și cu condiția să existe hotărârea de acțiune în comun pentru obținerea de rezultate</p>
	<p>Accent exclusiv pe piața unică <i>UE-27 nu poate cădea de acord să realizeze mai mult în numeroase domenii de politică ce depășesc sfera pieței unice</i></p>	<p>+ Procesul de decizie ar putea fi înțeles mai ușor - Devine mai dificil să fie abordate chestiunile care privesc mai mult de un stat membru, decalajul dintre așteptări și rezultate crescând astfel în ceea ce privește provocările comune - Drepturi ale cetățenilor care sunt garantate prin legislația UE ar putea fi restrânse în timp</p>
	<p>Cei care doresc mai mult realizează mai mult <i>UE-27 își desfășoară activitatea ca și acum, dar le permite statelor membre care își doresc acest lucru să realizeze mai mult împreună în anumite domenii</i></p>	<p>+ Unitatea UE cu 27 de state membre este menținută și, în același timp, statele membre care doresc să realizeze mai mult au posibilitatea de a merge înainte + Decalajul dintre așteptări și rezultate se reduce în țările care doresc și decid să facă mai mult - Apar semne de întrebare cu privire la transparența și răspunderea la diferitele niveluri decizionale - Drepturi ale cetățenilor care sunt garantate prin legislația UE variază în funcție de locul unde trăiesc</p>
	<p>Mai puțin, dar mai eficient <i>UE-27 se axează pe rezultate mai multe și mai rapide în anumite domenii de politică, renunțând să acționeze în cele în care nu există percepția că ar avea o valoare adăugată</i></p>	<p>+ Cetățenii europeni simt că UE acționează exclusiv în acele domenii în care are o valoare adăugată + O concentrare mai clară a resurselor și a atenției asupra unui număr limitat de domenii permite UE-27 să acționeze mai rapid. - La început, UE întâmpină dificultăți în a ajunge la un acord cu privire la domeniile care ar trebui să fie prioritare</p>
	<p>Mult mai mult, împreună <i>Statele membre decid să realizeze mult mai mult, colaborând în toate domeniile de politică</i></p>	<p>+ Procesul decizional de la nivelul UE este mult mai amplu și mai rapid + Cetățenii beneficiază de mai multe drepturi acordate prin legislația UE - Există riscul înstrăinării acelor părți ale societății care consideră că UE nu are legitimitate sau că UE a preluat prea multe competențe de la autoritățile naționale</p>

Următorii pași

Cartea Albă reprezintă contribuția Comisiei Europene la summitul de la Roma, cu ocazia căruia UE discută despre realizările ultimilor 60 de ani, dar și despre viitorul său cu 27 de membri. Cartea albă marchează începutul unui proces prin care UE-27 va decide împreună asupra viitorului UE. Pentru a încuraja acest dialog, Comisia Europeană, alături de Parlamentul European și de statele membre interesate, a găzduit o serie de „dezbateri dedicate viitorului Europei” în orașele și în regiunile Europei. Comisia Europeană a contribuit la discuții printr-o serie de documente de reflecție care au abordat în 2017, următoarele subiecte:

- dezvoltarea dimensiunii sociale a Europei;
- aprofundarea uniunii economice și monetare, pe baza Raportului celor cinci președinți din iunie 2015;
- valorificarea oportunităților globalizării;
- viitorul apărării Europei;
- viitorul finanțelor UE.

În mod similar Cărții Albe, aceste documente de reflecție prezintă diverse idei, propuneri, opțiuni sau scenarii pentru Europa anului 2025. Condiția pentru a genera performanțele necesare și așteptate de populația UE o reprezintă transpunerea în viață a ceea ce Robert Schuman, artizanul constituirii primei variante a UE reliefa “Europa nu va mai fi construită imediat sau printr-un singur plan. Ea va fi construită prin realizări concrete, care mai întâi trebuie **să creeze o solidaritate de facto.**” Citatul de mai sus este înscris ca motto la Cartea Albă asupra viitorului Europei.

3.2.6. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2018 și 2019

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 și-a revenit destul de greu.

Analizele publicate în anul 2017, la nivelul Comisiei UE¹ constată că **amplificarea Produsului Intern Brut din UE este redusă**, în special datorită nivelului scăzut al investițiilor care au împiedicat o accelerare mai cuprinzătoare și „robustă” a cererii interne.

Previziunile economice ale Comisiei Europene pentru anii 2018 și 2019, la nivelul UE și al țărilor componente sunt mai optimiste față de anii anteriori.

Concret, principalele mesaje transmise de Comisia Europeană în documentul său „Forecast Winter 2018”, sunt următoarele:

- Creșterea economică va continua, PIB-ul va crește în anul 2018 cu 2,3% și 2,0% în 2019, în zona euro;
- Situația pe piața muncii se va îmbunătăți;
- Inflația va crește numai moderat până în anul 2019;
- Riscurile sunt echilibrate, cu eventuale amplificări pe termen scurt.

Așa cum se poate vedea din figurile nr. 10 și 11, în toate țările UE, PIB-ul va crește atât în anul 2018, cât și în anul 2019, nivele mai ridicate înregistrându-se în țările din Centrul și Estul Europei.

¹ European Commission, European Economic – Forecast, Winter 2018, Bruxelles, 2018.

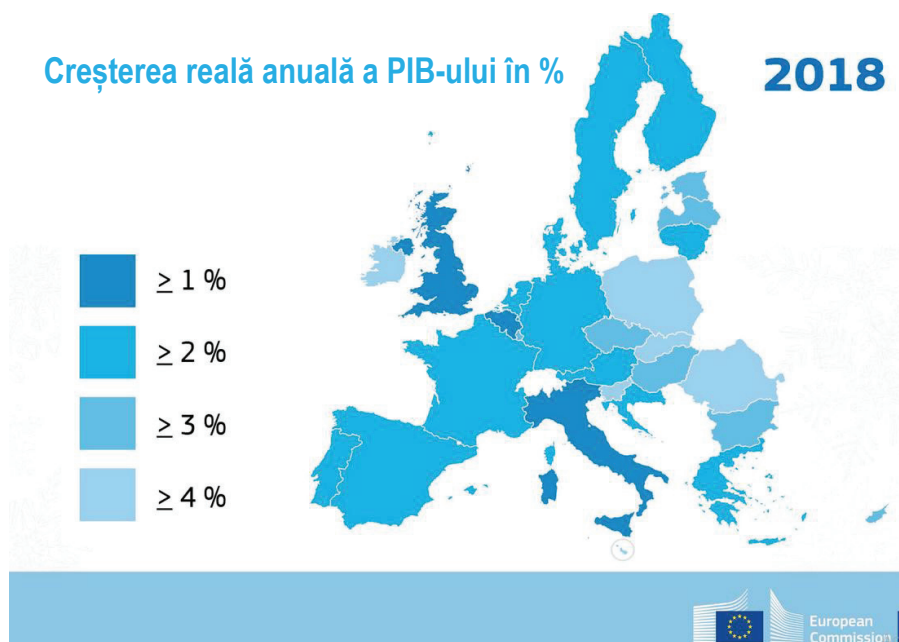


Figura nr. 10 – Creșterea PIB-ului în țările UE în 2018

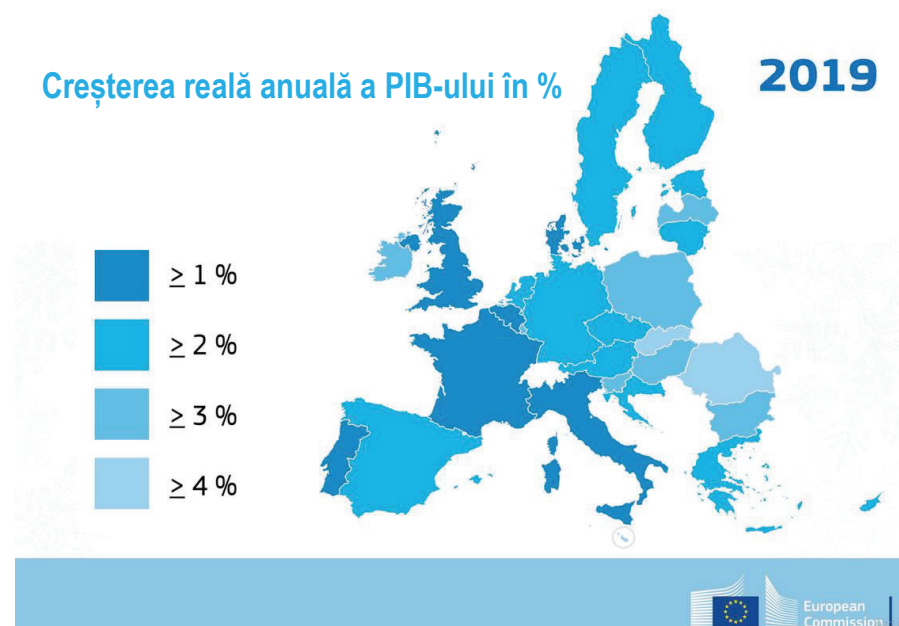


Figura nr. 11 – Creșterea PIB-ului în țările UE în 2019

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. 12¹.

¹ xxx The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, pg. 3

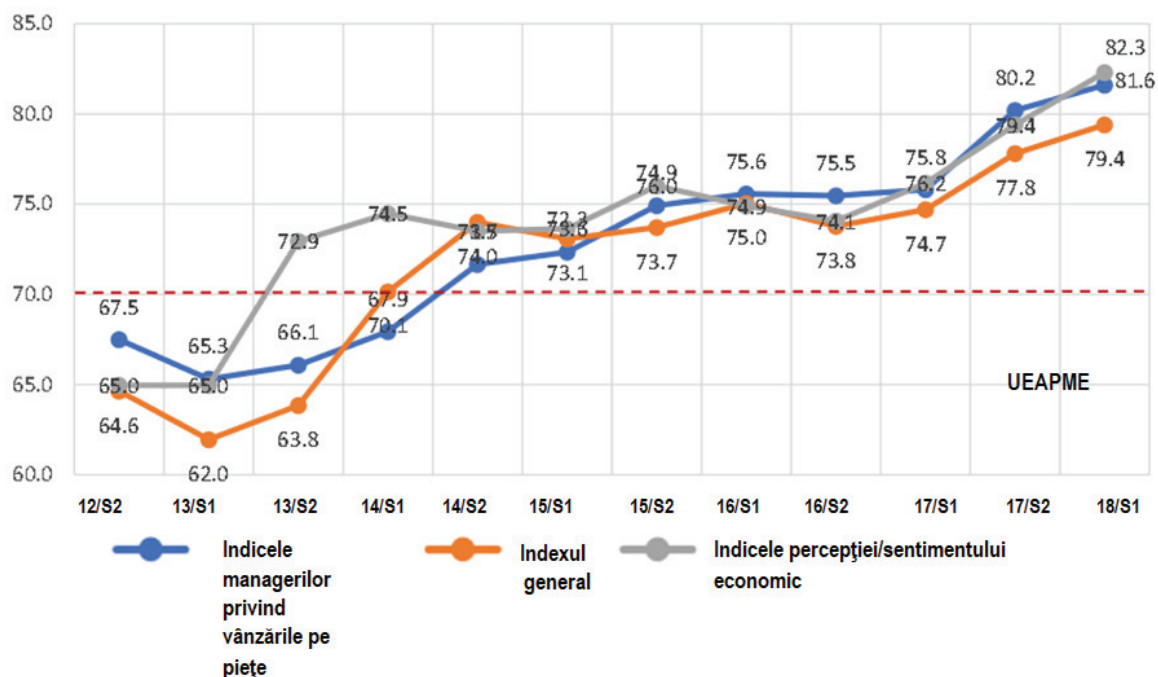


Figura nr. 12 - Previțiunile pentru 2018 ale indicilor referitori la percepția evoluțiilor economice în UE
(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, pg. 3)

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 2018**, dar fără a avea un trend ascendent semnificativ.

În continuare prezentăm **previziunile UAPME privind indicatorii majori, ai IMM-urilor**, din Europa în 2018. Preluăm aceste previziuni, întrucât în UE sunt aproape 20 de milioane de IMM-uri, reprezentând majoritatea economiei, față de numai aproximativ 50.000 de întreprinderi mari.

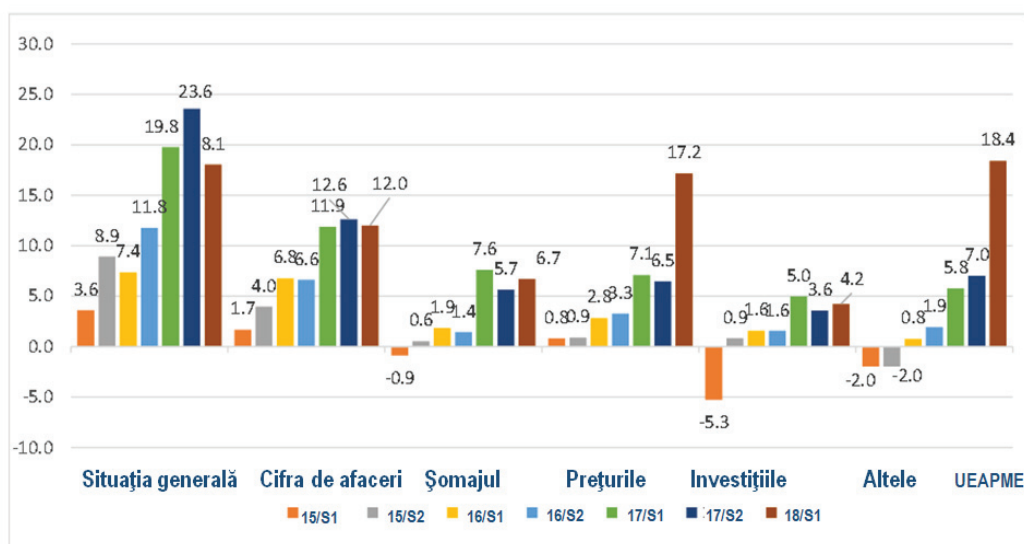


Figura nr. 13 – Previțiunile economice pentru IMM-urile din UE, în 2018
(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, pg. 4)

Din examinarea informațiilor cuprinse în figura nr. 13¹ se degajă concluzia că în 2018 se poate anticipa o **amplificare semnificativă a performanțelor IMM-urilor**, în special pentru cifra de afaceri.

Detalierea previziunilor la nivelul principalelor ramuri ale economiei² - vezi figura nr. 14 – indică **progrese notabile a cifrelor de afaceri pentru industria prelucrătoare, servicii destinate firmelor, prestări servicii și construcții.**

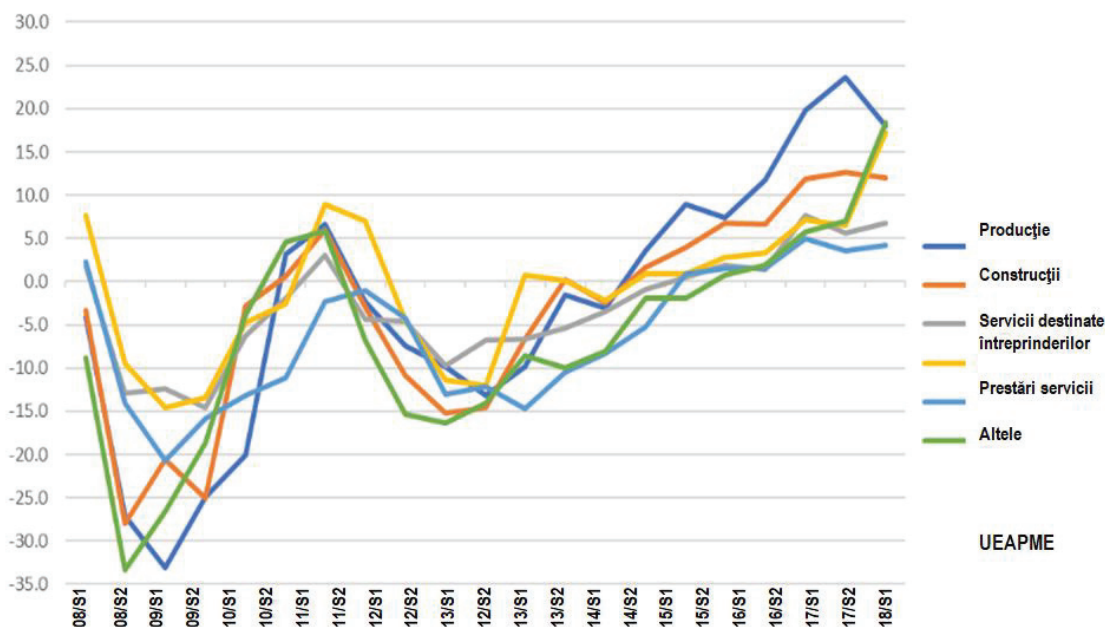


Figura nr. 14 – Previziunile privind cifrele de afaceri ale IMM-urilor din principalele ramuri ale economiei UE (Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, pg. 6)

În opinia noastră, principala concluzie care se degajă din ansamblul previziunilor este că **în 2018, UE va avea o creștere economică asemănătoare celei din 2017 – inegală la nivel de zone, țări, sectoare de activitate și tipuri de întreprinderi** - în condițiile unor evoluții contextuale complexe, marcate sensibil de Brexit și de politicile administrației Trump. Nivelul staționar al investițiilor și rata ridicată a șomajului, la care se adaugă incertitudini din domeniul bancar, sunt principalele stresuri și provocări economico-sociale, atât la nivelul UE, cât și al majorității țărilor componente. Ca urmare, sunt necesare – așa cum s-a punctat în paragrafele precedente - noi politici economice, modificări ale legislației, reforme ale instituțiilor și mecanismelor, decizii și acțiuni majore de relansare a economiei, în toate componentele sale.

Trebuie valorificat și faptul că potrivit previziunilor – cum ar fi cele ale cunoscutei firme de consultanță PwC – la nivel mondial, în 2018, se așteaptă o creștere economică superioară, de aproape 4% - principalii contributory la aceasta fiind SUA, țările emergente din Asia și Zona Euro.

3.2.7. 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 în mare măsură, 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

^{1xxx} The EU Craft and SME Barometer 2018H1, Bruxelles. 2018 pg. 6.

^{2xxx} The EU Craft and SME Barometer 2018H1, Bruxelles. 2018 pg. 7.

* Precizăm că România este singura țară intrată în Uniunea Europeană care nu și-a elaborat o strategie postaderare, deși era necesară și obligatorie.

termen lung. **Precondiția necesară este elaborarea unei strategii naționale de construire a economiei bazate pe cunoștințe**, luând în considerare **elementele noi, aferente revoluției și transformărilor digitale**.

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 într-un paragraf precedent.

În opinia noastră, în fundamentarea acestei optici strategice trebuie avute în vedere **trei elemente esențiale**:

a) Abordarea construcției economiei bazată pe cunoștințe în România este necesar să pornească de la realitatea că, în perioada următoare **se suprapun trei transformări economice de o complexitate** deosebită:

- Consolidarea unei economii de piață funcționale, puternic marcată de recenta criză economică națională și internațională;
- Integrarea României în Uniunea Europeană;
- Construirea economiei bazată de cunoștințe, în consens cu prevederile Strategiei UE 2020 și cu digitalizarea economiei mondiale.

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, inclusiv componenta digitală**, 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. Valorificarea șansei unice oferită de revoluția cunoștințelor, de către România, depinde în cea mai mare măsură de cei care conduc politic, economic, administrativ și social această țară.

c) Existența unei **colosale amenințări pentru România**, reprezentată de nevalorificarea oportunităților oferite de revoluția cunoștințelor, de neconstruirea economiei bazată pe cunoștințe. Dacă România nu reușește să inițieze, deruleze și finalizeze rapid și eficace schimbările fundamentale necesare pentru a construi noua societate și noua economie – cel puțin la aceiași parametri ca și media UE – atunci ea se autocondamnă să rămână în coada performanțelor economice, sociale, științifice, educaționale etc., practic pentru totdeauna. Un „rău” mai mare ca acesta nici nu se poate face națiunii române.

România, în proiectarea construcției economiei bazată pe cunoștințe, concomitent cu finalizarea economiei de piață și cu integrarea “de facto” în Uniunea Europeană, **este necesar să pornească concomitent de la următoarele cinci fundamente**:

- Stadiul de dezvoltare și realitățile economiei românești, îndeosebi punctele sale forte și punctele slabe, evaluate și analizate obiectiv, cu accent pe identificarea cauzelor care le generează⁶;
- Caracteristicile, oportunitățile și amenințările potențiale oferite de revoluția cunoștințelor, revoluția digitală și de economia bazată pe cunoștințe;
- Strategia Uniunii Europene de realizare a economiei bazată pe cunoștințe, actualizările sale și problemele cu care se confruntă în implementarea sa;
- Abordările și analizele efectuate în alte țări care tratează profesionist și eficace trecerea la economia bazată pe cunoștințe, în special cele din extremul orient (Singapore, Coreea de Sud, Hong-Kong, Taiwan, etc.), pentru a prelua și adapta anumite modalități și metode de acțiune la condițiile din România;

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 Pro Universitaria, 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.

⁶Foarte util, din acest punct de vedere este “Raportul de țară al României”, elaborat în fiecare an de Comisia Europeană.

• Ultimele evoluții strategice la nivelul UE, și în special planul investițional Juncker, documentul celor cinci președinți „Completing Europe’s Economic and Monetary Fund”¹, Cartea Albă privind viitorul Europei, ș.a.

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 economice și sociale care o despart de cvasitotalitatea țărilor membre ale Uniunii Europene. Celelalte interese politice, sectoriale sau regionale trebuie subordonate interesului național, care, pe termen mediu și lung, determină ca toate categoriile de interese să fie satisfăcute la un nivel superior, de o economie performantă. Desigur, avem în vedere situarea reală în prim plan a interesului național și nu o abordare declarativă, demagogică, fără corespondențe performante 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, ecologice și educaționale, pornind de la primatul factorilor economici, de la pronunțata dimensiune socială a activităților economice și de la condiționarea puternică, deși adesea nu directă și explicită, a performanțelor economice și sociale, de factorii ecologici.

d) Conferirea unor puternice dimensiuni formative și inovaționale deciziilor și acțiunilor privind funcționarea și dezvoltarea activităților în toate domeniile, astfel încât capacitatea acestora de a asimila, genera, difuza, utiliza și valorifica cunoștințele să se amplifice substanțial.

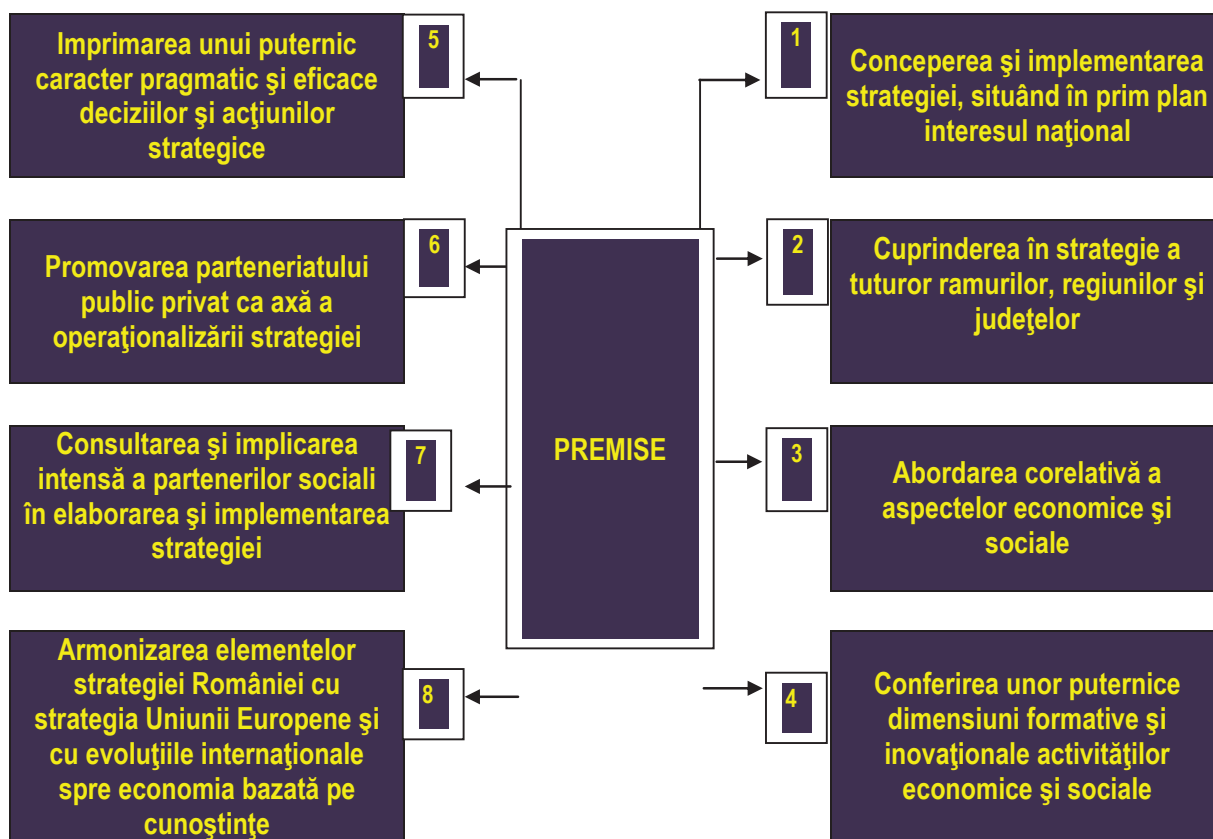


Figura nr. 15 - Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România

¹ Completing Europe’s Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.

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 Strategia UE 2020, cu Cartea Albă a UE și celelalte documente strategice UE, conturate în ultimii ani.

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**”¹. În acest document istoric se stabilesc cele trei etape ale reformării UE, care au ca obiectiv final realizarea **Uniunii Economice și Monetare Complete**, până, cel mai târziu în anul 2025. Această uniune completă are în vedere **patru obiective** pentru statele care vor dori să adopte moneda unică până în 2025, și anume:

- Uniunea economică, realizând cele patru libertăți funcționale UE;
- Uniunea financiară, incluzând și uniunea bancară;
- Uniunea fiscală, încorporând și un mecanism de absorbție a șocurilor în Zona Euro;
- Uniunea politică.

Tabelul nr. 7

Itinerarul către o Completă Uniune Economică și Monetară

ETAPA 1 – 1 IULIE 2015 - 30 IUNIE 2017	
„Pași”	
Uniunea economică	<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.
Uniunea financiară	<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).

¹Președinți celor mai importante instituții din structura politică și economică a UE – Jean Claude Juncker (Președintele UE), Donald Tusk (Președintele Consiliului Europei), Jeroen Dijsselbloem (Președintele Comitetului Economic și Social European), Mario Draghi (Președintele Băncii Centrale Europene) și Martin Schulz (Președintele Parlamentului European).

- ❖ Lansarea Uniunii piețelor de capital
- ❖ Consolidarea Comitetului european pentru risc sistemic

Uniunea fiscală

- ❖ Un nou Consiliu Fiscal European cu rol consultativ
 - 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.

Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională

- ❖ Revizuirea semestrului european
 - Reorganizarea semestrului în două etape consecutive, prima etapă fiind dedicată zonei euro în ansamblu, iar cea de a doua analizelor specifice fiecărei țări.
- ❖ Consolidarea controlului parlamentar în cadrul semestrului european
 - Dezbaterea în plenul Parlamentului European a analizei anuale a creșterii, atât în înainte de prezentarea acesteia de către Comisie, cât și ulterior, urmată de o dezbatere în plen cu privire la recomandările specifice fiecărei țări;
 - Interacțiuni mai sistematice între comisari și parlamentele naționale, atât cu privire la recomandările specifice fiecărei țări, cât și cu privire la bugetele naționale;
 - Consultarea și implicarea în mod sistematic de către guverne a parlamentelor naționale și a partenerilor sociali înainte de prezentarea anuală a programelor naționale de reformă și stabilitate.
- ❖ Creșterea nivelului de cooperare dintre Parlamentul European și parlamentele de naționale
- ❖ Consolidarea coordonării Eurogrupului
- ❖ Întreprinderea unor măsuri în vederea unei reprezentări externe consolidate a zonei euro
- ❖ Integrarea în cadrul legislației UE a Tratatului privind Stabilitatea, Coordonarea și Guvernanța, a părților relevante ale Pactului Euro Plus și a Acordului interguvernamental privind Fondul Unic de rezoluție

ETAPA 2 – FINALIZAREA ARHITECTURII UEM

Uniunea economică

- ❖ Oficializarea și accentuarea caracterului obligatoriu al procesului de convergență

Uniunea fiscală

- ❖ Instituirea unei funcții de stabilizare macroeconomică pentru zona euro
- ❖ Convergența către structuri economice naționale similar flexibile

Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională

- ❖ Integrarea Mecanismului european de stabilitate (MES) în cadrul legislației UE
- ❖ Instituirea unei trezorerii a zonei euro care să își asume răspunderea la nivel european

ETAPA FINALĂ CEL MAI TÂRZIU PÂNĂ ÎN 2025

Așa cum rezultă din Itinerarul adoptat pentru realizarea Uniunii Economice și Monetare Complete, prezentat în tabelul nr. 7, întreg procesul este **structurat în trei etape**.

Prima etapă prevăzută pentru iunie 2017 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 Economistul¹. Toate reformele, măsurile și acțiunile care se vor lua trebuie subsumate și integrate în strategia României de realizare a economiei bazate pe cunoștințe.

Având în vedere Cartea Albă privind viitorul UE, vor apărea noi repere strategice, unele radical schimbate față de cele existente în prezent, care vor modifica probabil și o parte din itinerariul către Uniunea Economică și Monetară.

3.2.8. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020

Asupra conținutului, ritmului și performanțelor dezvoltării economiei României în perioada de până în 2020 și asupra managementului național, un impact major are **alocarea și absorbția fondurilor europene ce i-au fost alocate**. Elementele strategice privind alocarea și utilizarea acestor fonduri sunt formulate în cadrul Acordului de parteneriat dintre România și Uniunea Europeană pentru perioada 2014 - 2020².

În continuare **prezentăm selectiv aspecte esențiale cuprinse în acest document** a căror cunoaștere este esențială pentru managerii performanți ai României în perioada actuală și cea următoare. Acordul de parteneriat vizează următoarele **provocări și priorități aferente**:

- Promovarea competitivității și a dezvoltării locale, în vederea consolidării sustenabilității operatorilor economici și a îmbunătățirii atractivității regionale;

- Dezvoltarea capitalului uman prin creșterea ratei de ocupare a forței de muncă și a numărului de absolvenți din învățământul terțiar, oferind totodată soluții pentru provocările sociale severe și combaterea sărăciei, în special la nivelul comunităților defavorizate sau marginalizate ori în zonele rurale;

- Dezvoltarea infrastructurii fizice, atât în sectorul TIC, cât și în sectorul transporturilor, în vederea sporirii accesibilității regiunilor din România și a atractivității acestora pentru investitori;

- Încurajarea utilizării durabile și eficiente a resurselor naturale prin promovarea eficienței energetice, a unei economii cu emisii reduse de carbon, a protecției mediului și a adaptării la schimbările climatice;

- Consolidarea unei administrații publice moderne și profesioniste prin intermediul unei reforme sistemice, orientată către soluționarea erorilor structurale de 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 miliarde 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 gradului 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

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.

- 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;
- Amplificarea 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. 8 sunt specificate, defalcate pe obiective tematice, alocările **pe cele cinci fonduri** care sunt constituite în România.

Tabelul nr. 8

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. Sprijinirea 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

356

La aceste sume se adaugă și alocarea pentru „Inițiative privind ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor (YEI)”, care se ridică la 212 milioane euro.

Așa cum se poate observa din examinarea informațiilor cuprinse în tabel, cele mai substanțiale resurse sunt alocate pentru dezvoltarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul rețelelor majore de infrastructură (20% din total), conservării și protecției mediului și promovării utilizării eficiente a resurselor (16,2% din total) și sprijinirii tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon în toate sectoarele (12,7% din total). Fără îndoială, acestea sunt zone majore ale economiei, unde sunt necesare mutații majore. În opinia noastră însă, alte obiective tematice și în primul rând obiectivul trei - îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii (peste 500.000 întreprinderi), a sectorului agricol, a sectorului pescuitului și acvaculturii (51% din populația României este în zona rurală) – ar trebui să fie mult mai substanțial finanțate. În aceste zone efectul multiplicator al utilizării fondurilor ar fi fost sensibil superior.

Esențial este că în perioada imediat următoare substanțialele sume alocate, – pe structura stabilită, să fie operaționalizate rapid și eficient, nerepetând marile greșeli din ciclul 2007-2013, când România a avut cel redus grad de absorbție a fondurilor europene dintre toate țările membre UE. Din păcate, evoluțiile din 2014 - 2017 nu ne permit să fim optimiști. Practic, în acești trei ani nu s-au absorbit decât sume modice din fondurile alocate României pentru ciclul 2014-2020, pregătirile prelungindu-se nepermis de mult, într-un context politico-administrativ instabil.

3.3. Programul de guvernare al României 2018-2020

3.3.1. Prezentare generală

Viziunea Guvernului României, potrivit **Programului de Guvernare 2018-2020**¹ pleacă de la premisa construirii unei societăți echilibrate, bazate pe principii incluzive.

Anul 2017 a prezentat o rată de creștere economică de 7%, un deficit bugetar mai mic de 3% din PIB (mai mic decât în 2016), o datorie publică de 36,4% din PIB (în scădere față de 2016 cu mai mult de 1% din PIB), o rată a șomajului la minim istoric și 13 din 14 criterii respectate din Procedura de Dezechilibru Macroeconomic instituită de Comisia Europeană².

Pentru anul 2018 se va continua respectarea angajamentelor privind consolidarea unor finanțe publice sănătoase (deficit bugetar sub 3% din PIB și datorie publică sub 60% din PIB) pe fondul unei creșteri economice de peste 5,5% și al continuării strategiei de creștere a veniturilor, perioada 2018-2020 fiind una în care se va miza pe creșterea investițiilor, atât cele finanțate din buget sau prin accelerarea absorbției de fonduri europene, cât și prin stimularea investițiilor private. Consolidarea macroeconomică se va putea realiza printr-o combinație de politici fiscal-bugetar-monetare astfel încât, pe fondul păstrării echilibrelor macroeconomice, să putem crește nivelul de bunăstare al românilor³.

Perioada 2018—2020 reprezintă o provocare pentru România atât din perspectiva oportunităților, cât și a riscurilor. Pentru a profita de aceste oportunități și totodată a face față riscurilor, Programul de Guvernare propune un set de **obiective**, atât pe plan intern, cât și pe plan extern:

- I. **În plan intern**⁴, obiectivul Programului de Guvernare îl reprezintă fundamentarea unei creșteri economice inteligente, sustenabile și incluzive, de natură a furniza premisele consolidării unui stat puternic, proactiv și a unei societăți echilibrate, cu o clasă de mijloc extinsă. Nevoia de a ieși din capcana modelului economic bazat pe avantajul unei forțe de muncă ieftine și trecerea la forța de muncă calificată reprezintă principala provocare a următorilor ani. Consolidarea stabilității macroeconomice concomitent cu creșterea investițiilor publice și private vor fi de natură să asigure convergența nominală și reală cu nivelul mediu de dezvoltare din Uniunea Europeană. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv fundamental, se

¹ Guvernul României, *Programul de guvernare 2018-2020*, <http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare-2018-2020>, p. 3, accesat la 24 aprilie 2018.

² *Ibidem*, p. 4.

³ *Ibidem*, pp. 4-5.

⁴ *Ibidem*, p. 5.

au în vedere obiective specifice pentru domeniile de activitate cheie:

- **Educația**¹ este și va rămâne un domeniu major de interes pe agenda publică, fiind privită ca un factor strategic de dezvoltare. Educația trebuie să fie captivantă, continuă și coerentă. Implementarea principiului egalității de șanse în educație, îmbunătățirea performanțelor educaționale, abilităților și competențelor tuturor copiilor și tinerilor, prin accesul la un sistem de educație de calitate, relevant și incluziv, sunt considerați factori cheie pentru creștere economică, prosperitate și dezvoltarea sustenabilă a României. În condițiile unui declin demografic accentuat, reducerea abandonului școlar, care a atins cote îngrijorătoare și este în creștere, a devenit crucială pentru dezvoltarea sustenabilă a României, permițând valorificarea potențialului fiecărui copil.
- În domeniul **sănătății**², viziunea principală a programului Guvernului este construită în jurul cetățeanului și nu a sistemului medical, scopul final fiind acela ca serviciile de sănătate să fie cât mai aproape de cetățean. Obiectivul prioritar este acela de dotare a localităților cu ambulanțe, în vederea asigurării transportului pacienților în condiții optime la unitățile medicale (program ce va asigura prezența unei ambulanțe în fiecare comună). Punem accentul pe tratamentul inițial de calitate, în acest sens fiind necesară asigurarea dotării minime a cabinetelor medicilor de familie și includerea acestora în programe de formare profesională, astfel încât să eliminăm fenomenul prin care foarte mulți pacienți aglomerează inutil secțiile de primiri urgențe, când de fapt au afecțiuni minore, pentru care ar trebui să se adreseze medicilor de familie. Prin pachetul de salarizare motivant pentru personalul medical vom reuși să oprim exodul medicilor.
- În domeniul **politicilor economice**³, obiectivul strategic îl constituie implementarea unui alt model de politică industrială, care să genereze creșterea economică inteligentă a României, prin trecerea de la modelul bazat pe industrii intensive și industrii cu grad redus de prelucrare către industrii inovative, energie și industrii ecologice. Pilonii principali ai politicii de reindustrializare națională sunt: cercetare-dezvoltare-inovare, dezvoltarea spiritului antreprenorial, accesul la finanțare și la piețele de capital, promovarea investițiilor ca factor de dezvoltare economică, stimularea accesării fondurilor europene.
- **Sectorului IMM**⁴ trebuie să beneficieze din partea statului de politici publice ce vizează o reglementare inteligentă, consultare sistematică cu organizațiile reprezentative, un sistem fiscal atractiv, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizare. De asemenea, creșterea ușurinței de a face afaceri – în acest sens se propune eliminarea majorității taxelor parafiscale, un program de promovare a proprietății intelectuale românești, precum și măsuri de reducere a numărului de proceduri administrative/ declarații necesare inițierii/ consolidării unei afaceri.
- Pentru a crește competitivitatea României, **absorbția integrală a fondurilor europene**⁵ până în 2023 este stringentă. După ce în 2017 gradul de absorbție a fost de 11%, Guvernul își propune accelerarea ritmului de cheltuire a fondurilor europene pentru a ajunge la o rată de 72,5% până la 31 decembrie 2020 și 100% până la 31 decembrie 2023.
- În ceea ce privește **administrația publică**⁶, obiectivele programului de guvernare se subsumează țintelor strategice promovate în „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014—2020”:

¹ *Ibidem*, p. 5.

² *Ibidem*, p. 6.

³ *Ibidem*, p. 7.

⁴ *Ibidem*, p. 8.

⁵ *Ibidem*, p. 8.

⁶ *Ibidem*, p. 8.

eficiență, responsabilitate, credibilitate, transparență și deschidere către cetățean. În vederea realizării acestor deziderate, se are în vedere: crearea unei administrații suple, cu viteză de reacție rapidă și proactivă, consistență în decizii și cu resurse umane motivate și profesioniste.

- Din punctul de vedere al **politicilor de dezvoltare regională**¹, acestea sunt conforme cu Strategia privind dezvoltarea teritoriului național pentru orizontul 2035. Pilonul fundamental al viziunii noastre va fi abordarea de tip policentric, bazată pe dezvoltarea poliilor de creștere economică și creșterea conectivității acestora cu zonele de dezvoltare și cu teritoriile europene.
- În domeniul **politicilor energetice**², sistemul energetic românesc trebuie integrat la nivel continental și este necesar să fie bazat pe concurență, pe utilizarea optimă a resurselor și susținut de un sistem de reglementare autonom, independent, transparent și eficace atât pentru piețele de energie, cât și pentru operatori și consumatori. Cel mai important, însă, este de a orienta toate aceste politici având consumatorul în prim plan, ca motor al acestui unic proces de tranziție a sectorului energetic, beneficiar al noii revoluții tehnologice și digitale, ca participant activ la piața de energie și cea de producție de energie și beneficiar al reducerii facturilor, în care consumatorii vulnerabili sunt corect definiți, identificați și protejați.
- În domeniul **agriculturii și al dezvoltării rurale**³, se propune asigurarea de stimulente pentru ca sectorul agricol să continue să fie un motor de creștere economică și o sursă de locuri de muncă pentru populația din mediul rural, garantarea veniturilor agricultorilor pentru a evita migrația spre urban. De asemenea, pe lângă accelerarea modernizării agriculturii prin implementarea unor reforme în domeniul cercetării și inovării în agricultură, elaborarea unui program național de cercetare, adoptarea de măsuri care să conducă la comasarea terenurilor, finalizarea reformei funciare și identificarea de măsuri menite să conducă la salvarea zonei 9 montane, se dorește creșterea suprafețelor irigate atât prin măsuri de stimulare a utilizării eficiente a apei, cât și prin facilitarea accesului agricultorilor la un preț rezonabil al energiei electrice, precum și aplicarea unor măsuri care să pună accentul pe siguranța și securitatea alimentară.
- Cu privire la **programul social**⁴, **obiectivul fundamental îl constituie asigurarea** unui nivel de trai cât mai ridicat pentru toți cetățenii. Vor fi continuate demersurile pentru realizarea unei piețe a muncii incluzive și reducerea inegalităților prin promovarea unor politici publice coerente și realiste, care să determine o piață a muncii performantă, dinamică și flexibilă, ceea ce va asigura accesul majorității cetățenilor la locuri de muncă de calitate, în funcție de competențele și abilitățile lor, la venituri decente și fără discriminare.

II. **Pe plan extern**⁵, principalul obiectiv al României pentru perioada 2018-2020, din perspectiva cooperării internaționale, este reprezentat de consolidarea parteneriatelor strategice, în special cu SUA. România se confruntă, pentru prima dată de la aderarea la UE și integrarea în NATO, cu noi riscuri de securitate determinate de instabilitatea din zonă, conflictul din Ucraina, acțiunile agresive din arealul estic, precum și revigorarea tendințelor naționaliste simultan cu apariția curentelor politice populiste, antieuropene în interiorul Uniunii. Principalul obiectiv al României, în aceste condiții, va trebui să fie acela de racordare la noile formule de cooperare consolidată, care se vor contura la nivelul UE, și de participare activă la dezbaterile privind viitorul Europei, în paralel cu o politică externă activă, care să țină cont și de mutațiile din lumea euro-atlantică. Preluarea primei președinții a Consiliului UE, în 2019, imediat după aniversarea de anul acesta a centenarului Marii Uniri, va reprezenta o oportunitate pentru

¹ *Ibidem*, p. 8.

² *Ibidem*, p. 9.

³ *Ibidem*, pp. 9-10.

⁴ *Ibidem*, p. 10.

⁵ *Ibidem*, p. 14.

crearea unui profil european consolidat al României.

3.3.2. Programul de politici publice pentru perioada 2018—2020

A. **Politici macroeconomice, fiscalitate, buget.** Modelul economic care va fi aplicat în perioada 2018-2020 este unul care vizează îmbunătățirea mediului de afaceri din România, precum și creșterea bunăstării tuturor românilor. Acest model economic este constituit din măsuri ce se pot aplica economiei românești, implementate cu succes în unele state precum Polonia, Danemarca, Franța, Germania, Marea Britanie sau SUA, dar și din măsuri noi a căror adoptare va duce la conturarea României ca statul din UE cu cea mai mică povară fiscală.

Principalele repere avute în vedere de Programul de guvernare vor viza o serie de **principia și măsuri**:

- **Simplificare**¹: Includerea tuturor legilor care vizează domeniul economic într-un **pachet legislativ unitar** ce va fi pus gratuit la dispoziția tuturor agenților economici și persoanelor fizice care desfășoară activități independente. Eliminarea din acest pachet legislativ a tuturor prevederilor contrare, precum și reducerea numărului de articole și capitole cu peste jumătate din numărul actual sunt condiții obligatorii. Codul legislativ va purta numele “**Codul Economic al României**” și va cuprinde Codul Fiscal, Codul de Procedură Fiscală, Legea de Înființare a Societăților Comerciale, Legea Evaziunii Fiscale și toate celelalte legi cu caracter economic.
- **Deschidere**²: Codul Economic al României va fi dezbătut cu patronatele, cu Asociațiile Oamenilor de Afaceri și cu cei care desfășoară activități independente în toate ramurile economiei, cu sindicatele, dar și cu ONG-uri, Autorități Publice Locale, alte autorități publice interesate, asociații ale cetățenilor, firme de consultanță interne și internaționale, toată clasa politică.
- **Transparență**³: Codul Economic al României va intra în dezbateri parlamentară în 2018.
- **Stabilitate**⁴: Odată aprobat de Parlamentul României, Guvernul va cere un moratoriu celorlalte forțe politice din parlament, prin care nicio formațiune politică să nu mai inițieze propuneri legislative privind modificarea noului Cod Economic al României, pentru cel puțin o perioadă de 5 ani de zile.
- **Predictabilitate**⁵: Adoptarea Codului Economic al României se va face cu cel puțin 6 luni înainte de a intra în vigoare.
- **Respect**⁶: Modificările propuse în Codul Economic al României vizează, cu prioritate, creșterea respectului de care trebuie să se bucure cei care desfășoară o activitate economică în România din partea statului român:
 - Începând cu 01 ianuarie 2019 **numărul taxelor, tarifelor și comisioanelor** (cu aplicare generală) în România nu va fi mai mare de 50 – pentru populație vor exista cel mult 10 taxe generale (din care CASS, CAS, impozitul pe venit, impozitul pe teren, impozitul pe bunuri imobile, impozitul pe mașină, etc.), în timp ce pentru agenții economici numărul taxelor fiscale și nefiscale va fi de maxim 40. De asemenea, Guvernul va propune modificarea cotei TVA de la 19% la 18%, începând cu 1 ianuarie 2019 și va extinde cota 5% de TVA pentru vânzarea de locuințe (cele cu o suprafață mai mică de 120mp) și pentru inputuri în agricultură, cel târziu începând cu 1 ianuarie 2019.
 - Până la 1 iulie 2018, vor fi făcute publice strategia de reorganizare a instituțiilor statului și calendarul de implementare a acestei strategii și vor fi prezentate calendarul și modul de implementare a **sistemului informatic integrat pentru toată administrația publică din România**. În acest sens, introducerea obligativității pentru autoritățile statului de a oferi posibilitatea plății online a taxelor va fi însoțită și de obligativitatea acceptării tuturor documentelor care sunt transmise online de către contribuabili, dar și de reducerea

¹ *Ibidem*, p. 18.

² *Ibidem*, p. 19.

³ *Ibidem*, p. 19.

⁴ *Ibidem*, p. 19.

⁵ *Ibidem*, p. 19.

⁶ *Ibidem*, pp. 20-21.

numărului de formulare solicitate de ANAF. Un formular pe an pentru cei care au venituri independente și 5 formulare pe an pentru IMM-uri. De asemenea, toate procedurile din interiorul unei instituții publice se vor simplifica și se vor face electronic în proporție de cel puțin 90%. (folosire semnătură electronică).

- Pentru a putea cere **profesionalizarea și responsabilizarea anagajaților din sistemul bugetar** Guvernul a adoptat și a fost promulgată Legea Salarizării Unitare, care va asigura o remunerare decentă și echitabilă a personalului din sectorul public. Pentru a proteja funcționarii publici, pe de o parte de abuzurile legii, iar pe de altă parte, de cei certați cu legea, se va adopta, în 2018, un nou Statut al Funcționarului Public, care să cuprindă foarte clar atât drepturile, cât și obligațiile acestora, nivelul de răspundere, dar și beneficiile unei cariere bazate pe performanță, însă și pe eliminarea favorurilor făcute pe “prieteni” sau prin acte de corupție.
- **Profesionalism**¹: prin profesionalizarea managementului din sistemul public, precum și prin întărirea rolului consultantului financiar.
- **Performanță**²: PIB-ul României, estimat la 842,5 mld. lei în 2017, va ajunge, conform propunerilor și modelului economic prezentat în actualul program de guvernare, la 1.070 mld. lei în 2020. Acest lucru presupune o creștere economică medie, în următorii 3 ani, de peste 5,5% pe an. După primele 9 luni din 2017, creșterea economică a fost de 7%. Așadar, un ritm de creștere economică de 5,5% va putea fi atins cu ușurință în următorii 3 ani. Acest lucru implică și trecerea de la o economie bazată pe eficiență la o economie bazată pe inovație, dar și depășirea în 2021 a pragului de 70% din media UE privind PIB-ul pe locuitor raportat la paritatea puterii de cumpărare.
- **Încredere**³: Va fi înființat un **Fond Suveran de Dezvoltare și Investiții** (FSDI), alcătuit, în principal, din companiile de stat profitabile, acărui valoare va depăși 10 mld de euro. Estimarea este că: peste 8 mld. € vor intra în economia României în următorii 3 ani prin FSDI. Fondul va duce, printre altele, la apariția a numeroase fabrici în agricultură și industrie, dar și la capitalizarea unor firme precum Tarom, CFR, Șantierul Naval Constanța, C.E.C., Nuclearelectrica, astfel încât acestea să-și poată extinde activitatea sau, după caz, să achiziționeze noi capacități: flotă de avioane, nave, garnituri de tren. Cele mai mari investiții ale FSDI în următorii 3 ani se vor realiza în sănătate, prin construcția unui spital republican și a 8 spitale regionale. Valoarea totală finanțată din FSDI este estimată la 3,5 mld. €. Alte 3 mld. € vor viza construcția de autostrăzi și căi ferate rapide, având prioritate autostrăzile care nu pot fi finalizate sau demarate din fonduri europene până în 2020. O altă industrie dezvoltată prin FSDI va fi cea de armament, prin modernizarea și extinderea capacităților fabricilor existente. Totodată, este impulsionată **crearea de 640.000 locuri de de muncă** (în 2017 au fost create 210.000 locuri de muncă), în domenii precum: construcții, IT, sănătate, diferite sectoare din industrie, educație. Măsurile de încurajare a industriei țin de reducerea TVA-ului, dar și de alocarea resurselor din FSDI pentru acest tip de companii, concomitent cu creșterea salariului minim pe țară. O altă sursă bugetară foarte importantă, care împreună cu FSDI va genera peste 300.000 de noi locuri de muncă în economie, o reprezintă fondurile europene. Estimarea Guvernului fiind că, până în 2020, vor fi absorbite în proporție de peste 72,5% (restul până la 100% va fi absorbit 25 până la 31 decembrie 2023).
- **Suținere**⁴:
 - Pentru **tinerii antreprenori** se continuă susținerea prin intermediul programului Start-up Nation, dar și prin finanțarea nerambursabilă cu 200.000 lei pentru fiecare startup, fără a fi nevoie de cofinanțare.
 - Creșterea indemnizației sociale minime la 640 lei de la 1 iulie 2018, de care vor beneficia în special cei care au lucrat în agricultură și pentru care cooperativele 26 la care au lucrat înainte de 1989 nu au plătit contribuții, va duce la creșterea veniturilor a

¹ *Ibidem*, p. 22.

² *Ibidem*, p. 22.

³ *Ibidem*, p. 23.

⁴ *Ibidem*, p. 26.

peste 1 milion de pensionari.

- Tinerii vor fi susținuți și vor putea ca, până la împlinirea vârstei de 26 de ani, să apeleze la credite fără dobândă, garantate în proporție de 80% de către stat, de maxim 40.000 lei, pentru plata cursurilor, chiriei sau a unei părți din construcția unei locuințe. (Termen 1 ianuarie 2019)
- **Echitate**¹:
 - În ceea ce privește salariul minim, ținta pentru 2020 o reprezintă depășirea pragului de 40% pentru plata muncii din total producție. Salariul minim net va crește anual cu 100 lei, astfel încât în 2020 acesta să fie mai mare decât echivalentul a 300 euro. Se va introduce salariul minim pentru cei cu studii superioare.
 - punctul de pensie va crește în următorii 3 ani, astfel: în 2018 punctul de pensie va fi 1.100 lei, în 2019 punctul de pensie va fi 1.265 lei, în 2020 punctul de pensie va fi 1.775 lei.
 - continuarea impozitării suplimentare a profiturilor obținute din extracția de gaze și prin adoptarea noii legi a redevențelor.
- **Încurajare**²: Începând cu 2019, guvernul propune extinderea neimpozitării venitului și pentru medici; încurajarea accederii tinerilor în agricultură prin modificarea legislației (pentru cei cu vârste mai mici de 40 de ani, în primii 4 ani de la angajare, să fie scutiți de plata impozitului pe venit); în domeniul investițiilor, încurajarea mediului de afaceri, cât și a administrațiilor publice locale și centrale să dezvolte cât mai multe șantiere pentru proiecte utile societății; în agricultură, impozitul pe terenul agricol lucrat să fie eliminat, concomitent însă cu dublarea impozitului pentru terenul agricol nelucrat timp de 2 ani consecutive; eliminarea impozitului pe dividende.
- **Competență**³: acordarea unei importanțe deosebite Consiliului de Programare Economică, care va avea ca principală sarcină stabilirea și fundamentarea direcțiilor strategice de dezvoltare pentru următorii 20 de ani. Principalele măsuri identificate în acest sens fiind: introducerea bugetelor (proiecțiilor) multianuale (investițiile în infrastructura de orice fel: rutieră, medicală, energetică, să fie planificate cu mulți ani înainte, astfel încât șansa lor de a se împlini să crească; apoi prin planificarea din timp a proiectelor prin care statul poate ajuta mai bine antreprenorii care activează pe piața românească, pentru a determina expansiunea activității acestora, urmată în mod firesc de creșterea numărului de angajați), atragerea de fonduri europene, introducerea performanței bazate pe competență, pland de raționalizarea cheltuielilor publice, ș.a.m.d.

B. Economie.⁴ Obiectivul strategic îl constituie implementarea unui alt model de politică industrială, care să genereze creșterea economică inteligentă a României. Politica industrială activă va fi în măsură să genereze creșterea competitivității economiei românești și să reducă dependența exporturilor de câteva ramuri industriale prin subvenții condiționate, abordare policentrică și concentrare pe clusterelor de competitivitate, specializarea producției pe industrii cu intensitate tehnologică ridicată.

În domeniul politicilor industriale, principalele măsuri prevăzute de Programul de guvernare vor viza crearea unor noi instrumente și programe de susținere și de dezvoltare a industriei, precum: Înființarea Casei de Comerț a României, Program de investiții publice de tip greenfield, Fondul Național de Dezvoltare (FND), Program de utilizare a siturilor contaminate pentru dezvoltarea de investiții brownfield, Program de dezvoltare a rețelei de energie, Implementarea programului național "Promovarea proprietății intelectuale românești". În domeniul comerțului, prin conturarea unui Program privind Flexibilizarea sistemului de susținere și promovare a exportului cu finanțare de la bugetul de stat.

C. Fonduri europene.⁵ Pentru perioada 2014—2023 România are la dispoziție o alocare financiară

¹ *Ibidem*, p. 27.

² *Ibidem*, p. 28.

³ *Ibidem*, p. 30.

⁴ *Ibidem*, pp. 38-42.

⁵ *Ibidem*, p. 43.

totală de circa 31 de miliarde euro din fondurile structurale și de investiții (FESI), din care aproximativ 23 de miliarde euro sunt alocate programelor operaționale finanțate din fonduri structurale, iar 8 miliarde revin Programului Național de Dezvoltare Rurală. Reducerea decalajelor regionale este unul dintre principalele obiective a utilizării Fondurilor Structurale și de Investiții. România trebuie să susțină creșterea inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, coroborat cu reducerea disparităților regionale.

D. Turism.¹ Viziunea integrată vine să răspundă provocării de a dezvolta infrastructura de turism într-un mod coerent. Acest demers ține cont de protejarea ecosistemelor sensibile, precum și de nevoile manifestate de piața de turism din România. Măsurile urmărite de Guvern vor conduce la creșterea numărului de locuri de muncă și, astfel, la păstrarea forței de muncă în România. Vrem să oprim exodul forței de muncă din domeniul turismului către alte state din relativa vecinătate a României.

E. Politici publice privind IMM-urile.² Sprijinirea sectorului IMM reprezintă o prioritate a programului economic. Contributor de importanță strategică la creșterea economică și crearea de locuri de muncă, sectorul întreprinderilor mici și mijlocii trebuie să beneficieze din partea statului de politici publice ce vizează o reglementare inteligentă, consultare sistematică cu organizațiile reprezentative, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizarea pentru micii întreprinzatori. În mod concret, principalele măsuri vizează:

- Dezvoltarea Agențiilor Regionale de Atragere de Investiții și Promovare a Exportului (2018-2019)
- Continuarea programului Romania Start-up Nation (2018-2020)
- Strategic Invest Romania - Program de ajutor de stat pentru susținerea investițiilor strategice ale antreprenorilor autohtoni (2018-2019)
- Crearea Programului National de Dezvoltare a Antreprenoriatului-PNDA (2018-2020)
- Program pentru sprijinirea internaționalizării (2018-2020)
- Înființarea liceelor de antreprenoriat (2018-2020)
- Programul România Profesională
- Adoptarea Legii Lobby-ului
- Restartarea mediului de afaceri

F. Politici publice în domeniul muncii și justiției sociale.³ Programul de guvernare asumat de Guvern în domeniul muncii, protecției sociale, familiei, persoanelor vârstnice răspunde, în primul rând, nevoilor și cerințelor dezvoltării României pentru perioada 2018-2020. De asemenea, el urmărește direcțiile strategice ale PES privind sustenabilitatea modelului social european și noua agendă pentru Europa 2020. Misiunea principală este aceea de asigurare a unui parcurs constant către îmbunătățirea nivelului de trai al populației, care va avea ca rezultat întărirea coeziunii sociale și reducerea decalajelor față de statele dezvoltate ale Uniunii Europene. Principale măsuri prevăzute de programul de guvernare vizează:

- stimularea creării de noi locuri de muncă;
- șanse reale pentru tineri;
- dialog social și parteneriat;
- viață decentă pentru pensionari;
- incluziune socială și reducerea sărăciei;
- sprijin pentru familii și copii;
- servicii sociale de calitate;
- respect și demnitate pentru femei;
- investiția în copii – investiția în viitor;
- o societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități.

¹ *Ibidem*, p. 59.

² *Ibidem*, pp. 65-68.

³ *Ibidem*, pp. 69-76.

G. Administrație publică și politici regionale.¹ Statul este cel care trebuie să creeze condițiile asigurării nevoilor cetățenilor prin asigurarea infrastructurii de bază (apă-canalizare, școli, spitale, drumuri, etc) la nivelul tuturor localităților. Aceasta este viziunea Guvernului privind administrația publică, iar măsurile propuse în acest capitol contribuie la realizarea obiectivelor acesteia. O prioritate o reprezintă continuarea proiectului de descentralizare. În acest domeniu, principalele măsuri ale programului vor viza:

- Asigurarea pachetului minim de servicii publice în fiecare localitate din mediul rural — 10 S (zece servicii): sănătate, educație, apă-canalizare, energie electrică și termică, transport, cultură, culte, sport și locuință;
- Finanțarea autorităților locale;
- Modificări legislative pentru administrația centrală;
- Modificări legislative pentru instituția prefectului și serviciile publice deconcentrate
- Modificări legislative pentru administrația publică locală;
- Exercițarea dreptului de proprietate publică și privată a statului sau a unităților administrativ-teritoriale;
- Reglementarea serviciilor publice;
- Statutul funcționarilor publici și regimul juridic aplicabil personalului contractual din administrația publică;
- Răspunderea administrative, etc.

3.3.3. Impactul programului asupra managementului firmelor

Programul de guvernare al unei țări poate pune piedici sau poate facilita desfășurarea activităților firmelor existente în respectiva țară. Astfel, și în România, actualul program de guvernare influențează managementul firmelor, în funcție de specificul fiecăreia. Astfel, prin acțiunile ce se doresc a fi întreprinse în agricultură, sprijin în organizarea producătorilor agricoli, inclusiv prin întărirea serviciilor de consultanță și consiliere poate genera o intrare a noilor producători/întreprinzători pe această nișă, dar și o "perfecționare" a celor existenți pe piață. De asemenea, revitalizarea zonelor rurale ar putea fi punctul de plecare pentru firmele care doresc să se extindă pe întreg teritoriul României dar nu au făcut-o încă. Creșterea competitivității agriculturii românești va conduce la conturarea unei identități pe plan internațional a firmelor cu potențial. Simplificarea legislației și a procedurilor de acordare a fondurilor europene pot încuraja inițiative mai complexe din partea întreprinzătorilor, dar și o dezvoltare rapidă a acestora.

Având în vedere aspectele enunțate anterior, programul actual de guvernare propune o serie de inițiative menite să conducă România pe drumul "succesului". Astfel, inițiativele, programele și legile enunțate în acest program influențează într-un fel sau în altul acțiunile instituțiilor și firmelor din România.

3.3.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor

3.3.4.1. Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020

3.3.4.1.1. Prezentare generală

În **viziunea** Guvernului, în anul 2020 România va avea o administrație publică eficientă și receptivă la nevoile societății, orientată spre beneficiarii de servicii publice, deschisă și receptivă la soluții inovatoare, care simplifică și consolidează instituții și mecanisme, bazată pe un proces decizional predictibil și fundamentat, resurse umane profesioniste și management financiar în interesul public.²

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

¹ *Ibidem*, pp. 106-115.

² Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020, p. 5.

deschisă și receptivă la soluții inovatoare, cu resurse umane competente care gestionează fondurile publice în mod eficient.¹

Prezenta strategie se întemeiază pe următoarele **principii** generale²:

- **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 buneii guvernări, principiul responsabilității, principiul eficienței și eficacității, principiul stabilității și predictibilității, principiul proporționalității și principiul subsidiarității.

3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat

Obiectivele generale propuse prin intermediul Strategiei pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020 sunt:³

- 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.

I. Adaptarea structurii și mandatului administrației la nevoile cetățenilor și la posibilitățile reale de finanțare⁴

I.1. Creșterea gradului de predictibilitate în privința organizării și funcționării instituțiilor de la nivelul administrației publice centrale și a politicilor pe care acestea le gestionează. Țintind către o administrație publică centrală capabilă să asigure viziunea, direcțiile și coerența strategică sectorială a acțiunii guvernamentale, degrevată de încărcătura cotidiană a exercitării competențelor legate de gestionarea și furnizarea serviciilor publice, măsurile principalele avute în vedere de prezenta Strategie în acest domeniu se referă la: definirea clară a mandatelor instituțiilor administrației publice de la nivel central și măsuri concrete de asigurare a stabilității pe termen lung a structurii instituțiilor publice.

I.2. Asigurarea cadrului optim pentru repartizarea competențelor între administrația publică centrală și administrația publică locală și exercitarea lor sustenabilă. Pentru a asigura coerența, eficiența și sustenabilitatea procesului de descentralizare, pe termen mediu și lung sunt avute în vedere următoarele acțiuni:

- Întărirea capacității structurilor instituționale implicate în transferul competențelor între diferitele paliere administrative;
- 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

¹ *Ibidem*, p. 4.

² *Ibidem*, p. 18.

³ *Ibidem*, pp. 19 - 22.

⁴ *Ibidem*, pp. 23 - 26.

României și întărirea capacității administrative a autorităților administrației publice regionale precum și a aparatelor acestora de specialitate.

II. 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.

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

¹Ibidem, pp. 26 - 35.

- 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

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

¹Ibidem, pp. 35 - 45.

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, instruirii etc.);
- Dezvoltarea și utilizarea de mecanisme instituționale și interinstituționale, în parteneriat cu societatea civilă și/sau autoritățile administrației publice locale, care vizează
- Implementarea măsurilor de prevenire a corupției la nivelul administrației publice locale,
- Creșterea capacității Secretariatului tehnic al Ministerului Justiției de a asigura o implementare coordonată a planurilor sectoriale, a măsurilor preventive și de a derula programe de formare profesională anticorupție pentru angajați (module de e-learning, e-SNA, e-monitorizare).

II.3.2. Măsuri privind reducerea și prevenirea corupției și sprijinirea implementării recomandărilor aferente formulate în cadrul Mecanismului de Cooperare și Verificare (MCV).

II.4. Soluții IT pentru eficientizarea administrației publice². 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 publice³

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:

¹*Ibidem*, pp. 45 - 47.

²*Ibidem*, p. 48.

³*Ibidem*, pp. 49 - 50.

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 publică¹

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 central². În ceea ce privește managementul resurselor materiale, prezenta Strategie propune:

- Realizarea de analize în ceea ce privește nevoile de modernizare a imobilelor;
- Realizarea de planuri multianuale de investiții pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a echipamentelor;
- Monitorizarea planurilor multianuale de investiții pentru modernizarea imobilelor, a mobilierului și a 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.

¹*Ibidem*, pp. 50 - 53.

²*Ibidem*, p. 54.

III. 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 țințelor/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;
- 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 (țințe 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,

¹*Ibidem*, pp. 54 - 56.

²*Ibidem*, pp. 56 - 57.

³*Ibidem*, p. 57.

unificarea procedurilor de control și verificare). Această etapă va fi urmată și de un plan de simplificare a acestor proceduri.

IV. 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.¹ În acest sens, principalele măsuri vizează:

- Stabilirea standardelor de calitate și de cost prin acțiuni concertate la nivelul tuturor palierelor administrative, vizând eficientizarea și reducerea discrepanțelor de cost și calitate în furnizarea serviciilor publice și asigurarea unui nivel minim de calitate al prestației pentru fiecare beneficiar, indiferent de locația geografică sau de furnizorul de servicii,
- Încurajarea asocierii unităților administrativ-teritoriale, în vederea furnizării de servicii publice mai eficiente.
- Dezvoltarea culturii manageriale în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice. Această abordare strategică are în vedere instituirea unui management modern în instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice, din mai multe perspective: corelarea planificării strategice cu bugetul și resursele umane; eficiența cheltuirii fondurilor publice și gestionarea responsabilă a bunurilor; urmărirea asigurării calității; deschidere, promptitudine și anticipativitate în relația cu clienții; responsabilizare atât pentru acțiunile întreprinse cât și pentru inacțiuni. Pentru realizarea acestui deziderat se au în vedere, pe de o parte, acțiuni coordonate de formare în domeniul managementului serviciilor publice pentru decidenții din instituțiile și autoritățile care furnizează servicii publice și schimburi de experiență între instituții cu profil similar, elaborarea de manuale pentru managerii de servicii publice și, pe de altă parte, măsuri legislative și procedurale care să conducă la respectarea obiectivelor instituționale sau a angajamentelor asumate prin contractele de management. De asemenea, se va continua promovarea funcției de administrator public la nivelul autorităților locale, ca resursă specializată în aspecte tehnice și manageriale în sprijinul primarilor și președinților consiliilor județene, care și-a dovedit utilitatea în ultimii ani.
- Îmbunătățirea accesului beneficiarilor la serviciile publice, ceea ce presupune: stabilirea listei serviciilor publice și prezentarea acestora sub o interfață accesibilă, eficientizarea activităților de relații cu publicul și apropierea de cetățean și dezvoltarea de instrumente în vederea creșterii asumării responsabilității la nivelul instituțiilor publice care furnizează serviciile publice.

IV.2. Consolidarea capacității financiare a autorităților administrației publice locale.² În vederea consolidării autonomiei financiare a autorităților administrației publice locale, Strategia propune o abordare integrată, care vizează atât cadrul legislativ și mecanismul de alocare a resurselor de la bugetul de stat, cât și întărirea capacității autorităților administrației publice locale de a-și gestiona eficient resursele și de a genera venituri proprii, creând, totodată, pârgurile necesare pentru fundamentarea deciziilor în domeniu, asigurarea stabilității și predicibilității surselor de venit pentru unitățile administrativ-teritoriale, cheltuirea eficientă și responsabilă a fondurilor publice și prioritizarea investițiilor.

IV.3. Dezvoltarea de mecanisme de monitorizare și evaluare a serviciilor publice.³ În acest sens, prezenta Strategie propune o abordare care vizează trei domenii majore de intervenție: elaborarea metodologiei cadru pentru monitorizarea și evaluarea integrată a performanței în furnizarea serviciilor publice, elaborarea de metodologii sectoriale pentru detalierea și adaptarea metodologiei cadru pentru fiecare sector, precum și elaborarea unei analize integrate a performanței autorităților administrației publice cu privire la furnizarea serviciilor publice care ulterior să fie replicată periodic.

¹ *Ibidem*, pp. 57 - 60.

² *Ibidem*, pp. 60 - 62.

³ *Ibidem*, pp. 62 - 64.

3.3.4.2. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018-2020

3.3.4.2.1. Prezentare generală

Strategia fiscal-bugetară elaborată de Guvern prin Ministerul Finanțelor Publice pentru perioada 2018-2020 aduce o serie de schimbări de natură fiscală și bugetară în vederea atingerii unui echilibru structural și a unei consolidări fiscale, fiind elaborată ținând cont de evoluțiile și prognozele macroeconomice. Strategia cuprinde o serie de obiective generale și specifice ale politicilor fiscale și bugetare destinate să ducă la îndeplinire țelul pentru care a fost elaborată.

3.3.4.2.2. Principalele măsuri de realizat

I. Obiectivele politicii fiscale și bugetare pe orizontul 2018-2020

În contextul provocărilor care stau în fața statelor membre ale UE, care trebuie să își concentreze eforturile pe promovarea unor politici macroeconomice orientate spre stabilitate și reforme care să favorizeze creșterea economică, România stabilește următoarele **obiective ale construcției bugetare pentru anul 2018 și orizontul 2019-2020**¹:

1. Stimularea, continuarea, consolidarea și menținerea unei creșteri economice inteligente, sustenabile și incluzive, de natură a furniza premisele consolidării unui stat puternic, proactiv și a unei societăți echilibrate, pentru a mări încrederea investitorilor în economia românească²;

Pe orizontul 2018-2020, politica de deficit bugetar continuă să susțină în mod direct creșterea economică, în marja permisă de Pactul de Stabilitate și Creștere, respectiv un deficit bugetar ESA de 3% din PIB. Se așteaptă ca soldul bugetar raportat la PIB să revină pe o traiectorie de ajustare începând cu anul 2019 pentru ca în anul 2020 să ajungă la 1,82% din PIB. ⁵ În termeni structurali, se estimează că deviația semnificativă înregistrată în anul 2016 de la OTM stabilit pentru România (respectiv 1% din PIB) se va ajusta începând cu anul 2019. Devierea de la OTM s-ar produce în condițiile menținerii, pe întreg orizontul de planificare, a unui nivel sustenabil al datoriei publice de sub 40% din PIB.

Evoluția estimată pentru anul 2018 a principalilor indicatori macroeconomici și bugetari este următoarea:

Tabelul nr. 9

Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2016-2020

Nr. crt.	Indicatori	% din PIB				
		2016	2017	2018	2019	2020
1	VENITURI buget general consolidat (cash)	29,4	30,5	31,7	31,9	32,0
2	CHELTUIELI buget general consolidat (cash)	31,8	33,4	34,6	34,4	33,8
3	SOLD buget general consolidat (cash)	-2,4	-2,96	-2,97	-2,58	-1,89
4	SOLD buget general consolidat (ESA)	-3,0	-2,96	-2,96	-2,38	-1,82
5	SOLD structural	-2,2	-3,06	-3,17	-2,71	-2,22

(Sursa: Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2016-2020, p. 4)

2. Alocarea unor sume importante pentru susținerea investițiilor publice prin prioritizarea investițiilor publice semnificative pentru asigurarea infrastructurii și serviciilor, pentru îmbunătățirea calității vieții

¹ Ministerul Finanțelor Publice, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018-2020*, http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparenta/SFB2018_2020_29nov2017.pdf, p. 3.

² Ibidem, pp. 3-4.

- cu efect multiplicator și aport direct la formarea brută de capital fix¹;
3. Crearea unei politici fiscale predictibile pentru sustinerea mediului de afaceri și stimularea investițiilor în sectoarele cu valoare adăugată ridicată, simplificarea fiscalității, care să creeze premisa unei creșteri economice sustenabile²;
 4. Măsuri adoptate de Guvern privind stimularea consumului prin adoptarea unor măsuri salariale, concomitent cu adoptarea unor măsuri sociale pentru asigurarea protecției sociale și securității sociale pentru persoane vârstnice, pensionari, studenți și categoriile cele mai vulnerabile³.
 5. Dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management ale datoriei publice⁴;
 6. Îmbunătățirea, aplicarea și consolidarea guvernantei bugetare, creșterea transparenței bugetare și eficientizarea cheltuielilor publice⁵.

II. Obiectivul bugetar pe termen mediu

România își reface potențialul de creștere începând cu anul 2018, la dinamici de peste 5%. În intervalul 2018-2020, produsul intern brut potențial va crește cu un ritm mediu anual de 5,3%. Având în vedere faptul că măsurile din Programul de guvernare care au vizat stimularea mediului de afaceri și creșterea competitivității firmelor românești au efect începând chiar cu anul 2017, o caracteristică importantă a potențialului României o constituie îmbunătățirea constantă a contribuției productivității totale a factorilor, în paralel cu o contribuție pozitivă a factorului muncă. Acest lucru arată faptul că creșterea economică ridicată, pe o parte generează locuri de muncă, iar pe de altă parte are un caracter sustenabil. **Output-gap**, diferența dintre nivelurile PIB și PIB potențial exprimată ca procent din PIB potențial, se încheie în anul 2018.⁶

Pe termen mediu, creșterea economică se va situa aproape de cea potențială, rezultând un outoutgap ușor pozitiv îndeosebi în anii 2019 și 2020. Menționăm că în conformitate cu Prognoza de toamnă 2017 a CNP, output gap se va restrânge ușor în anul 2021, la 0,8% din PIB potențial.⁷

III. Principalele obiective ale politicii fiscale pe termen mediu (2018-2020)

Modelul economic conturat de programul de guvernare 2018-2020 este constituit din măsuri ce se pot aplica economiei românești. dar și din măsuri noi a căror adoptare va duce la conturarea României ca statul din UE cu cea mai mică povară fiscală. Programul economic este caracterizat de o sumă de principii, printre care, din perspectiva politicii fiscale menționăm simplificarea, deschiderea, transparența, stabilitatea, predictibilitatea, prevenția, respectul și încurajarea. Principalele obiective pe termen mediu sunt⁸:

1. În domeniul **impozitelor directe** se are în vedere: Instituirea unui impozit suplimentar pe profitul obținut din domeniul resurselor naturale. Astfel, în ceea ce privește impozitarea profitului, o restabilire a echității o reprezintă impozitarea suplimentară a profiturilor obținute din extracția de resurse naturale și neprelucrate în România, cu cel puțin 20%.
2. În domeniul **impozitului pe venit**:
 - a. Scutirea de la plata impozitului pe venit ca urmare a desfășurării activității de creare de programe pentru calculator în cazul persoanelor cu studii medii;
 - b. Reintroducerea impozitului pe venitul global (IVG). În cadrul acestui impozit veniturile mai mici de 2.000 lei/lună vor fi scutite și se vor introduce mai multe deduceri care să încurajeze economisirea, investițiile și creșterea standardelor de sănătate și educație pentru populație.

¹ Ibidem, p. 10.

² Ibidem, p. 12.

³ Ibidem, p. 12.

⁴ Ibidem, p. 13.

⁵ Ibidem, p. 14.

⁶ Ibidem, p. 16.

⁷ Ibidem, p. 17.

⁸ Ibidem, pp. 37-39.

3. În domeniul **impozitului pe veniturile nerezidenților**:
 - a. Continuarea demersurilor privind ratificarea de către partea română a Convenției multilaterale pentru implementarea în cadrul tratatelor fiscale a măsurilor legate de prevenirea erodării bazei impozabile și a transferului profiturilor.
 - b. Cota de impunere de 5% aplicată veniturilor din dividende se menține pentru persoanele fizice nerezidente și juridice străine, rezidente în alte jurisdicții.

4. În domeniul **TVA**:
 - a. Continuarea perfecționării legislației pentru a corespunde criteriilor de armonizare cu legislația comunitară, prin transpunerea în legislația națională a măsurilor adoptate la nivel european în domeniul TVA.
 - b. Îmbunătățirea legislației privind TVA în funcție de fenomenele evazioniste, în vederea contracarării acestora.

5. În domeniul **accizelor**:
 - a. Creșterea graduală, conform calendarului aprobat, a nivelului accizelor pentru unele produse din tutun prelucrat, precum: țigarete, tutun de fumat fin tăiat, destinat rulării în țigarete și alte tutunuri de fumat;
 - b. Continuarea perfecționării legislației pentru a corespunde criteriilor de armonizare cu legislația comunitară, prin transpunerea în legislația națională a măsurilor adoptate la nivel european în domeniul accizelor;
 - c. Îmbunătățirea legislației privind accizele în funcție de fenomenele evazioniste, în vederea contracarării acestora.

IV. Strategia include o serie de măsuri pe termen mediu cu referire la **politica de cheltuieli**¹:

- 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 2018-2020, pentru a contribui la crearea de noi locuri de muncă, realizarea de investiții care utilizează tehnologii noi, obținerea de produse, servicii, tehnologii inovative, cu efecte asupra creșterii economice și asigurării stabilității macroeconomice;

Astfel, Strategia fiscal-bugetară trasează principalele direcții de acțiune pentru orizontul de timp 2018-2020 în domeniul fiscal și bugetar, cuprinzând o serie de măsuri elaborate în funcție de evoluțiile și tendințele de la nivel macroeconomic dar și de legislația europeană.

3.3.4.2.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor

Politicile și strategiile elaborate de Guvern dar și reglementările adoptate de Parlament afectează în mod substanțial funcțiile managementului firmelor, iar Strategia fiscal-bugetară pe perioada 2018-2020 nu face excepție.

Efectele măsurilor fiscale asupra mediului de afaceri²

- **Reducerea nivelului cotei standard de TVA la 19%** reprezintă o pârgie deosebit de importantă din perspectiva dezvoltării economiei naționale, prin relansarea consumului intern, ca urmare a

¹ *Ibidem*, p. 39.

² *Ibidem*, pp. 38-39.

creării premiselor necesare pentru scăderea prețurilor bunurilor și serviciilor în general. Un alt considerent avut în vedere pentru stimularea creșterii economice îl constituie impactul unui astfel de demers prin prisma reducerii evaziunii fiscale și, implicit, prin crearea unui mediu concurențial adecvat, cu efecte benefice asupra mediului de afaceri. Reducerea nivelului TVA contribuie totodată la creșterea productivității și, implicit, la creșterea eficienței economice. De asemenea, reducerea cotei de TVA constituie o măsură de natură a spori echitatea, prin îmbunătățirea distribuției veniturilor sau prin faptul că anumite bunuri devin mai accesibile pentru întreaga populație. Diminuarea cotei standard de TVA generează efecte pozitive semnificative asupra mediului de afaceri și prin îmbunătățirea fluxurilor de cash flow, diminuând astfel o serie de dificultăți cu care se confruntă agenții economici din această perspectivă.

- În ceea ce privește **nivelul accizelor** aplicabil produselor din tutun prelucrat, prin adoptarea unui calendar de creștere graduală a nivelului accizelor se asigură, din perspectiva taxării, o predictibilitate pe termen mediu asupra activității desfășurate de operatorii economici.
- În domeniul **impozitelor și taxelor locale** pentru a ajuta fermierii să-și schimbe tractoarele, utilajele agricole și alte mijloace de transport care, prin construcție sunt destinate utilizării în agricultură, învechite, cu modele noi, performante, se propune scutirea acestora de la plata impozitului pe mijloacele de transport. De asemenea, pentru a încuraja lucrarea terenurilor arabile, se propune scutirea acestora de la plata impozitului pe teren, concomitent cu dublarea impozitului pe teren în cazul terenurilor arabile nelucrate timp de doi ani consecutivi.

Conform Strategiei fiscal-bugetare pentru perioada 2018-2020 autoritățile au fixat o serie de obiective ambițioase și vor face toate demersurile necesare pentru îndeplinirea acestora, cu consecințe pozitive asupra stimulării dezvoltării sectorului economic privat prin realizarea unor mari proiecte de investiții, sprijinirea microîntreprinderilor și a producătorilor agricoli, și nu numai. Astfel, Strategia aduce o serie de noutăți de natură fiscală menite să impulsioneze dezvoltarea mediului de afaceri.

Toate măsurile prevăzute în Strategia fiscal-bugetară influențează într-un fel sau altul managementul firmelor, având consecințe în special asupra deciziilor de management financiar.

În anul 2018 veniturile bugetare în termeni nominali sunt estimate la 287,5 miliarde lei (31,7% din PIB), în creștere în valoare nominală pe orizontul de referință, ajungând în anul 2020 la 336,1 miliarde lei (32% din PIB), respectiv o creștere nominală de 48,6 miliarde lei față de anul 2018. Cele mai mari ponderi în totalul veniturilor bugetare în anul 2018 se înregistrează contribuțiile sociale cu 10,1 %, urmate de TVA cu 6,8 %, accize 3,3 %, impozit pe salarii și venit cu 2,3 % din PIB.

3.3.4.3. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020

3.3.4.3.1. Prezentare generală

România de astăzi, stat membru al UE, are un uriaș potențial de dezvoltare economică și socială pe termen lung, existent îndeosebi la nivel local, acolo unde întreprinzătorii și IMM-urile vor fi încurajate și stimulate să valorifice, într-un mod profitabil și judicios pentru societatea românească, oportunitățile de afaceri curente și de perspectivă previzibilă. În același timp, vor fi susținute, prin intervenții publice adecvate, inițiativele antreprenoriale orientate spre piețe externe (Act local, think global), îndeosebi aflate în proximitatea României.¹

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 poliile 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

¹ Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020, p. 12.

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

3.3.4.3.2. Principalele măsuri de implementat

Pachetul de măsuri și acțiuni guvernamentale este structurat pe cinci direcții de acțiune majore:

1. Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului;
2. Accesul IMM-urilor la finanțare adecvată;
3. IMM-uri inovatoare;
4. Accesul la piețe și internaționalizarea IMM-urilor;
5. Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor.

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, femei antreprenor, tineri, imigranți legali, șomeri, persoane ieșite din sistemul de protecție socială, persoane cu dizabilități etc.)
- Măsura 4:** Facilitarea înființării de structuri moderne de sprijinire a afacerilor și perfecționarea celor existente (de exemplu, incubatoare/acceleratoare și centre/hubs de afaceri, parcuri tehnologice/software și industriale, clustere/poli de excelență, centre de design, centre de producție locală, servicii de consultanță în afaceri etc.) prin implementarea programului România HUB, în vederea promovării culturii și competențelor antreprenoriale și elaborarea proiectului de lege privind incubatoarele de afaceri.
- Măsura 5:** Platforma online de orientare și consiliere prin intermediul căreia va fi facilitat accesul la informare în ceea ce privește programele și instrumentele europene dedicate start-upurilor și IMM-urilor, precum și dobândirea de cunoștințe în domeniul inovării.
- Măsura 6:** Promovarea comportamentului etic în afaceri și sprijinirea întreprinzătorilor onești care doresc să înceapă o afacere

¹ *Ibidem*, p. 13.

² *Ibidem*, p. 18.

³ *Ibidem*, pp. 27-29.

- Măsura 7:** Organizarea de evenimente și campanii media prin intermediul cărora reprezentanții 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.
- Măsura 18:** Dezvoltarea serviciilor de consultanță de afaceri pentru IMM-uri. În acest sens se vor realiza studii pentru identificarea nevoilor și tipurilor de servicii de consultanță în afaceri și vor fi sprijinite instituțiile din mediul de afaceri care furnizează servicii de consultanță în afaceri. Se vor înființa birouri de consultanță în afaceri în zonele insuficient deservite și se va implementa programul small business suport și Programul România Hub.
- Măsura 19:** Dezvoltarea unui sistem de sprijin pentru inovare la nivel național prin campanii de conștientizare a IMM-urilor cu privire la necesitatea protejării naționale, comunitare și internaționale a invențiilor, mărcilor etc și dezvoltarea de programe de susținere a spin-offurilor și start-upurilor inovative.
- Măsura 20:** Încurajarea cooperării tehnico-economice a IMM-urilor cu marile întreprinderi, mai ales în domeniul inovării tehnologice și comercial. Va fi încurajată, prin scheme de ajutor de stat dedicate, formarea și dezvoltarea de clustere inovative la nivel regional (în sectoare/ramuri economice cu potențial confirmat de creștere în regiunile respective), precum și cele de profil sectorial, în special în domeniul tehnologic care susțin specializarea inteligentă și asigură competitivitatea și, în consecință, integrarea în condiții avantajoase în fluxurile/circuitele productive internaționale. De

¹*Ibidem*, pp. 29-30.

²*Ibidem*, pp. 30-32.

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).

Direcția de acțiune 5: Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor²

- 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

3.3.4.3.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor

Obiectivele stabilite prin Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - orizont 2020 au un anumit impact asupra eficienței și

¹*Ibidem*, pp. 32-33.

²*Ibidem*, pp. 33-34.

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 atrănerii tehnologice 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 mediul 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 piață lucru ce le permite și le asigură creșterea exportului, intrarea pe piețe străine, diversificându-și astfel activitatea, creșterea competitivității.

Crearea și dezvoltarea platformelor și portalurilor web, unde întreprinzătorii își pot prezenta activitatea și pot crea parteneriate de afaceri, precum și furnizarea de asistență specializată și informații, au un impact pozitiv asupra managementului firmei deoarece facilitează schimbul de informații dintre administrație și mediul privat, precum și cu mediul de afaceri internațional, oferă posibilitatea participării la procedurile de achiziții din alte țări, facilitează găsirea unor terțe părți pentru afaceri, duc la creșterea competitivității, la crearea unor baze de date cu alte firme din țară care intenționează să desfășoare activități de comerț exterior. De asemenea, măsura care sprijină accesul pe noi piețe și internaționalizarea aduce avantaje pentru firme, deoarece acestea pot mult mai ușor să își promoveze atât online, cât și la târgurile și expozițiile internaționale, produsele și serviciile, ajutând astfel la creșterea exporturilor și dezvoltarea economiei și firmei prin obținerea unui profit mai mare.

Îmbunătățirea cadrului legislativ și de reglementare, precum și /simplificarea sarcinilor/ barierelor administrative cu care se confruntă mediul de afaceri, va aduce efecte pozitive eficientizarea activității acestora și crearea premiselor pentru creșterea competitivității și atractivității lor pe piețele interne și externe.

3.4. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung

3.4.1. Managementul național

3.4.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2019 – 2024

Pentru ca economia României să fie sustenabilă și performantă, pentru a genera mutațiile necesare în vederea valorificării oportunităților imense oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe și de intensele transformări actuale, **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 performante.

În mod firesc, rolul principal în inițierea și construirea acestei strategii trebuie să îl dețină guvernul României, prin implicarea principalelor ministere, începând cu Ministerul Economiei și Ministerul Mediului de Afaceri și Antreprenoriatului, Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

Strategia României pentru perioada 2019 – 2024 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, digitale, ecologice, educaționale, energetice, manageriale, informatice etc. la nivel național, european și mondial;
 - Strategia UE 2020, bugetele Uniunii Europene pentru 2014 – 2020 și respectiv 2021-2030, fondurile Uniunii Europene alocate României pentru 2014 – 2020, reperatele și previziunile bugetare pentru 2020-2030, documentul celor cinci președinți privind realizarea unei Uniuni Economice și Monetare Complete, directivele, recomandările Uniunii Europene și alte documente și analize esențiale realizate la nivelul Uniunii Europene care vor impacta direct și substanțial România;
 - Cartea Albă privind viitorul Europei, recent adoptată, și modalitățile preconizate de implementarea sa;
 - Evaluările privind impactul Brexitului asupra economiei României, asupra economiei, integrării și funcționării UE;
 - Evoluțiile și tendințele geopolitice și economice din Europa Centrală și de Est, din țările aflate în Estul României și din Orientul Mijlociu.

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: mărimea PIB-ului, nivelul productivității muncii și capitalului, indicele de creștere a valorii adăugate, indicele de fericire – DESI, 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 național 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, digitalizarea economiei, 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 și, separat de ecosisteme, 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. 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 zonele principale 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 mărimea 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 și a celor alocate învățământului – de la 2% la 6%, așa cum s-a stabilit la nivelul 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 două procese aproape la fel de dificile și complexe – 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 al digitalizării 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 atuuri naturale, tradiții, acumulări pe care le are România în industrie, turism, agricultură etc.

În proiectarea strategiei bazate pe cunoștințe a României trebuie să avem în vedere **ultimele evoluții economice de esență**, care se produc pe plan european și mondial. Acestea au fost foarte bine conturate de economistul Nicolae Dănilă ¹ 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:

- 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 și utilizării altor tipuri de finanțare de pe piață.

Elementele de mai sus constituie numai câteva repere conceptual-metodologice, care, în opinia noastră,

¹Dănilă N., Op. Cit.

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 facto” de toate forțele politice, de toți partenerii sociali și de toți vectorii de progres social și economic din țară.

3.4.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020

În continuare prezentăm un set de priorități pentru implementarea fondurilor Uniunii Europene în România în următoarea perioadă – întrucât acestea au un impact major asupra economiei și societății -, care are la bază:

- Viziunea Uniunii Europene privind alocarea și managerierea fondurilor destinate țărilor membre în ciclul manageriale 2014 – 2020;
- Realitățile complexe, frecvent deficitare ale utilizării fondurilor Uniunii Europene în România în ciclul 2007 – 2013;
- Bunele practici utilizate în anumite țări membre ale Uniunii Europene în ciclul financiar precedent, care au determinat nivele ridicate de absorbție și multiple efecte economice și sociale pozitive în țările respective;
- Întârzierea mare în implementarea fondurilor UE prevăzute pentru perioada 2014-2020, atât la nivelul UE, cât și la nivelul României.
- Propria experiență în domeniul fondurilor europene, în calitate de component a mai multor organisme ale Uniunii Europene și naționale, care sunt implicate direct în programarea, utilizarea și monitorizarea fondurilor UE.

Principalele priorități care considerăm că trebuie avute în vedere în vederea 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.

b) **Derularea și absorbția crescândă** a fondurilor europene potrivit planificării prevăzute în acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană, și ținând cont de necesitatea recuperării importanțelor rămănerii în urmă. 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 de finanțare.

c) **Asigurarea de către guvernul României a cofinanțării** necesare – inițiale și pe parcurs – conform graficelor de plată aferente proiectelor aprobate, neașteptând decontările de la Uniunea Europeană, care pot dura luni și, uneori – când apar probleme majore – chiar și ani. Cauza principală în perioada 2007 – 2013 a întârzierilor în derularea majorității programelor de finanțare de la Uniunea Europeană în România – în frunte cu POSDRU – a fost necofinanțarea ritmică de la bugetul de stat, conform graficelor de plată prevăzute în contractele pentru proiecte. Din păcate, acest fenomen continuă și în perioada actuală.

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, direct și indirect, atât în plan economic, cât și în plan social. O asemenea abordare implementată sistematic și inteligent poate determina obținerea cu sumele disponibile a unor performanțe cu zeci de procente mai mari, imediat, pe termen scurt și pe termen lung.

h) **Simplificarea substanțială a procedurilor utilizate** în selecția, contractarea, implementarea și monitorizarea proiectelor. România, comparativ cu alte țări, a utilizat la majoritatea programelor proceduri mult mai complicate. Recentele orientări de la nivelul Uniunii Europene permit tuturor țărilor să simplifice semnificativ procedurile, eliminând audituri sau controale suprapuse, utilizând pe scară largă alocarea globală de sume pentru cheltuieli curente mici, fără a mai prezenta dovezi pentru fiecare cheltuială minoră, etc.

i) **Realizarea unui sistem informatic național performant 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, cei care au urmat programe de training, consultanță, mentoring, tutoring, să beneficieze de proiecte prin care se creează locuri de muncă în firme sau prin care se furnizează resurse pentru a-și crea propriile afaceri.

k) **Alocarea resurselor financiare europene printr-o o singura bancă de stat** – potrivit sistemului polonez – care să asigure și cofinanțările necesare implementatorilor de proiecte, cu multiple efecte pozitive.

l) **Asigurarea stabilității managerilor și specialiștilor** din autoritățile de management, eliminând fluctuațiile de personal inutile. Insistăm ca aceasta să reprezinte o prioritate, întrucât formarea de specialiști în domeniul fondurilor europene este un proces dificil și complex, care necesită ani de zile. În perioada 2007 – 2013, ca urmare a frecventelor schimbări în conducerea politică a țării, s-au scos din aparatul autorităților de management a fondurilor europene sute de manageri și specialiști, care au fost înlocuiți, cel mai adesea, cu persoane care nu aveau competențele necesare. Aceasta a reprezentat o cauză majoră a absorbției reduse a fondurilor europene în România. Din păcate fluctuația personalului din cadrul autorităților de management a fondurilor UE a continuat și în perioada 2014-2017.

m) Complexitatea, dificultatea și responsabilitățile foarte mari asociate managementului și utilizării fondurilor Uniunii Europene necesită folosirea unor **sisteme de motivare specifice și puternice** pentru personalul autorităților de management. Motivarea trebuie făcută în funcție de performanțele concrete ale fiecăruia și a echipei din care face parte, în evaluarea, contractarea și implementarea proiectelor. Implementarea trebuie considerată încheiată - și deci recompensată – numai atunci când banii prevăzuți în contractele de proiect au fost încasați de beneficiarii care și-au onorat obligațiile contractuale.

n) Continuarea și amplificarea **transferului de bune practici în România** (în previzionarea, operaționalizarea, finanțarea, auditul și monitorizarea fondurilor europene) din alte țări membre ale Uniunii Europene. Există foarte multe practici bune în țările Uniunii Europene cu experiență de zeci de ani în utilizarea fondurilor Uniunii Europene, practic pentru toate problemele dificile întâlnite, fiind necesară preluarea, însușirea și implementarea lor în România. Sumele substanțiale pentru asistență tehnică prevăzute pentru fiecare program finanțat din fonduri europene asigură resursele necesare*.

o) Apelarea, pe parcursul utilizării fondurilor Uniunii Europene, pentru soluționarea anumitor probleme complexe și dificile, la **specialiști competenți, din afara autorităților de management.** Reglementările Uniunii Europene prevăd o asemenea abordare, care se practică intens în numeroase țări membre ale Uniunii Europene, sumele din fondurile de asistență tehnică având și această destinație. O astfel de abordare poate accelera și îmbunătății substanțial absorbția fondurilor Uniunii Europene în România.

p) **Implicarea performantă a partenerilor sociali** pe tot parcursul programării, utilizării, gestionării și

* 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.

* În perioada 2007 – 2013 o mare parte din sumele alocate pentru asistență tehnică României nu au fost utilizate.

monitorizării fondurilor alocate României de Uniunea Europeană, realizării de parteneriate public-private. Procedând astfel, se conferă un plus de realism abordărilor utilizate, se potențează capacitatea de manageriere a autorităților de management, se atrag resurse suplimentare, crește transparența și corectitudinea abordărilor folosite și se amplifică efectele economico-sociale din societate și economie.

Prioritățile enunțate – care nu sunt exhaustive - luate integral în considerare în următoarea perioadă în managementul fondurilor Uniunii Europene, pot asigura absorbția cvasiintegrală a acestora și progrese substanțiale în România pe toate planurile.

3.4.1.3. Priorități manageriale naționale

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, prezentăm în continuare un **punct de vedere privind prioritățile manageriale ale României pentru intervalul 2018-2023** 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, 2016¹ și 2017.

Sintetic, propunem ca **prioritățile manageriale ale României** pe termen lung propunem să fie cele prezentate în subparagrafele inserate în continuare:

3.4.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii

Productivitatea muncii este elementul determinant al competitivității unei economii. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât mărimea valorii adăugate și marja de profit se amplifică. Așa cum se știe, nivelul productivității în România – cu toate că a avut o dinamică ascendentă în ultimii ani (vezi figura nr.16)* – este destul de scăzut, ceea ce explică nivelul redus de dezvoltare și de performanța economică a României.

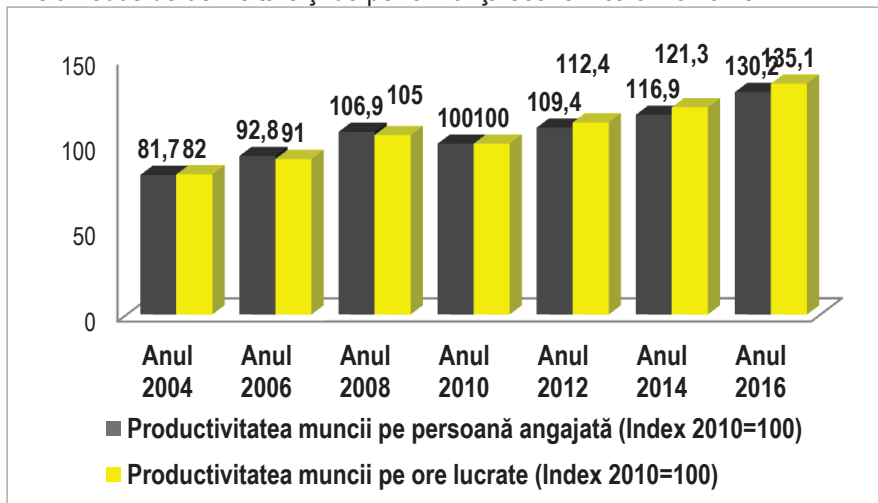


Figura nr. 16 – Dinamica productivității muncii în România în perioada 2004-2016
(Sursa: Eurostat)

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.

¹ EC, Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.

* Cifrele se opresc în anul 2016, fiind ultimele disponibile.

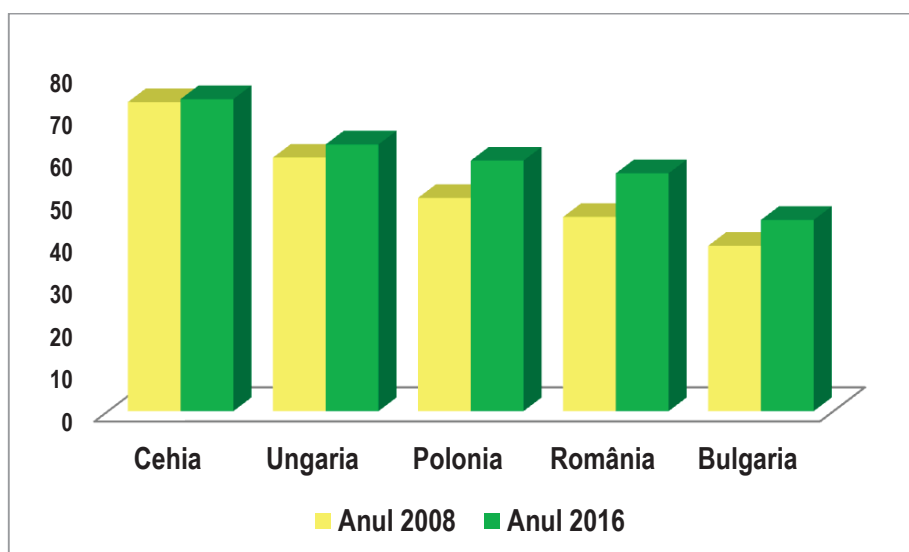


Figura nr. 17 – Situația comparativă a muncii orare în țările membre UE din Europa Centrală și de Est

(Sursa: Eurostat)

În acest context remarcăm faptul că în perioada recentă – potrivit Eurostat – productivitatea muncii a crescut mai rapid în România comparativ cu celelalte țări din Centrul Europei (vezi figura nr. 18), rămânând desigur de recuperat diferențe apreciable.

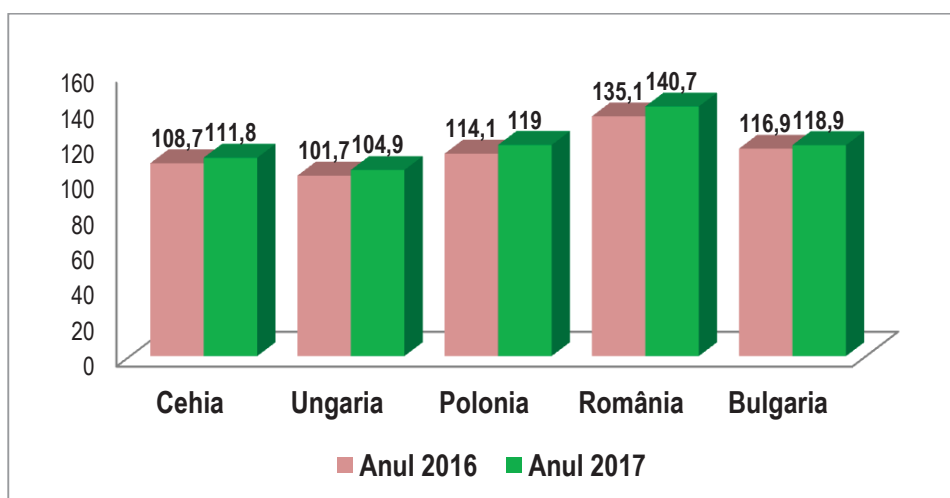


Figura nr. 18 – Situația comparația a productivității muncii pe oră lucrată în țările membre UE din Europa Centrală și de Est

(Sursa: Eurostat)

Toate informațiile prezentate demonstrează necesitatea amplificării rapide a productivității muncii la nivel național în România. În continuare, în paragrafele următoare din 3.4 și 3.5, o să prezentăm **modalitățile principale de creștere ale productivității muncii în România**, concepute într-o manieră managerial-economică, structurate în 2 categorii:

A) Pe termen lung: construirea unui mediu de afaceri favorizant firmelor, creșterea gradului de ocupare al populației, în sectorul privat și a nivelului sau de competențe, amplificarea numărului de IMM-uri la 1.000 de locuitori, proiectarea și implementarea de strategii 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, creșterea caracterului sustenabil al fiscalității și îmbunătățirea Codului fiscal și a Codului de procedură fiscală, generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică, creșterea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste, profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele economiei și societății, programarea, pregătirea temeinică și amplificarea absorbției fondurilor UE în noul ciclu european, amplificarea inovării și cercetării-dezvoltării în toate domeniile de activitate, diminuarea birocrăției în economie, promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii (clustere, rețele de firme, etc.), a noilor tipuri de întreprinderi, specifice economiei bazate pe cunoștințe, flexibilitatea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii, proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului și consultanței la toate nivelurile economiei, demararea realizării de parteneriate public-private la nivel național, regional, județean și local, practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, în toate componentele economiei și societății.

Referitor la **modalitățile de creștere a productivității muncii** facem trei precizări:

a) Sunt concepute și structurate în funcție de situația și necesitățile actuale ale economiei din România, într-o viziune pragmatică, operațională și nu copiată din manuale universitare sau lucrări academice.

b) Cea mai mare parte a modalităților enunțate sunt argumentate și detaliate în continuare, în lucrare, în special la nivel național și cu trimeri la nivelul agenților economici, la nivelul educației, trainingului și al consultanței manageriale, care au un rol determinant în creșterea productivității naționale.

c) Aceste modalități de creștere a productivității muncii trebuie să reprezinte – pentru a fi operaționalizate cu succes – priorități ale managementului național, sectorial, regional și microeconomic.

Punerea în practică a modalităților de creștere a productivității muncii, abordate managerial-pragmatic, va contribui la amplificarea accelerată a productivității muncii naționale, element determinant în realizarea, în România, a unei economii performante bazate pe cunoștințe.

3.4.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor

Practica activităților economico sociale și studiile realizate de numeroși specialiști demonstrează că ritmul și eficiența dezvoltării economice sunt influențate decisiv de caracteristicile mediului de afaceri. Din punct de vedere al naturii, impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei, specialiștii delimitează trei tipuri de mediu de afaceri:

- defavorizant;
- permisiv;
- favorizant.

Cu cât un mediu de afaceri este mai favorizant, cu atât el determină o dezvoltare economică și socială mai intensă și mai performantă și viceversa.

Situarea în prim plan al **construirii unui mediu de afaceri favorizant** trebuie să reprezinte o prioritate pentru managementul național, pentru clasa politică, administrația publică și partenerii sociali. Evoluția percepțiilor mediului de afaceri din România, determinată pe baza cercetărilor de teren efectuate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)^{1,2,3,1,2,3,4,5,6,7,8} pe eșantioane

¹ Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2007, Ed. Olimp, București, 2007.

² Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2008, Ed. Olimp, București, 2008

³ Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, Carta Albă a IMM-urilor din România 2009, Editura Lidana, 386

reprezentative este cel mai puternic argument (vezi figura nr. 19).

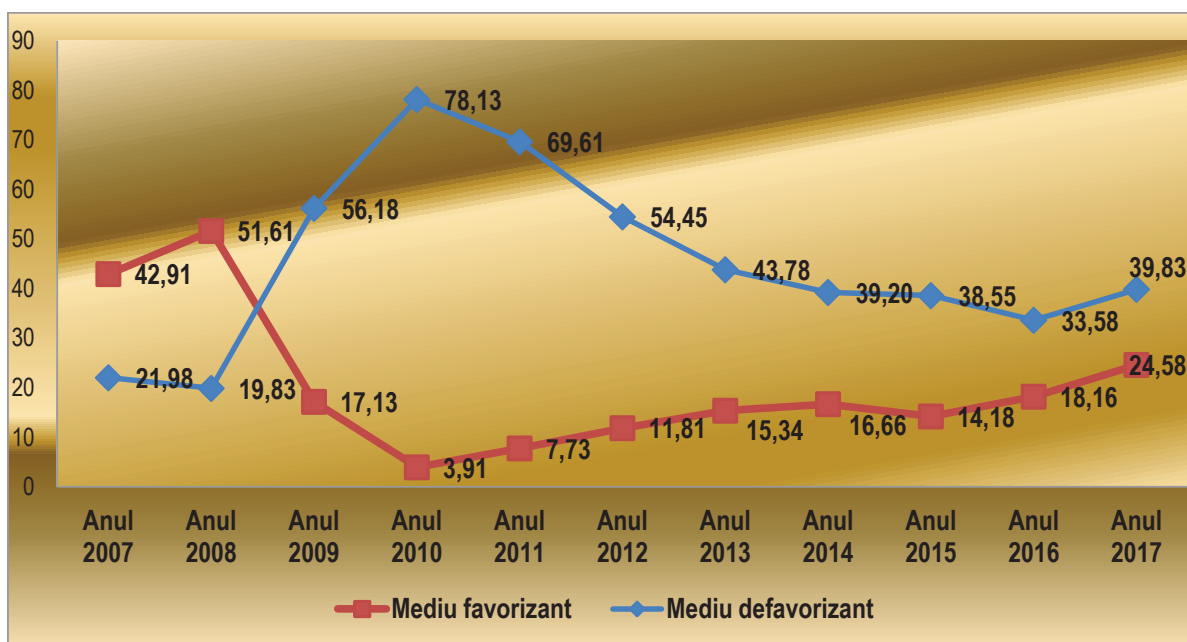


Figura nr. 19 – Evoluția percepțiilor întreprinzătorilor privind mediul de afaceri din România în perioada 2007-2017

Caracterul favorizant al mediului de afaceri s-a amplificat după 2000, înregistrând o maximă de 51,61% în 2008. A urmat **prăbușirea la 17,31% în 2009 și, respectiv, 3,91% în 2010**, după care a început să-și revină constant, dar lent, ajungând în 2014 la 16,66%, adică la circa o treime din procentul existent în 2008. În anul 2015 se constată o evoluție staționară, iar în 2016 și 2017 anumite creșteri. 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, la 39,20%, în 2014, 38,55% în 2015, 33,58% în 2016 și – un recul apreciabil, la 39,83% în 2017. De reținut că această cifră este cu 81,2% 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.

București, 2009

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

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

³ Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Anghel F., Carta Albă a IMM-urilor din România 2012, Editura Sigma, București, 2012.

⁴ Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., Carta Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, București, 2014.

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

⁷ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura Sigma, București, 2017.

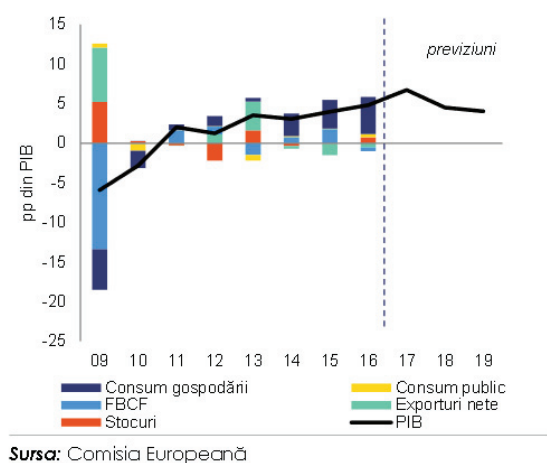
3.4.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului

În cadrul perioadei 2014 – 2020, creșterea PIB-ului în intervalul 2,5%-6% anual trebuie să reprezinte, împreună cu îmbunătățirea mediului de afaceri, cele mai importante obiective strategice naționale. Situăm în prim plan această prioritate întrucât este esențială pentru crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor la bugetul statului, amplificarea resurselor pentru investiții, amplificarea cererii interne de produse și servicii, sporirea gradului de atractivitate al României pentru investitorii străini.

Relansarea sustenabilă a economiei României este condiționată de adoptarea și aplicarea a numeroase măsuri, între care:

- Majorarea atragerii de investiții străine directe și stimularea investițiilor autohtone, care în ultimii cinci ani au avut evoluții modeste;
- Creșterea amplitudinii și varietății surselor de finanțare a economiei;
- Creșterea producției industriale și agricole în condiții de competitivitate;
- Eliminarea arieratelor generate de către stat;
- Continuarea stimulării cererii interne, care în 2014 a avut o amplificare modestă, dar în 2015 - 2017 a crescut substanțial;
- Stimularea spiritului intreprenorial pentru toate categoriile de vârstă ale populației, prin utilizarea celor mai bune practici UE și alocarea de resurse substanțiale din fondurile UE și alte surse.

Măsurile formulate sunt în consens cu evoluția PIB-ului și a componentelor sale din perioada 2008-2016, prezentate în figura nr. 20.



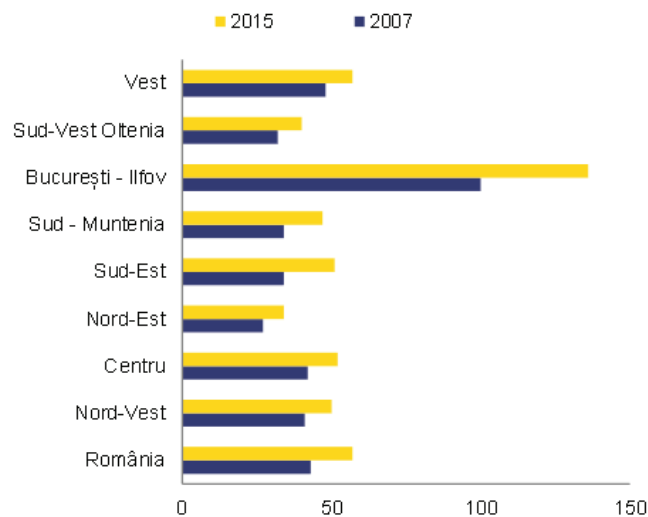
(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2018, pg. 5)

Figura nr. 20 – Evoluția PIB-ului și a componentelor sale

Creșterea sustenabilă a PIB-ului, bazată într-o mai mare parte pe producție-export și superioară mediei europene – așa cum s-a produs în ultimii patru ani - asigură reducerea „gap-ului” economico-social dintre România și celelalte țări din Europa, scade migrația și contribuie substanțial la consolidarea economico-socială și politică a României.

3.4.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor

În prezent, România are un PIB pe cap de locuitor care, după standardul puterii de cumpărare, reprezintă ceva mai mult de jumătatea mediei UE27 – dar cu mari diferențe între regiuni (vezi figura nr. 21) 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. 22) trebuie reluate și intensificate, continuând dinamica accelerată din 2014 - 2017.



(1) PIB-ul exprimat ca standard al puterii de cumpărare (SPC) pe cap de locuitor, în procente din media UE

Sursa: Comisia Europeană

Figura nr. 21 - PIB-ul în funcție de regiune
(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2018, pg. 6)

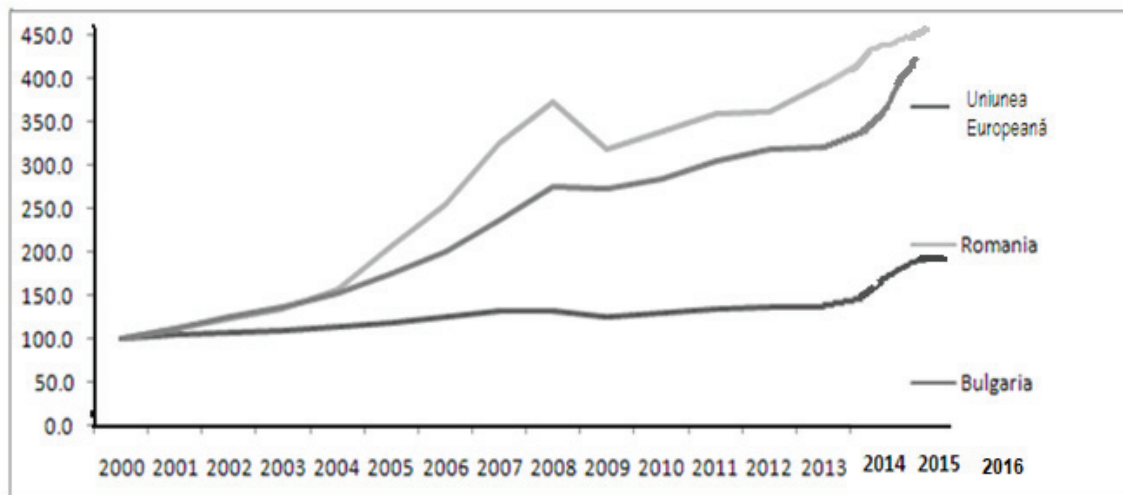


Figura nr. 22 – Evoluția dinamicii PIB-ului pe locuitor în perioada 2000 - 2016

Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor în România, sensibil mai rapid decât în celelalte țări din Uniunea Europeană, constituie baza reducerii treptate a decalajelor economice și sociale care ne despart de țările din Uniunea Europeană, inclusiv în ceea ce privește standardul de viață al populației.

3.4.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020

În prezent România este pe poziția 21 în Europa, ultima între țările ce au fost analizate, la mai puțin de jumătate față de Elveția, situată pe primul loc cu 28,49% populație ocupată în sectorul privat, așa cum rezultă din figura nr. 23.

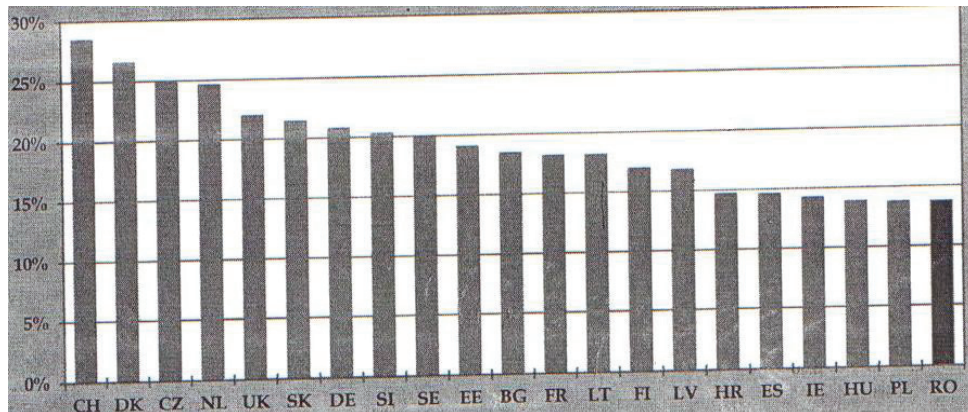


Figura nr. 23 - Ponderea salariilor din sectorul privat în total populație

Precizăm că România ocupă poziția ultimă și în ceea ce privește ponderea totală a populației ocupate (privat și bugetar) în total populație, cu circa 26%, pe primul loc fiind Danemarca cu 70,11%.

Obiectivul propus are în vedere populația ocupată în sectorul privat pentru că aceasta este determinantă pentru nivelul de dezvoltare economică, întrucât în acest sector se creează în cvasitotalitate valoarea adăugată.

3.4.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale

Marile inegalități dintre cele opt regiuni care alcătuiesc România reprezintă una dintre cele mai presante probleme economico-sociale cu care se confruntă țara noastră. Potrivit ultimului Index de Competitivitate Regională¹, regiunile din România se află în clasamentul celor 263 de regiuni ale UE, pe poziții foarte modeste, atât în ierarhia generală cât și pe cele trei domenii.

Regiunea București-Ilfov cu 45,41 puncte este cea mai bine clasată în ierarhia generală – poziția 161 – celelalte șapte regiuni aflându-se la mare distanță la fiecare din cei trei subindici ai dezvoltării, așa cum rezultă din figurile nr. 24, 25 și 26.

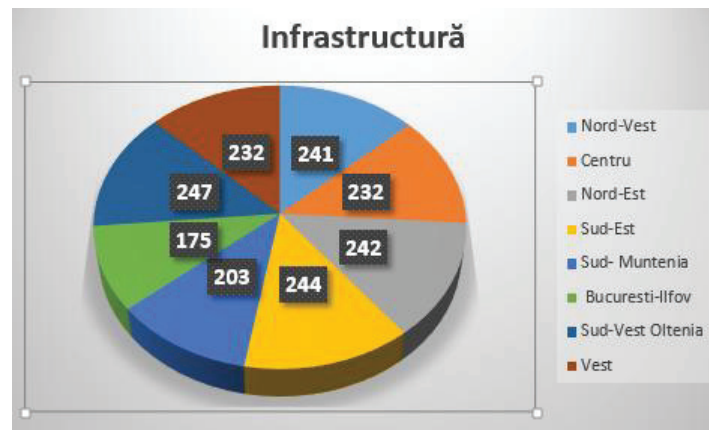


Figura nr. 24 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la infrastructură în 2016

¹xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.

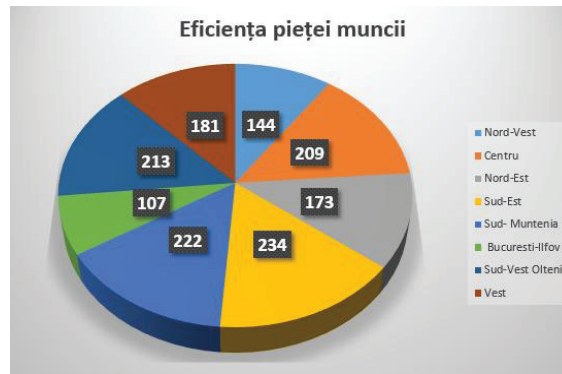


Figura nr. 25 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la eficiența pieței muncii în 2016

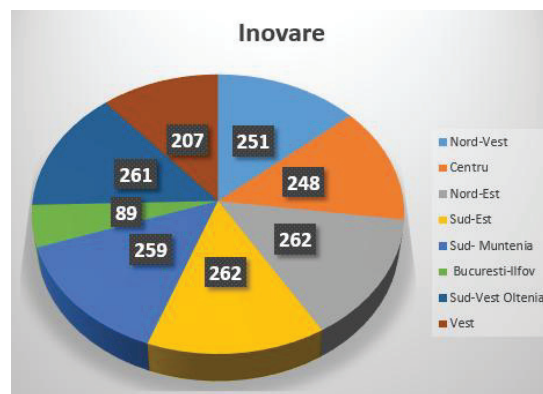


Figura nr. 26 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la inovare în 2016

Având în vedere această situație, diminuarea inegalităților dintre regiunile României – la infrastructură, eficiența pieței muncii și inovare - trebuie să reprezinte o prioritate națională. O strategie de dezvoltare economică axată pe reducerea graduală a acestor inegalități este absolut necesară, în vederea creșterii nivelului dezvoltării economice și standardului de viață al întregii populații din România.

3.4.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă

Crearea și dezvoltarea de firme, atragerea de investiții din exterior, creșterea productivității muncii, amplificarea performanțelor economice ale firmelor etc. sunt condiționate decisiv de existența de resurse umane suficient cantitativ, bine calificate și adaptabile la cerințele economiei și societății actuale. În ultimii ani se constată o penurie crescândă, în special de muncitori calificați. O parte apreciabilă dintre muncitorii calificați au emigrat, iar învățământul românesc nu produce muncitori calificați necesari, nici ca număr și nici calitativ.

Edificatoare din acest punct de vedere sunt rezultatele cercetării efectuate de Price Waterhouse în România¹. 52% dintre directorii generali de firme chestionați au afirmat că o prioritate a guvernului trebuie să fie crearea unei forțe de muncă înalt calificate și adaptabile. Acest procent este sensibil mai mare – cu 35% - decât cel indicat de cercetarea respectivă din anul anterior.

Pentru a răspunde acestei priorități este imperios necesară reformarea sistemului de învățământ, imprimându-i un caracter dual, așa cum este cel din Germania. La absolvirea liceului, tinerii trebuie să aibă și o pregătire ca muncitor calificat, certificată pe baze riguroase. Concomitent, se impune și dezvoltarea amplă a

¹ PwC, Global CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2015.

pregătirii de muncitori prin școli profesionale – domeniu în care România a avut rezultate excelente atât în mediul urban, cât și mai ales în mediul rural – în perioada dinainte de 1990.

Un înalt nivel de pregătire trebuie asigurat și pentru absolvenții învățământului superior în toate domeniile, atât în universitățile publice cât și în cele private.

În paralel cu reformarea și perfecționarea sistemului de învățământ, corespunzător cerințelor pieței muncii, sunt necesare eforturi ample pentru dezvoltarea la tineri - începând de la grădiniță - a unei culturi a muncii și a responsabilității bazate pe efort, implicare, creativitate și spirit întreprinzător.

3.4.1.3.8. Intensificarea inovării performante

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe, mutație fundamentală a epocii contemporane, implică, ca o componentă esențială, inovarea intensă în toate domeniile de activitate. Performanțele unei țări depind decisiv de capacitatea de a concepe și comercializa produse și servicii, tehnologie, utilaje și echipamente noi, noi sisteme economice, manageriale, tehnice etc., noi abordări inovatoare de marketing, finanțare resurse umane etc. România. Din acest punct de vedere este mult în urma altor țări.

În strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2014-2020 sunt stabilite mai **multe ținte strategice** care să se amplifice substanțial inovarea în România. În tabelul nr. 10 prezentăm selectiv țintele prevăzute pentru anii 2017 și 2020¹.

Tabelul nr. 10

Principalele ținte ale inovării în 2017-2020

Nr. crt.	Premise	Ultima valoare (an)	Ținta 2017	Ținta 2020
1.	Cheltuieli de cercetare-dezvoltare ale sectorului privat (% din PIB)	0,17 (2011)	0,6	1,0
2.	Cheltuieli publice cu cercetarea-dezvoltarea (% din PIB)	0,31 (2011)	0,63	1,0
3.	Numărul de cercetători în sectorul privat (echivalent normă întreagă)	3.518 (2011)	7.000	14.500
4.	Numărul de cercetători în sectorul public (echivalent normă întreagă)	12.409 (2011)	15.000	17.000
5.	IMM inovative care colaborează cu alții (%)	2,93	3,5	6
6.	IMM care produc produse sau servicii inovative (%)	13,17 (2011)	16	20
7.	Firme inovative cu creștere rapidă (nr.)	-	50	150
8.	Aplicații brevete EPO (nr./an)	40	80	120
9.	Aplicații brevete USTPO (nr./an)	17	30	60
10.	Aplicații mărci comerciale comunitare (nr./1 mld. Euro PIB ajustat la paritatea puterii de cumpărare)	2,14	3	4
11.	Venituri din licențe și brevete (% din PIB)	0,13 (2011)	0,15	0,17

Managementul național, sectorial, regional, local și microeconomic este necesar să-și focalizeze deciziile și acțiunile în vederea atingerii acestor ținte.

¹ Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014, pg.11.

3.4.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 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 principii de operaționalizat și peste 90 de măsuri de implementare la nivel național și comunitar. Noua lege privind IMM-urile, adoptată în România în 2014, creează premise superioare pentru relansarea sectorului de IMM-uri, în special prin crearea mai multor categorii de fonduri alimentate din alocațiile UE pentru România.

3.4.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni

Această prioritate este determinată de faptul că dezvoltarea economiei României depinde semnificativ – din punct de vedere managerial – de utilizarea pe scară largă la nivel de ramură, subramură, regiuni, județe și firmă de strategii de dezvoltare. O atare **necesitate** decurge din:

- Aplicarea strategiilor determină întotdeauna o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității sistemului respectiv. Analizele efectuate de specialiștii americani S. Thone și R. House¹ pe un eșantion de 18 firme perechi din SUA, 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 redus, ceea ce se reflectă și în nivelul performanțelor economice realizate. Strategiile la nivelul celor opt regiuni de dezvoltare nu respectă toate cerințele managementului profesionist, fiind incomplete. În plus, au fost elaborate cu mai mulți ani în urmă, în perioada preaderării României la Uniunea Europeană și nu au mai fost actualizate, ci, de regulă, numai – eventual – „cosmetizate”.

Strategiile pentru ramurile, subramurile și firmele care o compun, trebuie să fie proiectate profesionist, cuprinzând cele **șase componente esențiale** recomandate de specialiști, pe care le-am mai menționat – misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenele strategice și avantajul competitiv. Am considerat necesar să precizăm care sunt aceste componente, deoarece foarte puține strategii din România cuprind toate cele șase elemente menționate. Ori, absența oricărei componente diminuează substanțial efectele operaționalizării strategiei.

Pentru intensificarea elaborării de previziuni, de strategii, pledează și rezultatele anchetei realizate de cunoscuta firmă de consultanță PriceWaterHouse 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. 27).

* Export direct și export indirect prin componentele și serviciile furnizate marilor exportatorilor mai mari.

¹ Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, Business Horizons, nr. 8, 1970.

² PriceWaterhouseCoopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey, pag. 30.

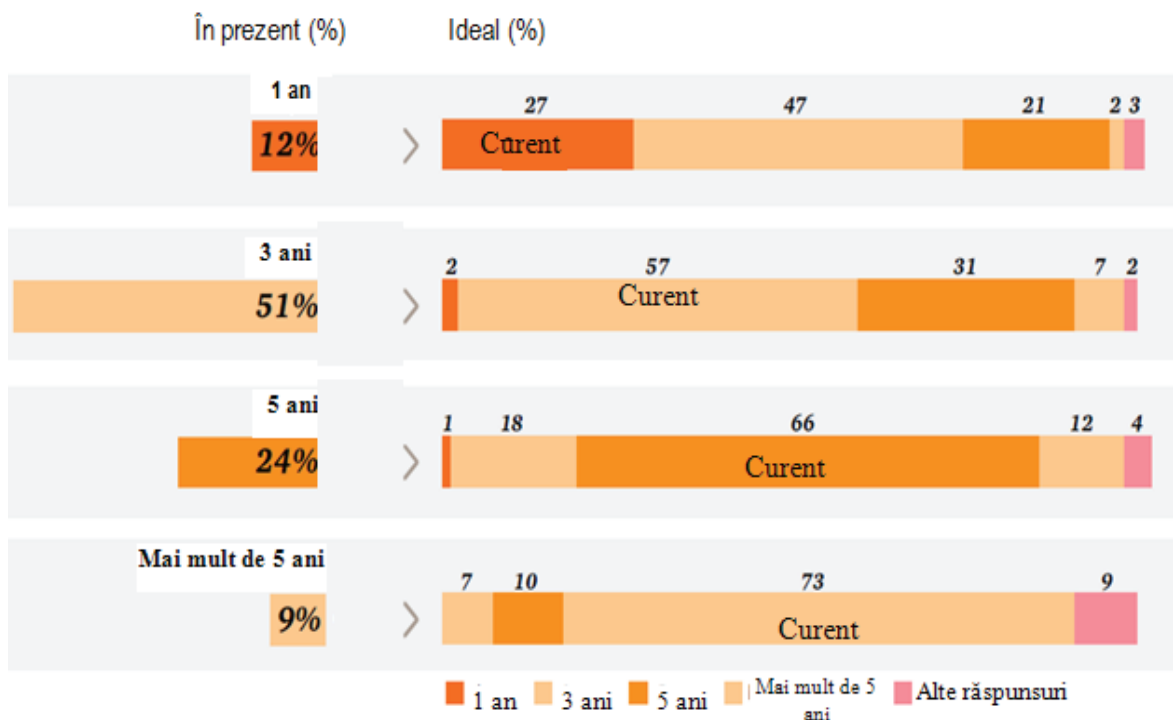


Figura nr. 27 – Procentul directorilor generali de firme mari care doresc să schimbe orizontul previziunilor

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 companii – constituie o precondiție pentru identificarea și valorificarea avantajelor competitive, pentru sustenabilitatea economiei României, în contextul complex al internaționalizării activităților și trecerii la noua economie.

3.4.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ

Necesitatea obiectivului profesionalizării managementului la nivel de țară, prin schimbări esențiale în toate componentele sale decurge din:

- Creșterea dimensiunii, eterogenității, complexității și dinamismului societății și economiei fiecărei țări – deci, inclusiv a României – ceea ce reclamă cu intensitate amplificată practicarea celui mai bun management.

Dimensiune, eterogenitate, complexitate și dinamism superioare 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, tehnici, cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acesta se confruntă. Aceste elemente de „ofertă” managerială generează posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizațiilor, unice, de neînlocuit. În consecință, managerii din România – începând cu cei politici – trebuie să conștientizeze această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.

- Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe, determină o amplificare și mai mare a dependențelor performanțelor tuturor sistemelor, de 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 și intreprenoriale în școală, începând cu învățământul gimnazial, pentru a favoriza înțelegerea utilității managementului de către populație și însușirea unor cunoștințe de bază. Este absolut necesar ca la nivel de liceu și școală profesională să fie o disciplină consistentă de management și intreprenariat. De asemenea, la nivel de universități – indiferent de profil – să se introducă cel puțin cu curs opțional de management.

b. Realizarea la nivelul României a unui sistem național de formare și perfecționare a managerilor pentru toate domeniile de activitate. Acesta trebuie conceput după standardele UE, asigurând în permanență formarea și perfecționarea managerilor din sectorul public și privat. Un astfel de sistem se recomandă să aibă ca principale componente facultățile de profil și centrele private și publice, de training autohtone și străine.

c. Dezvoltarea și atestarea de centre de consultanță, consiliere, mentorat, training și asistență tehnică în management, care să acopere întreg teritoriul țării. Parțial, aceste centre pot fi finanțate din fonduri UE, în special pentru serviciile oferite administrației publice și IMM-urilor. Centrele pot funcționa – potrivit bunelor practici din UE – pe bază de vouchere .

d. Realizarea de metodologii de proiectare a sistemelor manageriale ale organizațiilor – diferențiate pe domenii de activitate - la dispoziția tuturor organizațiilor. O atare necesitate decurge din realitatea că majoritatea organizațiilor nu posedă asemenea sisteme, ceea ce explică nivelul redus de funcționalitate și productivitate, sub nivelul mediei UE.

e. Stimularea tuturor managerilor și organizațiilor să-și profesionalizeze managementul prin introducerea sa ca un criteriu de evaluare și decizie în cadrul licitațiilor, finanțărilor de la bugetul statului, acordării de ajutoare de stat, selecționării proiectelor cu finanțare UE sau naționale, concursurilor de promovare în sistemul public a managementului, etc.

Firește că profesionalizarea managementului din România trebuie să se fundamenteze pe o strategie, elaborată de un „task-force național”, la care SAMRO poate să-și aducă o contribuție majoră.

3.4.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 –2020 și a eficienței 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 2017, procentul – exceptând fondurile pentru agricultură - era puțin peste 10%. În unele zone, cum ar fi cea a resurselor umane (Programul POCU), gradul de absorbție efectivă era de sub 1%. La această absorbție catastrofală, principala „contribuție” au avut-o managementul practicat la nivelul autorităților de management care au gestionat fondurile respective, precum și managementul guvernamental național, care nu au abordat utilizarea fondurilor ca o prioritate națională.

- Calitatea și eficiența programelor și utilizării fondurilor Uniunii Europene pentru perioada următoare, la nivelul României, depind decisiv de capacitatea managementului statului român de a fi eficace în relațiile cu Uniunea Europeană, cât și, mai ales, la nivelul fiecărei autorități de implementare.

3.4.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante

La baza operaționalizării acestui tip de bugetări trebuie să se afle programele de guvernare ale fiecărui ciclu electoral, aprobate în Parlamentul României. În fiecare an, în România se manifestă numeroase blocaje și discontinuități, printre care menționăm:

- Prioritățile și măsurile cuprinse în programele de guvernământ aprobate de Parlamentul României nu se implementează integral pentru că nu li se alocă resurse suficiente prin bugetul național;

- În fiecare început de an apar discontinuități în finanțarea unora dintre activitățile publice, în special în domeniul construcțiilor, datorită faptului că bugetul nu a fost aprobat. Această situație blochează proiectele de investiții – dovadă ritmul construcțiilor de autostrăzi - și generează arierate în economie.

- La elaborarea fiecărui nou buget anual se renunță la finanțarea unor obiective începute și neterminate sau se subfinanțează și se încep alte obiective, pentru care nu sunt alocate resurse suficiente. Ca urmare, în economie sunt investite cantități imense de resurse financiare în obiective neterminate, care nu produc, ci se uzează fizic și moral și necesită cheltuieli suplimentare de protecție și de continuare ulterioară a acestora.

Bugetele publice trebuie să fie actualizate anual, să gliseze, preîntâmpinând discontinuitățile și irosirea de resurse - vezi figura nr. 28.

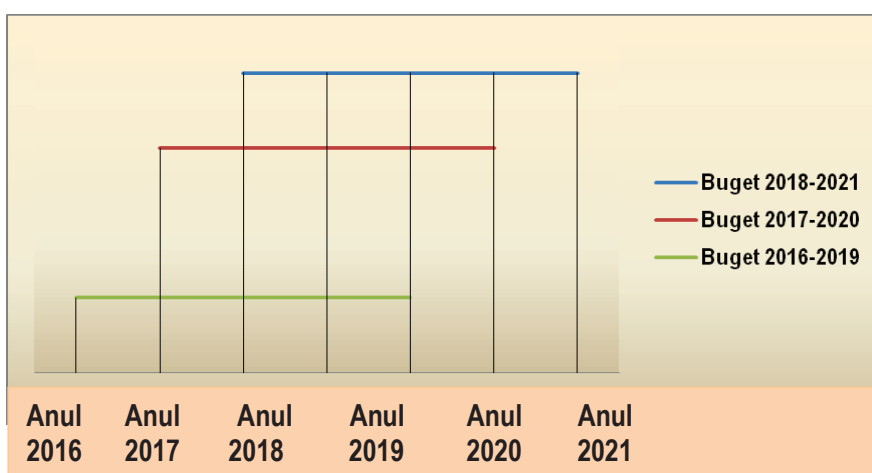
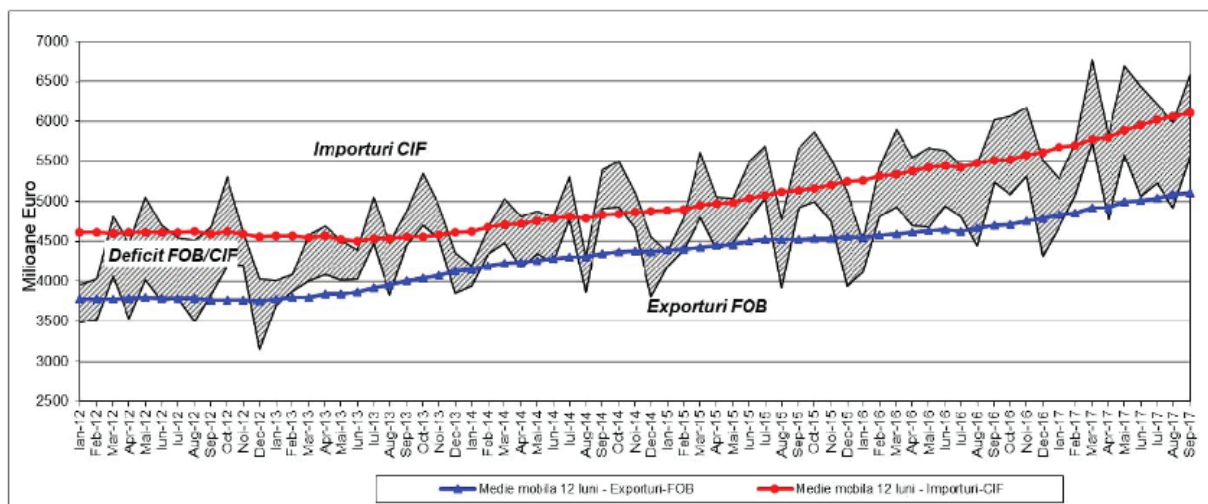


Figura nr. 28 – Glisarea bugetelor multianuale

3.4.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui

Fără nici o îndoială, creșterea constantă a exportului României, chiar și în perioada crizei internaționale și a crizei naționale, reprezintă unul dintre punctele forte ale României. Graficul nr. 29 argumentează în mod îndubitabil 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. În anul 2017, valoarea totală a exporturilor României a fost de 62,64 miliarde euro, în creștere cu 9,1% față de 2016.



(Sursa: Biroul de presă INS)

Figura nr 29 – Dinamica exporturilor și importurilor în perioada 2012-septembrie 2017

Pentru perioada viitoare considerăm că în domeniul exportului trebuie acționat pe **două coordonate principale**:

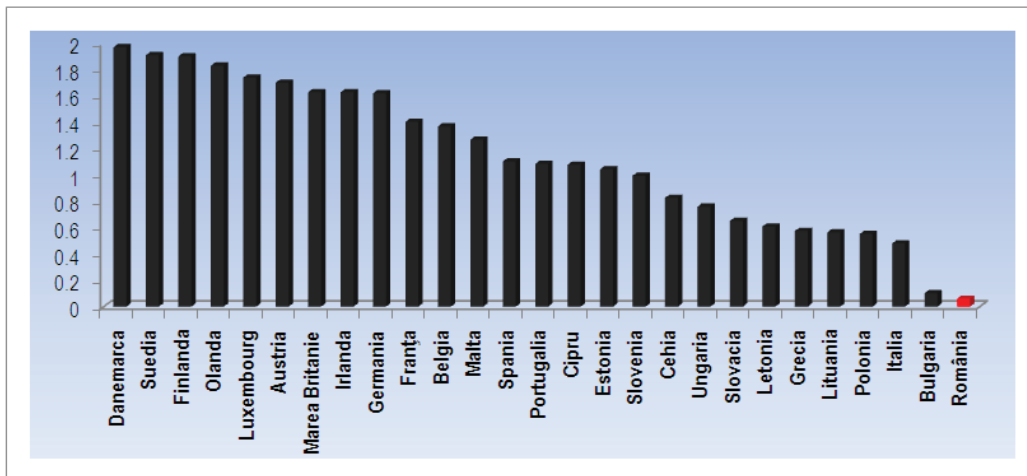
- Continuarea amplificării exportului prin elaborarea și implementarea la nivel național de politici investiționale, comerciale, financiare, inovaționale, fiscale, educaționale mai eficace, de natură să amplifice potențialul companiilor din România de a exporta, cu un plus de intensitate pentru IMM-uri, multe rămase în urmă; în acest sens pledează și faptul că România are unul dintre cele mai reduse niveluri de internaționalizare a economiei din Uniunea Europeană;

- Diversificarea exportului României, care în prezent este direcționat covârșitor spre Uniunea Europeană (peste 70%), ceea ce implică riscuri potențiale apreciabile, amplificate de Brexit și de ultimele evoluții la nivelul UE. Țările BRIC și celelalte țări emergente din Africa, America Latină și Asia oferă numeroase oportunități pentru export.

Prin creșterea și diversificarea în continuare a exportului se asigură piețe pentru produsele și serviciile din România, echilibrarea balanței de plăți a României, potențând dezvoltarea țării pe multiple planuri și diminuând riscurile aferente unor evoluții nedorite în cadrul UE.

3.4.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 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 peste 33 de ori comparativ cu țara situată pe primul loc – Danemarca. Informațiile cuprinse în figura nr. 30 sunt edificatoare din acest punct de vedere.



(Sursa: Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, pg. 71)

Figura nr. 30 – 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 aducă profesionalizarea managementului la care ne-am referit anterior.

3.4.1.3.16. Amplificarea bunăstării umane

Ultima prioritate managerială națională pe care o includem în recomandările raportului nostru de cercetare se referă la bunăstarea umană, un nou indice care a trecut în prim planul evaluărilor și previziunilor economico-sociale în ultimii ani^{1*}. Indicele, așa cum se poate vedea și din figura nr. 31, include două componente majore – obiectivă și subiectivă.



Figura nr. 31 – Componente ale bunăstării umane²¹

Pentru utilizarea lui se folosesc mai multe **variante** între care cele mai cunoscute sunt:

- **indicele dezvoltării umane (HDI)** elaborat de Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare, care se bazează pe indicatorii: speranța de viață la naștere, media anilor de școală și venitul net

* Pentru elemente suplimentare vezi „Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România”, KPMG Economics, București, 2016, pg. 6.

¹ Weimann, Joachim, Andreas Knabe, and Ronnie Schöb (2015), “Measuring happiness: The economics of well-being”, MIT Press, p. 14.

pe locuitor.

- **Indicele de fericire mondial (WHR)**, introdus în 2016 de ONU, care se determină pe baza a șase indicatori – PIB-ul pe locuitor, speranța de viață la naștere, asistența socială, libertatea de a face alegeri în viață, generozitatea și percepția asupra corupției¹.
- **Indicele prosperității Legatum (LPI)**, conceput de Institutul Legatum în 2016², care are în vedere nouă subindici: calitatea economică, mediul de afaceri, guvernarea, educația, sănătatea, siguranța și securitatea, libertatea personală, capitalul social și mediul național.
- **Indicele de fericire planetar (HPI)**, proiectat de New Economics Foundation, care constă în combinarea a patru elemente: nivelul de trai resimțit, speranța de viață, inegalitatea rezultatelor și amprenta ecologică³.

În tabelul nr. 11 prezentăm valorile și poziția României pentru acești indici.

Tabelul nr. 11

Situația indicilor bunăstării umane pentru România

Nr. crt.	Indici	Valoare absolută	Poziția în clasamentul internațional	Observații
1.	WRH – Indicele de fericire mondial	5,528	71	Calculat pentru 2013-2015 în 157 de țări
2.	HPI – Indicele de fericire planetar	28,8	55	Determinat în 2016 pentru 140 de țări
3.	HDI – Indicele dezvoltării umane	0,793	52	Evaluat în 2014 pentru 188 de țări
4.	LPI – Indicele prosperității Legatum	61,67	50	Calculat în 2016 pentru 149 de țări

Din examinarea informațiilor încorporate în tabel, rezultă că România se plasează în prima jumătate a clasamentului internațional. Mai mult, la cei doi indici determinați mai recent, în 2016 – HPI și LPI – România se plasează mai sus în ierarhie, spre prima treime a clasamentului⁴.

Analizele aprofundate efectuate de o echipă de specialiști de la KPMG România – Șerban Toader, Victor Iancu și Dan Olteanu – au evidențiat evoluțiile pozitive în ultimii ani, ale subindiciilor pe care se bazează indicele bunăstării umane⁵. Ei constată o tendință de convergență cu țări mai bine poziționate până acum, cum ar fi: Ungaria, Polonia și Cehia.

Având în vedere esențiala semnificație social-economică a indicelui bunăstării umane propunem ca **amplificarea acestuia să fie o prioritate managerială a României, pe termen lung**, constituindu-se la INS un sistemul formalizat pentru determinarea sa, iar Comisia Națională de Prognoză să-l includă în sistemul de indici prognozați.

3.4.1.3.17. Intrarea în zona euro

Fără nici o îndoială că integrarea României în UE, pe termen lung este condiționată de intrarea în zona euro. Pentru aceasta, ea trebuie să îndeplinească criteriile de convergență prestabilite. Deja o bună parte dintre

¹ Helliwell J., Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Happiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustainable Development Network, New York, 2016.

² xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.

³ xxx The Happy Planet Index 2011. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Breifing Paper, New Economic Foundation, 2016.

⁴ Toader Ș., Iancu V. Și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România, KPMG Economics, București, 2016, pg. 16-33.

⁵ Toader Ș., Iancu V. Și Olteanu D. – op. cit, pg. 30-33.

acestea au fost îndeplinite. Un studiu elaborat de specialiștii Băncii Naționale accentuează faptul că numai îndeplinirea criteriilor de convergență nu-i suficientă. Analizele acestora arată că aderarea poate avea loc numai dacă economia României va atinge 75% din media zonei euro și îndeplinirea altor condiții structurale. Studiile demonstrează că dacă se continuă cu o creștere medie anuală (sustenabilă) de 5%, România va atinge acest nivel în anul 2024. Concomitent, trebuie diminuate marile diferențe de structură ale economiei României față de cea a zonei euro, referitoare la ponderea sensibil diferită a industriei, agriculturii și serviciilor. Între condițiile structurale ce trebuie îndeplinite se numără: dezvoltarea infrastructurii, creșterea veniturilor fiscale care să mărească “spațiul fiscal”, consolidarea finanțelor publice în mod durabil, creșterea gradului de competitivitate a economiei printr-o structură mai bună a producției și finanțarea adecvată a educației și sănătății. Aderarea României la zona euro doar pe baza criteriilor de convergență, fără a realiza și aceste schimbări structurale, ar fi prematură și neavenită, întrucât ar avea **consecințe majore negative** asupra economiei în ansamblul său și standardului de viață al populației. În concluzie, autorii studiului subliniază că România nu are altă alternativă la intrarea în zona euro, pentru că ar însemna să rămânem la periferia UE sau chiar să fim expulzați din cadrul său, și ca atare, acesta trebuie să constituie un obiectiv prioritar, a cărui realizare să fie “construită” solid și profesionist¹.

3.4.2. Managementul agenților economici

3.4.2.1. Priorități

În continuare punctăm, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.



Figura nr. 32 - Priorități manageriale pe termen scurt, la nivel microeconomic

¹ Studii de Strategie și Politici SPOS 2016, “România și aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIȚII!”, D. Dăianu, E. Kállai, G. Mihailovici, A. Socol., Institutul European din România, București, 2017.

3.4.2.1.1. Focalizarea pe construirea unor branduri puternice de produs

Deși, la prima vedere, conceptul de *brand* poate fi considerat unul simplu, banal, în momentul în care încercăm să îl definim realizăm că aceasta implică o gamă largă de dimensiuni 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/ofereă; aceasta subliniază importanța relației brand-consumator. Cu ajutorul brandului, companiile derulează strategii de marketing/promovare. Brandul unei companii reprezintă bunul cel mai de preț al acesteia, acesta determinând consumatorii să rămână/devină fideli, fiind asociat cu diverse logo-uri sau imagini, prin campanii de marketing, fapt ce stimulează consumatorii să asocieze acele imagini cu produsul/serviciul oferit și cu compania. Din această cauză, dezvoltarea unui brand puternic de către firmele românești reprezintă una dintre cele mai bune metode de pătrundere și menținere pe noi piețe, dar și totodată de creștere a cotei de piață deja existente.

Totodată, construirea unui brand este o cerință esențială pentru dezvoltarea firmelor, dar este foarte dificil de realizat acest lucru și implică costuri ridicate pentru firme, pe un orizont de timp îndelungat. Facem această afirmație întrucât brandingul de produs este strâns conexas de celelalte categorii de branduri – macro, intersectoriale etc.

Pentru dezvoltarea de brandingului de produse/servicii în România, firmele trebuie să ia în considerare realizarea unor acțiuni precum:

- crearea și definirea concretă a unei strategii de brand de către agenții economici din România;
- 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;
- promovarea produselor și serviciilor românești în afara și în interiorul țării prin intermediul camerelor de comerț, comunităților de afaceri și alte instituții ce au puterea de promova economia României în afara țării;
- organizarea în țară și străinătate de “zile ale furnizorilor” pentru promovarea la export a ofertei de componente de produse sau servicii.

3.4.2.1.2. Identificarea de noi piețe pentru exportul produselor și concentrarea pe cele cu 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, modalitățile de acțiune fiind proiectate și operaționalizate în mod diferit pentru fiecare dintre acestea.

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.

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.

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 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 deservește. 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.

3.4.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale

Prin intermediul rețelilor 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 și 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 comercianții din România de know-how comercial și de distribuție, ca urmare a integrării în aceste sisteme comerciale internaționale.

Pentru valorificarea la potențial cât mai ridicat a avantajelor menționate mai sus, producătorii din industria românească trebuie să dispună de **capacități de negociere ridicate și de competențe juridice specializate** în comerțul internațional, acestea reflectându-se prin încheierea de contracte realizate pe principiul câștig-câștig. Ținând cont de faptul că persoanele care fac parte din rețelele comerciale internaționale au o experiență ce nu poate fi neglijată în acest domeniu, în cazul în care aceste capacități și abilități nu își fac simțită

prezența în rândul producătorilor români, aceștia din urmă nu vor avea decât de pierdut, nemaiputându-se vorbi atunci de avantaje – contractele fiind realizate atunci pe principiul câștig-pierdere. În plus, trebuie conștientizat și faptul că prețurile de vânzare care pot fi obținute din acest tip de tranzacții – mai ales în prima perioadă de relații – sunt sub nivelul pieței. În aceste condiții este esențial ca prin negociere să obții alte avantaje compensatorii referitoare la condițiile și termenele de plată, accesul la anumite informații comerciale, asistență comercială primită de la aceștia, colaborări în dezvoltarea de noi produse etc.

3.4.2.1.4. Intensificarea activităților de cercetare-dezvoltare

În contextul curent în care economiile din întreaga lume încep să aibă un ritm de dezvoltare din ce în ce mai accentuat, cercetarea-dezvoltarea și inovarea trebuie să reprezinte cele mai importante premise pentru îmbunătățirea funcționalității și performanțelor unei economii. Economia României încă se confruntă cu reminiscentele trecutului, de aceea agenții economici care activează în cadrul ei trebuie să adopte și ei aceste premise esențiale.

Pentru o dezvoltare sustenabilă a economiei în ansamblu, trebuie să se dezvolte în primă instanță regiunile din interiorul acesteia, de aceea trebuie realizată o promovare a industriilor din aceste regiuni, prin sublinierea importanței ca acestea să funcționeze pe baza cercetării și inovării, intensificând, astfel, capacitatea de a concura cu sectoare similare, renumite la nivel mondial.

Totodată, firmele din România ar trebui să utilizeze la maxim **schemele de ajutor de stat care au drept scop promovarea cooperării transfrontaliere în domeniul cercetării, a parteneriatelor de cercetare public-privat**, a preluării și utilizării rezultatelor cercetării și a proiectelor importante de cercetare de interes comun european, a transferului de personal de cercetare înalt calificat.

3.4.2.1.5. Amplificarea inovării

În contextul economiei, societății și managementului bazate pe cunoștințe, inovarea reprezintă un subiect de mare interes, fapt realizat și de managerii firmelor. Acest lucru poate fi explicat datorită faptului că, transferul de know-how și transferul de cunoștințe sunt facilitate de modalități din ce în ce mai accesibile și facile de transmitere a informațiilor. Prin urmare, numărul ideilor care pot sta la baza unei inovări se multiplica enorm, oferind, astfel, surse numeroase de inspirație, care nu trebuie decât să fie valorificate.

Consecința logică este reprezentată de intensificarea unui climat inovațional general puternic, ce va rezulta în dezvoltarea și lansarea de noi tehnologii și produse/servicii.

Însăși conceptul de inovare s-a schimbat. Concluzia este că acesta este, înainte de toate, rezultatul unui efort sistematic, organizat, tenace și precis direcționat, mai curând decât al inspirației, al scânteierii unui geniu, s-a consolidat pe baza studierii sistematice a unui mare număr de inovări de succes, a determinărilor și implicațiilor acestora.

Tendința de accelerare a ritmului inovărilor este cel mai evident în cadrul industriilor de înalte tehnologii, unde durata ciclului de viață a produselor specifice s-a redus la niveluri care cu câțiva zeci de ani în urmă păreau imposibile. Cu toate acestea, această intensificare a inovărilor și-a făcut simțită prezența încă de la începutul evoluției societății, dar în ultimele decenii a început să fie resimțită din ce în ce mai mult. Nu doar industriile de înalte tehnologii sunt în mijlocul unei evoluții, tendința de accelerare a ritmului inovărilor s-a extins, în prezent și în alte industrii, care sunt considerate tradiționale, chiar dacă o comparație între aceste tipuri de industrii și industriile de înalte tehnologii ne arată un ritm sensibil mai crescut în cazul ultimelor menționate.

Deși cele mai multe inovări au într-adevăr loc în cadrul industriilor de înalte tehnologii, inovarea nu este de natură exclusiv tehnică sau tehnologică; ea se poate produce, la fel de bine și în ceea ce privesc canalele de distribuție, managementul, strategiile adoptate, ș.a.m.d. De aceea, orice domeniu poate să realizeze și să beneficieze de inovare pentru o alocare și folosire mai bună a resurselor, pentru creșterea productivității, pentru creșterea randamentelor și pentru atingerea unui nivel superior de eficiență. În domeniul serviciilor, îndeosebi, inovarea are cel mai larg câmp de afirmare, întrucât acest sector al economiei reprezintă un uriaș canal de distribuție, a bunurilor oferite de industriile prelucrătoare; sau, canalele de distribuție se pot schimba mult mai

ușor decât produsele/serviciile existente pe piață, oferind, astfel, oportunități numeroase pentru realizarea de inovări.

O altă concluzie importantă, rezultată din studiile efectuate și care va trebui exploatată convenabil în viitor, este aceea că inovarea nu produce schimbarea decât relativ rar, ea fiind încununată de succes mai ales atunci când exploatează, în mod eficace și eficient, o schimbare deja apărută.

3.4.2.1.6. Asigurarea necesarului de resursei umane calificate și perfecționarea pregătirii acestora

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.

În mod tradițional, 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. Astfel, deși în ultimii ani s-au înregistrat creșteri ale salariului mediu, firmele din România continuă să resimtă dificultăți în asigurarea și menținerea resurselor umane, cu precădere a celor calificate. Surmontarea acestor dificultăți poate fi realizată doar prin măsuri concrete care să aibă în vedere atât reconsiderarea factorului uman ca cea mai importantă resursă a organizațiilor, dar și măsuri la nivelul autorităților statului care să vizeze piața muncii, sistemul educațional, etc. 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 ofertă pe piața forței de muncă;
- corelarea competențelor dobândite de tineri în sistemul educațional cu cerințele actuale care se manifestă pe piața muncii, care să aibă în vedere pregătirea specializată printr-o strânsă colaborare între sistemul educațional și mediul de afaceri (școli de design industrial, licee industriale, școli profesionale, etc.);
- dezvoltarea de know-how și training vocațional;
- dezvoltarea managementului resurselor umane în firmele românești.

3.4.2.1.7. 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).

3.4.2.2. Modalități de perfecționare

Dintre multiplele elemente prin care se pot operaționaliza prioritățile menționate, prezentăm în continuare, selectiv, pe cele pe care le considerăm esențiale pentru majoritatea agenților economici din România.

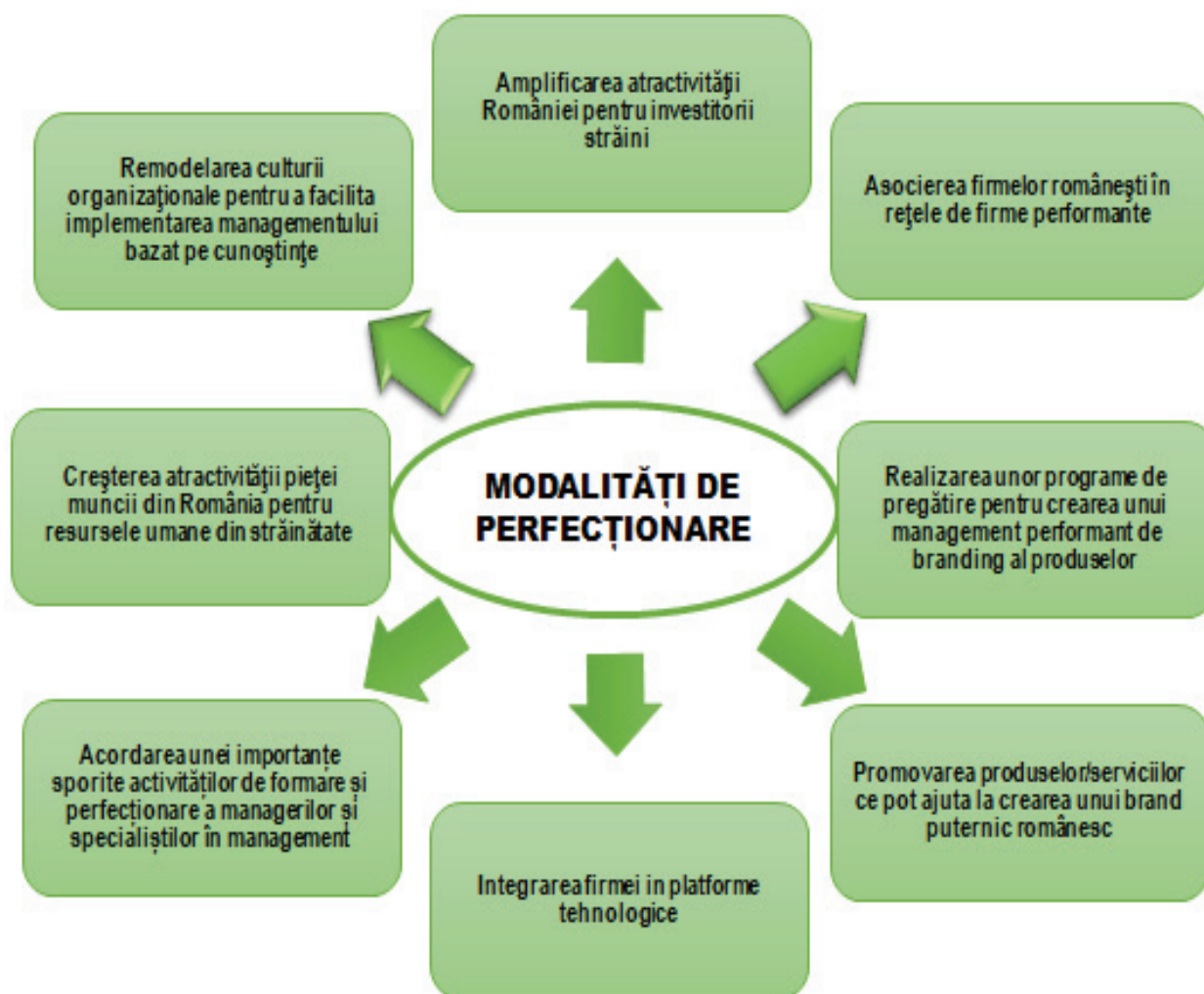


Figura nr. 33 - Modalități de acțiune manageriale pe termen lung, la nivelul agenților economici

3.4.2.2.1. Amplificarea atractivității României pentru investitorii străini

Din punctul de vedere al nivelului de dezvoltare tehnologică, România, mai exact, firmele românești, mai au de recuperat pentru a ajunge la același standard cu cel al concurenților din alte țări ale Uniunii Europene. Această situație accentuează necesitatea de creștere a competitivității, resimțindu-se nevoia unor investiții străine și autohtone net superioare, pentru o îmbunătățire a performanțelor tehnico-economice.

În consecință, pentru menținerea sau dezvoltarea firmelor din România este necesară atragerea de capitaluri mult mai mari decât cele investite în perioada precedentă, și pot fi utilizate investiții ce provin din următoarele două tipuri de surse:

- autohtone, reprezentate de companiile și oamenii de afaceri români, inclusiv investiții de stat prin

parteneriat public-privat;

- străine, reprezentate de companiile și oamenii de afaceri din străinătate.

Datorită reducerii investițiilor din surse autohtone, ca urmare situației economice actuale din România (criza economică, gradul de dezvoltare al economiei, situația și puterea financiară a companiilor și celorlalte organizații românești), va trebui să se recurgă la atragerea de investiții străine (capital străin sub formă de investiții directe).

Pentru firmele din România, **avantajele** atragerii de capital străin, sunt multiple:

- investirea în firme care prezintă cert avantaj competitiv internațional;
- însoțirea investițiilor de know-how tehnic, managerial, marketing, financiar, ecologic etc. care creează modele și se diseminează în economia românească;
- generarea directă și indirectă de oportunități de afaceri pentru întreprinzătorii locali referitoare la componente, utilități, servicii etc.;
- contribuirea la formarea și dezvoltarea de lanțuri valorice și la racordarea la lanțurile valorice globale;
- crearea de noi locuri de muncă care pot rezolva probleme sociale importante;
- generarea de profit.

Ceea ce trebuie reținut din cele menționate anterior, este că, în special, atragerea de investiții străine directe, trebuie să constituie un obiectiv strategic pentru România, în general, dar și o direcție de acțiune strategică pentru firmele românești.

3.4.2.2.2. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante

Conceptul de rețea de firme este un concept care în ultima perioadă a înregistrat o atenție sporită din partea specialiștilor și practicienilor din domeniu. Acest lucru este datorat faptului că, această nouă formă de organizare permite firmelor componente să realizeze sinergii, în țările dezvoltate înregistrând o rapidă extindere. Rețeaua de firme constituie o formă de alianță strategică între un număr mare de firme, amplasate în diferite zone geografice, care colaborează pentru realizarea unui obiectiv comun. Ca și formă de organizare, rețeaua de firme se conturează ca o a treia formă de organizare, situată între firma clasică și piață.

În cazul rețelelor de firme industriale, produsele create/vândute de acestea tind să fie performante și de cele mai multe ori au o complexitate și valoare ridicată. Principalele **caracteristici ale rețelei de firme industriale** sunt:

- reprezintă un ansamblu de firme independente care au interese majore comune;
- dezvoltă între ele relații de colaborare intense;
- partajează între firmele componente părți importante din cunoștințele și celelalte resurse deținute;
- dobândește capacități globale substanțiale de fabricare și comercializare de produse performante.

Rețelele de firme creează inovații și realizează performanțe mult mai bune decât firmele izolate ce nu cooperează/colaborează. Această formă de organizare poate permite, spre exemplu, unor mici producători dintr-o regiune a României să se asocieze sub formă de rețea, să colaboreze și să promoveze, astfel, anumite produse autohtone pe piața internațională, care altfel nu ar fi putut să facă acest lucru, neavând puterea necesară. Însă nu trebuie neglijat, de cei interesați de acest concept, că încrederea este ceea ce stă la baza oricărei relații de colaborare.

3.4.2.2.3. 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 campanile de comunicare și de promovare a brandului;
- păstrarea relevanței brandului în timp, prin continuarea satisfacerii nevoilor consumatorului prin inovație continuă și diferențiere față de competitori.

3.4.2.2.4. Promovarea produselor și serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite, ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești

Această modalitate este din ce în ce mai necesară, în special pe piața internă, ținând cont de competiția globală în continuă creștere, fapt ce a determinat preferarea produselor importate în fața celor românești, de către consumatorii din România. Cu toate acestea, există convingerea că, consumatorii români pot fi convinși pe viitor să opteze pentru produse românești, și chiar nu este nevoie de foarte multă convingere, atâta timp cât produsele românești vor fi la același standard ca și cele internaționale ce beneficiază de branduri mult mai puternice. Însă trebuie descoperită o modalitate de dezvoltare mai rapidă și incisivă a brandurilor românești, pentru a nu permite decăderea acestora în fața competitorilor internaționali.

3.4.2.2.5. Integrarea firmelor în 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.

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. Dintre multiplele mecanisme prin intermediul cărora platformele tehnologice pot genera **avantaje** competitive pentru firmele care le implementează, pot fi menționate:

- generarea de competitivitate industrială;
- realizarea unei viziuni comune a stakeholderilor asupra tehnologiei avute în vedere, ceea ce facilitează folosirea în comun a resurselor și integrarea activităților;
- mobilizarea de surse de finanțare publice și private substanțiale pentru rezolvarea obiectivelor științifico-tehnice stabilite;
- reducerea fragmentării activităților de cercetare și de dezvoltare în domeniul vizat, cu efecte pozitive științifice, tehnice și economice binecunoscute;
- 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.

¹ Nicolescu O., Mereuță C., Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană, Aspes, București, 2007.

3.4.2.2.6. Acordarea unei importanțe sporite 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.

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. 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 posedă 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.

3.4.2.2.7. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate

Alături de perfecționarea resurselor umane autohtone și transformarea acestora în specialiști, salariați bazați pe cunoștințe și resurse umane centrate pe învățare continuă și inovare, firmele din România trebuie să accepte ca și opțiune viabilă acceptarea ideii de atragere de resurse umane din alte țări.

În opinia noastră, atragerea de resurse umane din străinătate poate reprezenta o acțiune importantă pentru firmele românești deoarece:

- oferta de resurse umane tinere pe piața muncii scade ca urmare a reducerii natalității și a îmbătrânirii populației;
- o parte apreciabilă dintre absolvenții universităților, liceelor, școlilor vocaționale etc. emigrează în Uniunea Europeană și în alte țări datorită veniturilor mult mai mari pe care le pot obține în aceste țări;
- manifestarea deja pe piața muncii pentru industrie a penuriei pentru numeroase categorii de muncitori calificați, maiștri, tehnicieni și, în ultimii ani și pentru anumite categorii de ingineri.

Acestea fiind spuse, trebuie să ne asigurăm că atragerea de resurse umane din străinătate este realizată astfel încât să aducă avantaje firmelor românești și să ajute economia din România în general, fără să acționeze ca un impediment pentru resursele umane autohtone, prin stabilirea unor premise generale de urmat pentru funcționarea acestui mecanism, în condiții de eficiență și eficacitate.

Pentru a maximiza beneficiile atragerii de forță de muncă din străinătate și a minimiza efectele sale negative pentru firmă și societate, este necesar să fie luate în considerare o serie de elemente, precum: stabilirea deficitului de resurse umane pentru funcționarea și dezvoltarea firmei pentru perioade mai lungi de timp, detaliat pe categorii de muncitori calificați și specialiști și a surselor posibile de acoperire; atragerea cu prioritate de resurse umane din țările care sunt mai apropiate cultural de România, pe primul plan fiind Republica Moldova; primirea de resurse umane numai pentru profesiile care sunt deficitare pentru firme și în concordanță cu piața muncii din România; practicarea unor modalități de reglementare a condițiilor de muncă și de ședere în

România, care să asigure utilizarea resursei umane din străinătate pentru o perioadă îndelungată de minim 5-7 ani și nu folosirea pasageră de câteva luni, urmată de plecarea în alte țări mai atractive din Uniunea Europeană.

3.4.2.2.8. Remodelarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe

Cultura organizațională este suma valorilor, atitudinilor, comportamentelor, ritualurilor existente într-o firmă și este extrem de importantă, în special în firmele unde se dorește implementarea unui management bazat pe cunoștințe. Ținând cont de faptul că, managementul bazat pe cunoștințe implică esențialitatea resursei umane, cultura organizațională și ansamblul elementelor ce o definesc pot favoriza și facilita o implementare cu succes a acestui tip de management.

Orice transformare ce are loc într-o organizație, indiferent de cât este de mare, va avea un impact asupra personalului organizației, dar și asupra celorlalți stakeholderi interni, putând rezulta în apariția rezistenței la schimbare. Managementul bazat pe cunoștințe implică și el o transformare, de care angajații trebuie să fie conștienți și bine informați, o cultură organizațională deschisă poate să ușureze procesul, ea reprezentând în esență o importantă variabilă endogenă a strategiei firmei (cultura organizațională este compusă din două părți: vizibilă și invizibilă).

Importanța culturii organizaționale în implementarea managementului bazat pe cunoștințe este foarte bine subliniată deoarece încercarea de adoptare a acestui stil de management se va lovi întotdeauna de setul de valori al angajaților, de comportamentul acestora și de simbolurile utilizate. Angajații vor trebui să devină salariați bazați pe cunoștințe și să creeze echipe bazate pe cooperare, comunicare și încredere, adoptând noi valori și comportamente, printre care munca în echipă, transferul de know-how și de cunoștințe, munca bazată pe performanțe.

Pentru a asigura, prin strategie, direcționarea culturii organizaționale pe anumite coordonate se recomandă păstrarea oamenilor și a ideilor inovative în cadrul firmei, dezvoltarea unei culturi axate pe încredere, deschiderea firmei către realizarea de comunicații și efectuarea de acțiuni, identificarea factorilor de succes alternativi majori în vederea exercitării leadership-ului și învățarea modului în care se conduce schimbarea la nivel de firmă.

Prin crearea unei culturi organizaționale deschise, nu numai că se va realiza un cadru care să permită implementarea managementului bazat pe cunoștințe în organizație, dar se va crea un cadru informal ce va facilita îmbunătățiri ale competențelor managerilor și executanților, direcționarea mai bună a eforturilor către atingerea obiectivelor, motivarea mai puternică a personalului și per ansamblu, creșterea performanțelor organizației.

3.4.3. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială

Profesionalizarea managementului în România depinde în măsură foarte mare de calitatea pregătirii și consultanței manageriale, și ca atare dezvoltarea organizațiilor din acest domeniu prezintă o însemnătate deosebită. În vederea amplificării funcționalității și performanțelor entităților care furnizează activități de formare și consultanță managerială, se recomandă următoarele **direcții de acțiune** (figura nr. 34):

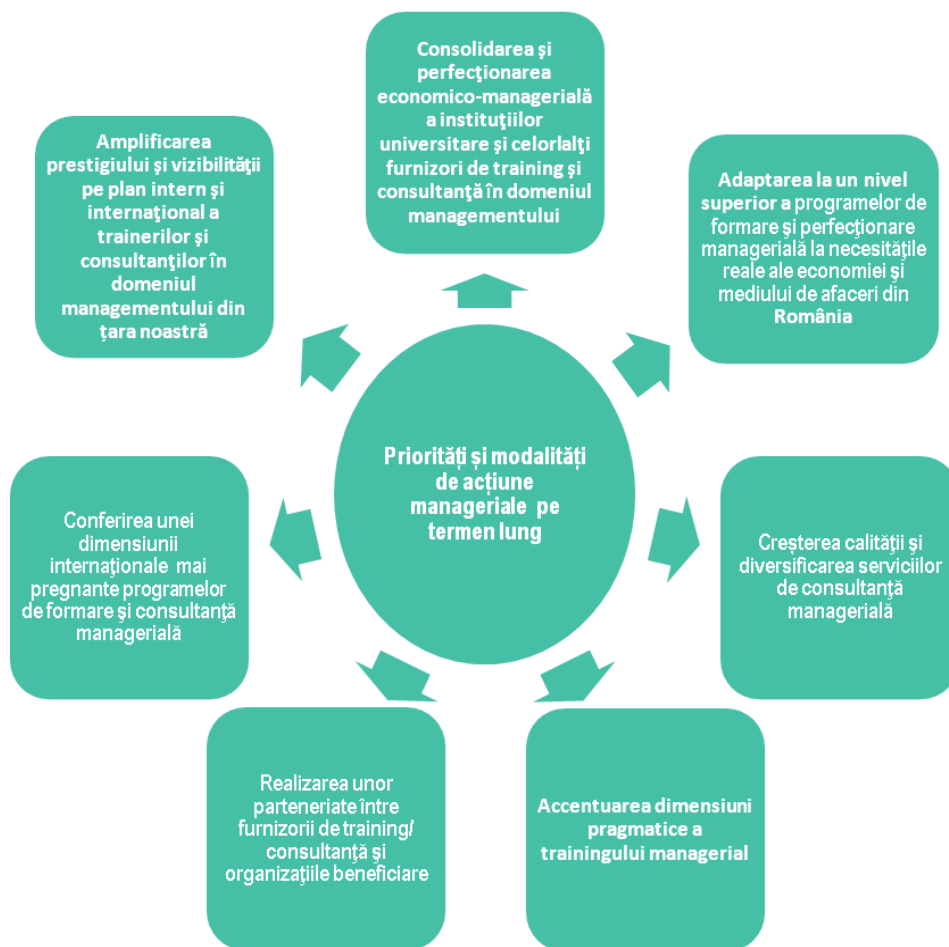


Figura nr. 34 - Direcții de acțiune pe termen lung în domeniul trainingului și consultanței manageriale

3.4.3.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului

Această abordare asigură premisele furnizării unor servicii de învățământ și consultanță performante și implică concentrarea eforturilor organizaționale în următoarele **direcții**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

¹ M. Shattock, Managing successful Universities, Society for Research into Higher education University, New York, 2003.
410

- Asigurarea stabilității financiare a organizației
- Diversificarea surselor de venit
- Existența unei viziuni sistemice asupra organizației
- Realizarea de investiții în domeniul comercial și constituirea unui grup de manageri specializați în decizii comerciale
- Renunțarea la activitățile de importanță mai redusă în vederea favorizării dezvoltării instituției
- Promovarea transparenței și asigurarea disponibilității informațiilor
- Transformarea nerealizărilor în succese
- Operaționalizarea parteneriatelor public-private în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

Subliniem necesitatea asigurării unei concordanțe cât mai consistente între acțiunile pe termen scurt, mediu și lung, în vederea evitării apariției unor disfuncționalități în operaționalizarea procesului de consolidare economică și modernizare managerială a organizațiilor.

3.4.3.2. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România

Această modalitate de acțiune vizează, în principal, următoarele **aspecte cu caracter operațional**:

- Informarea detaliată și permanentă cu privire la necesitățile pieței muncii în domeniul pregătirii managerial-intreprenoriale continue, prin evaluarea cerințelor de formare ale potențialilor beneficiari; testarea nevoilor de formare poate fi realizată nu numai de către universități, firme/ centre de formare și consultanță managerială, fundații, etc. ci și de organizații naționale în domeniu, cum ar fi SAMRO (Societatea Academică de Management din România)
- Conlucrarea și consfătuirea cu organizațiile patronale și sindicale reprezentative la nivel național în legătură cu tipurile de cunoștințe/ programe de pregătire necesare și alte cerințe cu caracter practic, în scopul adaptării ofertei de training și consultanță la realitățile economico-sociale, actuale și viitoare
- Ameliorarea conținutului curricular al programelor de training în sensul incorporării unor tematici care să vină în întâmpinarea cerințelor solicitanților de formare continuă, respectiv personalizarea cursurilor la nivel de organizații sau grupuri de participanți, în funcție de necesitățile, specificitățile și dezideratele acestora
- Corelarea flexibilizării curriculare a programelor de training cu eterogenitatea cunoștințelor participanților și timpul avut la dispoziție de a furnizorul de servicii.
- Formarea și dezvoltarea unui corp de formatori competent, alcătuit preponderent din cadre didactice și specialiști de prestigiu, care posedă o amplă experiență, know-how managerial și pregătire pedagogică corespunzătoare
- Asigurarea unor condiții organizatorice și materiale adecvate derulării trainingului managerial, indiferent dacă se desfășoară la sediul beneficiarului sau locația formatorului
- Practicarea formării intreprenorial-manageriale modular-secvențiale, în condițiile în care fiecare modul al programului de pregătire se derulează pe un anumit interval de timp și răspunde unor necesități specifice bine conturate
- Evaluarea adecvată a cunoștințelor beneficiarilor la începutul, pe parcursul și la finalul programelor de pregătire
- Acordarea unor atestate de studiu diferențiate, în funcție de cunoștințele dobândite, intensitatea implicării în dezbateri și frecvența participării.

Menționăm că adaptarea efectivă a programelor pregătire managerială la cerințele mediului economic din România, implică reconfigurări ale corpurilor de formatori, structurilor și conținuturilor cursurilor, modalităților de predare, condițiilor de organizare etc., care necesită perioade apreciable de timp, chiar și pentru organizațiile competitive.

3.4.3.3. 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. Focalizarea consultanței asupra necesităților și condițiilor specifice fiecărui client, asigurând un grad ridicat de personalizare și eficacitate ridicată a serviciilor
3. Mediatizarea continuă a serviciilor de consultanță oferite și furnizarea unor informații cât mai complete și corecte cu privire la conținutul și condițiile consultanței, atât prin intermediul marketingului clasic, cât și a celui electronic
4. Conferirea de pragmatism serviciilor de consultanță, prin focalizarea acestora asupra obiectivelor concrete și evaluarea efectele generate în funcționalitatea și performanțele domeniilor de intervenție și ale firmei în ansamblul său
5. Preluarea și integrarea de către prestatorii de consultanță din România a celor mai bune practici de consultanță din U.E./alte țări și adaptarea acestora la specificitatea economică și culturală din țara noastră, la condițiile și cultura organizațională existente în firmele și/sau unitățile administrației de stat care apelează la astfel de servicii
6. Proliferarea mentoring-ului, coaching-ului, tutoring-ului, benchmarking-ului și a celorlalte modalități complexe de training-consultanță în cadrul organizațiilor, care implică eforturi financiare, dar sunt deosebit de 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. Operaționalizarea și dezvoltarea activităților de consultanță managerială pe baza accesării fondurile europene gestionate în România și de la Bruxelles
Punerea în practică a acestor recomandări, fie și parțial, sunt în măsură să contribuie la profesionalizarea operatorilor din domeniu, și implicit la amplificarea calității consultanței din România.

3.4.3.4. Accentuarea dimensiuni 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
- Apelarea pe scară largă a studiilor de caz, minicazurilor, aplicațiilor, testelor, etc. într-o manieră pronunțat interactivă și centrată pe analize aprofundate și conturarea de soluții manageriale

- Incorporarea de simulări manageriale de organizații, cu un solid suport informatic, care să reprezinte adevărate laboratoare decizionale, să permită experimentarea de variante, tipuri de analize și decizii, precum și evaluarea complexă a calității muncii și pregătirii cursanților, pe bază de criterii de performanță economico-manageriale identice/ asemănătoare cu cele utilizate în prezent în organizații
- Finalizarea programelor de pregătire cu elaborarea de aplicații manageriale diferențiate în funcție de obiectivele fiecărui program, care să abordeze și soluționeze probleme reale și semnificative ale organizației beneficiarului de instruire sau din domeniul de interes al cursanților care nu desfășoară nicio activitate în perioadă derulării trainingului
- Constituirea unei bănci naționale de studii de caz, simulări și aplicații manageriale autohtone, sub egida SAMRO, organizată pe principiile selectivității și diseminării controlate, în vederea realizării unui salt major în creșterea calității materialelor didactice utilizate, a realismului și pragmatismului acestora
- Participarea unor specialiști, oameni de afaceri etc. de notorietate la derularea programelor de pregătire și perfecționare managerială
- Atragerea de formatori cu amplă experiență managerială la nivel de firmă, în domeniul de activitate al cursanților.

Referindu-ne la simulările manageriale, precizăm faptul că în țara noastră se utilizează una dintre cele mai bune simulări manageriale de firmă de pe mapamond – PRELEM XXI, concepută în cadrul Facultății de Management din ASE București și Institutului de Management și Marketing Internațional MANAGER, pe baza know-how-ului obținut în cursul unor specializări la New York University.

În vederea creșterii nivelului calitativ al cursurilor și îmbunătățirii pregătirii participanților se impune respectarea, pe cât posibil, a unui nivel rezonabil de omogenitate a grupului de cursanți, din punct de vedere al pregătirii profesionale de bază și/ sau domeniului de activitate, asigurându-se astfel, premisa structural-organizatorică a corespondenței dintre cunoștințele cursanților și conținutul proceselor de pregătire.

3.4.3.5. 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
- Realizarea unor acorduri sau convenții cadru pe termen lung, bazate pe strategii educaționale, de consultanță și marketing, focalizate pe obiective care reflectă realist necesitățile respectivelor zone, de natură să satisfacă dimensional, structural și calitativ cererea de pregătire și consultanță

Adoptarea în anul 2010 a Legii parteneriatului public-privat crează 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.

3.4.3.6. 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:**

- Perfectarea unor parteneriate cu organizații similare training și consultanță din alte țări
- Participarea mai frecventă în derularea proiectelor internaționale focalizate asupra managementului, întreprinderii sau domeniului economic
- Afilierea la organisme/ asociații profesionale internaționale de prestigiu în domeniul formării și consultanței manageriale
- Cooperarea mai intensă cu organizații performante de training și consultanță străine care au filiale în țara noastră
- Implicarea visiting-profesorilor care activează în universități prestigioase din Uniunea Europeană și din lume
- Cooptarea unor personalități în domeniul managerial-întreprindător din alte țări la derularea programelor de training și consultanță mai complexe

Se recomandă concentrarea eforturilor de internaționalizare asupra zonei U.E., în vederea valorificării numeroaselor oportunități oferite de Tratatul de aderare, Strategia UE 2020 și de sistemul de programe și fonduri gestionate de Comisia Uniunii Europene.

3.4.3.7. 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.

3.5. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

3.5.1. Previziuni economice naționale și internaționale pentru economia României în perioada 2018-2019

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 2018 – 2019 sunt prezentate în tabelul nr. 12. În urma analizării acestora, coroborat cu informațiile privind evoluțiile Uniunii Europene, se pot desprinde mai multe **constatări semnificative**:

a) Pentru România se anticipează în 2018 un **ritm de creștere a PIB-ului de 6,7%**, primul ca mărime din UE. Acest ritm este superior mediei Uniunii Europene, de peste două ori.

Tabelul nr. 12

Previziuni privind economia României

Nr. crt.	Indicator	2017	2018
1.	PIB	6,7	4,5
2.	Export *	9,1	5
3.	Import *	12	5
4.	Costurile unitare ale muncii (întreaga economie)	7,9	6,6
5.	Costurile unitare reale ale muncii	5,8	3,2
7.	Rata șomajului	5,3	5,1
8.	Remunerația nominală per salariat	13,2	10,9
9.	Datoria publică guvernamentală brută (% din PIB)	37,9	39,0
10.	Indicele armonizat al prețurilor de consum (IAPC, variație de la an la an)	1,1	4,1

(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2018, pg. 13-14)

b) **Rata șomajului** în România va scădea în 2018 comparativ cu 2017, de la 5,3% la 5,1%, iar în 2019 se anticipează o continuare a diminuării la 5%. Această rată a șomajului este sensibil mai mică față de media Uniunii Europene.

* Cifre luate din previziunile Ministerului Economiei din România, întrucât în Raportul de țară al României, nu se fac previziuni la acest indicator

c) **Exportul României și importul** vor continua să crească și în 2018.

d) **Datoria publică guvernamentală brută** în 2018 va înregistra o ușoară creștere, ajungând la 39,0%. În 2019 se anticipează o creștere față de 2018, de 2,9%.

e) **Inflația, în 2018** se anticipează un nivel de inflație de 3,9%.

Desigur, se pot face și alte comentarii utile și interesante. Ne oprim aici, considerând că elementele prezentate sintetizează cele mai importante obiective și performanțe economice ale României pentru 2018, 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 cu prioritate managementul național politic, economic, administrativ, social, pentru ca previziunile pentru 2018 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 sustenabile, întrucât are de recuperat substanțiale decalaje economice și sociale față de nivelul mediu din Uniunea Europeană.

3.5.2. Managementul național

3.5.2.1. Priorități manageriale economice pentru 2018-2019

În formularea priorităților pentru anii următori, specialiștii Comisiei Europene, în Raportul de țară pentru România pornesc de la evaluarea din 2018¹. Principalele rezultate cuprinse în Raportul de evaluare sunt prezentate în continuare:

- A. În lipsa unor reforme structurale și a consolidării fiscal-bugetare, creșterea economică dinamică înregistrată de România riscă să creeze cadrul unei „aterizări forțate”.
- B. Relansarea ciclică a economiei a continuat în 2017, însă în 2018 se așteaptă o diminuare a acesteia.
- C. Piața forței de muncă a devenit mai rigidă odată cu creșterea economică puternică.
- D. Din cauza reducerilor fiscale, a creșterii salariilor din sectorul public și a creșterii pensiilor, deficitul public se află pe o traiectorie ascendentă.
- E. Sectorul financiar a continuat să se consolideze, dar unele segmente trebuie monitorizate.
- F. România a realizat progrese limitate în ceea ce privește punerea în aplicare a recomandărilor din 2017 care i-au fost adresate.
- G. Oferta de forță de muncă și de competențe nu ține pasul cu nevoile în continuă schimbare ale economiei.
- H. Sărăcia s-a extins, iar inegalitatea veniturilor se menține la un nivel ridicat.
- I. Nu au fost obținute rezultate concrete privind reformele administrației publice, iar mediul de afaceri prezintă puncte slabe.
- J. Rezultatele slabe ale sistemului de învățământ reduc perspectivele de creștere pe termen lung.
- K. Starea de sănătate a populației s-a îmbunătățit, dar se situează în continuare sub standardele Uniunii Europene.
- L. Rezultatele înregistrate în domeniul cercetării și inovării rămân modeste.
- M. Cheltuielile publice ridicate nu sunt reflectate în infrastructura României.
- N. Ireversibilitatea progreselor realizate în lupta împotriva corupției a fost recent periclitată.

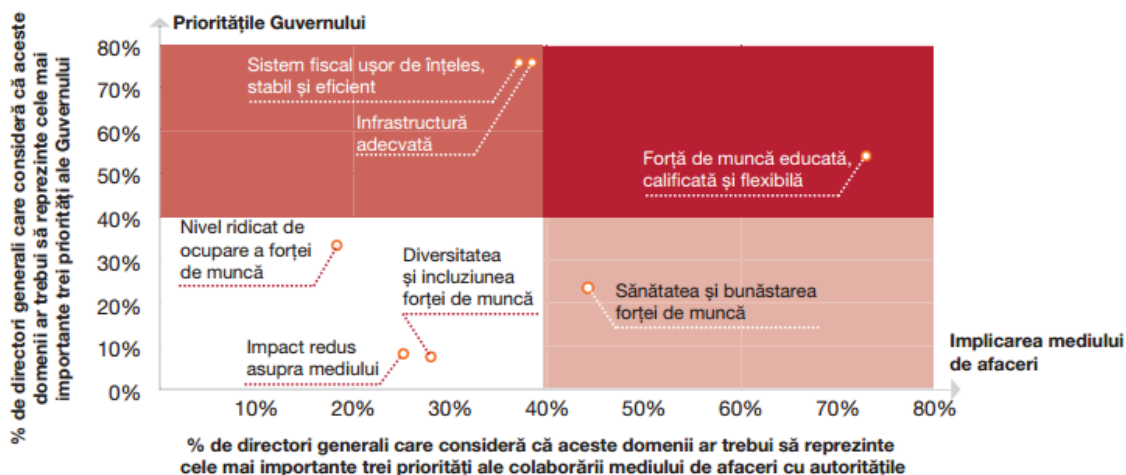
Cunoscuta firmă de consultanță Price Waterhouse Coopers, pe baza chestionării unui eșantion reprezentativ de directori generali de firme din România, formulează un **set de alte trei priorități pentru România**²:

1. **Crearea unui sistem fiscal mai competitiv și mai eficient la nivel internațional**
2. **Îmbunătățirea infrastructurii fizice** (rețele de electricitate, apă, transport, locuință, etc.)
3. **Crearea unei forțe de muncă înalt calificate și adaptabile**

¹ Commission Staff Working Document Country Report Romania 2017, Bruxelles, 7.03.2018, SWD (2018) 91 final pg. 5-8.

²PwC Global, CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2016.

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. 35.



Notă: Au putut fi alese maxim trei variante de răspuns

Figura nr. 35 – Prioritățile propuse Guvernului și disponibilitatea de colaborare ale directorilor generali pentru implementarea lor

(Sursa: PwC Global, CEO Survey Romania, <http://www.pwc.ro/ro/Publicatii/ceo-survey-2016-web.pdf>)

3.5.2.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național

3.5.2.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private

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. Investițiile trebuie ghidate de principiile dezvoltării sustenabile.

Anul 2016 a marcat o stopare a declinului și o ușoară creștere a investițiilor private, continuate și în 2017, dar insuficientă, având în vedere necesitățile economiei României, starea precară a infrastructurii, densitatea redusă a firmelor la 1000 de locuitori, la mai puțin de 50% față de media UE, nivelul modest de înzestrare tehnică pe un salariat, etc.

Între **modalitățile principale** de stimulare a creșterii investițiilor, în special în sectorul privat, menționăm următoarele:

- Diversificarea serviciilor oferite de Fondul de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri și Fondul Român de Contragarantare, în vederea relansării finanțării IMM-urilor. În prezent, FNGCIMM garantează pentru circa 1,5 miliarde de euro și poate garanta pentru încă 2,5 miliarde de euro prin modernizarea serviciilor.

- Impozitarea graduală a IMM-urilor nou înființate – scutire de impozit în primul an, reducerea cu 50% a impozitului pe profit în cel de-al doilea an, cu obligativitatea de asigurare a funcționării societății comerciale pentru perioadă de minim trei ani după finalizarea facilităților.

- Utilizarea unei părți din resursele Fondului Social European alocate României pentru finanțarea microîntreprinderilor, similar proiectelor utilizate în alte țări, cum ar fi Italia sau Grecia, continuând bunele proiecte pilot din 2014 - 2016.

- Reglementarea de stimulente speciale pentru crearea de noi locuri de muncă, prin reducerea contribuțiilor sociale și impozitelor în primii trei ani.

- Modificarea și completarea OUG nr. 85/2008 privind stimularea investițiilor, aprobată prin Legea nr. 78/2009 cu noi prevederi, potrivit propunerilor confederațiilor patronale, analiștilor economici etc.

- Îmbunătățirea cadrului legal privind schemele de ajutor de stat, cu modificarea criteriilor de acordare, pentru a le face pe deplin accesibile IMM-urilor, care reprezintă 99% din totalul companiilor.
- Măsuri proactive de stimulare a investițiilor, cum ar fi scutirea de impozit pe construcțiile neterminate, care vor fi finalizate în următorul an.

În condițiile planului Juncker, care prevede pentru UE investiții suplimentare de peste 300 miliarde de euro, este foarte important pentru România să valorifice această oportunitate într-o măsură cât mai mare. CNIPMMR a propus încă din toamna anului 2014 constituirea unui **task-force național**, care să se ocupe de conceperea și de promovarea - pentru a fi finanțate prin resursele mobilizate prin planul Juncker - de proiecte de interes național și regional pentru România. Din păcate, nu s-a constituit acest task-force.

România, pentru a atrage un volum cât mai mare de investiții în cadrul planului Juncker, trebuie să se axeze pe receptorii finali de fonduri și pe tipurile de proiecte recomandate Comisiei Europene. (vezi figura nr. 36)

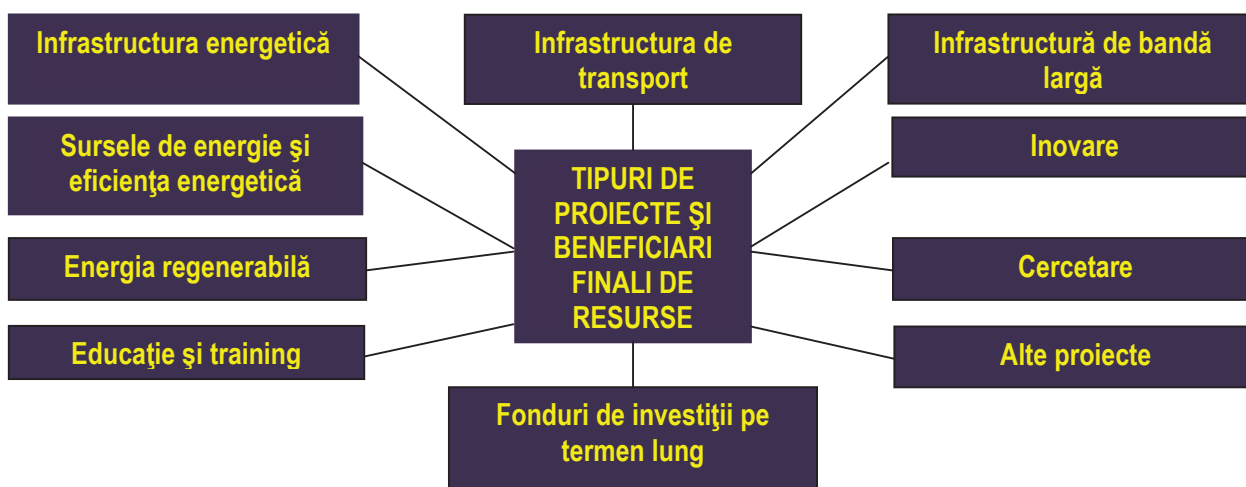


Figura nr. 36 – Tipuri de proiecte și beneficiarii finali de resurse financiare mobilizate prin planul Juncker

De reținut, că în cadrul acestui fond, 75 de miliarde sunt prevăzute pentru IMM-uri. Ca urmare, este necesar ca Ministerul Mediului de Afaceri, Comerțului și Antreprenoriatului să se implice la modul pragmatic în obținerea de finanțări pentru IMM-urile din România. Un pas esențial 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, în 2017, potrivit Agenției de evaluare financiară Standard & Poor's era, de BBB perspectiva stabilă, iar ratingul Moody era Baa3 cu respectivă stabilă.

3.5.2.2.2. 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 PriceWaterhouseCooper*, manifestă pe plan mondial (vezi figura nr. 37), chiar o tendință de creștere în perioada 2009-2014. O ușoară diminuare se înregistrează la începutul anului 2017, când 36% față de 37% în 2014, dintre respondenți afirmă că au fost victime ale criminalității economice. În anul 2017, procentul acestora crește la 49%. Formele cele mai frecvente ale criminalității economice le reprezintă furtul, fraudă la achizițiile publice și/sau private, corupția, criminalitatea informatică și fraudă contabilă.

Amplizarea economiei subterane este un alt argument forte pentru creșterea eticii. În figura nr. 38 se

*xxx Global Economic Crime Survey 2018, PwC, 2018, pg.1.

prezintă ponderea economiei subterane în țările europene. Examinarea datelor din figură indică faptul că 17,1% reprezintă ponderea medie a economiei subterane în Uniunea Europeană. România, cu 26,3% pondere a economiei subterane în PIB, adică cu 53,8% peste media europeană, se situează pe o poziție fruntașă, „nedorită” – locul doi.

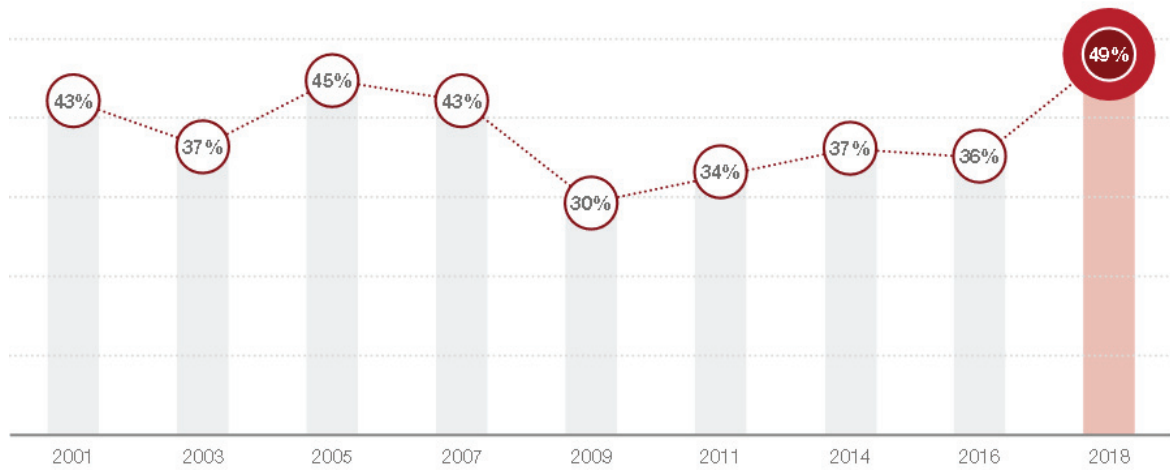


Figura nr. 37 – Dinamica criminalității economice în perioada 2001-2017

(Sursa: Global Economic Crime Survey 2017, PWC, Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018, pg, 5)

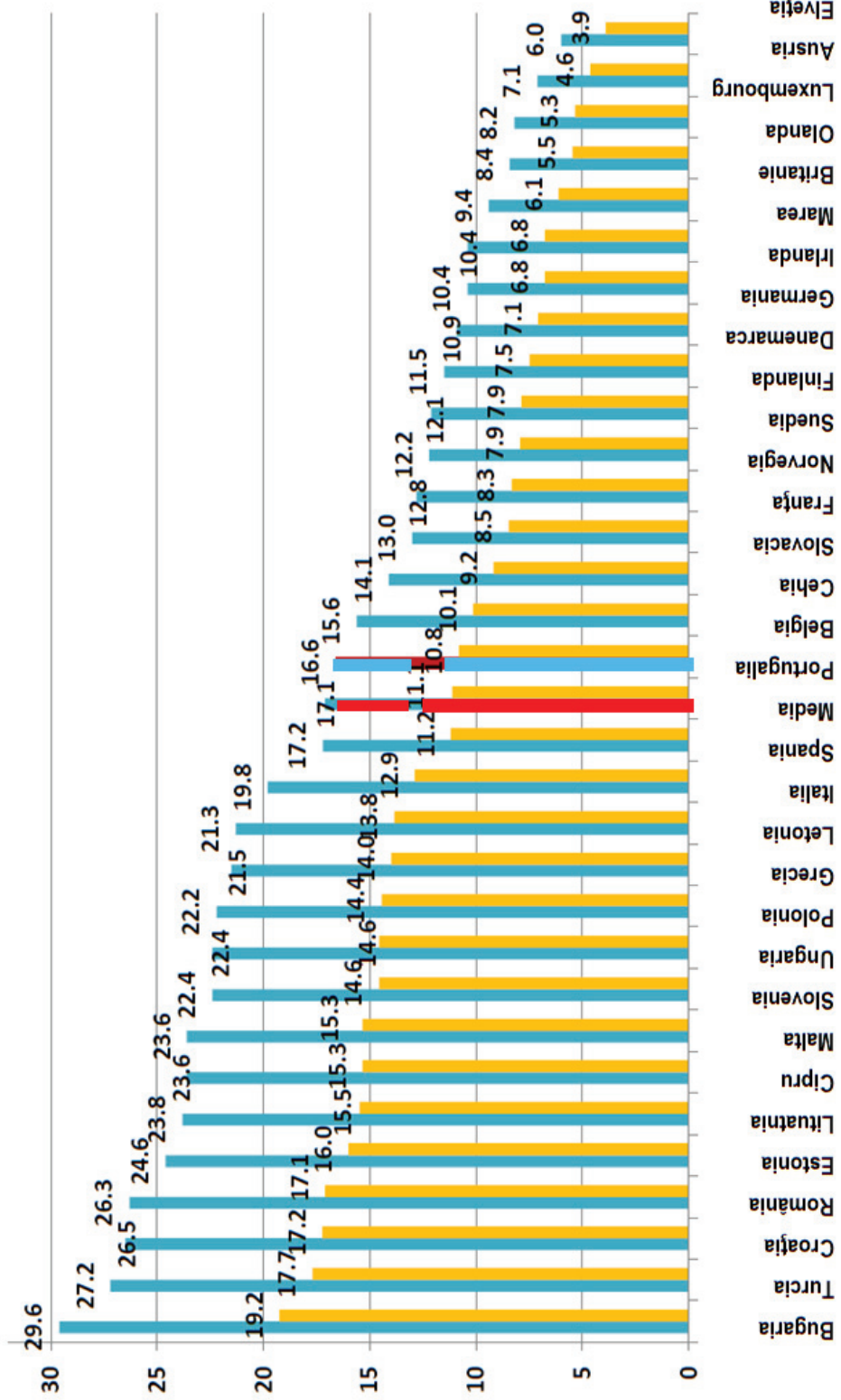


Figura nr. 38 – Situația comparativă a ponderii economiei subterane în PIB în cadrul Uniunii Europene

(Sursa: WP/18/17 IMF Working Paper_Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?, by Leandro Medina and Friedrich Schneider, 2018, pg. 18)

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 special în 2016 și 2017.

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 eficientă reprezentând-o **operaționalizarea guvernantei corporative**, în sensul plener al acestui concept. Pentru aceasta pledează și pozițiile codase 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. 13) 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.13

Indicatori de etică, selectiv pentru țările Uniunii Europene

Nr. crt.	Eficacitatea consiliilor corporative		Conduita etică a firmelor	
	Țara	Loc	Loc	Țara
1	Suedia	6	2	Finlanda
2	Finlanda	9	4	Danemarca
3	Olanda	10	6	Olanda
4	Danemarca	12	8	Suedia
5	Marea Britanie	15	10	Luxemburg
6	Luxemburg	16	12	Marea Britanie
7	Germania	17	14	Germania
8	Austria	18	18	Austria
9	Belgia	20	20	Belgia
10	Franta	21	21	Irlanda
11	Lituania	34	23	Franța
12	Irlanda	40	31	Estonia
13	Estonia	43	40	Spania
14	Cehia	64	41	Portugalia
15	Slovacia	71	42	Malta
16	Polonia	80	45	Cipru
17	Malta	84	52	Slovenia
18	Latvia	86	53	Polonia
19	Ungaria	94	62	Lituania
20	Portugalia	101	65	Latvia
21	Spania	103	90	Italia
22	România	118	98	Ungaria
23	Slovenia	122	107	Bulgaria
24	Grecia	131	115	Cehia
25	Bulgaria	132	116	Slovacia
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 România - un ansamblu de măsuri, între care menționăm: îmbunătățirea codului juridic și managerial din societățile de stat; reconceperea achizițiilor publice de bunuri și servicii pe baza guvernantei corporative; realizarea unei strânse cooperări între guvern și sectorul privat, pentru a menține standarde ridicate de integritate, în special în gestionarea contractelor și a TVA-ului; punerea la punct a unui sistem de stimulente juridice pentru companii, încurajându-le să raporteze incidentele interne de corupție; realizarea de ateliere de lucru comune pentru instruirea componentelor organismelor de aplicare a legii, autorităților judiciare și reprezentanților companiilor, care să acopere legile interne existente, responsabilitatea corporativă și lupta împotriva corupției.

3.5.2.2.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României

Practica internațională demonstrează că funcționalitatea, calitatea și performanțele managementului din fiecare țară depind decisiv de profesionalismul celor care îl exercită – managerii și specialiștii în management. De aceea, în orice țară care se dorește competitivă, prioritară trebuie să fie asigurarea unui corp de manageri și specialiști cu o pregătire la nivelul celor mai ridicate cerințe și practici internaționale. Desigur că nici România nu poate face excepție de la o asemenea abordare dacă vrea să aibă o dezvoltare sustenabilă.

Principalele modalități de acțiune pe care le sugerăm sunt următoarele:

- Elaborarea și implementarea rapidă a unui program de evaluare a managerilor din sectorul de stat și public, diferențiat pe ministere și agenții guvernamentale. Acest program trebuie să stabilească stadiul actual de pregătire, principalele puncte forte și slabe și să facă recomandări pornind de la tipurile de programe necesare și de la modalitățile, metodele de pregătire performante pe plan național și european;
- Elaborarea, apelând la confederațiile patronale și sindicale reprezentative național, a unei evaluări similare pentru sectorul privat, în special pentru IMM-uri;
- Stabilirea priorităților naționale și a eșalonării operaționalizării lor pe domenii de activitate, categorii de manageri și specialiști, tipuri de programe de pregătire, urgentă a implementării lor;
- Finanțarea prin programele 2014 – 2020 ale Uniunii Europene pentru România, a elementelor de pregătire determinate ca fiind necesare pentru profesionalizarea managerilor și specialiștilor din România.

Având în vedere rolul decisiv pe care managerii îl au în asigurarea funcționalității și performanțelor în orice organizație, implementarea modalităților propuse trebuie să reprezinte o prioritate națională, care trebuie să se intensifice în anul 2018 și în următorii ani.

3.5.2.2.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale

Demersurile pentru creșterea calității managerilor și specialiștilor în management trebuie să se reflecte în modificarea conținutului deciziilor, acțiunilor și comportamentelor acestora. Practica managerială performantă demonstrează că managementul oricărui sistem, indiferent că este de dimensiuni ample sau reduse – pentru a asigura funcționalitate, eficacitate și eficiența - trebuie să cuprindă anumite faze pe care specialiștii le denumesc funcții manageriale, cu un anumit conținut conceptual metodologic și operațional.

• Obligatoriu, prima fază este **previziunea**, prin care se determină principalele obiective ale organizației și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Previziunea se concretizează în prognoze, planuri, pe diverse intervale (de regulă, cinci ani – 1 lună) care iau formă de strategii și politici, programe, proiecte etc.

• **Organizarea**, cea de a doua funcție managerială, asigură stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală și componentele acestora (mișcări, timp, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea acestora personalului corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice, sociale și ecologice, în vederea realizării obiectivelor previzionate. Organizarea trebuie exercitată sub ambele sale forme: procesuală, care se concretizează în sarcini, atribuții, activități, funcțiuni, domenii etc.; structurală, operaționalizată prin posturi, funcții, birouri, servicii, departamente, direcții, relații organizaționale etc. Organizarea profesionistă asigură dimensionarea și combinarea eficiente și

eficiență a tuturor resurselor sistemului managerial.

- **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 economico-social înseamnă în primul rând oameni, este necesară o intensă **antrenare** a lor. Având în vedere motivațiile sub diversele lor forme – interese, necesități, așteptări etc. – se mobilizează resursa umană să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor, la depunerea de eforturi susținute și creative pentru ca obiectivele previzionate, sarcinile, atribuțiile, activitățile proiectate să se deruleze eficace, generând funcționalitatea și performanța așteptate.

- Ciclul managerial trebuie finalizat întotdeauna prin **funcția 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 entitate, trebuie abordate și exercitate în strânsa lor interdependență, subsumate maximizării funcționalității și performanțelor sale (vezi figura nr. 39).

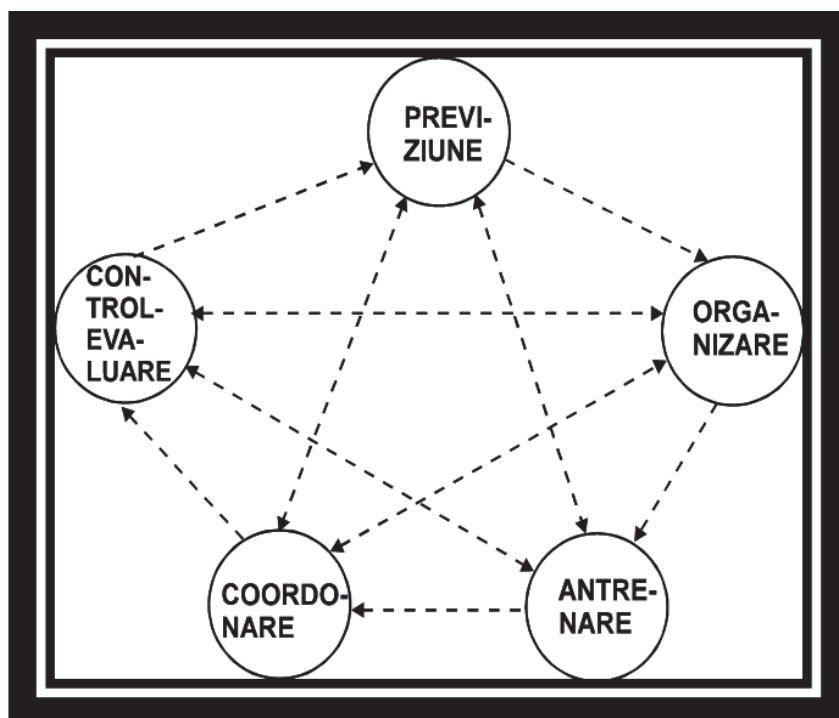


Figura nr. 39 – Exercițarea interdependentă a funcțiilor manageriale

Abordarea și operaționalizarea holistică a funcțiilor managementului reprezintă fundamentul de neînlocuit al obținerii de performanță în orice sistem – micro, mezo, macro și internațional. Subliniem aceste aspecte întrucât managerii și specialiștii din întreaga economie trebuie să înțeleagă că absența sau insuficienta exercitare a uneia sau mai multor funcții manageriale generează atât direct, cât și indirect, prin afectarea celorlalte componente ale managementului, disfuncționalități majore în sistemele conduse și pe cale de consecință, rezultate, cel puțin parțial necorespunzătoare, sub posibilități și necesități.

3.5.2.2.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare

Informațiile prezentate în capitolele unu și doi au relevat faptul că accesul la finanțare al sectorului de IMM-uri, majoritar în economia națională (producție, număr de angajați, etc.) este dificil, chiar dacă tendința de înrăutățire din ultimii ani s-a stopat în 2017 (vezi figura nr. 40). Remarcăm totuși, ca autofinanțarea a rămas, în 2017, la un nivel foarte ridicat de 72,03%. Acest nivel coroborat cu procentul redus de creditare prin bănci, sub un sfert din IMM-urile existente – indică o situație extrem de gravă pentru firmele din România, cu mari potențiale efecte negative în viitor. De reținut că, cifre foarte apropiate au rezultat și dintr-o altă cercetare de teren realizată de Banca Națională.

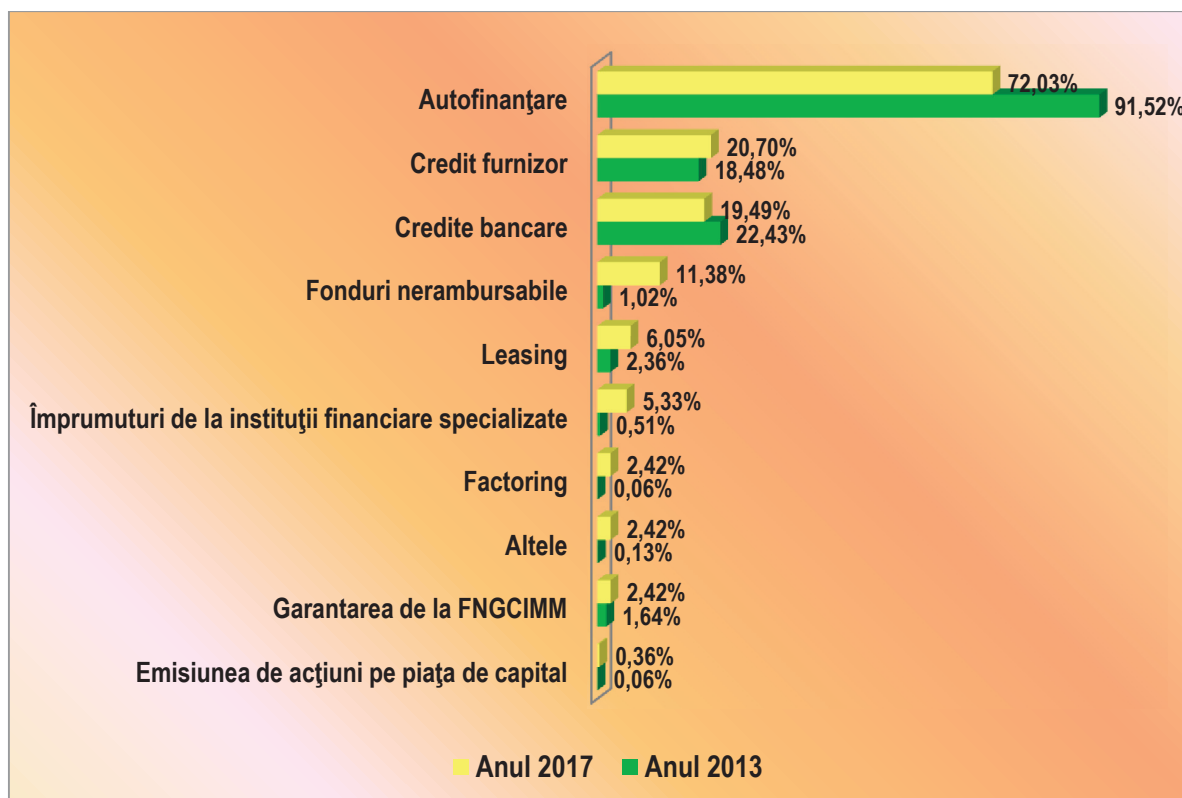


Figura nr. 40 – Principalele modalități de finanțare a IMM-urilor în 2017 comparativ cu 2013^{1,2}

În continuare prezentăm un **set de modalități de acțiune care s-au dovedit eficace** în alte țări, contribuind la creșterea numărului de IMM-uri și la dezvoltarea acestora.

- Operaționalizarea fondurilor UE prevăzute pentru finanțarea IMM-urilor în Legea 62/2014, referitoare la stimularea și dezvoltarea IMM-urilor;
- Simplificarea procedurilor programelor cu finanțare europeană, pentru creșterea absorbției fondurilor alocate României;
- Îmbunătățirea reglementărilor privind scutirea impozitului pe profitul reinvestit în active de către IMM-uri;
- Creșterea accesului IMM-urilor la achiziții publice prin instituirea obligativității împărțirii în loturi mai mici a achizițiilor cu valori mari, simplificarea procedurii privind acordarea de avansuri etc.;
- Transpunerea în practică a Legii nr. 73/2013 care prevede obligația de plată a valorii contractelor de

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urțu D., Corcodel S., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura Sigma, București, 2017, pag. 219.

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.

achiziție publică în termen de maximum 30 de zile calendaristice de la recepție;

- Creșterea sumelor prevăzute pentru programele de înființare și dezvoltare a IMM-urilor, cu alocarea prioritară a 300 de milioane de euro pentru susținerea financiară a programului start-up în perioada 2018-2019, 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 2018 – 2021;

- Instituirea mediatorului de credite pentru IMM-uri, la nivelul fiecărui județ, după modelul francez, care să asigure realizarea a trei scopuri: creșterea creditării IMM-urilor; oferirea de soluții întreprinderilor, în special sectorului de IMM-uri, pentru a obține finanțări de la bănci, sesizarea guvernului în cazul apariției unor probleme majore de finanțare;

- Diminuarea arieratelor statului față de agenții economici, care se ridică la peste 500 milioane de euro și care ar contribui atât direct, cât și indirect, pe de o parte la finanțarea acestora și, pe de altă parte, la diminuarea necesității de a lua credite, scumpe și dificil de obținut în România în perioada actuală;

- Susținerea dezvoltării CEC Bank ca bancă pentru finanțarea IMM-urilor și a programelor de microfinanțare pentru întreprinderi sau înființarea unei bănci focalizate pe IMM-uri, cu fonduri de la stat, așa cum au procedat Germania, Franța și Marea Britanie;

- Impulsionarea băncilor cu capital străin și autohtone să finanțeze economia reală, diminuând „finanțalizarea”, mai ales că rata creditelor neperformante a scăzut foarte mult la mai puțin de 10% în decembrie 2017, față de 21,75% în decembrie 2014.

3.5.2.2.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2014 -2020

În cursul anului 2014 au fost elaborate și aprobate la nivelul Uniunii Europene documentele principale referitoare la planificarea, structurarea și utilizarea fondurilor europene destinate României, începând cu negocierea Acordului de țară. Din păcate au mai fost necesare unele prelungiri în anul 2015 și chiar 2016.

În tabelul nr.14 prezentăm sintetic **programele și axele de operaționalizare a lor**, stabilite pentru perioada 2014-2020.

Tabelul nr.14

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

425

3.	Programul Operațional Regional (POR)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transfer tehnologic 2. Competitivitate IMM-urilor 3. Eficiență energetică în clădiri publice 4. Dezvoltare urbană 5. Patrimoniu cultural 6. Infrastructură de transport rutieră 7. Turism 8. Infrastructură sanitară și social 9. Comunități marginalizate (CLLD) 10. Infrastructura educațională 11. Cadastru 12. Asistență tehnică 	6.700.000.000
4.	Programul Național pentru Dezvoltare Rurală – PNDR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creșterea competitivității sectoarelor agricol și forestier 2. Îmbunătățirea mediului și a spațiului rural 3. Calitatea vieții în zonele rurale și diversificarea economiei rurale 4. Axa LEADER 	8.015.663.402
5.	Programul Operațional Competitivitate (POC)	<ol style="list-style-type: none"> 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)	<ol style="list-style-type: none"> 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)	<ol style="list-style-type: none"> 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 superioară 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 specifice României.
- 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 manifestate, obținând rapid autorizației necesare de la Comisia Europeană.

- Introducerea unui sistem de motivare a personalului care lucrează în cadrul sistemului fondurilor europene, pe bază de performanțe în evaluarea, contractarea și absorbția efectivă a fondurilor gestionate
- Introducerea unui mecanism de monitorizare și control a derulării fondurilor structurale, care să asigure identificarea deficiențelor într-o fază incipientă, în vederea eliminării lor, acționând asupra cauzelor care le generează.
- Perfecționarea personalului din autoritățile de implementare, pentru a fi eficace și eficient, apelând la cele mai bune practici în acest domeniu din țările Uniunii Europene performante în absorbția fondurilor europene.
- Utilizarea integrală și eficace a asistenței tehnice de care beneficiază România – foarte substanțială, peste 1 miliard de euro pentru perioada 2014 – 2020 - pentru a fortifica și dezvolta sistemul organismelor de absorbție a fondurilor Uniunii Europene.

Realizarea unor mutații de fond pozitive în gestionarea și absorbția fondurilor europene repartizate României ar avea multiple efecte pozitive în plan economic și social, contribuind la amplificarea creșterii economice sustenabile și la rezolvarea mai bună a problemelor sociale în 2018 și în următorii ani.

3.5.2.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizarea sa au 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, așa cum am arătat în capitolul 1 în ultima grupă de țări din Uniunea Europeană.

Strategia națională de cercetare-dezvoltare și inovare 2014-2020¹, adoptată în 2014, stabilește un ansamblu de obiective generale și specifice, cinci direcții principale de acțiune, 16 ținte de atins, mai multe principii de implementare și, în final, creionează și un cadru instituțional de operaționalizare a strategiei.

Obiectivele specifice avute în vedere – esențiale din punct de vedere al amplificării inovării - sunt:

1. Crearea unui mediu stimulatив pentru inițiativă în sectorul privat prin instrumente de antrenare a intraprenoriatului și a comercializării rezultatelor CD.
2. Susținerea specializării inteligente prin concentrarea resurselor pe domenii de cercetare și inovare cu relevanță strategică și cu potențial CD demonstrat.
3. Concentrarea unei părți importante a activităților CDI pe probleme sociale.
4. Susținerea aspirațiilor spre excelență în cercetarea la frontiera cunoașterii prin internaționalizarea cercetării în România.
5. Atingerea până în 2020 a masei critice de cercetare necesară pentru transformarea CDI într-un factor al creșterii economice.
6. Dezvoltarea unor organizații de cercetare performante, capabile să devină operatori regionali globali.

Domeniile de specializare inteligente pentru ciclul strategic 2014-2020 sunt:

- Bioeconomia
- Tehnologia informatică și a comunicațiilor, spațiu și securitate
- Energie, mediu și schimbări climatice
- Eco-nanotehnologii și materiale avansate

În continuare prezentăm **măsurile principale** prin care se poate intensifica inovarea în România, așa cum au rezultat ele din analizele specialiștilor SAMRO și CNIPMMR:

- 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.

^{1xxx} Strategia Națională de cercetare, dezvoltare și inovare, CNPSTI, București, 2014.

- Crearea unei bănci de cunoștințe naționale care să încorporeze toate rezultatele proiectelor de cercetare-dezvoltare din România finanțate din fonduri de stat, rezultate care să fie puse la dispoziția tuturor celor interesați în mod gratuit pentru a fi utilizate în economia autohtonă.

- Organizarea unui „task force” național care să se ocupe de asigurarea participării universităților și centrelor și unităților de cercetare și dezvoltare din România la cercetările europene finanțate de Programul Cadru 8 (2014 - 2020), care au finanțări de zeci de miliarde de euro și la care România varsă anual sume semnificative, fără a beneficia în mod corespunzător.

- Reorganizarea Oficiului Național de Inventii și Mărci, în vederea furnizării mai rapide de servicii și la costuri mai reduse, ceea ce ar contribui la diminuarea exodului de brevete, al inventatorilor români în Ungaria, Bulgaria și alte țări, unde condițiile de brevetare sunt net superioare.

- Amplificarea 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 din România.

- Proiectarea și implementarea unui program special de finanțare de start-up-uri inovatoare, cu fonduri de la Uniunea Europeană, pentru întreprinzători inovatori care valorifică brevete și licențe generatoare de produse și servicii competitive pe piața națională și internațională.

- Înființarea cu resurse de la Uniunea Europeană alocate României pentru perioada 2014 – 2020, de fonduri regionale pentru finanțarea realizării de produse inovative.

- Cofinanțarea din fonduri UE a înființării în cadrul universităților de spin-off-uri, bazate pe conlucrarea dintre cadre didactice, studenți și întreprinzători, unde să se valorifice operativ rezultatele cercetărilor derulate în cadrul lor.

- Înființarea, potrivit orientărilor Uniunii Europene și a Legii 62/2014 privind IMM-urile, cu sprijinul statului român și utilizând fonduri de la Uniunea Europeană, a unor fonduri de capital de risc, care să faciliteze valorificarea unor invenții cu un grad ridicat de originalitate, nefinanțabile prin bănci sau alte modalități clasice.

Desigur, modalitățile de intensificare a inovării în România pot fi completate cu altele. Esențial este ca începând din 2018 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.

3.5.2.2.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică

Stabilirea acestei direcții de acțiune are **ca fundament două realități**:

- Statuarea la nivelul Uniunii Europene, prin Directive, a obligației statelor membre de a elabora pentru toate legile, ordonanțele și celelalte noi reglementări cu caracter economico-social, de studii de impact și testul IMM-urilor;

- Neaplicarea acestei obligații în România decât în mod sporadic și superficial, fără efectele scontate asupra calității noilor reglementări juridico-economie 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 costurile suportate de IMM-uri.

Avantajele pe care le va genera operaționalizarea acestei priorități și a măsurilor propuse sunt multiple:

- Îmbunătățirea calității tuturor reglementărilor economico-sociale
- Evitarea sau diminuarea substanțială a 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” europeană
- 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 raționalității utilizării acestora; amplificarea investițiilor autohtone și străine în economie, creșterea productivității sociale; mărirea gradului de ocupare a resurselor umane ș.a.

3.5.2.2.9. Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor

Am introdus ca o prioritate implementarea acestei legi întrucât aceasta poate și trebuie să determine relansarea sectorului de IMM-uri – confruntat cu multe și grave probleme – sector de care depinde decisiv evoluția economică și socială a României. Prin această nouă lege se operaționalizează la nivel apreciabil și documentul strategic al Uniunii Europene, lansat în 2009 – Small Business Act (SBA) – care formulează zece principii și peste 90 de modalități de implementare.

În continuare prezentăm principalele elemente de noutate, incluse în cadrul legii, care în viziunea Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) și Societatea Academică de Management din România (SAMRO), ce ar trebui operaționalizate cât mai rapid, întrucât s-au irosit deja trei ani:

A) Înființarea și funcționarea fondurilor și programelor speciale pentru crearea și dezvoltarea IMM-urilor finanțate integral sau parțial din fondurile europene alocate României în perioada 2014 – 2020.

a) **Fondurile prevăzute de lege** sunt:

- fondul pentru microfinanțare a întreprinderilor mici și mijlocii axat pe dezvoltarea spiritului întreprenorial, inovare de vârf și introducerea noilor tehnologii
- fondurile de cercetare, dezvoltare și consultanță privind managementul, marketingul, networkingul, investițiile în întreprinderi mici și mijlocii, în vederea furnizării de soluții pragmatice pentru creșterea funcționalității și performanțelor firmelor pe piața internă și internațională
- fondul pentru cofinanțarea realizării de produse ecologice
- fondul pentru minigranturi pentru micoîntreprinderi
- fondul pentru organizarea, în fiecare regiune a țării, a unor clusterse 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 întreprenoriatului 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, simplificarea procedurilor pentru faliment nefraudulos ș.a.

D) **Pregătirea întreprinșorială a noii generații**, prin reconceperea programelor analitice pentru disciplinele economice din învățământul primar și liceal, conferindu-le conținut întreprinșorial și aplicativ, stagii de pregătire în IMM-uri ale profesorilor care predau discipline economice ș.a.

E) **Simplificarea și ieftinirea proceselor administrative referitoare la IMM-uri**, prin introducerea ghișeului unic pentru înfiinșarea firmelor, electronizarea tuturor transmisiilor de documente de la întreprinșători la organele administrative, interdicția organelor administrației de stat de a solicita de la întreprinșători de mai multe ori aceleași informații identice sau sub forme diferite, introducerea de tarife preferenșiale pentru microîntreprinderi de către Registrul Comerșului ș.a.

Implementarea elementelor prevăzute în lege ar contribui determinant la relansarea sectorului de IMM-uri în România, unde este concentrat capitalul național, principalul furnizor de noi locuri de muncă, produse și servicii pe piața națională și de venituri la bugetul statului, cu multiple efecte pozitive sociale, culturale, ecologice etc.

3.5.2.2.10. Susținerea distribușiei și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanșuri de magazine

Pentru orice întreprinșdere - 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 acșionari deosebit de puternici financiar, managerial, marketing, resurse umane etc. Ca urmare, pe piețe se manifestă o concurenșă 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 distribușiei și comercializării produselor IMM-urilor din România, prin marile lanșuri de magazine, întrucât:

- În prezent, circa jumătate din mărfurile comercializate prin comerșul cu amănuntul se realizează prin marile lanșuri de magazine (străine), care, cu puține excepții, sunt importate din alte țări. Anual, în România, 18 mari firme asigură peste jumătate din cifra de afaceri din comerșul cu amănuntul, în cadrul lor lucrează un sfert din salariații din acest sector.

- Comercializarea produselor realizate în România prin intermediul acestor lanșuri este foarte redusă, deoarece fiecare lanș vine și cu furnizorii utilizați în propria țara și din alte țări, iar comercianșilor 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.

- O parte importantă din producția autohtonă a micilor producători agricoli, în valoare de peste 1,5 miliarde de euro, se irosește la aceștia, pentru că nu este comercializată concomitent cu importarea de produse din străinătate mult mai scumpe și cu o calitate "ecologică" net inferioară (cartofi, mere, morcovi, mazăre, țelină, grâu, porumb, etc.).

- Importul în România de produse de calitate inferioară din țările Vest europene, realizate special pentru Europa Centrală și de Est, comparativ cu cele comercializate în aceste țări, afectând sănătatea populației din România și aceste țări.

Pentru remedierea acestei situații propunem următorul **set de acțiuni**:

- Extinderea, cu respectarea legislației UE, a măsurilor adoptate prin Legea nr. 321/2009 privind comercializarea produselor alimentare, privind protecția împotriva înțelegerilor și practicilor anticoncurențiale și accelerarea plăților comercianților către toate IMM-urile furnizoare – din industria ușoară, mobilă, produse chimice etc. -, ceea ce va stimula creșterea producției industriale autohtone și va reduce importurile

- Construirea unor rețele de colectare și distribuție a produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari, cu implicarea financiară a fondurilor Uniunii Europene

- Prevederea obligativității pentru marile lanțuri de magazine de a asigura un spațiu minim de desfacere (30%) pentru prezentarea și comercializarea produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari

- Dezvoltarea rețelelor și centrelor de consultanță și informare pentru IMM-uri, a serviciilor de sprijin în afaceri, a portalurilor pentru IMM-uri, susținerea rețelelor de cooperare dintre IMM-uri cu centrele de cercetare și universități, organizațiile de formare profesională și învățare continuă, instituțiile financiare, consultanții ș.a.

- Susținerea dezvoltării organizațiilor IMM-urilor, pentru a-și amplifica capacitatea de a asigura servicii eficiente și complexe, adaptate specificului micilor întreprinzători.

Analizele efectuate la nivelul CNIPMMR au indicat că acest complex de măsuri ar duce la creșterea producției industriale și agricole a României cu circa 5% anual și, implicit, la reducerea corespunzătoare a importurilor și îmbunătățirea balanței comerciale naționale și a balanțelor de plăți naționale, deteriorate substanțial în ultimii doi ani.

3.5.2.2.11. Diminuarea birocrăției din economie

Birocrația* se menține de ani de zile ca una dintre cele mai frecvente și intense dificultăți cu care se confruntă firmele și cetățenii din România. Potrivit întreprinzătorilor intervievați în cadrul analizei realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) în anul 2017¹, birocrația se situează pe locul doi, ca frecvență în rândul dificultăților majore cu care se confruntă IMM-urile – fiind apreciată ca excesivă de 46,13% dintre aceștia. Birocrația este unul dintre elementele principale avute în vedere în determinarea indicelui calității guvernantei din fiecare țară a Uniunii Europene, a cărui valoare situează România - așa cum am mai precizat – pe ultimul loc. În Raportul privind competitivitatea europeană se arată că **fiscalitatea, corupția și sistemele juridice ineficace** afectează cel mai mult creșterea firmelor.

Analizele realizate – mai ales de specialiștii CNIPMMR - au conturat un **set de modalități principale specifice de diminuare** a sa:

A. Realizarea inventarului complet al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor pentru agenții economici și actualizarea sa permanentă

Acum câțiva ani, la inițiativa ministrului de stat pentru coordonarea activităților aferente domeniilor mediului de afaceri și întreprinderilor mici și mijlocii, a fost realizat un prim inventar al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, constatându-se:

* 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., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., op. cit., pag. 45.

- 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

B. Efectuarea unei reforme profunde a sistemului autorizării activităților agenților economici, acționând pentru:

- Eliminarea dublurilor și a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor care nu sunt obligatorii potrivit aquis-ului european și practicilor cele mai bune din țările Uniunii Europene
- Suprimarea procedurilor birocratice administrative, simplificarea procedurilor și implementarea de proceduri unitare pentru obținerea autorizațiilor
- Asigurarea circuitului informațiilor între instituțiile publice, fără implicarea și suprasolicitarea agentului economic
 - Generalizarea aplicării procedurii aprobării tacite pentru obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici
 - Simplificarea aplicării procedurii tacite prin: eliminarea obligativității participării procurorului la soluționarea litigiilor în domeniul emiterii autorizațiilor care intră sub incidența procedurii aprobării tacite, recunoașterea existenței autorizației pe baza documentului emis de registratura autorității publice care atestă că a fost depusă cererea și că nu s-a eliberat răspuns în termenul legal, reglementarea obligației eliberării adevărții 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 adevărții
 - Reducerea termenelor de emitere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici astfel încât termenul cel mai mare să fie de 15 zile (în loc de 90 de zile)
 - Reducerea cuantumului taxelor de emitere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici.

C. Creșterea transparenței și eficientizarea sistemului autorizării activității agenților economici

Printre modalitățile utilizabile în acest scop menționăm ca mai importante următoarele:

- Realizarea unui site specializat, sub patronajul Guvernului României, și a Ministerului Mediului de Afaceri, Antreprenoriatului și Comerțului, în care să fie publicate în mod obligatoriu toate informațiile necesare obținerii tuturor autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, care să fie actualizat în permanență
 - Publicarea obligatorie pe pagina de internet a fiecărei autorități publice și pe site-ul specializat a procedurilor de obținere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și a permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, formularelor necesare a fi completate, taxelor care trebuie achitate și termenelor de răspuns
 - implementarea unui sistem electronic de depunere on-line a cererilor privind obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici

D. Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale realizat de Ministerul Finanțelor Publice

Analizele efectuate de CNIPMMR relevă necesitatea completării și finalizării Registrului taxelor și

tarifelor nefiscale, cu următoarele informații:

- Prezentarea numărului complet al taxelor și tarifelor nefiscale, cu denumirea exactă a acestora și în detaliu, pentru fiecare domeniu
- Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale cu un capitol privind taxele aplicate de regiile autonome (companiile de stat) și autoritățile publice locale
- Prezentarea în cuprinsul registrului, pentru fiecare taxă și tarif (perceput de instituțiile publice centrale și locale sau de regiile autonome), a următoarelor informații complete și actualizate: actele normative aplicabile pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, destinația taxei (buget de stat sau buget special), plătitorul taxei, cuantumul și modul de calcul pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, termenul de plată pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, modalități de plată a fiecărei taxe și tarif nefiscal, prin OP, cu menționarea contului sau numerar, cu precizarea informațiilor complete privind sediul ghișeului de încasare, programul de lucru cu publicul, datele de contact și persoana/ele responsabilă/e, după caz, datele de identificare complete ale instituției responsabile în fiecare domeniu, cu informații privind sediul, programul de lucru cu publicul, date de contact și persoana/ele responsabilă/le, după caz, site-ul web etc.

E. Reducerea și simplificarea sistemului declarațiilor fiscale

Întrucât domeniul formularelor fiscale generează direct și indirect multiple probleme managementului agenților economici și mari cheltuieli acestora, în continuare avansăm un set de propuneri de raționalizare în acest domeniu *:

- Vizualizarea și transmiterea on-line la ANAF a tuturor formularelor fiscale. În plus, aceasta ar permite ca firmele să aibă acces la toate aceste informații, pe care să le poată vizualiza on-line în cadrul dosarului fiscal personal, ceea ce ar genera transparență, corectitudine și diminuare de costuri pentru contribuabili.
- Codificarea tuturor declarațiilor/deciziilor/actelor pe care o persoană (juridică și/sau fizică română nerezidentă) trebuie să le depună la ANAF/MFP prin atribuirea unui număr unic, astfel încât să nu existe declarații, decizii sau alte acte fără codificare. Se poate realiza o codificare unitară a tuturor acestor formulare - fiscale și parafiscale -, după o anumită logică, astfel încât un document, o declarație etc., să fie ușor de identificat și utilizat.

Toate modalitățile și măsurile propuse în paragrafele precedente pot genera multiple efecte pozitive în managementul administrativ și în managementul, situația economică și performanțele agenților economici, între care menționăm:

- Simplificarea procedurilor administrative și creșterea transparenței
- Reducerea birocrăției și a cheltuielilor administrative privind autorizarea desfășurării activității agenților economici
- Îmbunătățirea relației administrației cu agenții economici
- Creșterea gradului de colectare a taxelor și impozitelor
- Stimularea creării de noi IMM-uri și a dezvoltării celor existente
- Creșterea numărului locurilor de muncă în economie

Rezultatul sinergic al acestor efecte pozitive îl reprezintă îmbunătățirea funcționalității și predictibilității mediului de afaceri și dezvoltarea treptată a unui mediu prietenos, asemănător cu cel existent în majoritatea statelor din Uniunea Europeană.

3.5.2.2.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a ecosistemelor și 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

* 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.

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
- Firme virtuale
- Platforme tehnologice
- Tehnopoluri
- Poli de excelență.

O atenție specială merită să fie acordată înființării și promovării ecosistemelor „, apelând la cele mai bune practici manageriale din Uniunea Europeană și alte țări.

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 și altor ecosisteme.

- Organizațiile patronale regionale și județene sau filialele locale ale confederațiilor naționale patronale, care au ca membri firme din același domeniu și din ramuri complementare, ale căror interese se satisfac la un nivel superior prin participarea la asemenea forme moderne de organizare economică.

- Asociațiile specifice fiecărei forme noi de organizare a muncii, cum ar fi de exemplu Asociația Națională a Clusterelor din România, care, beneficiind de resurse de la bugetul statului și de la bugetul Uniunii Europene – similar practicilor din alte țări ale Uniunii Europene – să se manifeste ca promotoare profesionale de dezvoltării respectivelor sisteme moderne de organizare a muncii, esențiale pentru evoluția mai rapidă spre „smart economy” și spre „digital 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.

Ciclul managerial și bugetar al Uniunii Europene 2014-2020 constituie un cadru propice ca abordarea dezvoltării formelor moderne de organizare a muncii specifice economiei bazate pe cunoștințe să se realizeze unitar la nivel național, alocându-se fonduri substanțiale pentru finanțarea acestora

3.5.2.2.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii

În condițiile României - care are un grad redus de ocupare a forței de muncă - și în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe, care situează în prim plan resursele umane, un rol determinant în generarea și utilizarea cunoștințelor și în creșterea performanțelor economico-sociale îl au piața muncii și relațiile de muncă, ce trebuie modernizate. Cercetări recente, realizate în ultimii ani de către PriceWaterhouseCooper, relevă că peste 75% dintre managerii din România intervievați au probleme în asigurarea personalului calificat de care au

nevoie în domeniile cheie ale activității lor, așa cum se poate vedea și în graficul nr. 41.

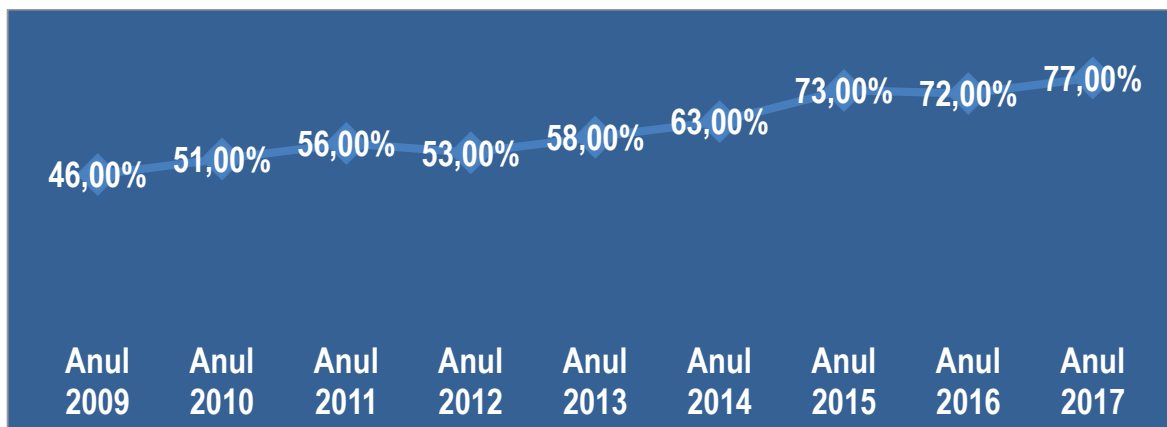


Figura nr. 41 - Procentul directorilor generali de companii, îngrijorați de asigurarea personalului pentru domeniile cheie din cadrul organizațiilor manageriale
(Sursa: "20thCEO Survey - 20 years inside the mind of the CEO... What's next?")

Între **modalitățile posibil de utilizat** pentru a crește calitativ resursele umane din România și a moderniza piața muncii, menționăm ca mai importante următoarele:

- Continuarea flexibilizării pieței muncii din România, implementând cele mai bune practici europene din acest domeniu
- Adoptarea de măsuri de stimulare a înființării de noi locuri de muncă, de ocupare a persoanelor defavorizate și de creștere a productivității muncii
- Acordarea unei atenții deosebite combaterii șomajului la nivelul tinerilor, care în România este de peste 20%, iar la nivelul UE de peste 25%, valorificând la un nivel cât mai înalt resursele financiare oferite de UE în cadrul inițiativei pentru tineri
- Aplicarea aceluiași regim de drepturi și plăți pentru salariații din domeniul privat, similar cu salariații bugetari, raportat la plățile efectuate din bugetele speciale de asigurări sociale (îndemnizații compensatorii în caz de șomaj, acces la programele de tratamente și refacere a capacității de muncă etc.)
- Eliminarea practicii anulării datoriilor companiilor cu capital de stat la fondurile de asigurări sociale obligatorii, care decapitalizează aceste instituții și diminuează serviciile oferite
- Continuarea simplificării procedurilor referitoare la angajarea și îndeplinirea obligațiilor declarative și de plată a contribuțiilor obligatorii ale angajatorilor
- Îmbunătățirea legislației privind contractele de muncă, eliminând limitările actuale referitoare la numărul de contracte individuale de muncă pe termen limitat ce pot fi încheiate între aceleași părți, pentru aceeași funcție
- Practicarea "de facto" unei mai bune politici de comunicare și colaborare între Ministerul Învățământului și Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale pe de o parte și partenerii sociali pe de altă parte, astfel încât să se realizeze o concordanță sporită între dimensiunea, structura și competențele resurselor umane pregătite în sistemul educațional cu mărimea, structura și calitatea forței de muncă necesare economiei în prezent, pe termen mediu și pe termen lung pe de altă parte.
- Recunoașterea „de facto” a rolului patronatelor IMM-urilor în cadrul dialogului social la nivel național și local și valorificarea propunerilor acestora pentru îmbunătățirea cadrului legislativ și creșterea funcționalității sistemelor implicate.

Construirea unei piețe a muncii moderne, care să favorizeze mobilitatea profesională și organizațională, perfecționarea pregătirii resurselor umane și creșterea productivității muncii individuale și organizaționale sunt esențiale pentru dezvoltarea sustenabilă a României și amplificarea performanțelor sale pe termen scurt, mediu și lung.

3.5.2.2.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei

Întrucât nici un proces managerial sau de altă natură nu poate fi realizat performant fără cunoștințe aprofundate în domeniul respectiv, asigurarea acestora trebuie să reprezinte fundamentul oricărui demers economico-social profesionist care își propune să obțină performanță ridicată. Ca urmare este necesară intensificarea sintetizării și diseminării cunoștințelor de management și din celelalte domenii complementare – economie, administrație publică, juridic, informatic, limbi străine, ecologie etc. – necesare managerilor și specialiștilor de la toate eşaloanele 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 și Președinției României 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, a digitalizării sale, consultanța, consilieratul, trainingul continuu, mentoratul, tutoringul sunt ingredientele esențiale ale asigurării performanțelor și sustenabilității organizațiilor în orice domeniu. În consecință, în conceperea abordărilor manageriale și în stabilirea cheltuielilor fiecărui sistem, consultanța managerială și de specialitate (juridică, financiară, tehnică, ecologică etc.) și celelalte forme de asigurare din outsourcing de cunoștințe performante trebuie să fie prezente, dimensionându-le în funcție de necesități. De reținut că necesitatea și amploarea consultanței crește odată cu dimensiunea și complexitatea organizațiilor. Nici o economie națională, nici un minister, regiune, firmă

multinațională, universitate, firmă mare sau firmă mijlocie, nu pot fi manageriate profesionist și performant fără aportul consistent al consultanților, consilierilor, trainerilor, mentorilor, tutorilor, care să ofere servicii la standarde internaționale. Practica din toate țările dezvoltate demonstrează realismul și eficacitatea folosirii de către manageri a consultanței competente, sub diferitele sale forme, multiplele sale efecte pozitive, pe toate planurile.

3.5.2.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile

Parteneriatele public private reprezintă o modalitate de utilizare la un nivel superior a resurselor existente în economie și de valorificare într-o măsură mai mare a anumitor oportunități economice, care nu pot fi abordate în mod eficient, în mod separat de zona publică și, respectiv, zona privată. Parteneriatul public privat (PPP) se utilizează cu foarte bune rezultate de mulți ani în numeroase țări din UE – Marea Britanie, Franța, Germania, Italia, Spania, Irlanda, Portugalia – atât la nivel central cât și local.

În anul 2014, UE a emis documentul 240/7.01.2014 referitor la **Codul European de conduită privind parteneriatele**, având ca obiectiv promovarea parteneriatelor public-private în operaționalizarea fondurilor structurale de investiții UE. Codul indică cine poate participa la aceste parteneriate:

- Autoritățile publice
- Parteneri regionali, locali și urbani
- Sindicate
- Organizații patronale
- Alte organizații neguvernamentale și instituții responsabile pentru promovarea incluziunii sociale.

Codul de conduită stabilește obiective și 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 valorificarea acestora în comun cu resursele publice.

Toate aceste **avantaje** sunt extrem de importante în actualul context economic, statele membre UE urmărind să accelereze ritmul investițiilor ca răspuns la complexa situație economico-socială actuală, luând în considerare, totodată, necesitatea de a menține disciplina bugetară. Pentru România, în care sunt active publice de ordinul zecilor de miliarde de euro neutilizate ce se degradează, și în care nivelul investițiilor este modest, îmbunătățirea legislației parteneriatului public-privat și trecerea la realizarea de proiecte în toate zonele țării **este concomitent o stringentă necesitate și imensă oportunitate economico-socială.**

3.5.3. Managementul agenților economici

3.5.3.1. Priorități manageriale

În continuare punctăm, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.

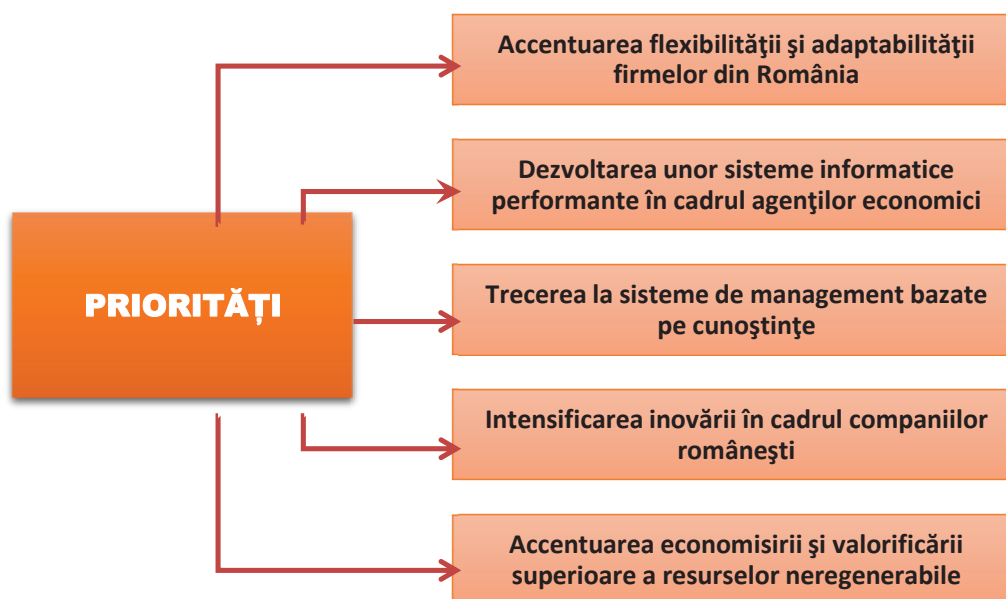


Figura nr. 42 - Priorități manageriale pe termen mediu și lung la nivelul agenților economici

3.5.3.1.1. Accentuarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România

Datorită mediului exterior firmelor în continuă schimbare, una dintre cele mai importante caracteristici ale unei firme constă în capacitatea acesteia de a se adapta la aceste schimbări cu scopul de a se menține competitivă și chiar de a-și mări avantajul competitiv.

Această caracteristică trebuie însușită și de firmele din România, pentru a putea face față în economia de piață pe care Uniunea Europeană o presupune. Flexibilizarea dimensională (privitoare la volumul activității desfășurate și, implicit, la cel al resurselor folosite - capacități de producție, forță de muncă, capitaluri), structurală (referitoare la portofoliul afacerilor desfășurate, nomenclatorul produselor/serviciilor oferite, configurația constructivă a structurii organizatorice) și funcțională (referitoare la sistemul de conducere strategică, mecanismele decizionale, sistemul de planificare strategică, control și evaluare, latura funcțională a structurii organizatorice, mecanismele relațiilor interne și exterioare) este forma de manifestare și măsura capacității de adaptare eficientă.

Vechile stiluri de management ale organizațiilor erau bazate pe încercarea de menținere pe perioade îndelungate a funcționării acestora între anumiți parametri stabiliți. Economia din prezent obligă managerii companiilor să renunțe la acest stil de management și să adopte unul proactiv, prin care firma să se adapteze în continuu la schimbările din mediu. Acest nou stil de management se referă la cum sunt concepute strategiile și politicile specifice, cum este gestionată cultura organizațională și cum sunt valorificate resursele de care compania dispune.

Flexibilitatea sporită pe aceste planuri va fi rezultatul firesc al continuării descentralizării organizației, multiplicării centrelor de decizie din cadrul ei astfel încât să le apropie cât mai mult de scena producerii schimbărilor. Condiția esențială a creșterii flexibilității organizației, a capacității sale de răspuns la schimbări, este aceea a responsabilizării precise a fiecărui centru de decizie în ceea ce privește performanțele ce trebuie obținute și modul de utilizare a resurselor alocate. Aceasta va fi posibilă pe baza perfecționării în continuare a sistemului informațional, care să permită individualizarea riguroasă a eforturilor și rezultatelor aferente fiecărui centru decizional, precum și monitorizarea permanentă a activității acestuia.

3.5.3.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici

În această eră a tehnologiei, extinderea informatizării la nivelul firmelor și la nivelul managementului acestora este un pas logic și necesar. Utilizarea într-o proporție tot mai mare a mijloacelor moderne de transfer al informațiilor va asigura creșterea gradului de flexibilitate a firmelor, a capacității de reacție la schimbări bruște dar totodată și la eficientizarea activităților companiei.

Prin extinderea informatizării la toate activitățile firmei se realizează satisfacerea cerințelor manageriale, specifice diferitelor domenii de activitate ale acestora, prin construirea de sisteme informatice adaptate strict cerințelor respective. Aceste sisteme se bazează pe bănci de informații specifice care, atunci când sunt stabilite la nivel național sau chiar internațional, pot fi accesate, printr-un sistem de telecomunicații adecvat, de un număr practic nelimitat de beneficiari interesați de informațiile conținute în ele.

Un alt beneficiu pe care extinderea informatizării îl poate aduce, este acela de construire și administrare a unei baze de date cu informații despre activitatea ce se petrece în firmă și diverse alte informații importante. Acest lucru facilitează accesul foarte rapid la date esențiale și duce la eficientizarea muncii și la crearea de avantaje competitive.

Un alt argument în favoarea extinderii informatizării într-o companie, este și apelarea din ce în ce mai deasă la metode și tehnici de optimizare a deciziilor. Acestea pot da rezultate mult mai bune în momentul în care ele sunt bazate pe un suport informatic.

În rândul acestor metode și tehnici se înscriu arborele decizional, tabelul decizional, modelarea economico-matematică, simularea, construirea scenariilor etc., avantajul cel mai semnificativ rezultat din utilizarea lor constând în faptul că permit stabilirea multor variante decizionale și identificarea mai ușoară și fundamentată a variantelor optime.

Aceste probleme, ce au un grad de complexitate foarte mare, sunt foarte greu spre imposibil de rezolvat manual, dar cu ajutorul tehnicilor informatice moderne pot fi rezolvate foarte repede și ușor, având ca rezultate informații ce pot fi folosite de manageri pentru a contura și fundamenta mai ușor strategiile, să poată înțelege efectele diverselor opțiuni dar și să înțeleagă mai bine probleme viitoare.

3.5.3.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe

Sistemul de management bazat pe cunoștințe este acel sistem de management care pune un accent deosebit pe resursa umană (cea mai importantă în acest tip de management). Acest mod de management a început să prindă contur în ultimul deceniu și este realizat în concomitență cu sistemul clasic de management.

La nivelul oricărei companii, conducerea acesteia se realizează prin intermediul unui sistem de management, care la rândul lui este compus din 5 subsisteme – decizional, metodologico-managerial, informațional, organizatoric și de management al resurselor umane - fiecare cu conținut și roluri diferite, dar congruente.

Din păcate, literatura de specialitate este foarte săracă în ceea ce înseamnă sistemul de management bazat pe cunoștințe. Deseori, acestea este confundat cu sistemul de gestiune a cunoștințelor, un concept cu o sfera de aplicabilitate mult mai redusă decât acesta.

Aceste două concepte sunt foarte diferite, deoarece sistemul de gestiune a cunoștințelor (KMS – *knowledge management system*) se referă la sisteme informatice specializate de administrare de date, informații și cunoștințe în cadrul unei companii. Acestea sunt folosite pentru a putea crea, stoca și analiza informațiile existente într-o firmă. Un sistem 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 există două direcții ce pot fi abordate în implementarea acestui instrument: orientarea spre proces și orientarea pe bune practici.

Orientarea spre proces consideră ca la baza adoptării deciziilor stau cunoștințele tacite, ce pot fi „descărcate” din mintea angajaților prin interviuri și ședințe, codificate, arhivate și si reutilizate profitabil. Aceasta paradigma are la baza mișcarea de promovare a inteligenței artificiale, orientată spre dezvoltarea de sisteme de decizie bazate pe baze de date intercorelate. În aceasta orientare, sistemul decizional este orientat de sus în jos și focalizat pe tehnologiile IT&C.

Orientarea pe bune practici are în prim plan, cum îi spune și numele, bunele practici. Potrivit acestei orientări, abordarea trebuie să fie de jos în sus, deciziile fiind determinate de modul în care angajații rezolvă, deseori în moduri inovative, problemele apărute, în condițiile unui mediu ambiant tot mai dificil de anticipat. Aceste două abordări sunt sintetizate foarte bine de doi specialiști americani⁴:

Tabelul nr. 15

Paradigmele implementării KMS

Orientarea pe proces	Orientarea pe bune practici
Modul în care sarcinile sunt organizate Rutina Structurată	Modul în care sarcinile sunt realizate Rezolvare de probleme Spontaneitate, improvizatie

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 Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011, pg. 305

³ Knowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms <http://www.uneca.org/codi/codi2/content/E-ECA-DISD-CODI-2-10-EN.PDF>

⁴ Brown, J.S., Duguid, P. 2000. Balancing act. How to capture knowledge without killing it. Harvard Business Review 78 (3): 73-80.

Presupune un mediu ambiant anticipabil Bazata pe cunoștințe explicite Relații lineare	Presupune un mediu ambiant neanticipabil Bazata pe cunoștințe tacite 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 devenii din ce în ce mai competitive, pentru a-și construi avantaje competitive durabile, pentru a deveni mult mai flexibile și adaptabile și pentru a putea folosi la potențial maxim toate resursele.

3.5.3.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești

În noua economie, firmele din România vor trebui să fie, nu doar flexibile în fața schimbării ci și inovative. Inovația este baza pe care se poate construi un avantaj competitiv durabil și foarte mare.

Nivelul creativ al unei firme nu se referă doar la capacitatea acesteia de a fi inovativă la nivelul produsele, serviciilor și a tehnologiilor folosite sau generate, ci și la capacitatea acesteia de a fi inovativă în fața diverselor probleme apărute și la puterea acesteia de a găsi soluții neortodoxe pentru a le depăși.

Pentru firmele românești, inovarea managerială are o importanță capitală, manifestată în capacitatea de a contura strategii noi și îndrăznețe, de a stabili pe baza acestora politici eficiente de implementare, de a găsi rapid soluții corective atunci când strategia adoptată nu dă totuși rezultatele scontate. În firma viitorului este de prevăzut accentuarea în continuare a inovării manageriale, devenită cu atât mai necesară cu cât, așa cum s-a mai subliniat, schimbările pe toate planurile activității organizației se anunță din ce în ce mai ample și mai frecvente. Este firesc, în aceste condiții, să ne așteptăm la accelerarea ritmului de uzură morală a inovărilor în materie de management, ceea ce semnifică, odată în plus, că acesta trebuie să devină din ce în ce mai dinamic, creativ și flexibil. Drept urmare, modificările din domeniile structurii organizatorice, sistemului informațional, metodelor și tehnicilor de conducere utilizate, relațiilor exterioare ale organizației etc. vor deveni din ce în ce mai frecvente, se vor "acorda" tot mai fin în timp cu ritmul de reducere a ciclului de viață al produselor și tehnologiilor. S-ar putea ajunge chiar la situația în care introducerea inovărilor manageriale să precedă celor tehnologice tocmai pentru a facilita realizarea acestora din urmă și a le spori semnificativ rezultatele benefice tehnice, tehnologice și economice.

Având în vedere cele mai sus menționate, putem afirma că inovarea managerială este diferită de inovarea tehnologică, prin faptul că deosebește două organizații din punct de vedere al performanțelor acestora, plecând de la premisa că acestea operează în condiții asemănătoare și au niveluri de consum al resurselor relativ egal. Inovarea tehnologică are același rezultat în 2 sau mai multe companii dacă input-urile sunt aceleași.

3.5.3.1.5. Accentuarea economisirii și valorificării superioare a resurselor neregenerabile

Un alt obiectiv pentru firmele românești, și nu numai, este economisirea de resurse neregenerabile, deoarece dependența de acest tip de resurse poate fi considerată o vulnerabilitate. În prezent se poate constata o risipă uriașă a acestora, dar și o creștere a cererii pentru ele, fapt ce amplifică probleme geopolitice cauzate de deținerea, exploatarea și vânzarea acestora. O nouă tendință generată de această problemă a resurselor este aceea de adoptare a unor tipare de dezvoltare economică sustenabilă, deoarece, pe viitor managementul organizațiilor va fi pus mereu în fața unei balanțe încordate a resurselor. În aceste condiții, întreg personalul organizației viitoare, în primul rând cel managerial, va adopta o nouă atitudine în acest sens, noi modele conceptuale și de acțiune axate pe ideea economisirii și valorificării maxime a resurselor existente.

Unele dintre principiile de bază ale dezvoltării sustenabile sunt evaluarea corectă a necesarului de resurse dar și evitarea risipei prin urmărirea proceselor de producție și a consumului de resurse (materiale, energetice, etc.). Un alt mod în care se poate reduce risipa este creșterea gradului de investiții în activități de cercetare-dezvoltare, pentru conceperea unor tehnologii ce poate reduce consumul de materii. Toate aceste

lucruri sunt necesare pentru a putea conserva cât mai mult resursele neregenerabile pentru ca și generațiile viitoare să poată dezvolta alte tehnologii mai avansate pentru reducerea consumului.

Economisirea resurselor materiale și de energie se va asigura, în măsură crescândă, prin aportul deosebit al activităților de cercetare-dezvoltare și proiectare, pe baza îmbunătățirii tehnologiilor lor specifice, a extinderii utilizării unor metode tehnico-economice de tipul analizei valorii, a adoptării unor standarde și norme constructive, funcționale, de calitate etc. tot mai economicoase.

Economisirea resurselor umane se va realiza, precumpănitor, prin armonizarea mai judicioasă a perechilor de valori performanță-stimulare, eficiență-motivare, stimulente materiale-stimulente morale, muncă-recunoașterea rezultatelor acesteia, schimbare-participare la stabilirea și realizarea schimbării.

Economisirea resursei timp, neglijată încă îngrijorător de mult în țările cu niveluri mai modeste de dezvoltare, se va realiza, tot mai pronunțat, prin extinderea progresivă a cultului muncii, a lucrului bine făcut, a adoptării unui ritm rațional de intensitate a muncii, a asigurării echilibrului normal între timpul de muncă, cel de odihnă, cel de instruire, cel de destindere, cel pentru alte activități.

3.5.3.2. Modalități manageriale

Dintre multiplele elemente prin care se pot operaționaliza prioritățile menționate, prezentăm în continuare, selectiv, pe cele pe care le considerăm esențiale pentru majoritatea agenților economici din România.

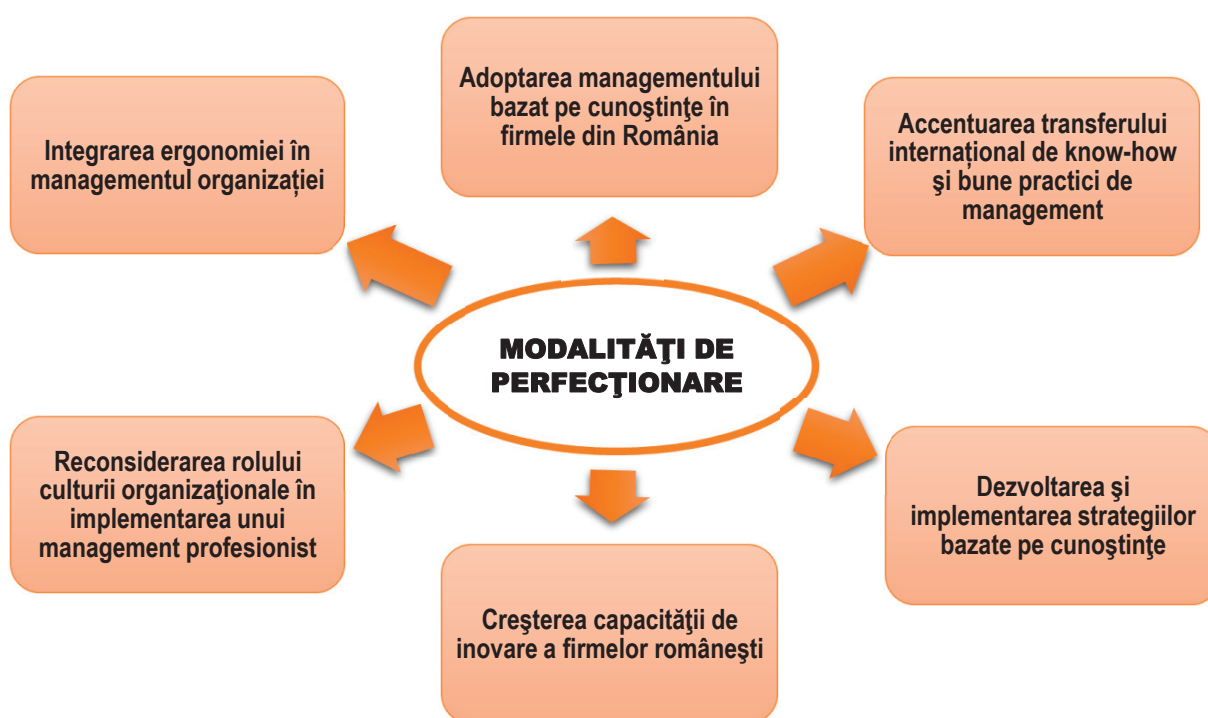


Figura nr. 43 - Modalități de acțiune manageriale pe termen mediu și scurt, la nivelul agenților economici

3.5.3.2.1. Adoptarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România

Din nefericire, managementul practicat în firmele din România este unul învechit, ce nu poate ține pasul cu cel din economiile de piață dezvoltate din Uniunea Europeană. Pentru a putea reduce acest decalaj trebuie ca managementul românesc să fie profesionalizat. Acest proces trebuie să înceapă de la nivelul ierarhic cel mai ridicat în firme, managerii acestora, deoarece ei sunt responsabili cu stabilirea direcției în care organizația se va orienta și dezvolta. Un alt element important ce trebuie adus la cunoștința managerilor români, cu scopul de a micșora decalajele față de vestul Europei, este managementul și economia bazată pe cunoștințe.

În acest context, apariția managementului bazat pe cunoștințe se reflectă în punerea la dispoziția tuturor managerilor a unor concepte, abordări, sisteme, metode tehnice cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acesta se confruntă. Aceste elemente oferă posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizaționale de o valoare inestimabilă. În consecință, managerii trebuie să conștientizeze această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.

3.5.3.2.2. Accentuarea transferului internațional de know-how și bune practici de management

Odată cu intrarea în Uniunea Europeană, o nouă piață a fost deschisă firmelor românești, dar și piața românească a fost deschisă pentru firmele din statele membre. Acest fapt a dus la internaționalizarea activităților firmelor din România, dar neutilizarea suficientă a instrumentelor manageriale moderne, a stabilirii unor relații solide cu clienții și furnizorii sunt unele dintre cele mai importante argumente în favoarea intensificării transferului de know-how, din punct de vedere managerial, internațional.

Accelerarea adoptării stilurilor de management moderne și utilizarea instrumentelor de management moderne, prin intermediul transferului de know-how managerial, va permit companiilor românești să obțină profituri mai mari, valoare adăugată mai mare dar și diversificarea piețelor pe care acestea sunt prezente. Alte beneficii aduse organizațiilor de acest transfer de know-how, sunt consolidarea și crearea de noi avantaje competitive, mărirea și întărirea pozițiilor pe piețele pe care sunt prezente, iar prin adoptarea managementului bazat pe cunoștințe, firmele vor putea să maximizeze resursele umane și cele informaționale pentru crearea de inovații.

3.5.3.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe

Organizațiile care doresc un management bazat pe cunoștințe performant trebuie să se asigure că utilizează principiile acestui tip de management în realizarea tuturor proceselor, în special a celor strategice. Precum, strategia firmei reprezintă viziunea întreprinderii pe o perioadă de timp mai îndelungată, este esențial ca în cadrul acesteia să fie prezente și elemente ale managementului bazat pe cunoștințe pentru obținerea unor avantaje competitive durabile și sustenabile, dar și pentru dezvoltarea în condiții de eficiență, a firmei. Apelarea la strategiile bazate pe cunoștințe și aplicarea acestora va determina o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității firmei, în contextul managementului bazat pe cunoștințe.

Dintre efectele pozitive ale elaborării și implementării de strategii bazate pe cunoștințe precizăm: facilitarea și direcționarea rațională a eforturilor organizaționale, consistența și consecvența în timp a deciziilor și acțiunilor subordonate atingerii obiectivelor strategice, amplificarea capacității de a pătrunde pe noi piețe și de a crește cotele părți pe piețele actuale, reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică, asigurarea unui fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimii celorlalte decizii majore din firmele care aparțin domeniului respectiv, facilitarea creării și dezvoltării unei culturi organizaționale bazate pe cunoștințe competitive, favorizarea luării în considerare a intereselor principalilor stakeholderi implicați și a amplificării contribuției lor la atingerea obiectivelor strategiei etc.

3.5.3.2.4. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești

În prezent, în condițiile în care schimbările au loc la un ritm din ce în ce mai accelerat, iar durata de viață a produselor/serviciilor se diminuează, importanța creșterii potențialului inovațional în organizații trebuie să reprezinte un punct central în strategia oricărei firme. În general, în ultima perioadă de timp, organizațiile ce aveau un potențial inovațional foarte mare erau cele din industriile de înalte tehnologii (IT&C, militar, echipamente medicale, etc.). Se observă că, și în celelalte ramuri de activitate, firmele au realizat faptul că viitoarea direcție, pentru obținerea de avantaje competitive, este reprezentată de creșterea potențialului inovațional, lucru ce a rezultat în scurtarea perioadei de viață a produselor/serviciilor și la un ritm foarte accelerat de descoperiri de noi tehnologii și tehnici avansate (chiar dacă în unele ramuri de activitate nivelul inovării este mai mic comparativ cu industriile de înalte tehnologii).

Din păcate, nivelul inovațional al firmelor românești este departe de a fi consistent. Lipsa resurselor, exodul de specialiști, nivelul de salarizare semnificativ mai mic decât al concurenților din Europa Occidentală sunt doar câțiva factori ce explică această stare de fapt. Nivelul scăzut trebuie însă corelat și cu un alt fenomen: inovarea nu produce schimbarea decât relativ rar, ea fiind încununată de succes mai ales atunci când exploatează, în mod eficace și eficient, schimbarea apărută.

Pe lângă măsurile de mai sus, considerăm util a se acționa și în sensul **consolidării și dezvoltării structurilor competitive și potențial competitive**, îndeosebi în sectoarele de interes național, realizării și punerii în exploatare a produselor, tehnologiilor și serviciilor noi și modernizate, bazate pe rezultatele cercetării-dezvoltării existente, valorificate prin proiecte dezvoltate în comun de agenții economici și de unitățile de cercetare-dezvoltare, stimulării aplicării tehnologiilor noi, precum și a activității proprii de cercetare-dezvoltare și inovare, inclusiv în IMM, creșterii semnificative a contribuției cercetării-dezvoltării și inovării la îmbunătățirea tehnologiilor și a produselor, sprijinirii formării centrelor de excelență în domeniile considerate prioritare, dezvoltării parteneriatului tehnologic între unitățile productive, cele de cercetare-dezvoltare și universități, îmbunătățirii mecanismelor de creditare pentru promovarea proiectelor de transfer tehnologic performant.

3.5.3.2.5. Reconsiderarea rolului culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist

Pentru realizarea unui management profesionist la nivelul firmelor din România, cultura organizațională este o foarte importantă componentă, ea ajutând la definirea viziunii companiilor asupra direcției de dezvoltare. Ea ocupă acest rol central deoarece influențează direct dezvoltarea strategiilor și implicit definirea misiunii și obiectivelor firmei.

Pentru a asigura, prin strategie, direcționarea culturii organizaționale pe anumite coordonate se recomandă păstrarea oamenilor și a ideilor inovative în cadrul firmei, dezvoltarea unei culturi axate pe încredere, deschiderea firmei către clienți, identificarea factorilor de succes alternativi majori în vederea exercitării leadership-ului și învățarea modului în care se conduce schimbarea la nivel de firmă.

Cultura organizațională reprezintă regulile nescrise ale unei organizații și cuprinde totalitatea normelor, valorilor, credințelor comune împărtășite de către stakeholderii interni și pe baza cărora aceștia își desfășoară activitățile. De aceea, dacă aceasta este acceptată și recunoscută de către toți angajații și de către management, se va crea un mediu propice pentru dezvoltarea companiei, creșterea performanțelor acesteia, dar și a intensificării inovării, fapt ce va duce la obținerea unui avantaj competitiv durabil, creșterea cotei de piață, dar și la expansiunea pe noi piețe și nișe. Un alt efect al acceptării culturii organizaționale de către angajați va fi creșterea motivării acestora, ce va implica utilizarea la capacitate maximă a resursei umane, ceea ce pentru un management profesionist trebuie să reprezinte o prioritate (utilizarea la capacitate maximă a resurselor cu pierderi și costuri cât mai mici cu scopul de a obține performanțe cât mai bune).

3.5.3.2.6. Integrarea ergonomiei în managementul organizației

Din perspectiva tendințelor generale, destul de numeroase și diversificate, privind dezvoltarea organizațională și managerială, cercetări remarcabile, relativ recente, au evidențiat necesitatea instituirii, din rațiuni științifice, strict obiective și operaționale, a unui **sistem de management ergonomic** al cărui obiectiv principal trebuie să fie **accentuarea integrării ergonomiei în managementul organizațiilor**.¹ Noile tendințe și dezvoltări, evidențiază relațiile ergonomiei cu managementul, promovează conceptul de management ergonomic, sporesc gradul de înțelegere a conceptelor și practicilor managementului ergonomic în raport cu practicile managementului general, cu atât mai mult cu cât, în opinia specialiștilor, demersul ergonomic constituie, prin el însuși, o provocare pentru management?²

Totodată, se impune creșterea gradului de înțelegere și conștientizare de către manageri și a celorlalți stakeholderi în legătură cu natura, semnificația reală și rolul tot mai important al ergonomiei, cu fundamentele teoretice și practice ale acesteia, cu potențialul și valorile sale și, nu în cele din urmă, cu oportunitățile strategice sustenabile oferite de ergonomie. Din această perspectivă, **se resimte nevoia accentuării relevanței ergonomiei pentru management**, a reexaminării relației dintre acestea, congruenței ergonomiei și managementului sau a domeniilor acestora, a abordării dintr-o perspectivă mult mai largă și mai cuprinzătoare a sistemului organizațional, ceea ce determină organizațiile moderne să-și reconsidere multe dintre modalitățile și practicile, mai mult sau mai puțin tradiționale, de proiectare și dezvoltare organizațională și managerială și să adopte un stil de management proactiv.

Prin urmare, provocările legate de implementare, integrarea, proliferarea și dezvoltarea managementului ergonomic pot fi considerate obiective specifice, esențiale și inovative, ale managementului organizației, în general, și ale managementului resurselor umane în special, obiective care impun un consens mai larg, un interes activ și o vizibilitate reală, precum și un efort necesar de acceptare, dezvoltare și implementare nu numai a unei viziuni particulare asupra realităților organizaționale, ci și a unei noi gândiri, a unei noi filosofii de afaceri sau a unor noi paradigme de dezvoltare organizațională și managerială, cu multiple dimensiuni și implicații precum și cu importante consecințe asupra obținerii, menținerii, dezvoltării sau amplificării succesului competițional și sustenabil, aspecte care aduc ergonomia tot mai aproape de nevoile business-ului modern, ca stil de viață organizațională. Îndeplinirea obiectivelor menționate este necesară cu atât mai mult cu cât, recent, Clasificarea Ocupațiilor din România (COR) a fost modificată și completată cu **o noua ocupație practică în cadrul economiei naționale** denumită „**ergonomist**”³.

De asemenea pentru realizarea tuturor acestor obiective, este necesară promovarea la nivel național a unor forme de organizare a specialiștilor în ergonomie, care să treacă la o acțiune programată și sistematică de realizare a unei permanente educații științifice și comportamentale în domeniile managementului, în general, și ale ergonomiei în special.

3.5.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale

Direcțiile în care trebuie acționat pentru ca pregătirea și consultanța managerială din țara noastră să genereze performanțe economice și sociale asemănătoare cu cele din țările dezvoltate ale Uniunii Europene, sunt prezentate în figura nr. 44.

¹ Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaș C.V., Marin I., Igrăș R.S., *Ergonomie organizațională*, Editura Economică, București, 2015.

² Hubault F., *Ergonomie și management*. În: *Les ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, p. 601.

³ Monitorul Oficial al României, Partea I/Nr.229/04.04.2017.



Figura nr. 44 - Direcții de acțiune pe termen mediu și scurt în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

3.5.4.1. Dezvoltarea educației întreprinderilor - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act for Europe

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

- Funcționalitatea și competitivitatea firmelor mici și mijlocii din România sunt mult inferioare omoloagelor din U.E.
- Nivelul precar de cunoștințe întreprinzătorial-manageriale al multor întreprinzători autohtoni
- Cultura întreprinzătorială la nivel național este deficitară comparativ cu statele Uniunii Europene
- Rata crescută a mortalității firmelor mici și mijlocii
- Deficiențele manageriale din organizațiile românești
- Motivarea insuficientă pentru educație continuă la nivel individual și organizațional
- Existența unui număr apreciabil de programe inadecvate pentru formarea și dezvoltarea profesională continuă
- Alocarea de resurse financiare insuficiente pentru formarea permanentă

În 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.

Sunt necesare eforturi conjugate din partea tuturor factorilor implicați, în scopul dezvoltării educației întreprinzătorial - manageriale și, implicit, apariției unui număr cât mai mare de întreprinzători și evoluției ascendente a performanțelor întreprinderilor mici și mijlocii, care reprezintă motorul dezvoltării economice din România și celelalte țări din Uniunea Europeană.

3.5.4.2. Elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue

Trainingul și consultanța managerială trebuie abordate ca o componentă importantă a formării și dezvoltării profesionale continue, care prezintă un interes deosebit pentru țările europene, datorită coordonatelor majore ale Strategiei Uniunii Europene. Cele trei priorități ale Strategiei Europa 2020, „creșterea inteligentă”, „creșterea durabilă” și „creșterea inclusivă”, situează în prim plan omul cu competențele sale, care nu pot fi puse în operă decât prin formarea continuă, pe parcursul întregii vieți.

Se impun următoarele precizări:

- Obiectivele economice, sociale, ecologice, manageriale, etc. pe termen lung pot fi realizate doar prin pregătirea permanentă a resurselor umane
- Instruirea profesională continuă reprezintă o direcție strategică de acțiune în vederea revigorării organizațiilor și relansării economiei naționale
- Educația permanentă constituie cea mai importantă modalitate de profesionalizare a managementului și managerilor
- Situația actuală a formării profesionale continue din țara noastră nu este în măsură să favorizeze reducerea decalajelor dintre România și Uniunea Europeană

Având în vedere aceste aspecte, se impune fundamentarea, elaborarea și implementarea unei **strategii realiste la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale permanente**, care ar genera o multitudine de efecte pozitive pentru organizațiile și economia țării noastre.

3.5.4.3. 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 mapamod 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 internațional a 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.

3.5.4.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră

Pornind de la rolul major pe care trainingul și consultanța îl au în eficientizarea managerială a organizațiilor din România, sunt necesare adoptarea unor măsuri care să contribuie la **finanțarea suplimentară a acestor activități, recomandându-se acționarea pe următoarele planuri:**

- Introducerea obligativității alocării unui procent minim din cifra de afaceri în scopul trainingului personalului pentru toți agenții economici și instituțiile publice (cum se procedează în unele țări dezvoltate din U.E. precum Franța și Spania)
- Constituirea unui fond național de finanțare a pregătirii continue a specialiștilor cu studii superioare, prin contribuția tuturor organizațiilor private și publice, care reprezintă potențiali beneficiari de formare permanentă.
- Cofinanțarea din bani publici și fonduri europene nerambursabile a parteneriatelor public-private din domeniul trainingului și consultanței manageriale

Amplificarea gradului de alocare a banilor din bugetul național și din fondurile structurale pentru derularea pregătirii și consultanței ar genera efecte dintre cele mai benefice, îndeosebi pentru managerii și/sau întreprinzătorii care conștientizează importanța instruirii și a consilierii în domeniul managementului, dar nu au resursele financiare necesare acesării unor astfel de servicii.

3.5.4.5 Introducerea unor facilități din partea statului prestatorilor de training și consultanță managerială

În acest sens recomandăm următoarele **modalități de acțiune:**

- Diminuarea impozitului pe profitul realizat din training și consultanță de către microîntreprinderi, în vederea creșterii potențialului uman, logistic, etc. al organizațiilor de mici dimensiuni care derulează astfel de activități
- Scutirea de la plata/ diminuarea contribuțiilor sociale pentru furnizorii de training și consultanță managerială privați care formează tineri de până la 35 de ani în acest domeniu sau angajează în regim de colaborare specialiști care mai plătesc integral astfel de contribuții în alte organizații
- Cofinanțarea de către stat a mobilităților internaționale ale consultanților și trainerilor, în scopul facilitării

transferurilor de know-how

Astfel de facilități ar impacta nefavorabil pe termen scurt bugetul de stat și al unor instituții publice, însă dacă avem în vedere perioade mai ample de timp, nu pot fi generate decât efecte pozitive, concretizate în dezvoltarea furnizorilor de training/consultanță, creșterea funcționalității, competitivității, performanțelor etc. organizațiilor care au beneficiat de astfel de servicii, și implicit obținerea unor venituri mai mari de către stat.

3.5.4.6. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile 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
- Creșterea transparenței în atribuirea proiectelor finanțate de Fondul Social European
- Dezvoltarea potențialului uman al autorităților contractante prin încadrarea pe criterii de competență a unor noi persoane, îndeosebi în zonele deficitare și efectuarea de disponibilizări în rândul angajaților care nu corespund necesităților
- Motivarea superioară a angajaților autorităților contractante pentru creșterea gradului de cointeresare a acestora în selectarea și operaționalizarea cu succes a proiectelor finanțate de U.E.
- Asigurarea coerenței 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.

3.5.4.7. 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 urgențe și hotărâri de guvern, care nu au corespuns decât parțial realităților învățământului universitar din România.

În vederea îmbunătățirii proceselor de reconfigurare a învățământului universitar din România conform cerințelor „procesului Bologna” se recomandă acționarea pe următoarele **paliere:**

- Intensificarea proceselor educaționale centrate pe student prin utilizarea 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.
- Reconfigurarea programelor de studiu pentru a avea o relevanță mai mare pentru studenți și corespunde cât mai bine cerințelor existente piața forței de muncă, întrucât sunt frecvent întâlnite situațiile în care s-

au operat simple ajustări ale acestora la numărul mai redus de ore

- Îmbunătățirea sistemului de credite transferabile care nu reflectă întotdeauna în timpul real destinat studiului
- Implicarea efectivă a studenților în evaluarea internă referitoare la elaborarea curriculei în termeni de rezultate obținute în urma învățării
- Solicitarea unui feed-back operativ din partea studenților în legătură cu analizele/ rapoartele realizate de universități și Ministerul Educației Naționale privind implementarea „Procesului Bologna”
- Introducerea obligativității parcurgerii către studenți a unor stagii în cadrul firmelor pe durata studiilor, pentru creșterea gradului de adaptabilitate profesională a acestora
- Axarea instituțiilor universitare asupra mobilității externe și interne ale studenților și cadrelor didactice, deoarece proporțiile persoanelor care beneficiază de acest avantaj sunt reduse

Luând în considerare că restructurările din cadrul învățământului superior impactează pe termen lung toate domeniile de activitate, inclusiv managementul și trainingul managerial, se impune realizarea periodică a unor analize SWOT cu privire la gradul de adaptare a schimbărilor realizate la necesitățile sistemului educațional românesc și operarea cât mai rapidă a unor modificări de corecție/perfecționare în vederea îmbunătățirii condițiilor viitoare de implementare a obiectivelor „Procesului Bologna”.

3.5.4.8. Înființarea unei organizații naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială

Constituirea unei astfel de organizații ar putea genera o **serie de efecte benefice** pe multiple planuri:

- Operaționalizarea unui mecanism de acreditare pe plan național și recunoaștere pe plan internațional a consultanților în management autohtoni, atât persoane fizice, cât și juridice
- Implementarea unui cod de etică al consultantului din România, aliniat la standardele internaționale, care să genereze amplificarea calității consultanței, simultan cu creșterea prestigiului, eficacității și gradului de apelare al consultanților în management
- Atestarea periodică a furnizorilor de consultanță managerială pe baza unor criterii riguroase, aplicate coerent și transparent, pentru a determina o continuă actualizare și creștere a calității ofertei de consultanță și a performanțelor induse în economia și administrația publică din România
- Organizarea sistematică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții români și managerii firmelor de consultanță autohtone, cu participarea International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), European Federation of Management Consultancy Associations (FEACO) și a diverșilor specialiști din companiile de consultanță internaționale renumite
- 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. Acs Y.J., Amorós J.E., "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America", *Small Business Economics*, 31 (3), 2008, pp. 305-322.
2. Adler N., „A Typology of Management Studies Involving Culture”, *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 1983.
3. Agbor E., "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 2008, pp. 39-45.
4. Alonderiene R, "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, 5 (2), 2010, pp. 257 – 287.
5. Bold O., "A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models", *Review of International Comparative Management*, 12 (5), 2011, pp. 871-882.
6. Brătianu C., „Managementul universitar românesc”, *Management și inginerie economică*, 4, 2005.
7. Brock W.A., Durlauf S.N., Rondina G., "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September, 2008.
8. Brown J.S., Duguid P., „Balancing act. How to capture knowledge without killing it”, *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, pp. 73-80.
9. Brzezinski, Z., "Toward a Global Realignment – The American Interest", 17 April, 2016.
10. Cairncross F., „The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management”, Harvard Business Press Books 2002.
11. Chonko L.B., Hunt S.D., "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, 50, 2000, pp. 235–244.
12. Coincross F., *The Company of the Future*, Profite Books, London, 2003.
13. 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.
14. 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.
15. Cummings T.G., Worley C.G., *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
16. D'Aveni R.A., Gunther R., *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY., 1994.
17. 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.
18. Dăianu, D., Kállai, E., Mihailovici, G., Socol, A., "România și aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIȚII!", Institutul European din România, Studii de strategie și politici SPOS 2016, București, 2017.
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. El-erian, M.A., Lost lesson of the financial crisis, 2017, <https://www.project-syndicate.org/commentary/lost-lessons-of-the-financial-crisis-by-mohamed-a-el-erian-201-2018>.
27. Farhoomand A., Woo C.H.L., „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, Harvard Business Review, Jun 12, 2012.
28. 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.
29. Fowler A., „Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy”, *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 135–144.
30. 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.
31. Greiner L.E., „Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, 50 (4), 1998.
32. Hartman F., „Preparing the Mind for Dynamic Management”, *International Journal of Project Management*, 26 (3), 2008, pp. 258–267.
33. 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>.
34. Helliwell J. , Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Happiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustainable Development Network, New York, 2016.
35. Hong Y., Mallorie L.M., „A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology”, *Journal of Research in Personality*, 38 (1), 2004.
36. Hubault F., Ergonomie și management, *Les ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
37. Ichnianski C., Shaw K.L., *Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters*, NBER Working paper 15618, 2009.
38. Johnson H., „The Next Management Revolution”, 2004, <Http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html>.
39. Jones A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
40. Jones, C., ECB Cuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.
41. Juncker J. C., White Paper on the Future of Europe, Bruxelles, 2017.
42. Joyce W., Nohria N., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA, 2003.
43. Katzenbach J.R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA, 2000.
44. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2000.
45. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2005.
46. King A.J., Johnson D.D.P., Vugt M. Van, „The Origins and Evolution of Leadership”, *Current Biology*, 19 (19), 2009, pp. 911–916.
47. Kirby J., „Toward a Theory of High Performance”, *Harvard Business Review*, 83 (7), 2005, pp. 30-38.
48. 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.
49. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and performance*, Free Press, NY, USA, 1992.
50. 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.
51. Kurtz C.F., Snowden D.J., „The New Dynamics of Strategy-Sense-making in a Complex-complicated World”, *IBM Systems Journal*, 42 (3), 2003, p. 462.

52. Larréché J.C., Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice, in *Global Management*, 1, 1992.
53. Le Clair C., Moore C., "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28, 2009.
54. Leitch, M., "A New Approach to Management Control: Dynamic Management", 2002, disponibil la: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic>.
55. Leitch M., "A Simulated Experience of Dynamic Management", 2004, <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html>.
56. Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaş C.V., Marin I., Igruş R.S., *Ergonomie organizaţională*, Editura Economică, Bucureşti, 2015.
57. Macnamara D., "Dynamics of Network Leadership", *Banff Executive Leadership News*, 19, 2004.
58. McAfee A., Brynjolfsson E., "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 59-68.
59. McKenzie B., "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 2009, pp. 365-372.
60. Medina, L., Schneide, F., WP/18/17 IMF Working Paper_Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?, 2018.
61. Mihaş I., Lungescu D., "Cultural Dimensions in the Romanian Management", *Management & Marketing*, 1, 2006.
62. 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.
63. Munier F., "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, 2007.
64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. Neufville R. de, "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management* 19, 2000, pp. 225-245.
68. Nicolescu C., *Strategii intreprinzatoriale*, Editura Olimp, Bucureşti, 2006.
69. Nicolescu O. Nicolescu L., *Economia, firma şi managementul bazate pe cunoştinţe*, Editura Economică, Bucureşti, 2005.
70. Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, *Carta Albă a IMM-urilor din România 2009*, Editura Lidana, Bucureşti, 2009.
71. Nicolescu O., Haiduc I., Nancu D., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, Bucureşti, Editura Sigma, 2012.
72. Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D. (coord.), Isaic-Maniu A.I., Drăgan I. M., Nicolescu C., Bâră O., Borcoş M. L., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, Bucureşti, 2010.
73. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoş M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, Editura Sigma, Bucureşti, 2013.
74. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoş M.L., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2012*, Editura Sigma, Bucureşti, 2012.
75. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoş M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2014*, Editura Sigma, Bucureşti, 2014.
76. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoş L.M., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor 2012*, Editura Sigma, Bucureşti, 2012.
77. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2008*, Ed.

- Olimp, Bucuresti, 2008.
78. 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.
 79. Nicolescu O., *Management comparat - UE, Japonia și SUA*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006.
 80. Nicolescu O., *Management comparat internațional*, Editura Economică, ediția a III-a, 2008.
 81. Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2007*, Ed. Olimp, Bucuresti, 2007.
 82. Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București, 2007.
 83. Nicolescu O., Nicolescu C., "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, 11 (4), 2010, pp. 551-561.
 84. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
 85. Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.
 86. Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.
 87. Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Trucă A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
 88. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
 89. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
 90. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
 91. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.
 92. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.
 93. Nicolescu O., Verboncu I., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
 94. 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.
 95. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.
 96. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
 97. Nohria N., Berkley J.D., "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, 36 (4), 1994, pp. 70-92.
 98. 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.
 99. Nordlund T., "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki, 2007.
 100. Ofek E., Wathieu L., "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.
 101. O'Neill, J., Financial crisis one decade later, <https://www.project-syndicate.org/financial-crisis-one-decade-later-by-Jim-O-Neill-2017-2018>
 102. O'Reilly C.A. III, Tushman, M.L., „Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit”, *California Management Review*, 53(4), 2011.
 103. 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.

104. Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper and Row, New York, 1988.
105. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA, 1982.
106. 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.
107. Popa I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
108. 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.
109. 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>.
110. Pușcaș, V., România – 10 ani în Uniunea Europeană, în *Economistul*, decembrie, 2016.
111. Radu L., *Corruption in the European Union and the Responsibility of European Institutions*, Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. 50 E, 2017, pp. 164-176.
112. Reeder III, H.L., Gragg, W.R., *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books, 2008.
113. Richards T.J., "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, 1 (1), 2002, pp. 2-6.
114. Rivoli P., Waddock, S., "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, 53 (2), 2011, pp. 87-104.
115. Roberts B., „Management 2.0: Inciting the Revolution”, *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, Spring 2010 Issue, 2010.
116. 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.
117. Rosenzweig P., "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, 2010, pp. 87-93.
118. 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.
119. Schwab K., World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, Geneva, 2017.
120. 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.
121. 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.
122. Shattock M., *Managing Successful Universities*, Society for Research into Higher Education University, New York, 2003.
123. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, 51 (4), 2009, pp. 11-31.
124. Stringer C., *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.
125. Takane Y., Young F., De Leeuw J., „Nonmetric Individual Differences Multidimensional Scaling: An Alternating Least Squares Method with Optional Scaling Features”, *Psychometrika*, nr. 12, 1970.
126. Taxén L., A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy, 1999.
127. Thone S., House R., „Where Long Range Planning Pays Off”, *Business Horizons*, 8, 1970.
128. Toader S., „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
129. Toader S., Iancu V., Olteanu D., *Evoluția bunăstării în România*, KPMG, București, 2016.
130. Trompernaar F., Schreuder R., *New Quarterly Fills the Gap: "Managing Across Cultures"*, în *Forum EFMD*,

- 1, 1994.
131. 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.
 132. 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.
 133. Vugt M. van, "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 2006, pp. 354-371.
 134. Wang C., Wang N., Yang J., "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.
 135. Weimann J., Knabe A., and Schöb R., "Measuring Happiness: The Economics of Well-being", MIT Press, 2015.
 136. 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.
 137. 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.
 138. Zigruds K., Mutule A., Merkurjev Y., Oleinikova I., *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London, 2011.
 139. Zook C., Allen J., *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA, 2001.
 140. xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.
 141. xxx Business Europe, 10 Priorities to Boost Investment, Growth&Employment, Bruxelles, 2015, <https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2014-00976-E.pdf>.
 142. xxx Comisia Europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, Bursa, 20 februarie, 2014.
 143. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 20167, Burxelles, 7.03.2018, SWD (2018) 91 final.
 144. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Burxelles, 22.02.2017, SWD, 2017.
 145. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.
 146. xxx Completing Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.
 147. xxx Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017.
 148. xxx EU Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Bruxelles COM (2015) 614/2.
 149. xxx Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent, disponibil la: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 13 aprilie 2018.
 150. xxx Eurostat, Rata anuală a inflației, disponibil la: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 16 martie 2018.
 151. xxx Eurostat, Unemployment by sex and age - annual average, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_a&lang=en, accesat la 20 martie 2018.
 152. xxx Eurostat, Total unemployment rate, <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00203&plugin=1>, accesat la 22 aprilie 2018.
 153. xxx European Commission, *Flash Eurobarometer 417 - European businesses and public administration*, 2015, disponibil la: <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/surveyKy/2089/p/2>.
 154. xxx European Commission, *Eurobarometer Flash 457 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*, 2017, disponibil: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/search/corrupt>

- tion/surveyKy/2177, accesat la: 16 martie 2018.
155. xxx European Commission, Innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016, <http://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/innovation/surveyKy/2064>.
 156. xxx European Commission, 2015, Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2016, Bruxelles, 2016.
 157. xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2017 SBA Fact Sheet - Romania – 2017, Bruxelles, 2017.
 158. xxx European Commission, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.
 159. xxx European Commission, *European Economic – Forecast, Winter 2018*, Bruxelles, 2018.
 160. xxx European Commission, *European UE Economic Forecast, Winter 2017*, Bruxelles, 2017.
 161. xxx European Commission, *European Economic Forecast Winter, 2018, European Economy*, 2018.
 162. xxx European Commission, *Innovation Union Scoreboard (INS)*, Bruxelles, 2017.
 163. xxx Eurostat, „Smarter, Greener, more inclusive?”, 2017 edition, Statistical Book, Bruxelles, 2018.
 164. xxx Guvernul României, *Programul de guvernare 2018-2020*, disponibil la: <http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare-2018-2020>, accesat la 24 aprilie 2018.
 165. xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.
 166. xxx IT, in Business Review, iunie 2016.
 167. xxx IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017.
 168. 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>.
 169. xxx KPMG International Cooperative, 2015.
 170. xxx Lighthouse Europe-EESC, Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015.
 171. xxx Ministerul Finanțelor Publice, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018-2020*, http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparența/SFB2018_2020_29nov2017.pdf.
 172. xxx Monitorul Oficial al României, Partea I/Nr.229/04.04.2017.
 173. xxx Price Waterhouse Coopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey.
 174. xxx PwC Global CEO, Survey Romania 2017, www.pwc.ro/ceosurvey2017.
 175. xxx PwC Global CEO, Survey Romania 2015, www.pwc.ro/ceosurvey2015.
 176. xxx PwC Global, CEO Survey Romania 2016, www.pwc.ro/ceosurvey2016.
 177. xxx PwC, Global Economic Crime Survey 2017, Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018.
 178. xxx Raportul de țară al României pentru 2018.
 179. xxx Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States.
 180. xxx Report of The Director General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015.
 181. xxx România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
 182. xxx S+B Trend Watch, in *Strategy+Business*, Raven Creative, Fall, 2015.
 183. xxx S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes, 16.03.2016, www.socialistsanddemocrats.eu.
 184. xxx Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020.
 185. xxx Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014.
 186. xxx Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020.
 187. xxx The Digital Economy and Society Index (DESI), <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
 188. xxx The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, Bruxelles, 2017.
 189. xxx The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, Bruxelles, 2018.
 190. xxx The Lisbon European Council – An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/,

Bruxelles, 2000.

191. ^{xxx} The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.
192. ^{xxx} The Happy Planet Index 2001. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Breifing Paper, New Economic Foundation, 2016.
193. ^{xxx} Transparency International, Coruption Perceptions Index 2017, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017, accesat pe 03.03.2018.
194. ^{xxx} Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.
195. ^{xxx} UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.
196. ^{xxx} United Nations Sustainable Development Summit 2015, 25 - 27 September 2015, New York; http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E.
197. ^{xxx} World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, 2018.

Chestionarul SAMRO 2017 - pentru profesori, traineri și consultanți

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru evaluarea situației managementului din România în anul 2017, de către Societatea Academică de Management din România (**SAMRO**). Timpul necesar pentru a răspunde este de 20-25 de minute. Vă asigurăm de confidențialitatea informațiilor pe care le furnizați. Rezultatele prelucrării chestionarelor și lucrarea rezultată vor fi transmise pe adresa Dvs. de e-mail.

Vă mulțumim pentru contribuția Dvs., care va constitui un input util pentru evaluarea și perfecționarea managementului autohton.

Informații generale de identificare

1. Numele și prenumele
2. Profesia:
 - a. Cadru didactic
 - b. Economist
 - c. Jurist
 - d. Inginer
 - e. Altele
3. Organizația în care lucrați
4. Postul ocupat
5. Vârsta
6. Sex
 - a. Masculin
 - b. Feminin
7. E-mail

Starea și caracteristicile managementului practicat în România în 2017

8. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2017, comparativ cu 2016, la următoarele nivele:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivel de IMM				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				

9. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană:

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul în general, practicat în România				
2	Managementul în firme				
3	Managementul administrației centrale				
4	Managementul administrației locale				

10. Cum apreciați calitatea și eficacitatea managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia):

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	Managementul în general, practicat în România				
2	Managementul în firme				
3	Managementul administrației centrale				
4	Managementul administrației locale				

11. Cum apreciați capacitatea managementului de la nivelele următoare de a face față complexei situații economice din 2017, în România?

Nr. crt.		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivel de IMM				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				

Cele mai importante PUNCTE FORTE și PUNCTE SLABE ale managementului din România

12. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte forte** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.
Selectați maximum 10 puncte forte.

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performante				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficace a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație				
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente				
8	Feed-back rapid și eficiente la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
11	Utilizarea pe scară largă și eficiente a metodelor și tehnicilor moderne de management				
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației				
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori)				
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice				
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
16	Intense activități de training ale angajaților				
17	Eficiente acțiuni de marketing				
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficiență				
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse				
21	Altele (specificați care):				

13. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte slabe** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.

Selectați maximum 10 puncte slabe.

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizarea pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficiente a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
	salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației				
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor				
9	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social				
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări				
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist				
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane				
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
14	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne				
15	Creativitate și inovare managerială reduse				
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.				
17	Accent redus pe trainingul angajaților				
18	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei				
19	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații				
20	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse				
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performante economice scăzute				
23	Performante sociale scăzute				
24	Performante ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

Trainingul și consultanța managerială

14. Evaluați calitatea trainingului managerial din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În învățământul superior în general				
2	În universitățile de stat cu profil economic				
3	În universitățile de stat cu profil tehnic				
4	În universitățile particulare cu profil economic				
5	În universitățile particulare cu profil tehnic				

15. Evaluați calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel național				
2	De firmele de consultanță autohtone				
3	De universitățile din România				
4	De firmele de consultanță străine				

Recomandări

16. Formulați trei recomandări pentru managerii din România pentru a crește, în anul 2016, funcționalitatea și performanțele sistemelor conduse, grupate pe următoarele nivele.

a. La nivelul microeconomic, al firmelor

1	
2	
3	

b. La nivel macroeconomic, al administrației centrale

1	
2	
3	

c. La nivelul administrației locale

1	
2	
3	

17. Formulați trei recomandări pentru universitățile din România, pentru a crește nivelul pregătirii și cercetării științifice manageriale.

1	
2	
3	

18. Formulați trei recomandări pentru furnizorii de consultanță managerială, pentru a-i crește nivelul calitativ al serviciilor oferite.

1	
2	
3	

19. Considerați că în anul 2018 situația economică a României va fi:

- a. Mai bună
- b. La fel
- c. Mai proastă

20. Formulați orice alte **opinii și propuneri** care considerați că pot contribui la evaluarea managementului din România și la dezvoltarea sa.

1	
2	
3	

Vă mulțumim!

Chestionarul pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2017

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 **douăzeci și patrulea an consecutiv**.

Scop: identificarea principalelor **dificultăți** din activitatea IMM-urilor și a **căilor majore de dezvoltare și de consolidare** a 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 2017.

Vă mulțumim pentru colaborarea dumneavoastră.

I.A. Informații generale de identificare a firmei:

Denumirea firmei			
Email ¹			
Anul înființării			
Codul fiscal			
Localitatea, județul			
Număr de salariați actual			
Cifra de afaceri în anul 2016 (lei)			
Valoarea profitului/ pierderilor în anul 2016 (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:			

I. B. Opțional, pentru firmele care au peste 20 salariați

1. Cifra de afaceri în 2010

3. Cifra de afaceri în 2012

2. Număr de salariați în 2010

4. Număr de salariați în 2012

II. Informații generale de identificare privitoare la întreprinzătorul/managerul firmei:

II.1 Vârsta:				
II.2 Sex:	masculin		feminin	
II.3 Starea civilă	căsătorit		necăsătorit	
II.4 Număr copii				
II.5 Studii:	elementare	Medii (liceu)	universitare	masterat
	doctorat	Alte studii postuniversitare	Training-uri în România	Training-uri în străinătate
II.6 Profesia	economist	jurist	profesor	Inginer
	informatician	tehnician	Muncitor calificat	altele
II.7 Număr de ani ca întreprinzător				
II.8 Număr de asociați/acționari ai firmei				
II.9 Număr mediu de ore alocate afacerii/ săptămână				
II.10 Implicarea membrilor familiei (soț, soție, copii etc.) în afacere	DA		NU	

¹ Pentru a vă transmite rezultatele anchetei

III. Mediul de afaceri

III.1. Cum apreciați situația de ansamblu a mediului economic din România?

	Starea actuală	Evoluția în 2016	Evoluția în 2017
Favorabilă afacerilor			
Neutră			
Stânjenitoare dezvoltării afacerilor			

III.2. Indicați cele mai importante trei oportunități în afacerile dumneavoastră pentru anul 2017, numerotându-le cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

→ creșterea cererii pe piața internă		→ realizarea unui parteneriat de afaceri	
→ sporirea exporturilor		→ obținerea unui grant din fonduri ale UE și ale României	
→ folosirea de noi tehnologii		→ penetrarea pe noi piețe	
→ asimilarea de noi produse		→ Altele, specificați care:	

III.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		instabilitatea relativă a monedei naționale	
concurența produselor din import		cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	
scăderea cererii la export		creșterea nivelului cheltuielilor salariale	
costuri ridicate ale creditelor		calitatea slabă a infrastructurii (drumuri, rețele de utilități, etc.)	
inflația		accesul dificil la credite	
concurența nelocală		corupția	
neplata facturilor de către instituțiile statului		birocrația	
întârzieri la încasarea facturilor de la firme private		controalele excesive	
obținerea consultanței și trainingului necesar firmei		fiscalitatea excesivă	
angajarea, pregătirea și menținerea personalului		altele, specificați care:	

III.4. Care dintre evenimentele contextuale menționate în continuare apreciați că vor afecta negativ activitatea și performanțele firmei dumneavoastră în anul acesta:

evoluția cadrului legislativ		conflictele și tensiunile sociale, etnice și militare din zone apropiate României	
politicile băncilor din România față de firme		corupția	
climatul și tensiunile sociale		tensiunile interetnice	
situația economică mondială		birocrația excesivă	
insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului etc. de a gestiona problemele economice		evoluția economică la nivelul țărilor europene	
schimbările politice la nivel național		politica Fondului Monetar Internațional și a Băncii Mondiale față de România	
insuficienta predictibilitate a mediului economic pentru firme			
altele, specificați care:			

III.5. Din cinci întreprinderi a căror activitate o cunoașteți bine (furnizori, clienți, firme ale prietenilor) indicați pentru perioada octombrie 2015- martie 2017 câte:

→ au dat faliment	
→ și-au redus activitatea	
→ funcționează la aceiași parametri	
→ și-au dezvoltat/extins activitatea	

III. 6. În ce categorie din cele menționate la III.5 se încadrează firma dumneavoastră?

→ și-a redus activitatea	
→ funcționează la aceiași parametri	
→ și-au dezvoltat/extins activitatea	

III. 7. Câte companii vă furnizau produse/servicii necesare desfășurării activității dvs.economice la sfârșitul anului 2016?

III. 8. Câți beneficiari (companii) cumpără produsele/serviciile oferite de către compania dvs?

III. 9. În anul curent (2017) apreciați că veți pierde clienți sau furnizori semnificativi?

DA		Dacă DA, câți	FURNIZORI:	
NU			CLIEŢI:	

III. 10. Principalele cauze care pot duce la întreruperea relațiilor de colaborare cu furnizorii și clienții dumneavoastră sunt (puteți bifa mai multe răspunsuri):

Furnizarea cu întârziere a produselor/serviciilor		Identificarea de parteneri de afaceri mai avantajoși	
Costurile prea mari		Capacitate limitată de a furniza cantitatea de produse necesare	
Schimbarea activității principale a clienților/furnizorilor		Falimentul clienților sau al furnizorilor	
Altele, specificați care:			

III. 11. Cât de mult vă afectează actuala situație economică:

foarte mult		mult		destul de mult		puțin sau foarte puțin		deloc	
-------------	--	------	--	----------------	--	------------------------	--	-------	--

III. 12. Considerați că în anul 2017 situația economică a României va fi?

mai bună		la fel		mai proastă	
----------	--	--------	--	-------------	--

III. 13. În ce măsură considerați că actualul guvern are capacitatea să contribuie la rezolvarea problemelor complexe socio-economice ale României?

ridicată		medie		redușă		deloc	
----------	--	-------	--	--------	--	-------	--

IV. Performanțele IMM-urilor

IV. 1. Performanțele de ansamblu ale firmei în anul 2016 comparativ cu anul 2015 le apreciați ca:

mult mai bune		mai bune		la fel		puțin mai slabe		mult mai slabe	
---------------	--	----------	--	--------	--	-----------------	--	----------------	--

IV. 2. Cum considerați că vor fi performanțele firmei dvs. în anul 2017 comparativ cu 2016:

mult mai bune		mai bune		la fel		puțin mai slabe		mult mai slabe	
---------------	--	----------	--	--------	--	-----------------	--	----------------	--

IV. 3. Indicați, cum au evoluat în anul 2016 comparativ cu anul 2015 (coloana 1) și cum va fi în anul 2017, comparativ cu 2016 (coloana 2), pentru firma dumneavoastră următorii indicatori, utilizând:

+ 2	+ 1	0	-1	- 2
a crescut semnificativ	a crescut în mică măsură	a rămas aproximativ la fel	a scăzut în mică măsură	a scăzut semnificativ

	2016/2015	2017/2016
mărirea creditelor bancare		
mărirea datoriilor către furnizori		
mărirea datoriilor clienților dvs.		
mărirea datoriei firmei dvs. privind contribuțiile la bugetul de stat, TVA, impozite etc.		

IV. 4. Cum apreciați nivelul (gradul) acoperirii capacității de producție (de vânzare, stocare, transport, fabricație, etc.) cu comenzi în 2017:

sub 25%		25% - 50%		51-75%		peste 75%	
---------	--	-----------	--	--------	--	-----------	--

IV. 5. Cum apreciați evoluția pentru firma dumneavoastră a următorilor indicatori, în anul 2017 comparativ cu anul 2016

Indicatori	În creștere semnificativă	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere accentuată
Volumul fizic al vânzărilor					
Numărul de salariați					
Stocurile de mărfuri					
Volumul comenzilor					
Numărul de clienți					
Volumul exportului					
Mărirea profitului					

V. Managementul practicat în România

V.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	

V.2. Cum apreciați calitatea și eficiența managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul practicat 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	

V.3. Cum apreciați calitatea și eficiența 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	

V.4. Cum apreciați capacitatea managementului de la nivelele următoare de a face față situației economice în 2017, 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	

V.5. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte tari** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele patru nivele. (Maximum 10 puncte tari)

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 eficientă a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Angrenarea salariaților în activitățile organizației				
6	Controlul și evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor salariaților/organizației				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente				
8	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului de afaceri				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
11	Utilizarea pe scară largă a metodelor și tehnicilor moderne de management				
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor la nivelul organizației				
13	Nivelul de relaționare cu acționarii/asociații și cu furnizorii, clienții etc.				
14	Inițiativă și spirit întreprenorial puternice				
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
16	Activități de training a angajaților				
17	Acțiuni de marketing eficiente				
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficiență				
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
20	Asigurarea sustenabilității organizației				
21	Altele (specificați care):				

V.6. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte slabe** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele patru nivele. (Maximum 10 puncte slabe)

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizare pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficientă a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficientă				
7	Neglijarea acționarilor/asociațiilor sau a clienților, furnizorilor etc.				
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor				
9	Reacții întârziate și ineficiente la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social				
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial 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 la nivel managerial a tehnologiei informaționale				
15	Creativitate și inovare managerială reduce				
16	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit, etc.				
17	Accent redus pe instruirea angajaților				
18	Insuficienta luare în considerare a culturii organizaționale de către managementul firmei				
19	Comunicare defectuoasă între șefi și subordonați				
20	Inițiativă și spirit întreprenorial reduce				
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performanțe economice scăzute				
23	Performanțe sociale scăzute				
24	Performanțe ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

V.7. Evaluați calitatea **trainingului managerial** din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană. (1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

În învățământul superior în general	În universitățile de stat cu profil economic	În universitățile de stat cu profil tehnic	În universitățile particulare cu profil economic	În universitățile particulare cu profil tehnic

V.8. *Evaluati calitatea **consultanței manageriale** oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană. (1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

În general, la nivel național	Firmele de consultanță autohtone	Universitățile din România	Firmele de consultanță străine

VI. Internaționalizarea afacerilor firmelor din România

VI.1. *Cum apreciați nivelul producției/serviciilor oferite de firma dvs. în semestrul II al anului 2016, comparativ cu semestrul II al anului 2015, în ceea ce privește activitățile de import-export. (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

mai bun		la fel		inferior		mult mai slab	
----------------	--	---------------	--	-----------------	--	----------------------	--

VI.2. *Cum apreciați nivelul contractelor/comenzilor pe care l-ați avut în derulare în semestrul II al anului 2016, comparativ cu semestrul II al anului 2015, în ceea ce privește activitățile de import-export. (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

mai bun		la fel		inferior		mult mai slab	
----------------	--	---------------	--	-----------------	--	----------------------	--

VI.3. *Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de import în cadrul firmei dvs?*

sub 25%		25% - 50%		51-75%		peste 75%	
----------------	--	------------------	--	---------------	--	------------------	--

VI.4. *Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de export în cadrul firmei dvs?*

sub 25%		25% - 50%		51-75%		peste 75%	
----------------	--	------------------	--	---------------	--	------------------	--

VI.5. *În anul 2016 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în România?*

DA	<input type="checkbox"/>	Dacă DA, la câte	<input type="text"/>
NU	<input type="checkbox"/>	Dacă NU , vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VI.6. *În anul 2016 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în străinătate?*

DA	<input type="checkbox"/>	Dacă DA, la câte	<input type="text"/>
NU	<input type="checkbox"/>	Dacă NU , vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VI.7. *În cazul în care realizați activități de import/export, vă rugăm să apreciați evoluția **volumului importurilor/exporturilor** firmei dvs. în anul 2017, comparativ cu anul 2016? (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

	IMPORTURI	EXPORTURI
mai bun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
la fel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
inferior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mult mai slab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VI.8. *Care sunt, în opinia dvs principalii **factori** care pot afecta **volumul importurilor/exporturilor** firmei dvs., pentru anul 2017, comparativ cu anul 2016 (maxim 5 factori)*

Nr.	Factori	Importuri	Exporturi
1	Calitatea produselor/serviciilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Prețul produselor/serviciilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Marketingul organizației	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Participarea la târguri/expoziții/misiuni economice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Existența unui brand propriu, puternic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Calitatea relațiilor umane stabilite cu clienții și furnizorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Deschiderea de noi piețe la nivel internațional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nr.	Factori	Importuri	Exporturi
7	Interesul piețelor internaționale pentru categoria de produse/servicii oferite		
8	Informații insuficiente cu privire la oportunitățile oferite de piețele internaționale		
9	Nivelul scăzut de implicare al autorităților guvernamentale în promovarea produselor românești		
10	Documentația necesară pentru realizarea acestui tip de acțiune		
11	Interesul scăzut al consumatorilor interni		
12	Oferta scăzută pentru produse/servicii similare		
13	Altele, vă rugăm specificați care:		

VI.9. Care sunt în opinia dvs. principalele beneficii aduse dezvoltării firmei de apartenența României la piața economică europeană?

Acces mai bun pe piețe	Cooperare în domeniul inovării
Legislație și regulamente îmbunătățite	Acces la noi tehnologii
Potențiali furnizori mai ieftini	Proceduri de achiziții publice transparente
Potențiali clienți pentru produse/servicii/materii prime	Accesul la fonduri structurale
Altele, specificați care:	

VII. Accesul IMM-urilor la fonduri structurale

VII.1. Ați beneficiat în 2016 de finanțarea afacerii dvs. prin accesarea de fonduri structurale?

DA

NU

VII.2. Dacă răspunsul a fost DA la întrebarea VII.1, vă rugăm să bifați primele 3 avantaje, pe care firma dvs. le-a avut ca beneficiar al finanțării? numerotați cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

Dezvoltarea unor produse/servicii noi	
Dezvoltarea afacerii prin îmbunătățirea calității produselor/serviciilor	
Achiziția de noi echipamente și tehnologii	
Dezvoltarea afacerii în domeniul cercetării-inovării	
Dezvoltarea/îmbunătățirea managementului organizațional	
Accesul propriilor salariați la cursuri de instruire	

VII.3 Care sunt, în opinia dumneavoastră, principalele 3 obstacole în accesarea fondurilor structurale?

Birocrația 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	
Altele, specificați care:	

VII.4 Intenționați să accesați fonduri structurale în 2017 ?

DA

NU

VII.5 Dacă da, în ce stadiu vă aflați?

Mă informez asupra lor	
Am contactat o firmă de consultanță, un patronat, etc. pentru a mă ajuta	
Sunt în faza de elaborare a proiectului	
Am depus proiectul	
Am primit aprobarea pentru proiectul depus	

VIII. Strategii și politici ale IMM-urilor

VIII.1. În cadrul firmei dumneavoastră se elaborează:

Planuri și politici anuale	
Strategii (planuri) pe 3-5 ani	
Nu se elaborează planuri	

VIII.2. Care este obiectivul principal al firmei dumneavoastră pentru următorii 2 ani?

Reducerea dimensiunii afacerii	
Mentținerea afacerii la dimensiunile actuale	
Extinderea moderată a afacerii	
Extinderea rapidă a afacerii	
Vânzarea afacerii	
Închiderea afacerii	

VIII.3. În cazul extinderii/dezvoltării afacerii în anul 2017, 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:		

VIII.4. Care considerați că sunt principalele două avantaje concurențiale ale firmei Dvs.?

Prețul scăzut al produselor/serviciilor oferite	
Calitatea ridicată a produselor/serviciilor oferite	
Raportul preț – calitate	
Canalele de distribuție utilizate	
Serviciile post-vânzare oferite clienților	
Calitatea angajaților	
Relațiile în mediul politic și economic	
Calitatea managementului practicat	
Reputația firmei	
Capacitatea de inovare	
Altele, specificați care:	

VIII.5. Indicați două dintre următoarele activități ale firmei dumneavoastră, asupra cărora se va concentra abordarea managerială în 2017?

Elaborarea de strategii și politici ale firmei	
Relațiile cu distribuitorii și clienții	
Realizarea de produse/servicii noi	
Introducerea de noi procese tehnologice	
Asigurarea salariaților necesari firmei	
Restructurarea procesului de luare a deciziilor	
Obținerea și utilizarea de informații și cunoștințe	
Noi metode de livrare, logistică	
Relațiile cu furnizorii	
Trainingul personalului	
Diminuarea numărului de salariați	
Reducerea costurilor	
Capitalizarea firmei	
Altele, specificați care:	

VIII.6. În 2016 ați folosit consultanți externi (management, marketing, etc.) în activitatea Dvs.?

DA	<input type="checkbox"/>
NU	<input type="checkbox"/>

VIII.7. Vă rugăm să aproximați câte procente din producția anuală a firmei dvs. sunt destinate

	%
Pietei locale	%
Pietei naționale	%
Țărilor UE	%
Țărilor europene care nu fac parte din UE	%
Altor țări	%
	100%

VIII.8. Vă rugăm să indicați, în ce proporție clienții dvs. sunt (bifați câte o variantă pentru fiecare categorie)

	0-30%	31-60%	61-100%
Distribuitori en-gross și en-detail			
Firme din industrie			
Exportatori			
Firme din alte sectoare de activitate			
Administrația centrală și locală			
Persoane fizice			

VIII.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	
Angajați motivați și loiali	

VIII.10. Ați auzit despre economia și organizația bazate pe cunoștințe?

DA	<input type="checkbox"/>
NU	<input type="checkbox"/>

VIII.11. Precizați ce înțelegeți Dvs. prin economia bazată pe cunoștințe:

IX. Finanțele și contabilitatea IMM-urilor

IX.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	Disponibilitate extinsă în ceea ce privește rețeaua de sucursale și interacțiunea cu angajații	
Flexibilitatea opțiunilor de finanțare/accesibilitatea finanțării	Servicii bancare disponibile online	
Paleta largă de servicii dintre care pot alege opțiunea adecvată	Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)	

IX.2. Care credeți trebuie să fie serviciul prioritar, care să ancoreze relația cu banca?

Finanțarea	Consultanța privind managementul financiar al companiei	
Depozitele și administrarea lichidităților	Consultanță pentru accesarea unor surse de finanțare din fonduri structurale, programe de finanțare naționale etc.	
Operațiunile de plăți și managementul numerarului	Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)	

IX.3. Care este nevoia dvs. pentru care ați dori să fiți asistat de către o bancă, în afara serviciilor bancare clasice?

Consultanță generală în ceea ce privește mediul de afaceri, evoluții macro-economice, fiscale, legislative	
Crearea unor oportunități de afaceri între clienții aceleași bănci	
Consultanță 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 (vă rugăm menționați)	

IX.4. Nevoile dvs. de finanțare privesc mai ales:

Investiții imobiliare, echipamente sau tehnologie	Pregătirea angajaților
Finanțarea stocurilor și capital de lucru	Refinanțarea unor alte obligații financiare
Dezvoltarea unor produse, servicii sau accesarea unor noi piețe	Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)

IX.5. Ce bariere percepeți în accesarea unor finanțări bancare?

Lipsa certitudinii privind situația financiară a companiei	Sunt necesare prea multe acte, ori este prea complicat în comparație cu alte surse de finanțare
Lipsa garanțiilor	Soluțiile de finanțare nu sunt accesibile sau sunt nepotrivite nevoilor mele
Prețul creditelor sau al depozitelor sunt prea ridicate	Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)

IX.6. Selectați dintre modalitățile de finanțare enumerate mai jos pe acelea la care ați apelat pe parcursul anului 2016?

Autofinanțare	Fonduri nerambursabile
Credit furnizor	Emisiunea de acțiuni pe piața de capital
Credite bancare	Leasing
Împrumuturi de la instituții financiare specializate (IFN)	Factoring
Credite garantate cu fonduri de garantare	Altele, precizați care:

IX.7. Selectați dintre modalitățile de finanțare enumerate mai jos pe acelea la care intenționați să apelați pe parcursul anului 2017?

Autofinanțare	Fonduri nerambursabile
Credit furnizor	Emisiunea de acțiuni pe piața de capital
Credite bancare	Leasing
Împrumuturi de la instituții financiare specializate (IFN)	Factoring
Credite garantate cu fonduri de garantare (FNGCIMM)	Altele, precizați care:

IX. 8 Care este destinația finanțării la care intenționați să apelați în 2017?

Proiecte inovative	
Investiții	
Capital de lucru	
Producție primară agricolă	
Alte modalități, precizați care:	

IX. 9 Care sunt criteriile care v-ar determina să optați pentru un produs de garantare FNGCIMM în 2017?

Lipsa garanțiilor necesare accesării creditului	Costurile aferente garanției FNGCIMM
Disponibilitatea produselor de garantare la banca finanțatoare	Procesul de acordare: Număr redus de documente solicitate Durata medie de soluționare
Cantitatea informațiilor disponibile despre produsele de garantare FNGCIMM	Altele, precizați care:

IX. 10 Ce modalități de promovare credeți că ar facilita o mai bună cunoaștere a produselor de garantare FNGCIMM?

Publicitate în mediul on-line, inclusiv rețelele sociale	Evenimente dedicate mediului de afaceri
Publicitate în presa tipărită	Informări periodice, prin comunicare directă (newsletter, campanii de marketing direct)
Campanii derulate împreună cu băncile finanțatoare	Altele, precizați care:

IX. 11. Aveți contractat un expert contabil care:

	DA	NU
să supravegheze activitățile financiar-contabile ale societății Dvs.?		
să asiste societatea în relațiile cu Administrația Fiscală?		
să vă ofere servicii integrate de asistență?		

IX. 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	

IX.13. Ce rol acordați contabilității firmei? (bifați o singură opțiune)

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	

X. Resursele umane, training-ul și salarizarea în cadrul IMM-urilor

X.1. Indicați câte persoane ați angajat în anul 2016

X.2. Indicați câte persoane au părăsit organizația în 2016:

X.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; 5= minim)

experiența	abilitățile de lucru în echipă
cunoștințele și abilitățile de specialitate deținute	școala absolvită
cine i-au recomandat	limbile străine cunoscute
inteligența	competența în domeniul său de activitate
spiritul de responsabilitate	conștiinciozitatea
gradul de implicare în firmă	capacitatea de efort
competențe informatice	fidelitatea față de firmă
comportamentul civilizată	Altele, precizați care:

X.4. Salariul mediu în firma dumneavoastră în anul 2016, comparativ cu 2015

A scăzut cu 1-5%	A crescut cu 1-5%
A scăzut cu 6-10%	A crescut cu 6-10%
A scăzut cu 11-15%	A crescut cu 11-15%
A scăzut cu peste 15%	A crescut cu peste 15%
A rămas la fel	

X.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
----------	------------	-------------	---------------

X.6. Ce procent din cifra de afaceri a costat training-ul angajaților în 2016?

X.7. Aproximativ ce procent dintre angajați a beneficiat de training în 2016?

X.8. Aproximativ care este ponderea angajaților cu studii superioare?

X.9. Ce procent dintre angajați este reprezentat de bărbați?

X.10. Aproximativ ce procent dintre angajați au experiență de peste 15 ani în domeniul actual?

XI. Inovarea și informatizarea în IMM-uri

XI.1. Eforturile de inovare în cadrul firmei s-au concentrat cu precădere spre dezvoltarea (indicați maximum două răspunsuri):

Noilor produse		Modernizarea sistemului informatic	
Noilor tehnologii		Pregătirea resurselor umane	
Noilor abordări manageriale și de marketing		Nu este cazul	

XI.2. Ce pondere din totalul investițiilor (aproximativ) a fost dedicat în ultimul an, inovării în produse, procese sau organizare?

0%		21-50%	
1-5%		51% -75%	
6-10%		peste 76%	
11-20%			

XI.3. Ce pondere din cifra de afaceri (aproximativ) provine din produse și servicii noi sau reinnoite, introduse în ultimul an?

0%		21-50%	
1-5%		51% -75%	
6-10%		peste 76%	
11-20%			

XI.4. Care a fost principala modalitate de realizare a inovării?

Preluarea integrală a elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații		Derularea individuală a activităților de cercetare-dezvoltare	
Adaptarea și modificarea elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații		Cooperarea cu alte organizații privind derularea activităților de cercetare-dezvoltare	

XI.5. Care sunt principalele surse de finanțare a investițiilor în cercetare-dezvoltare și inovare?

Surse proprii		Fonduri de la autoritățile publice centrale	
Împrumuturi, credite bancare, etc.		Fonduri de la autoritățile publice locale	
Fonduri de la UE		Altele:	

XI.6. Care este, în opinia Dvs., perioada optimă de derulare a unui proiect de cercetare dezvoltare până la obținerea unor rezultate concrete?

Până la 6 luni		3-5 ani	
6-12 luni		Peste 5 ani	
1-2 ani			

XI.7. Care este, în opinia Dvs., durata optimă de recuperare a investițiilor realizate în cercetare-dezvoltare și inovare?

Până la 6 luni		3-5 ani	
6-12 luni		6-10 ani	
1-2 ani		Peste 10 ani	

XI.8. Care sunt principalele surse de informații la care apeleți pentru procesele inovaționale?

Propria organizație		Reviste și publicații de specialitate	
Clienți și consumatori		Consultanți, organizații private de cercetare	
Furnizori de echipamente, materiale, etc.		Guvern și/sau institututele publice de cercetare	
Competitori direcți și/sau indirecti		Universități	
Expoziții, târguri, conferințe, etc.		Patronatele și alte asociații profesionale	
Altele:			

XI.9. Care sunt principalele bariere în derularea activităților de cercetare-dezvoltare și inovare?

Costul ridicat al activităților de cercetare-dezvoltare		Accesul dificil la informații relevante privind noile	
Incertitudinea privind cererea pentru produse inovative		Dificultatea de a găsi parteneri în vederea cooperării privind activitățile de cercetare-dezvoltare	
Insuficiența fondurilor proprii		Lipsa unor resurse umane adecvate	
Lipsa unor scheme publice de finanțare/co-finanțare a activităților de cercetare-dezvoltare și/sau rigiditatea criteriilor de eligibilitate		Lipsa unor previziuni pe termen mediu și lung privind evoluția sectoarelor de activitate	
Accesul dificil la informații relevante privind piețele (cercetări de marketing, statistici, etc.)		Altele, specificați care:	

XI.10. Care este numărul de computere din firma dumneavoastră?

Nu avem computere		11-30 computere	
1-5 computere		31-50 computere	
6-10 computere		Peste 50 computere	

XI. 11. În cadrul firmei dumneavoastră folosiți:

computere		site-ul propriu al firmei	
e-mail		vânzările / cumpărările on-line	
internet		nu folosim nici una dintre cele de mai sus	
intranet		Altele, specificați care:	

XI.12. Dacă în firma dumneavoastră se utilizează internetul, menționați în ce scop se face:

pentru promovarea produselor/serviciilor		pentru a obține informații despre mediul de afaceri	
pentru a comunica cu furnizorii sau clienții		tranzacții sau plăți electronice	
pentru a facilita comunicarea în cadrul firmei		Altele, specificați care:	

XII. Aspecte energetice

XII.1. Care sunt, în ordinea importanței, criteriile după care vă alegeți furnizorii de utilități (completați de la 1 – cel mai important până la 6 cel mai puțin important)?

Prețul serviciului		Servicii auxiliare (asigurări, eficiență energetică, alte servicii)	
Flexibilitate la plata facturilor (scadență, rate, etc.)		Reputație/soliditate a furnizorului	
Calitatea serviciului de relații cu clienții		Altele, specificați care:	

XII.2. Aveți în plan investiții de eficiență energetică?

Da		Nu	
-----------	--	-----------	--

XII.3. Ce procent din costurile firmei sunt reprezentate de cheltuielile de utilități?

Energie electrică (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	
Gaz (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	
Apă (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	
Altele (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	

VĂ MULȚUMIM PENTRU TIMPUL ACORDAT!

Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în martie – aprilie 2017

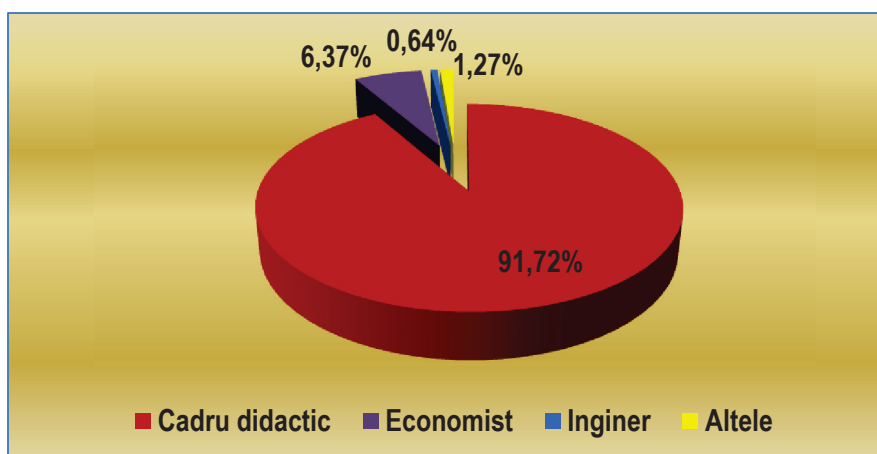


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

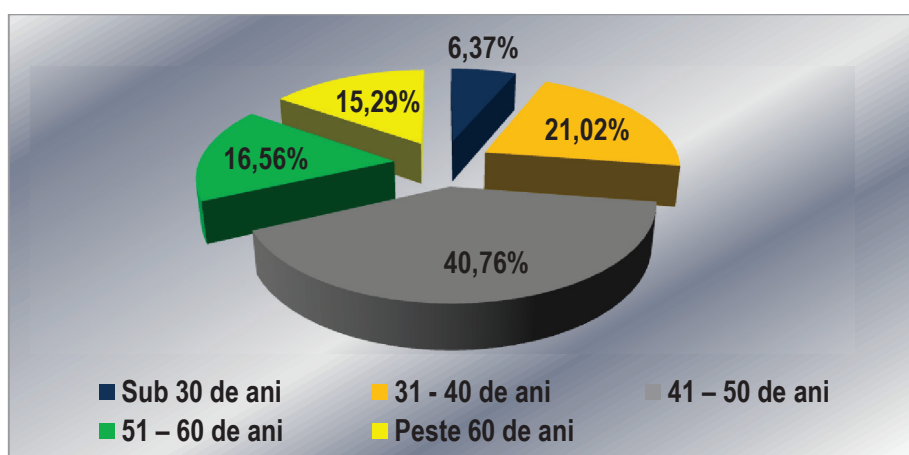


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

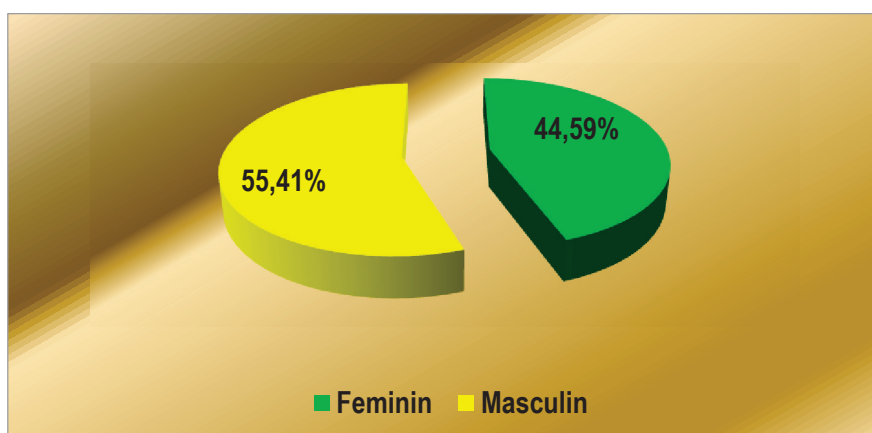


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”

Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în octombrie 2017 – ianuarie 2018

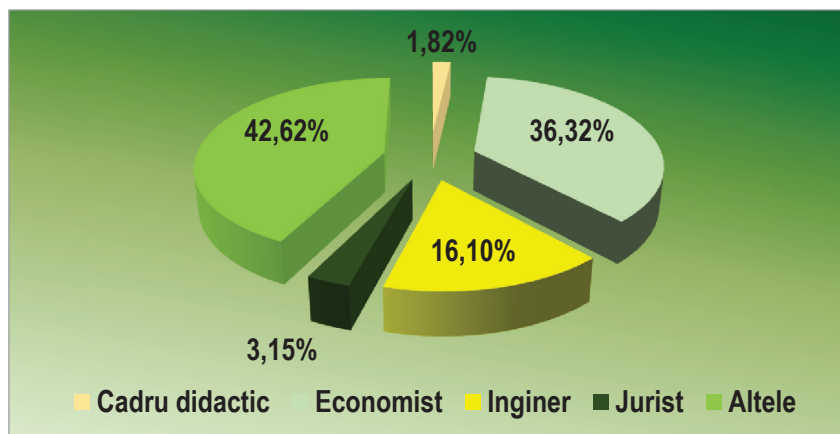


Figura nr. 1 - Structura eșantionului după criteriul "profesia respondenților"

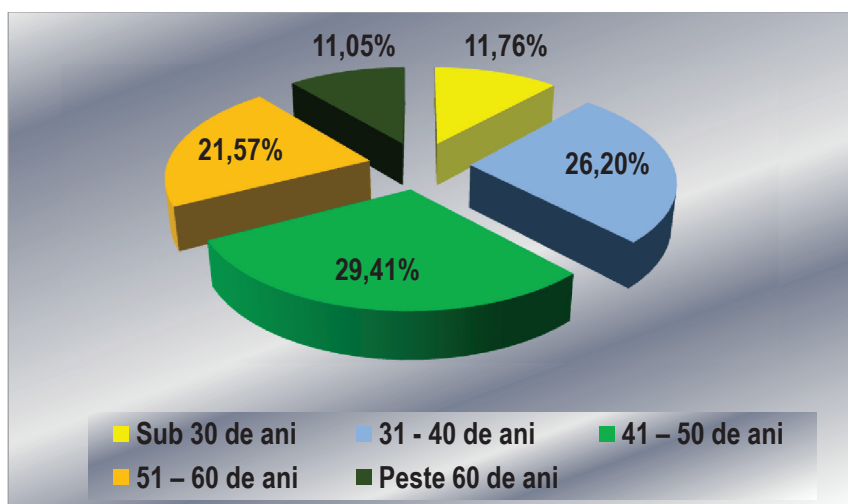


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților"

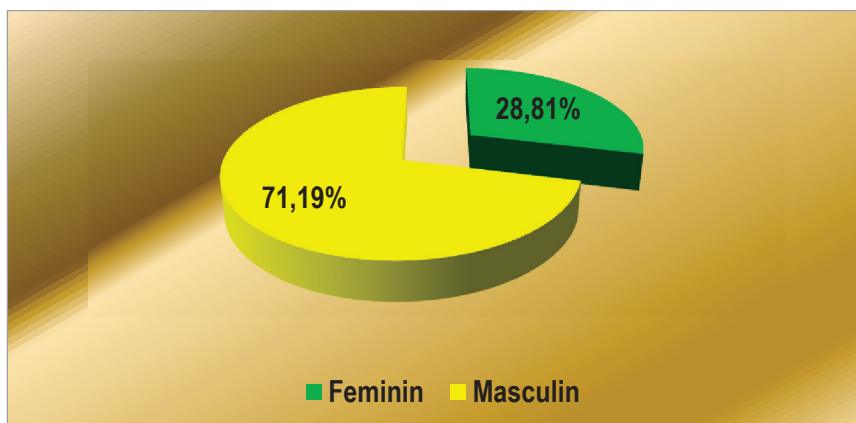


Figura nr. 3 - Structura eșantionului după sexul respondenților