

ION POPA

OVIDIU NICOLESCU

CIPRIAN NICOLESCU

CEZAR-PETRE SIMION

**STAREA DE SĂNĂTATE
A
MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2021**

**RAPORT DE CERCETARE BAZAT PE CHESTIONAREA A 580
SPECIALIȘTI**

- EDIȚIA A XIII-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., 3.3., 3.4., 3.6.1. și 3.7.1

Prof. univ. dr. Ion POPA

Capitolul 1 – 1.5.

Capitolul 2 – 2.5.

Capitolul 3 – 3.5., 3.6.3. și 3.7.3.

Prof. univ. dr. Ciprian NICOLESCU

Capitolul 1 – 1.6.

Capitolul 2 – 2.6.

Capitolul 3 – 3.6.4. și 3.7.4

Prof. univ. dr. Cezar-Petre SIMION

Capitolul 1 – 1.4, 1.6.

Capitolul 2 – 2.4.

Capitolul 3 – 3.6.2., 3.7.2.

ISBN 978-606-26-1259-7

Editat de **Pro Universitaria SRL**, editură cu prestigiu recunoscut.

Editura **Pro Universitaria** este acreditată CNCS în domeniul Științelor Umaniste și CNATDCU (lista A2-Panel 4) în domeniul Științelor Sociale.

Copyright © 2022, Editura **Pro Universitaria**.

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

Nicio parte din acest volum (fragment sau componentă grafică) nu poate fi copiată fără acordul scris al **Editurii Pro Universitaria**.

LISTA CONTRIBUTORILOR

A. PROFESORI UNIVERSITARI

1. Prof. univ. dr. Cosmin DOBRIN
2. Prof. univ. dr. Ghiță BÂRSAN
3. Prof. univ. dr. Nicolae BIBU
4. Prof. univ. dr. Nadia CIOCOIU
5. Prof. univ. dr. Dănuț Dumitru DUMITRAȘCU
6. Prof. univ. dr. Liviu ILIEȘ
7. Prof. univ. dr. Răzvan NISTOR
8. Prof. univ. dr. Tudor NISTORESCU
9. Prof. univ. dr. Constantin OPREAN
10. Prof. univ. dr. Florina PÎNZARU
11. Prof. univ. dr. Teodora ROMAN
12. Prof. univ. dr. Mihai ȚÎȚU
13. Prof. univ. dr. Ion VERBONCU

B. CONSILIUL NAȚIONAL AL ÎNTRERINDERILOR 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. Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
3. Universitatea „Babeș – Bolyai” din Cluj - Napoca
4. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu
5. Universitatea Romano-Americană
6. Institutul de Prognoză Economică, Academia Română
7. Universitatea de Vest din Timișoara
8. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași
9. Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
10. Universitatea Bogdan Vodă din Cluj Napoca
11. Universitatea din Oradea
12. Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
13. Universitatea Valahia din Târgoviște
14. Școala Națională de Studii Politice și Administrative
15. Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău
16. Universitatea din Craiova
17. Universitatea „Ovidius” din Constanța
18. Universitatea Transilvania din Brașov
19. Universitatea din Petroșani
20. Academia Tehnică Militară „Ferdinand I”
21. Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
22. Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava
23. Universitatea Petrol-Gaze din Ploiești
24. Universitatea Titu Maiorescu din București

D. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARELE SAMRO

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

E. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARE CNIPMMR

Inf. Georgiana STOIAN

CUPRINS

Cuvânt înainte	19
1. CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2021 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 2021 în context european și mondial	39
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial	39
1.2.2. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2021	42
1.2.3. Indicele capabilităților de schimbare	46
1.2.4. Evoluția competitivității României în context internațional	51
1.2.5. România pe locul 26 în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI)	55
1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2021	56
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național	56
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană	57
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexelor situații contextuale actuale	60
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultantă sinergică a calității managementului național	64
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național	66
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte	66
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România	67
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte ale managementului național	70
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național	74
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România	74
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe ale manageriale	79
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2021	84
1.4. Caracteristicile ale managementului din administrația publică în 2021	88
1.4.1. Managementul administrației publice centrale	88
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale	88
1.4.1.2. Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față, în anul 2021, complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România	91
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte	93
1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe	99
1.4.2. Managementul administrației publice locale	105
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	105
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față, în anul 2021, complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România	107
1.4.2.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte	108
1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe	114
1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra firmelor	121
1.5. Managementul la nivelul de agenți economici	124
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri	124
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale firmelor din România	129
1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici	132

1.5.3.1. Analiza calității managementului practicat în România comparativ cu anul precedent	132
1.5.3.2. Analiza impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economic	135
1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexelor situații economice din 2021	142
1.5.5. Previțiunea și managementul strategic la nivelul agenților economici din România	146
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici	148
1.5.7. Managementul resurselor umane	153
1.5.8. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului firmelor din România	157
1.5.8.1. Principalele puncte forte identificate	157
1.5.8.2. Analiza cauzală a principalelor puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici din România	160
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului firmelor din România	164
1.5.9.1. Principalele puncte slabe identificate	164
1.5.9.2. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România	167
1.6. Trainingul și consultanța managerială	170
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România	170
1.6.2. Frecvența trainingului în firmele românești	171
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană	177
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a întreprinderilor din România	183
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E	184
1.6.6. Impactul pandemiei Covid-19 asupra organizațiilor care furnizează training și consultanță managerială	188
1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România	191
1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră	195
1.6.9. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România	202
2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2021	205
2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România	205
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală	205
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale	206
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice	215
2.1.4. Avantaje și limite	218
2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii treisprezece ani	220
2.2.1. Dinamica economiei	220
2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore	223
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2021	227
2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2021 în context internațional	228
2.3.1. Evoluția calității managementului național	228
2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană	230
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală	230
2.3.4. Analiza in dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale	231
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale	235
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale	242
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2021	250
2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009–2021	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 complexelor provocări economico-sociale în perioada 2009–2021	259
2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale	261
2.4.2. Analiza dinamică a managementului administrației publice locale	267
2.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale	267
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a răspunde provocărilor economico-sociale în perioada 2009-2021	273

2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației locale	275
2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor	281
2.5. Dinamica managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2021	285
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri	286
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale firmelor din România	293
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici din România	302
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici din România	302
2.5.3.2. Dinamica impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economici	307
2.5.3.3. Analiza dinamicii calității și eficacității managementului firmelor din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală	308
2.5.4. Dinamica capacității managementului firmelor din România de a face față complexelor situații economice actuale	312
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești	317
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici din România	319
2.5.7. Analiza evoluției managementului resurselor umane	322
2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului firmelor din România în perioada 2009-2021	327
2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România	331
2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului	334
2.6.1. Evoluția trainingului managerial	335
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale	339
3. CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERSPECTIVE STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA, ÎN CONTEXT EUROPEAN PUTERNIC MARCAT DE PANDEMIA COVID-19 ȘI DIGITALIZARE	343
3.1. Evoluții mondiale complexe și provocatoare impactate de criza generată de pandemie	343
3.1.1. Elemente esențiale ale impactului pandemiei Covid-19 asupra economiei și managementului	343
3.1.1.1. Premise	343
3.1.1.2. Obiective strategice actuale pentru toate țările, pentru omenire în ansamblul său	344
3.1.1.3. Soluția - un nou tip de management de criză și post-criză la nivelul tuturor entităților intra și extra naționale	344
3.1.1.4. Tendințe manageriale emergente în contextul actual	345
3.2. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare - mutații dominante ale secolului XXI	346
3.2.1. Economia bazată pe cunoștințe	346
3.2.2. Întreprinderea bazată pe cunoștințe	349
3.2.3. Managementul bazat pe cunoștințe	351
3.3. Repere și abordări strategice ale UE, esențiale pentru România	352
3.3.1. Facilitatea UE de redresare și reziliență	352
3.3.2. Cadrul financiar multianual 2021-2027	353
3.3.3. Programele României finanțate de UE în perioada 2021-2027	354
3.4. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe și de transformări digitale	356
3.4.1. Repere esențiale în fundamentarea strategiei	356
3.4.2. Componentele strategiei	359
3.5. Programul de guvernare al României 2021-2024	360
3.5.1. Prezentare generală	360
3.5.2. Programul de politici publice pentru perioada 202-2024	360
3.5.3. Impactul Programului de guvernare asupra managementului firmelor	361
3.5.4. Impactul altor documente programatice asupra managementului	362
3.5.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2022-2024	362
3.5.4.1.1. Prezentare generală	362
3.5.4.1.2. Principalele măsuri de realizat	362
3.5.4.2. O strategie pentru IMM-uri pentru o Europă sustenabilă și digitală (aflată în dezbatere în Parlamentul European)	364
3.5.4.2.1. Prezentare generală	364
3.5.4.2.2. Principalele principii	364
3.5.4.3. Programul Pieței Unice Europene (Single Market Programme - SMP)	365

3.6. Priorități și modalități de acțiune managerială pe termen lung	366
3.6.1. Managementul național	366
3.6.1.1. Priorități naționale	366
3.6.1.1.1. Creșterea accelerată a productivității muncii	366
3.6.1.1.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor	368
3.6.1.1.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată și „sănătoasă” a PIB-ului	370
3.6.1.1.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor	371
3.6.1.1.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014, la minimum 16% în 2025	371
3.6.1.1.6. Diminuarea inegalităților regionale	372
3.6.1.1.7. Asigurarea de resurse de muncă înalt calificate și adaptabile	373
3.6.1.1.8. Intensificarea inovării și digitalizării performante	374
3.6.1.1.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 la mia de locuitori în 2025	375
3.6.1.1.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesionale pe ramuri și subramuri economice și regiuni	375
3.6.1.1.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ	376
3.6.1.1.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2021-2027 și a eficienței utilizării lor	378
3.6.1.1.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante	378
3.6.1.1.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului, eficientizarea și diversificarea lui	379
3.6.1.1.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2027 față de 0,059 cât este în prezent	379
3.6.1.1.16. Intrarea României în zona euro	381
3.6.1.1.17. Amplificarea bunăstării umane	381
3.6.1.2. Modalități manageriale	383
3.6.1.2.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare	383
3.6.1.2.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici	383
3.6.1.2.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri	384
3.6.1.2.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național	385
3.6.1.2.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinderilor	385
3.6.1.2.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România	386
3.6.1.2.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eşaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului	386
3.6.1.2.8. Identificarea, transferarea și utilizarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în economia autohtonă	390
3.6.1.2.9. Stimularea dezvoltării regionale performante	391
3.6.1.2.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice	392
3.6.2. Managementul administrației publice	392
3.6.2.1. Priorități	392
3.6.2.1.1. Amplificarea implementării managementului strategic în administrația publică	393
3.6.2.1.2. Asigurarea unui raport optim al exercitării competențelor între administrația centrală și administrația locală	394
3.6.2.1.3. Reorganizarea și redimensionarea unor unități ale administrației publice	395
3.6.2.1.4. Creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică	396
3.6.2.1.5. Profesionalizarea managementului administrației publice	397
3.6.2.1.6. Transferul de know-how managerial în administrația publică	397
3.6.2.1.7. Creșterea gradului de utilizare a Fondurilor Europene de către administrația publică în intervalul 2021 -2027.	398
3.6.2.1.8. Reconfigurarea sistemului motivațional în administrația publică	398

3.6.2.1.9. Diminuarea corupției	399
3.6.2.2. Modalități de acțiune	400
3.6.2.2.1. Amplificarea coerenței strategice – programe – proiecte la nivel național, regional și local	400
3.6.2.2.2. Descentralizarea administrației publice	401
3.6.2.2.3. Accelerarea transformării digitale a administrației publice centrale și locale	401
3.6.2.2.4. Debirocratizarea administrației publice	402
3.6.2.2.5. Creșterea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici	403
3.6.2.2.6. Integrarea în rețele specifice pentru transferul de know-how managerial și bune practici la nivelul administrației publice centrale și locale	404
3.6.2.2.7. Pregătirea proiectelor în administrația publică pentru obținerea de finanțări din fonduri europene nerambursabile în perioada 2021-2027	404
3.6.3. Managementul agenților economici	405
3.6.3.1. Priorități	405
3.6.3.1.1. Evoluția firmelor spre o versiune îmbunătățită în contextul pandemic și post-pandemic	406
3.6.3.1.2. Promovarea brandurilor cu specific tradițional românesc la nivel internațional	407
3.6.3.1.3. Utilizarea eficientă a SMP (Single Market Programme)	408
3.6.3.1.4. Utilizarea lanțurilor de distribuție internaționale	409
3.6.3.1.5. Motivarea resurselor umane	409
3.6.3.1.6. Intensificarea competitivității prin canalizarea pe activitățile de cercetare-dezvoltare	410
3.6.3.1.7. Promovarea dezvoltării durabile și sustenabilității	410
3.6.3.1.8. Intensificarea digitalizării, munca online, munca la domiciliu	411
3.6.3.2. Modalități de perfecționare	411
3.6.3.2.1. Atragerea de investitori străini	412
3.6.3.2.2. Dezvoltarea de rețele și clustere de firme precum și incubatoare de afaceri	412
3.6.3.2.3. Perfecționarea managementului de brand	413
3.6.3.2.4. Integrarea firmelor în platforme tehnologice	414
3.6.3.2.5. Perfecționarea resurselor umane direct-productive și de management	414
3.6.3.2.6. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe	415
3.6.4. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială	415
3.6.4.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a universităților și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului	416
3.6.4.2. Dezvoltarea trainingului și consultanței privind previzionarea și gestionarea crizelor atipice	418
3.6.4.3. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România	418
3.6.4.4. Diversificarea și creșterea calității serviciilor de consultanță managerială	419
3.6.4.5. Amplificarea dimensiuni pragmatice a trainingului managerial	419
3.6.4.6. Proliferarea noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare	420
3.6.4.7. Realizarea mai frecventă de parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare	421
3.6.4.8. Intensificarea internaționalizării programelor de pregătire și consultanță managerială	422
3.6.4.9. Sporirea vizibilității și prestigiului pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din România	422
3.7. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt pentru 2022-2024	423
3.7.1. Managementul național	423
3.7.1.1. Priorități și abordări managerial-economice	423
3.7.1.1.1. Premise	423
3.7.1.1.2. Variante de scenarii	423
3.7.1.1.3. Zone majore de acțiune prioritare	424
3.7.1.1.4. Priorități	425
3.7.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național	426
3.7.1.2.1. Organizarea unui task-force național pentru finanțările Uniunii Europene	426
3.7.1.2.2. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private	426
3.7.1.2.3. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernantei corporatiste	427
3.7.1.2.4. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României	430

3.7.1.2.5.	Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, capabil să stopeze criza și să asigure relansarea și reziliența economiei României	431
3.7.1.2.6.	Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare	432
3.7.1.2.7.	Accelerarea pregătirii și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2021-2027 de către organismele administrației de stat	434
3.7.1.2.8.	Amplificarea inovării în toate componentele economiei României	435
3.7.1.2.9.	Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică	436
3.7.1.2.10.	Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor	436
3.7.1.2.11.	Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine	438
3.7.1.2.12.	Diminuarea birocrăției din economie	439
3.7.1.2.13.	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 și digitalizare	439
3.7.1.2.14.	Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii	440
3.7.1.2.15.	Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei	441
3.7.1.2.16.	Realizarea pe scară largă de parteneriate public-private sustenabile	442
3.7.2.	Managementul administrației publice locale	444
3.7.2.1.	Priorități pe termen mediu și scurt	444
3.7.2.1.1.	Amplificarea gradului de transparență la nivelul administrației publice centrale și locale	444
3.7.2.1.2.	Creșterea gradului de fundamentare a deciziei la nivelul administrației publice centrale și locale	445
3.7.2.1.3.	Optimizarea recrutării, selecției și evaluării personalului în administrația publică	445
3.7.2.1.4.	Îmbunătățirea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală	445
3.7.2.1.5.	Îmbunătățirea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală	446
3.7.2.2.	Modalități de acțiune pe termen mediu și scurt	446
3.7.2.2.1.	Optimizarea cadrului legal cu privire la transparența decizională	446
3.7.2.2.2.	Simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și firmelor în relația cu administrația publică	447
3.7.2.2.3.	Crearea unor programe de training pentru personalul administrației publice centrale și locale	447
3.7.2.2.4.	Încurajarea schimbului de experiență și networkingului între instituții și autorități publice din România	448
3.7.2.2.5.	Extinderea utilizării telemuncii și a programului de lucru flexibil la nivelul administrației publice	449
3.7.2.2.6.	Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice	450
3.7.2.2.7.	Eliminarea supradimensionării personalului din administrația publică locală	450
3.7.3.	Managementul agenților economici	451
3.7.3.1.	Priorități manageriale	451
3.7.3.1.1.	Creșterea activității economice la nivelurile pre-pandemice	451
3.7.3.1.2.	Acceptarea schimbării - etapă a procesului de dezvoltare	452
3.7.3.1.3.	Digitalizarea	452
3.7.3.1.4.	Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe	453
3.7.3.1.5.	Concentrarea pe CDI (Cercetare-Dezvoltare-Inovare)	454
3.7.3.2.	Modalități manageriale	455
3.7.3.2.1.	Valorificarea oportunităților financiare rambursabile și nerambursabile oferite în contextul pandemiei COVID - 19	455
3.7.3.2.2.	Angajații bazați pe cunoștințe – sursă de inovare pentru firmele din România	456
3.7.3.2.3.	Asimilarea de know-how managerial și adaptarea bunelor practici de la nivel internațional	456
3.7.3.2.4.	Intensificarea activităților de inovare ale agenților economici	457

3.7.3.2.5. Integrarea ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerii	457
3.7.4. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale	459
3.7.4.1. Derularea unor module de training și consultanță focalizate pe relansarea și reziliența companiilor	460
3.7.4.2. Perfecționarea educației manageriale din România în concordanță cu prevederile documentelor strategice ale Uniunii Europene privind dezvoltarea societății și economiei	460
3.7.4.3. Elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue	461
3.7.4.4. Amplificarea implicării statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în țara noastră	461
3.7.4.5. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în România	462
3.7.4.6. Acordarea de către stat a unor stimulente și facilități furnizorilor de pregătire și consultanță managerială	463
3.7.4.7. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului prestatorilor serviciilor de training și consultanță managerială la fondurile europene	463
3.7.4.8. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul intensificării digitalizării și a construirii „smart economy”	464
3.7.4.9. Înființarea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială	464
3.7.4.10. Realizarea de proiecte specifice de training și consultanță pentru firme finanțate din resursele Uniunii Europene	465
Bibliografie	466
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2021 -pentru profesori, traineri și consultanți în management	477
Anexa nr. 2 – Chestionarul pentru manageri și întreprinzători, utilizat pentru Carta Albă a IMM- urilor din România – 2021	483
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în iulie-septembrie 2021	503
Anexa nr. 4 – Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în ianuarie – februarie 2022	504

CONTAINED

Foreword	19
1. CHAPTER 1 – MANAGEMENT EVALUATION IN ROMANIA IN 2021 USING THE SWOT ANALYSIS	22
1.1. Methodologies used in managerial analyses	22
1.1.1. Methodology for the annual management analysis at national level	22
1.1.1.1. Research hypotheses	22
1.1.1.2. Research methodology	22
1.1.2. Methodology for international comparative analysis of the management in Romania with the management in other countries	27
1.1.2.1. Peculiarities of international comparative managerial approaches	27
1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies	29
1.2. The business environment, management and performances of the Romanian economy in 2021 in the European and world context	39
1.2.1. Highlights of the EU business environment and economy in the global context	39
1.2.2. Evolutions of the Romanian economy, business environment and management in connection with the European Union developments in 2021	42
1.2.3. Index of changing capabilities	46
1.2.4. The evolution of Romania's competitiveness in the international context	51
1.2.5. Romania ranked 26th in the EU in the Digital Society and Economy Index (DESI)	55
1.3. State and characteristics of management at national level in 2021	56
1.3.1. Vision of the approach and analysis of the national management	56
1.3.2. Comparative evaluations regarding the quality of the management practiced in Romania and in the European Union	57
1.3.3. The capacity of the national management to cope with the complex current contextual situations	60
1.3.4. The business environment approached as a synergistic result of the quality of the national management	64
1.3.5. Identification and analysis of the strengths of the national management	66
1.3.5.1. Primacy of strength analysis	66
1.3.5.2. Relevant strengths of the management practiced in Romania	67
1.3.5.3. Causal analysis of the main strengths of the national management	70
1.3.6. Identification and analysis of the weaknesses of the national management	74
1.3.6.1. Relevant weaknesses of the management practiced in Romania	74
1.3.6.2. Causal analysis of the most common managerial weaknesses	79
1.3.7. Features of national management in 2021	84
1.4. Features of management in public administration in 2021	88
1.4.1. Management of the central public administration	88
1.4.1.1. Evaluation of the quality of central public administration management	88
1.4.1.2. The capacity of the management at the level of the central administration to cope, in 2021, with the complex socio-economic situation generated by the COVID 19 pandemic, in Romania	91
1.4.1.3. Identification and analysis of the main strengths	93
1.4.1.4. Identification and analysis of the main weaknesses	99
1.4.2. Management of local public administration	105
1.4.2.1. Evaluation of the quality of local public administration management	105
1.4.2.2. Capacity of the local public administration management to cope, in 2021, with the complex socio-economic situation generated by the COVID 19 pandemic, in Romania	107
1.4.2.3. Identification and analysis of the main strengths	108
1.4.2.4. Identification and analysis of the main weaknesses	114
1.4.3. The impact of public administration management on companies	121
1.5. Management at the level of economic agents	124
1.5.1. Analysis of the economic and business environment	124
1.5.2. Overall performance of Romanian companies	129
1.5.3. Evaluation of the quality of management of economic agents	132

1.5.3.1. Analysis of the quality of the management practiced in Romania compared to the previous year	132
1.5.3.2. Analysis of the impact of the COVID 19 pandemic on the management of economic agents	135
1.5.4. The capacity of the management of the economic agents in Romania to cope with the complex economic situations in 2021	142
1.5.5. Strategic forecasting and management at the level of economic agents in Romania	146
1.5.6. Innovative capacity of economic agents	148
1.5.7. Human resources management	153
1.5.8. Identifying and analyzing the main strengths in the management of Romanian companies	157
1.5.8.1. Main strengths identified	157
1.5.8.2. Causal analysis of the main strengths identified at the level of the management of economic agents in Romania	160
1.5.9. Identification and analysis of the main weaknesses in the management of Romanian companies	164
1.5.9.1. Main weaknesses identified	164
1.5.9.2. Causal analysis of the main weaknesses in the management of economic agents in Romania	167
1.6. Training and management consultancy	170
1.6.1. General aspects regarding the management training and consultancy in Romania	170
1.6.2. Frequency of training in Romanian companies	171
1.6.3. The comparative approach of the managerial training in our country and the European Union	177
1.6.4. The degree of recourse to consultancy of enterprises in Romania	183
1.6.5. Comparative evaluation of the quality of management consultancy in Romania and the E.U.	184
1.6.6. The impact of the Covid-19 pandemic on the organizations that provide training and managerial consultancy	188
1.6.7. Strengths of training and management consultancy providers in Romania	191
1.6.8. Weaknesses of the organizations that offer training and managerial consultancy in our country	195
1.6.9. The main contextual opportunities and threats that manifest themselves in the field of training and managerial consultancy in Romania	202
2. CHAPTER 2 - EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ROMANIA DURING 2009-2021	205
2.1. Methodological elements of the dynamic approaches used in the Management in Romania	205
2.1.1. Necessity and specificity of dynamic managerial approaches in the current period	205
2.1.2. Typology of dynamic management approaches	206
2.1.3. The main methodological elements used in dynamic analyses	215
2.1.4. Advantages and limits	218
2.2. Developments in Romania's economy in the last three weeks	220
2.2.1. Dynamics of the economy	220
2.2.2. Developments in major economic processes	223
2.2.3. Evolution of perceptions regarding the business environment in the period 2008-2021	227
2.3. The dynamics of national management in Romania during 2009-2021 in the international context	228
2.3.1. Evolution of the quality of national management	228
2.3.2. The dynamics of the management in Romania compared to the management in the European Union	230
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to the management in Central Europe	230
2.3.4. Dynamic analysis of the romanian management's capacity to cope with the complex current contextual situations	231
2.3.5. Evolution of the main managerial strengths	235
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses	242
2.3.7. Conclusions on the evolution of management in Romania during 2009-2021	250
2.4. The dynamics of public administration management in the period 2009 – 2021	254
2.4.1. Dynamic analysis of the management of the central public administration	254
2.4.1.1. Dynamic analysis of the quality of central public administration management	254
2.4.1.2. Dynamic analysis of the capacity of the central public administration management to face the complex economic and social challenges in the period 2009 – 2021	259

2.4.1.3. Evolution of the main strengths and main weaknesses identified at the level of the central administration	261
2.4.2. Dynamic analysis of the management of the local public administration	267
2.4.2.1. Evaluation of the quality of local public administration management	267
2.4.2.2. Dynamic analysis of the capacity of the local public administration management to respond to the economic and social challenges in the period 2009-2021	273
2.4.2.3. Evolution of the main strengths and main weaknesses identified at the level of the local administration	275
2.4.3. Dynamic analysis of the impact of public administration management on companies' activity	281
2.5. The dynamics of the management of companies in Romania in the period 2009 - 2021	285
2.5.1. The evolution of the business environment	286
2.5.2. Dynamics of overall performance of Romanian companies	293
2.5.3. The evolution of the quality of the management of the economic agents in Romania	302
2.5.3.1. The dynamics of the management of the economic agents in Romania compared to the previous year	302
2.5.3.2. Dynamics of the impact of the COVID 19 pandemic on the management of economic agents	307
2.5.3.3. Analysis of the dynamics of the quality and effectiveness of the management of romanian companies compared to that of the European Union and Central Europe	308
2.5.4. The dynamics of the capacity of the management of romanian companies to cope with the complex current economic situations	312
2.5.5. Evolution of forecasting and strategic management in Romanian companies	317
2.5.6. The dynamics of the innovation capacity of the Economic Agents in Romania	319
2.5.7. Analysis of the evolution of human resources management	322
2.5.8. Dynamics of the main strengths of the management of Romanian companies in the period 2009-2021	327
2.5.9. Dynamics of the main weaknesses of the management of Romanian companies	331
2.6. Dynamics of training and consultancy in the field of management	334
2.6.1. The evolution of managerial training	335
2.6.2. Evolution of managerial consultancy	339
3. CHAPTER 3 – PRIORITIES AND STRATEGIC AND TACTICAL PERSPECTIVES OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN THE EUROPEAN CONTEXT, STRONGLY MARKED BY THE COVID-19 PANDEMIC AND DIGITALIZATION	343
3.1. Complex and challenging global developments impacted by the crisis generated by the pandemic	343
3.1.1. Essential elements of the impact of the COVID-19 pandemic on the economy and management	343
3.1.1.1. Premises	343
3.1.1.2. Current strategic objectives for all countries, for mankind as a whole	344
3.1.1.3. The solution - a new type of crisis and post-crisis management at the level of all intra- and extra-national entities	344
3.1.1.4. Emerging managerial trends in the current context	345
3.2. The transition to the knowledge-based economy and digitalization - dominant mutations of the XXI century	346
3.2.1. Knowledge based economy	346
3.2.2. Knowledge-based enterprise	349
3.2.3. Knowledge-based management	351
3.3. EU milestones and strategic approaches, essential for Romania	352
3.3.1. The EU's Recovery and Resilience Facility	352
3.3.2. Multiannual Financial Framework 2021-2027	353
3.3.3. Romania's EU-funded programmes for 2021-2027	354
3.4. Elaboration of Romania's Strategy for building the knowledge economy and digital transformations	356
3.4.1. Key milestones in substantiating the strategy	356
3.4.2. Strategy components	359
3.5. Romanian Government Program 2021-2024	360
3.5.1. Overview	360

3.5.2. Public policy programmes 2021-2024	360
3.5.3. The impact of the Government Program on the management of companies	361
3.5.4. The impact of other programmatic documents on management	362
3.5.4.1. Fiscal-budgetary strategy for 2022-2024	362
3.5.4.1.1. Overview	362
3.5.4.1.2. Main measures to be taken	362
3.5.4.2. A strategy for SMEs for a sustainable and digital Europe	364
3.5.4.2.1. Overview	364
3.5.4.2.2. Main principles	364
3.5.4.3. Single Market Programme (SMP)	365
3.6. Priorities and ways of long-term managerial action	366
3.6.1. National management	366
3.6.1.1. National priorities	366
3.6.1.1.1. Accelerated growth of labour productivity	366
3.6.1.1.2. Building a business environment conducive to the development of companies	368
3.6.1.1.3. The sustainable recovery of Romania's economy, reflected in the accelerated and "healthy" GDP growth	370
3.6.1.1.4. Gdp growth per capita	371
3.6.1.1.5. Increasing the employment rate of Romania's population in the private sector from 13.76% in 2014 to at least 16% in 2025	371
3.6.1.1.6. Diminishing regional inequalities	372
3.6.1.1.7. Providing highly skilled and adaptable work resources	373
3.6.1.1.8. Stepping up innovation and high-performance digitalisation	374
3.6.1.1.9. Increase in the number of SMEs to 45-50 per thousand inhabitants in 2025	375
3.6.1.1.10. Design and implementation of professional strategies by economic branches and sub-branches and regions	375
3.6.1.1.11. Professionalization of the management practiced at national level, both of the political one, as well as of the economic one and administrative	376
3.6.1.1.12. Increasing the absorption of the European funds allocated to Romania in the period 2021-2027 and the efficiency of their use	378
3.6.1.1.13. Preparation and implementation of multi-annual sliding public budgets	378
3.6.1.1.14. Accelerated continuation of export amplification, efficiency and diversification	379
3.6.1.1.15. Improvement of the quality index of the Romanian government to a minimum of 0.075 in 2027 compared to 0.059 at present	379
3.6.1.1.16. Romania's entry into the euro area	381
3.6.1.1.17. Enhancing human well-being	381
3.6.1.2. Managerial modalities	383
3.6.1.2.1. Placing at the center of the management of some visions and approaches predominantly prospective, materialized in setting realistic and mobilizing priorities	383
3.6.1.2.2. Design and implementation of rigorous and functional management systems at all levels of the economy – national, sectoral, regional, county, localities and economic agents	383
3.6.1.2.3. Creating a predictable, functional and business-friendly environment for companies, especially SMEs	384
3.6.1.2.4. Connecting the strategic economic and social planning to the national budgetary process	385
3.6.1.2.5. Stimulating the development of entrepreneurial culture and initiative	385
3.6.1.2.6. Intensifying the transfer of international economic and managerial know-how, of the best practices from the European Union to Romania	386
3.6.1.2.7. The intensive and continuous use at national level, at all echelons and in all organizations of the systems, methods and techniques provided by the science of management	386
3.6.1.2.8. Identification, transfer and use of models, methods and techniques specific to knowledge management and digitalization in the local economy	390
3.6.1.2.9. Stimulating high-performing regional development	391

3.6.1.2.10. Amplifying the national and international visibility of the local management, as a vector of economic, social and political development	392
3.6.2. Management of public administration	392
3.6.2.1. Priorities	392
3.6.2.1.1. Amplifying the implementation of strategic management in public administration	393
3.6.2.1.2. Ensuring an optimal ratio of the exercise of competences between the central and local government	394
3.6.2.1.3. Reorganisation of some public administration units	395
3.6.2.1.4. Increasing the share E – Governance in public administration	396
3.6.2.1.5. Professionalization of public administration management	397
3.6.2.1.6. Transfer of managerial know-how in public administration	397
3.6.2.1.7. Increasing the use of european funds by public administration between 2021 and 2027	398
3.6.2.1.8. Reconfiguration of the motivational system in public administration	398
3.6.2.1.9. Reducing corruption	399
3.6.2.2. Ways of action	400
3.6.2.2.1. Enhancing coherence between strategy — programmes — projects at national, regional and local level	400
3.6.2.2.2. Decentralization of public administration	401
3.6.2.2.3. Accelerating the digital transformation of central and local public administration	401
3.6.2.2.4. Debureaucratization of public administration	402
3.6.2.2.5. Increasing the level of managerial training of civil servants	403
3.6.2.2.6. Integration into specific networks for the transfer of managerial know-how and good practices at the level of central and local public administration	404
3.6.2.2.7. Preparation of projects in the public administration for obtaining financing from non-reimbursable European funds in the period 2021-2027	404
3.6.3. Management of economic agents	405
3.6.3.1. Priorities	405
3.6.3.1.1. Evolution of companies towards an improved version in the pandemic and post-pandemic context	406
3.6.3.1.2. Promotion of traditional Romanian brands at international level	407
3.6.3.1.3. Efficient use of SMP (Single Market Programme)	408
3.6.3.1.4. Use of international supply chains	409
3.6.3.1.5. Motivation of human resources	409
3.6.3.1.6. Enhancing competitiveness by channelling research and development activities	410
3.6.3.1.7. Promoting sustainable development and sustainability	410
3.6.3.1.8. Increasing digitalisation, online work, working from home	411
3.6.3.2. Ways to perfect it	411
3.6.3.2.1. Attracting foreign investors	412
3.6.3.2.2. Development of business networks and clusters as well as business incubators	412
3.6.3.2.3. Improving brand management	413
3.6.3.2.4. Integration of firms into technology platforms	414
3.6.3.2.5. Improvement of direct-productive and management human resources	414
3.6.3.2.6. Implementation of knowledge-based management	415
3.6.4. Management of training and management consultancy providers	415
3.6.4.1. Consolidation and economic and managerial improvement of universities and other providers of training and consultancy in the field of management	416
3.6.4.2. Development of training and advice on atypical crisis forecasting and management	418
3.6.4.3. Adapting to a higher level the training and managerial improvement programs to the real needs of the economy and the business environment in Romania	418
3.6.4.4. Diversifying and increasing the quality of managerial consultancy services	419
3.6.4.5. Amplifying the pragmatic dimensions of the managerial training	419
3.6.4.6. The proliferation of new ways of managerial improvement based on digitalization and networking	420
3.6.4.7. More frequent development of partnerships between training / consultancy providers in the field of management and beneficiary organizations	421

3.6.4.8. Intensifying the internationalization of training and managerial consultancy programs	422
3.6.4.9. Increasing the visibility and prestige internally and internationally of the trainers and consultants in the field of management in Romania	422
3.7. Medium and short-term priorities and ways of action for 2022-2024	423
3.7.1. National management	423
3.7.1.1. Managerial-economic priorities and approaches	423
3.7.1.1.1. Premise	423
3.7.1.1.2. Variants of scenarios	423
3.7.1.1.3. Major priority action areas	424
3.7.1.1.4. Priorities	425
3.7.1.2. Ways of acting at the level of national management	426
3.7.1.2.1. Organisation of a national task force for EU funding	426
3.7.1.2.2. Focus of management at national, sectoral, regional and local level on the relaunch of state and private investments	426
3.7.1.2.3. Amplifying business ethics and developing corporate governance	427
3.7.1.2.4. Intense professionalization of managers and management specialists at all levels of society and economy of Romania	430
3.7.1.2.5. Practicing a complex and complete management, focused on the five managerial functions, able to stop the crisis and ensure the relaunch and resilience of the Romanian economy	431
3.7.1.2.6. Improving SMEs' access to finance	432
3.7.1.2.7. Accelerating the preparation and "de facto" implementation of European funds within the management cycle 2021-2027 by state administration bodies	434
3.7.1.2.8. Boosting innovation in all components of Romania's economy	435
3.7.1.2.9. Generalization of the performance of impact studies and the SME test by the management of legal and economic regulatory bodies	436
3.7.1.2.10. Rapid and substantial implementation of the provisions of Law 62/2014 on SME development	436
3.7.1.2.11. Supporting the distribution and marketing of Romanian SMEs' products through large retail chains	438
3.7.1.2.12. Cutting red tape in the economy	439
3.7.1.2.13. Intense promotion at national level of the development of modern systems of work organization, ecosystems and new types of enterprises specific to the knowledge economy and digitalization	439
3.7.1.2.14. Making labour relations more flexible and supporting employment in the labour market	440
3.7.1.2.15. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and managerial consulting at all levels of the economy	441
3.7.1.2.16. Delivering on a large scale sustainable public-private partnerships	442
3.7.2. Management of local public administration	444
3.7.2.1. Medium- and short-term priorities	444
3.7.2.1.1. Increasing the degree of transparency at the level of central and local public administration	444
3.7.2.1.2. Increasing the degree of substantiation of the decision at the level of the central and local public administration	445
3.7.2.1.3. Optimisation of recruitment, selection and evaluation of staff in public administration	445
3.7.2.1.4. Improve the level of training of the staff in the central and local public administration	445
3.7.2.1.5. Improving the level of training of central and local public administration staff	446
3.7.2.2. Medium- and short-term courses of action	446
3.7.2.2.1. Optimization of the legal framework regarding the transparency of the decision-making	446
3.7.2.2.2. Simplification of administrative procedures applicable to citizens and businesses in relation to public administration	447
3.7.2.2.3. Creation of training programs for central and local public administration staff	447

3.7.2.2.4. Encouraging the exchange of experience and networking between institutions and public authorities in Romania	448
3.7.2.2.5. Extending the use of teleworking and flexible working hours at the level of public administration	449
3.7.2.2.6. Monitoring the implementation of large public investment projects	450
3.7.2.2.7. Elimination of oversizing of local government staff	450
3.7.3. Management of economic agents	451
3.7.3.1. Managerial priorities	451
3.7.3.1.1. Growth of economic activity at pre-pandemic levels	451
3.7.3.1.2. Acceptance of change - stage of the development process	452
3.7.3.1.3. Digitisation	452
3.7.3.1.4. Moving towards knowledge-based management systems	453
3.7.3.1.5. Concentration on research-development-innovation (CDI)	454
3.7.3.2. Managerial modalities	455
3.7.3.2.1. Capitalizing on the reimbursable and non-reimbursable financial opportunities offered in the context of the COVID-19 pandemic	455
3.7.3.2.2. Knowledge-based employees – a source of innovation for Romanian companies	456
3.7.3.2.3. Assimilation of managerial know-how and adaptation of good practices at international level	456
3.7.3.2.4. Stepping up innovation activities of economic operators	457
3.7.3.2.5. Integrating ergonomics into the sustainable development of the business	457
3.7.4. Field of management training and consultancy	459
3.7.4.1. Development of training and consulting modules focused on the relaunch and resilience of companies	460
3.7.4.2. Improving the managerial education in Romania in accordance with the provisions of the strategic documents of the European Union regarding the development of society and economy	460
3.7.4.3. Elaboration and implementation of a coherent national strategy in the field of continuous training and professional development	461
3.7.4.4. Amplifying state involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge-based management in our country	461
3.7.4.5. Adoption of normative acts to generate the amplification of financial resources for training and managerial consultancy in Romania	462
3.7.4.6. State provision of incentives and facilities to providers of training and managerial consultancy	463
3.7.4.7. Creating conditions for increasing the access of training and management consultancy services providers to European funds	463
3.7.4.8. Modernization of Romanian higher education in the context of increasing digitalization and building the "smart economy"	464
3.7.4.9. Establishment of a strong national entity, coordinated by representatives of professional associations of consultants and the state, to ensure the promotion and monitoring of the quality of managerial consultancy services	464
3.7.4.10. Carrying out specific training and consultancy projects for companies financed from the European Union resources	465
Bibliography	466
Annex no. 1 – SAMRO Questionnaire 2021 - for management teachers, trainers and consultants	477
Annex no. 2 – Questionnaire for managers and entrepreneurs, used for the White Paper of SMEs in Romania – 2021	483
Annex no. 3 – Sample of managers and specialists from companies interviewed in July-September 2021	503
Annex no. 4 – Sample of management teachers and researchers surveyed in January – February 2022	504

CUVÂNT ÎNAINTE

Raportul de cercetare „Starea de Sănătate a Managementului din România 2021”, ediția a XIII-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 260 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 entităților 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 cunoștințe și inovare a oamenilor ce o formează. Ca primă instituție de profil din România, Facultatea de Management urmărește prin 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.

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, firme mari și multinaționale;
- 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, focalizate pe patru zone esențiale:

- 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. Abordările strategice UE, directivele europene, analizele anuale UE ale competitivității, inovării, guvernantei, etc., analizele și prioritățile celor mai mari organizații patronale din UE – Business Europe și SMEs United - 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 2021".

Obiectivele raportului de cercetare științifică „Starea de Sănătate a Managementului din România în 2021” pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2021, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România la nivelul celor patru paliere analizate în contextul crizei generate de pandemia Covid-19;
- Evaluarea evoluției în dinamică a managementului din România în perioada 2009 – 2021;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități privind relansarea economiei după criza economică actuală și dezvoltarea managementului și economiei autohtone în următorii ani, în vederea dezvoltării sustenabile a economiei în toate componentele sale majore și a modernizării societății, valorificând oportunitățile oferite de “smart economy” și digitalizare.

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:

- 411 chestionare completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România (vezi anexa nr. 2), în lunile iulie-septembrie 2021, pe bază de intervievare directă cu subiecții, folosite și la realizarea lucrării „Carta Albă a IMM-urilor din România 2021”. Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind $\pm 3,5\%$;
- 169 chestionare completate în lunile ianuarie – februarie 2022 de cadre didactice, traineri și consultanți în management, al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eșantionul rezultat este reprezentativ național, marja de eroare fiind $\pm 3,1\%$;
- Documentele strategice ale Uniunii Europene prin care marchează decisiv evoluția sa – Facilitatea europeană de relansare și reziliență, Cadrul financiar multianual 2021-2027, Small Business Act, studii și analize realizate la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Uniunii Europene, Eurostat, SMEs United, Business Europe, CESE ș.a.;
- Programele de guvernare adoptate în 2020 și 2021 de guverne;
- Planul național de relansare și reziliență;
- Cercetări științifice, analize, studii de caz etc. realizate de o parte din cei peste 260 de profesori și conferențieri 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 – Boston Consulting Group, Ernst&Young, PriceWaterhouseCooper, KPMG, Consiliul Investitorilor străini, etc.

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

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

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Urțu D., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

- 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 și entitățile 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.

Precizăm că pandemia Covid-19 a determinat că anumite rapoarte și analize referitoare la 2021 și de previzionare pentru viitor, să nu mai fie realizate în prima parte a anului 2022, cum s-a elaborat lucrarea. Aceasta a creat unele probleme în realizarea unor părți ale lucrării în continuitatea, completitudinea și acuratețea analizelor.

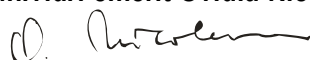
Deși lucrarea are autorii menționați - care au elaborat-o efectiv -, ea nu este nu numai o lucrare de autori.

Starea de sănătate a managementului din România în 2021 – la fel ca și omoloagele sale din 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 și 2020 - 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 consistent de informații empirice, deși mai scăzut ca în anii precedenți, referitoare la anul 2021, 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 conf. univ. dr. Cezar Petre Simion - care, cu o competență deosebită și într-o perioadă scurtă au elaborat părți substanțiale din acest volum. Aceleași mulțumiri adresăm profesoarei și univ. dr. Simona Cătălina Ștefan 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 2021**.

Prof.univ.dr. emerit 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
(CNIPMMR)

Vicepreședinte al Asociației de Studii și Prognoze Economice și Sociale
(ASPES)

1. CAPITOLUL 1 - EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2021 UTILIZÂND ANALIZA SWOT

1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale

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

1.1.1.1. Ipotezele cercetării

Metodologia pe care am conceput-o are ca obiectiv general caracterizarea stării de sănătate a managementului din România în vederea formulării de propuneri și modalități de perfecționare la nivel național, al 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 cinci 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, evaluări 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 2021:

- Calitatea managementului practicat în România este mai redusă decât cea de la nivel european;
- Există o relativă constanță a principalelor puncte forte și disfuncționalități manageriale atât la nivel național, cât și al agenților economici;
- Viziunea asupra diverselor zone ale managementului (național, administrație publică, agenți economici, firme de consultanță și training în management) variază semnificativ între principalele categorii de respondenți.

1.1.1.2. Metodologia cercetării

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

a) Cercetări manageriale specifice, focalizate pe interviuri și chestionare concepute în mod special pentru evaluarea stării de sănătate a managementului în acest demers SAMRO. Un prim aspect îl reprezintă complexitatea lor superioară, deoarece implică elemente și viziuni asupra managementului pe mai multe nivele – 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

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

caracteristici o constituie timpul de colectare al chestionarelor completate de interpretarea acestora etc.

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) Analize și opinii ale altor specialiști, calitative, cantitative și mixte care se referă la anumite aspecte ale managementului autohton în decursul anului 2021 și la evoluțiile 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 ianuarie-februarie 2022 și respectiv ianuarie-martie 2021.

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

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

În cadrul chestionarului 1 tematica este axată pe:

A) evaluarea nivelului managementului practicat în țara noastră, atât pe zone, 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 impactate de pandemia Covid-19, 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 și a complexelor evoluții generate de pandemia Covid-19.

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

În scopul acoperirii problematicei abordate, am conceput și implementat proceduri și tehnici absolut necesare unei cercetări de tip interdisciplinar, care presupun analiza fenomenului managerial pe mai multe nivele. Din varietatea destul de pronunțată 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) codificări 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, analizarea 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 2021 au răspuns un număr de **169 cadre didactice**, trainerii, consultanți în management, iar la cel de-al doilea – **411 de manageri și întreprinzători**.

Din punct de vedere al profesiilor, cele mai bine reprezentate sunt cadrele didactice – aproape o treime – economiștii, cu peste o pătrime, și respectiv, inginerii cu aproape o cincime. O pondere apreciabilă, aproape un sfert dintre respondeți au 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				Total
		Cadru didactic	Economist	Inginer	Altele	
1.	Eșantionul 1 - Cadre didactice și cercetători în management	94,67%	0%	0%	5,33%	100,00%
2.	Eșantionul 2 - Manageri și specialiști din firme	3,89%	38,93%	26,03%	31,14%	100,00%
3.	Total respondenți	30,34%	27,59%	18,45%	23,62%	100,00%

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

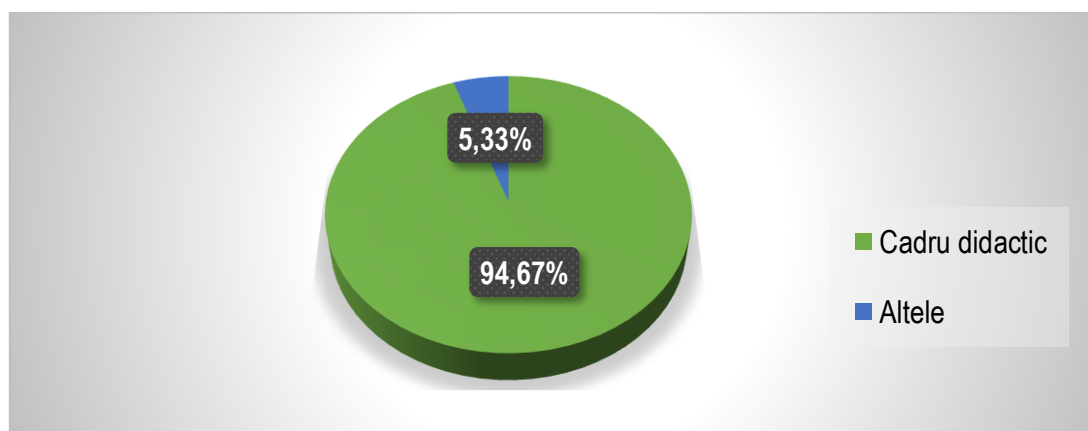


Figura nr. 1 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul “profesia respondenților”

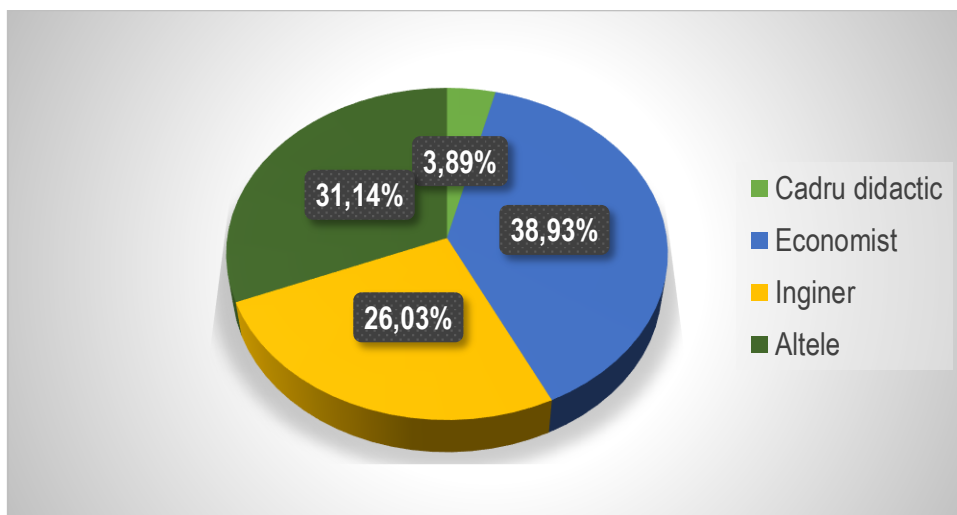


Figura nr. 2 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „profesia respondenților”

În ceea ce privește vârsta respondenților, cele mai mari ponderi înregistrează persoanele între 41-50 ani și respectiv, 51-60 ani, adică vârstele cu potențialul cel mai ridicat și o experiență de viață substanțială (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						Total
		Sub 30 de ani	31 - 40 de ani	41 - 50 de ani	51 - 60 de ani	Peste 60 de ani	Vârsta neprecizată	
1.	Cadre didactice și cercetători în management	2,96%	17,75%	37,28%	28,99%	13,02%	0%	100,00%
2.	Manageri și specialiști din firme	5,11%	22,14%	30,17%	23,36%	14,36%	4,87%	100,00%
3.	Total respondenți	4,48%	20,86%	32,24%	25,00%	13,97%	3,45%	100,00%

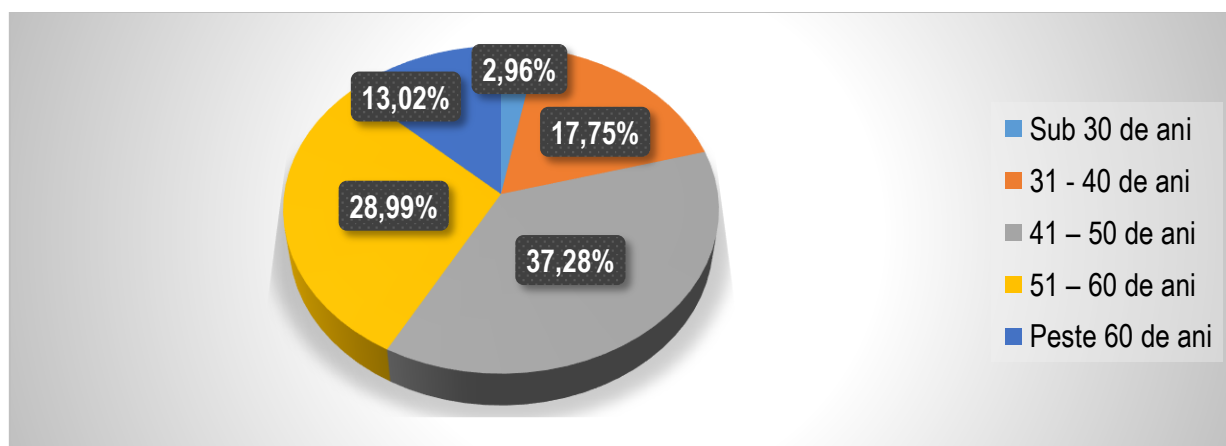


Figura nr. 3 - Structura eșantionului 1 după „vârsta respondenților”

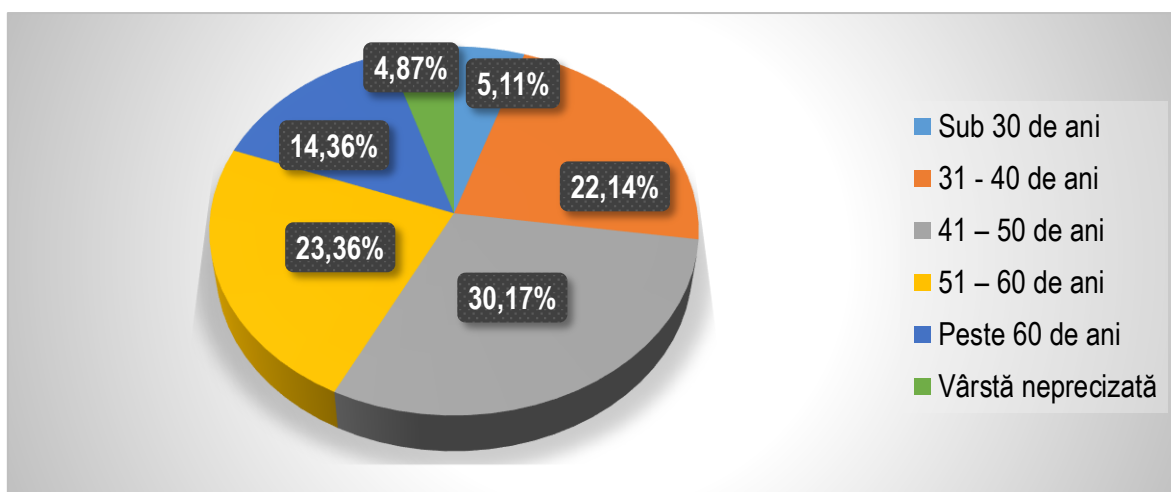


Figura nr. 4 - Structura eșantionului 2 după „vârsta respondenților”

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

Tabelul nr. 3

Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”

Nr. Crt.		Sex		
		Feminin	Masculin	Total
1.	Cadre didactice și cercetători în management	49,70%	50,30%	100,00%
2.	Manageri și specialiști din firme	31,14%	68,86%	100,00%
3.	Total respondenți	36,55%	63,45%	100,00%

La nivelul celor două subeșantioane, situația este sensibil diferită. În cadrul respondeților la chestionarul nr. 2, deși majoritari sunt reprezentanții sexului masculin, ponderea reprezentanților de sex feminin este de peste 49%. În schimb, în cazul întreprinzătorilor-manageri, respondenții de sex masculin sunt sensibil mai numeroși – aproape șapte zecimi din total – situație ce reflectă realist structura “de facto” a întreprinzătorilor din România.

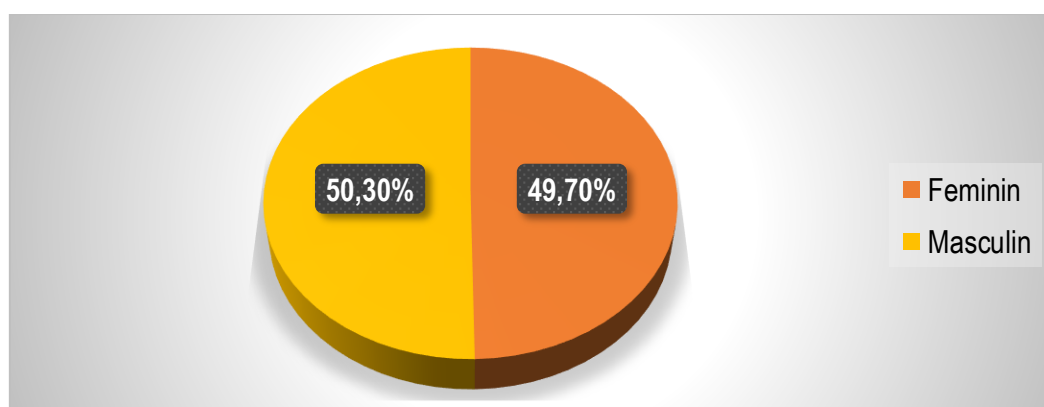


Figura nr. 5 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul „sexul respondenților”

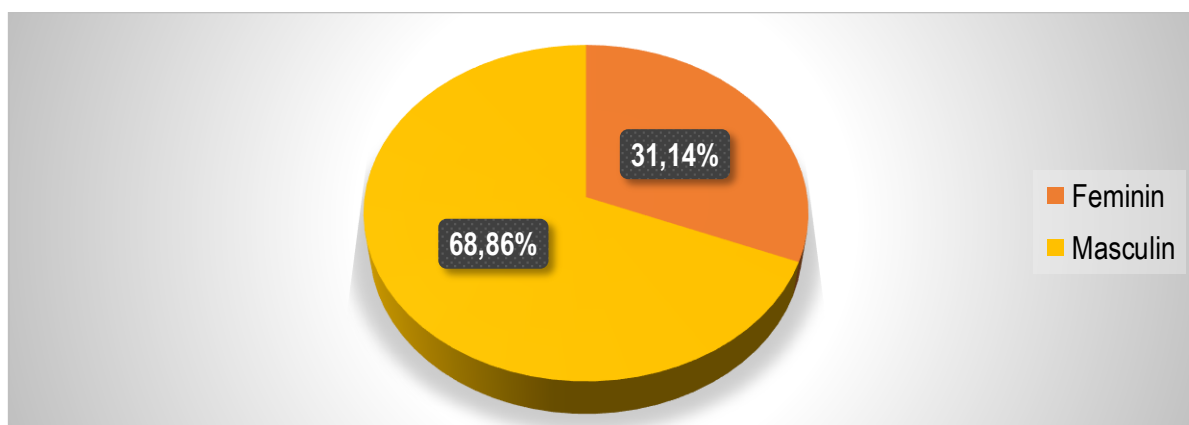


Figura nr. 6 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „sexul respondenților

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

Utilizarea a 580 chestionare a permis culegerea unui material informațional apreciabil de la un eșantion reprezentativ de manageri, specialiști în management din organizații, întreprinzători, cadre didactice și consultanți în management – deși mai redus comparativ cu anii precedenți datorită contextului generat de pandemia Covid-19-, care reprezintă un fundament satisfăcător 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).

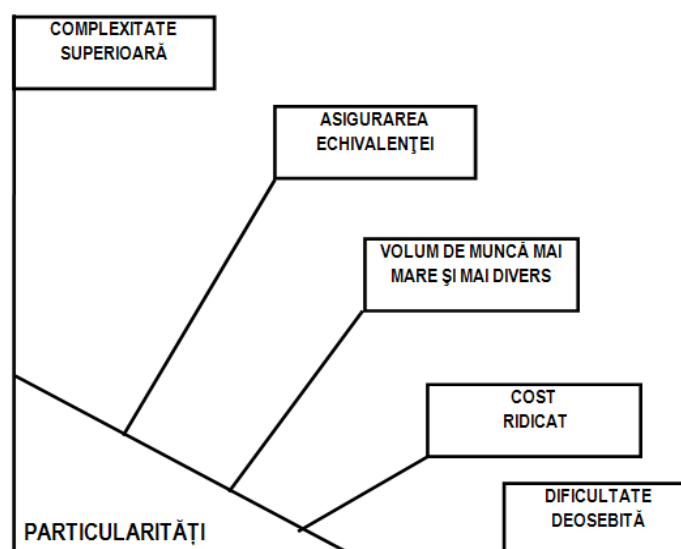


Figura nr. 7 - Particularitățile studiilor de management comparat internațional

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

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

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

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

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

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

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

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

Trecerea în revistă a literaturii internaționale consacrată abordărilor manageriale comparative

internaționale ne permite să formulăm următoarele **constatări privind tipologia analizelor și studiilor manageriale comparative internaționale**:

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

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

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

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

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

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

A. Elemente metodologice specifice analizelor manageriale comparative internaționale.

În această categorie putem include următoarele elemente:

- Etapele standard ale unui studiu comparat internațional de management;
- Ghidurile pentru realizarea analizelor manageriale comparative internaționale;
- Metodele și tehnicile 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.

* 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.

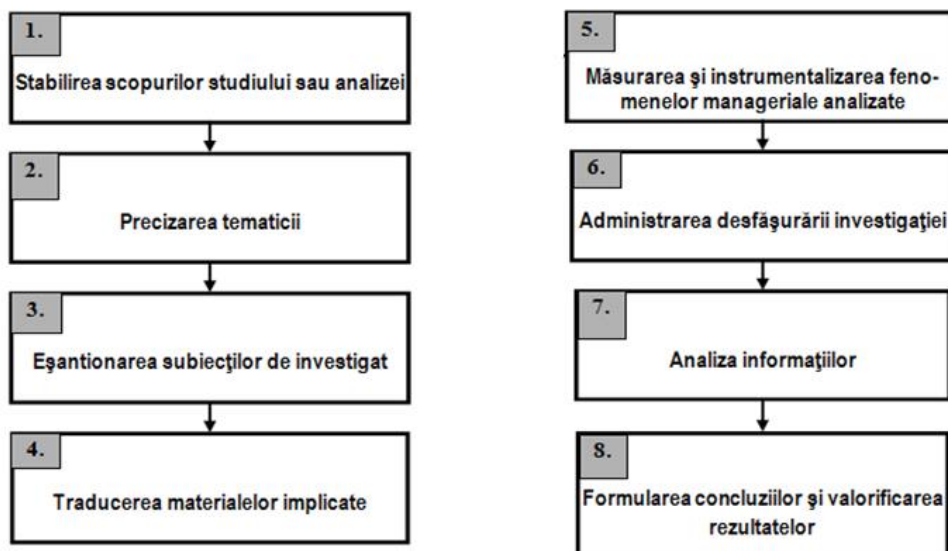


Figura nr. 8 - Etapele studiului de management comparat

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

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

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

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

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

2. Precizarea tematicii

Pornind de la scopurile urmărite prin studiu, ca și de la opțiunile de principiu privind cultura,

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

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.

4. Traducerea materialelor implicate

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

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

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

5. Măsurarea și instrumentalizarea fenomenelor de management analizate

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

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

Un alt element important se referă la **măsurarea echivalentă a variabilelor**. Diferențele dintre parametrii

variabilelor considerate în culturile diferitelor țări nu sunt interpretate corect dacă scările de evaluare ale lor nu au fost făcute echivalente. Aceasta înseamnă apelarea la proceduri echivalente sau sisteme de corelări similare, ale caracteristicilor variabilelor considerate.

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

6. Administrarea desfășurării analizelor și cercetărilor de management comparat internațional

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

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

- Familiarizarea subiecților vizavi de instrumentele, modalitățile și situațiile sociale pe parcursul investigației;
- Tensiunea psihologică, ce decurge din faptul că subiecții trebuie să resimtă aceeași stare de neliniște, încredere, încordare etc. față de investigatori;
- Efectul experimentatorului, ce decurge din măsura în care cercetătorul comunică subiecților ipotezele preferate;
- Parametrii comportamentului subiecților investigați referitori la sensibilitatea lor față de aspectele (politice, religioase, economice etc.) implicate, la măsura în care încearcă să descopere ce urmărește cercetătorul și în funcție de aceasta să-l ajute sau nu etc.;
- Personalitatea și caracteristicile investigatorilor (sex, rasă, naționalitate, poziție socială etc.), ce determină la subiecți, în funcție de caracteristicile culturii căreia le aparțin, respect, indiferență, ostilitate, cooperare etc.;
- Caracteristicile prezentării scopului și modalităților de realizare a cercetării, care - ținând cont de modul aducerii lor la cunoștința celor investigați, de instrucțiunile de lucru difuzate, perioada și modul de efectuare a prezentării și, respectiv, de colectare a informațiilor - determină reacții diferite la subiecții implicați.

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

7. Analiza informațiilor privind elementele de management analizate

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

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

Celălalt aspect ce se manifestă, de această dată specific integral managementului comparat, se referă la așa-numita „**confuzie ecologică**” (**ecological fallacy**). Apariția sa este determinată de tratarea culturilor ca și cum ar fi indivizi. În consecință, se confundă relațiile la nivel de culturi cu cele la nivel de indivizi. Frecvent apare și manifestarea inversă, substituirea sau confuzia relațiilor 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 noi¹, precizează în detaliu pentru fiecare dintre cele șase etape indicate în figura alăturată, obiectivele de realizat, conținutul concret, inclusiv instrumentarul de utilizat.

* Vezi paragraful 1.2.1.

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

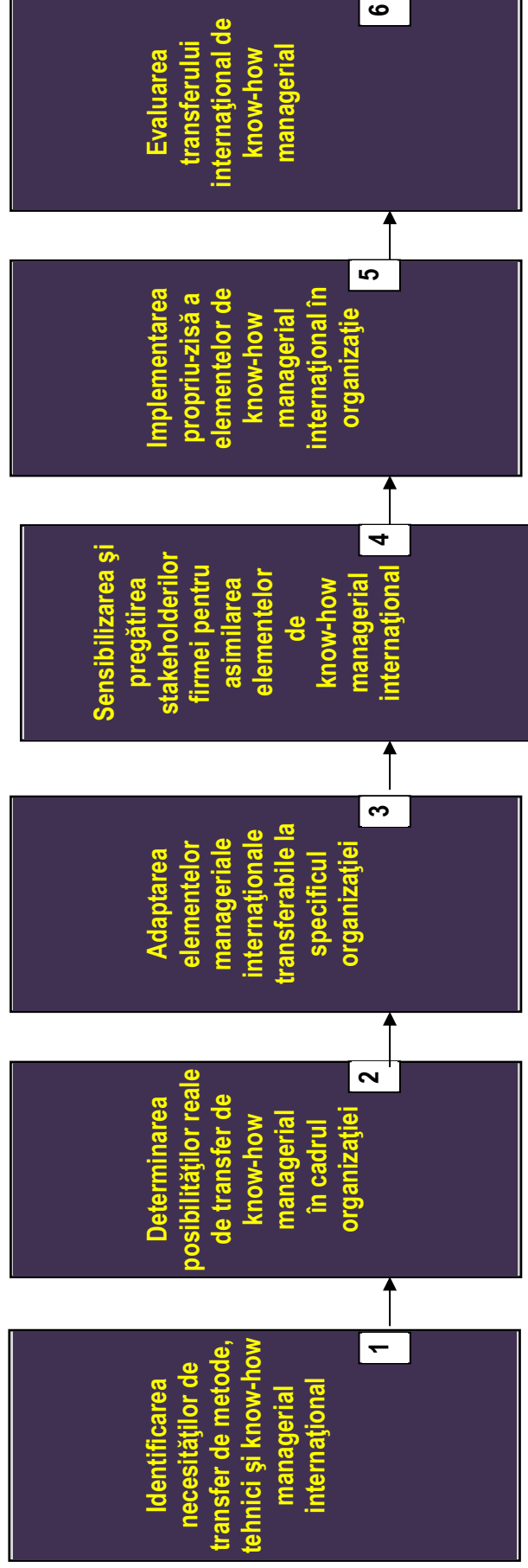


Figura nr. 9 - Etapele transferului de know-how managerial internațional

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. Shenkar¹ relevă că cele mai populare metode nonmetrice sunt **ALSCAL*** și **SSA**. În continuare prezentăm succint principalele **caracteristici ale metodei SSA**. Denumirea de SSA provine de la titlatura 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 asemenea, mai apropiate de cele ale țărilor anglo-americane față de Spania și Italia.

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

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

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.

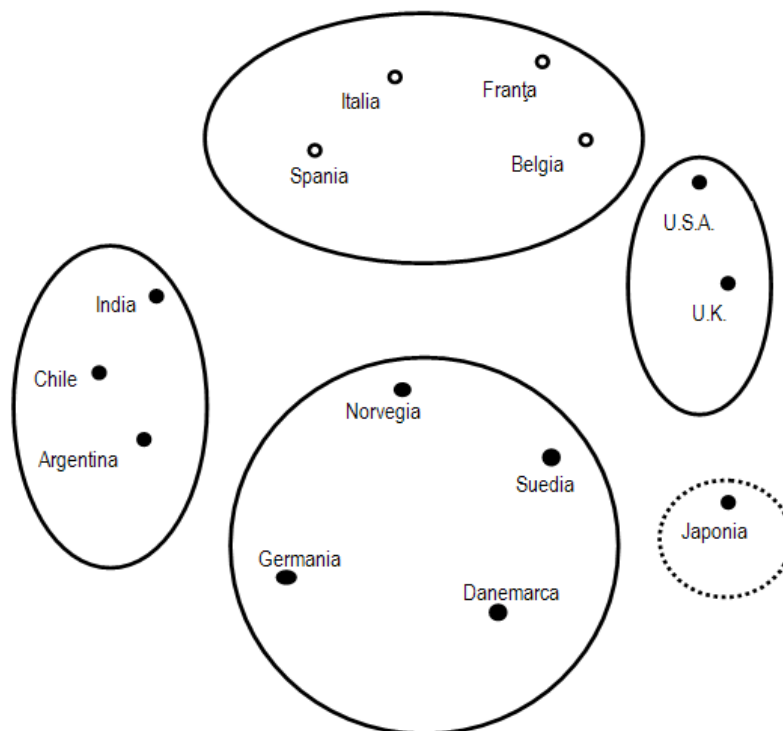


Figura nr. 10 - SSA aplicat la reprezentarea grafică realizată de M. Haire, E. Ghiseli, W. Porter

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 asemărilor 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.

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;
- 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.

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

B. Metode și tehnici manageriale generale

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

În tabelul de mai jos¹ prezentăm metodele manageriale cel mai frecvent folosite în analizele și studiile manageriale comparative internaționale, cu indicarea etapelor în care se recomandă utilizarea lor.

Tabelul nr. 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.	Cutia cu idei	x		x	x		x		x
15.	Delphi	x	x				x		x
16.	Delbecq			x			x		x
17.	Drumul critic						x		
18.	Extrapolarea					x		x	
19.	Fotografierea zilei de muncă					x			
20.	Interviul						x		
21.	Metoda A.B.C.	x		x					x
22.	Metoda combinatorie					x		x	
23.	Metoda comparativă			x	x	x	x	x	
24.	Metoda comparației pe grupe de unități			x				x	
25.	Metoda concordanței				x	x	x		
26.	Metoda corelației				x	x		x	
27.	Metoda D.A.R.E. (Decision Alternative Ration Evaluation)	x		x			x		
28.	Metoda deductivă								x
29.	Metoda ELECTRE	x	x					x	
30.	Metoda gradientului					x		x	
31.	Metoda indicilor					x		x	
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	

¹ O. Nicolescu, op. cit., pag. 77-78.

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

Nr. crt.	Denumirea metodei	Etapele studiului de management comparat*							
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
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 2021 în context european și mondial

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

Fără nici o îndoială, pandemia Covid-19 a generat principalul impact asupra societății, economiei și mediului de afaceri din întreaga lume începând cu anul 2019. Influențele sale negative au fost și sunt deosebit de intense și multiple, așa cum vom puncta pe tot parcursul acestei lucrări. Pandemia, prin crizele pe care le-a indus a deteriorat mediul de afaceri din toate țările, funcționalitatea, predictibilitatea și sustenabilitatea sa, diminuându-se considerabil.

Impactul pandemiei Covid-19 s-a suprapus cu o altă evoluție negativă, conturată în ultimii ani în economia mondială - **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, potrivit Organizației Internaționale a Muncii, afectează toate categoriile de organizații, cu un plus de impact, IMM-urile. Finanțalizarea se manifestă la nivel mondial, inclusiv în UE și cu o intensitate mai mare în țările mai puțin dezvoltate, așa cum este România.

Înainte de abordarea mediului de afaceri din România și performanțelor economiei sale, punctăm **situația economiei UE din ultima perioadă** în contextul pandemiei Covid-19 și a celorlalte evoluții internaționale din ultimii ani. 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 internaționale, și în primul rând ale UE.

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

În anul 2021, comparativ cu 2020, situația economică de ansamblu a UE a înregistrat o îmbunătățire apreciabilă. Informațiile din tabelul nr. 6, sunt edificatoare din acest punct de vedere. Creșterea medie a PIB-ului la nivelul UE a fost în 2021, a fost de 5,0% față de anul precedent. Amplificarea PIB-ului în România a fost sensibil mai mare, de 7%. Pentru 2022 se anticipează o creștere a PIB-ului UE de 4,3%, iar pentru România de 5,1%.

Tabelul nr. 6

Evoluții economice în anul 2021 și previziunile pentru 2022 și 2023

Țara	PIB			Inflația			Șomaj		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Belgia	6,0	2,6	1,9	2,7	2,3	1,6	6,2	6,3	5,8
Germania	2,7	4,6	1,7	3,1	2,2	1,7	3,6	3,4	3,2
Estonia	9,0	3,7	3,5	4,0	3,9	2,1	6,8	5,7	5,2
Irlanda	14,6	5,1	4,1	2,3	3,1	1,5	7,5	6,8	6,2
Grecia	7,1	5,2	3,6	0,1	1,0	0,4	15,3	15,0	14,5
Spania	4,6	5,5	4,4	2,8	2,1	0,7	15,2	14,3	13,9
Franța	6,5	3,8	2,3	1,9	2,1	1,4	8,0	8,0	7,9
Italia	6,2	4,3	2,3	1,8	2,1	1,4	9,8	9,3	9,2
Cipru	5,4	4,2	3,5	1,9	1,7	1,2	7,5	7,1	6,6
Letonia	4,7	5,0	4,0	3,1	3,6	0,8	7,3	6,9	6,6
Lituania	5,0	3,6	3,4	3,8	3,1	2,0	7,1	6,3	6,0
Luxembourg	5,8	3,7	2,7	3,2	2,2	1,8	6,1	5,8	5,7
Malta	5,0	6,2	4,8	1,1	1,6	1,5	4,0	3,8	3,7
Olanda	4,0	3,3	1,6	2,1	2,2	1,5	3,5	3,6	3,6
Austria	4,4	4,9	1,9	2,7	2,5	2,0	5,0	4,6	4,5
Portugalia	4,5	5,3	2,4	0,8	1,7	1,2	6,7	6,5	6,4
Slovenia	6,4	4,2	3,5	1,7	2,1	1,7	4,6	4,5	4,4
Slovacia	3,8	5,3	4,3	2,8	4,3	2,2	6,8	6,4	5,6
Finlanda	3,4	2,8	2,0	1,8	1,9	1,9	7,7	6,9	6,5
Zona euro	5,0	4,3	2,4	2,4	2,2	1,4	7,9	7,5	7,3
Bulgaria	3,8	4,1	3,5	2,4	2,9	1,8	5,1	4,6	4,4
Cehia	3,0	4,4	3,2	3,3	3,4	2,3	2,7	2,6	2,4
Danemarca	4,3	2,7	2,4	1,7	1,9	1,6	4,8	4,5	4,3
Croația	8,1	5,6	3,4	2,2	2,0	1,5	6,7	6,2	5,8
Ungaria	7,4	5,4	3,2	5,1	4,8	3,4	4,1	3,1	2,9
Polonia	4,9	5,2	4,4	5,0	5,2	2,6	3,3	3,1	3,0
România	7,0	5,1	5,2	4,0	4,0	2,8	5,0	4,8	4,5
Suedia	3,9	3,5	1,7	2,4	1,9	1,1	8,2	7,1	6,7
UE	5,0	4,3	2,5	2,6	2,5	1,6	7,1	6,7	6,5
Regatul Unit	6,9	4,8	1,7	2,4	3,2	2,2	4,9	4,7	4,4
China	7,9	5,3	5,3	:	:	:	:	:	:
Japonia	2,4	2,3	1,1	-0,5	0,2	0,4	2,8	2,6	2,4
SUA	5,8	4,5	2,4	4,3	3,3	2,2	5,5	4,2	4,0

(Sursa: European Economic Forecast Autumn 2021, pg.1, 2021)

În ceea ce privește competitivitatea, Business Europe – Confederația Patronală Europeană – apreciază că **UE pierde din competitivitate față de SUA, China și alți competitori internaționali**. Cauzele principale care generează această situație sunt următoarele¹ :

- Nivelul general de fiscalitate ca pondere în PIB, ce este mai mare cu peste 50% comparativ cu SUA și cu 30% față de Japonia;
- Nivelul mediu de taxare a persoanelor cu venituri mici este cu 40% mai mare decât în SUA și Japonia;
- Cerințele administrative pentru a începe o afacere sunt de 3 ori mai ample comparativ cu SUA și alte țări dezvoltate din afara UE, ceea ce se reflectă în consumuri de timp și bani superioare (vezi figura nr. 11).

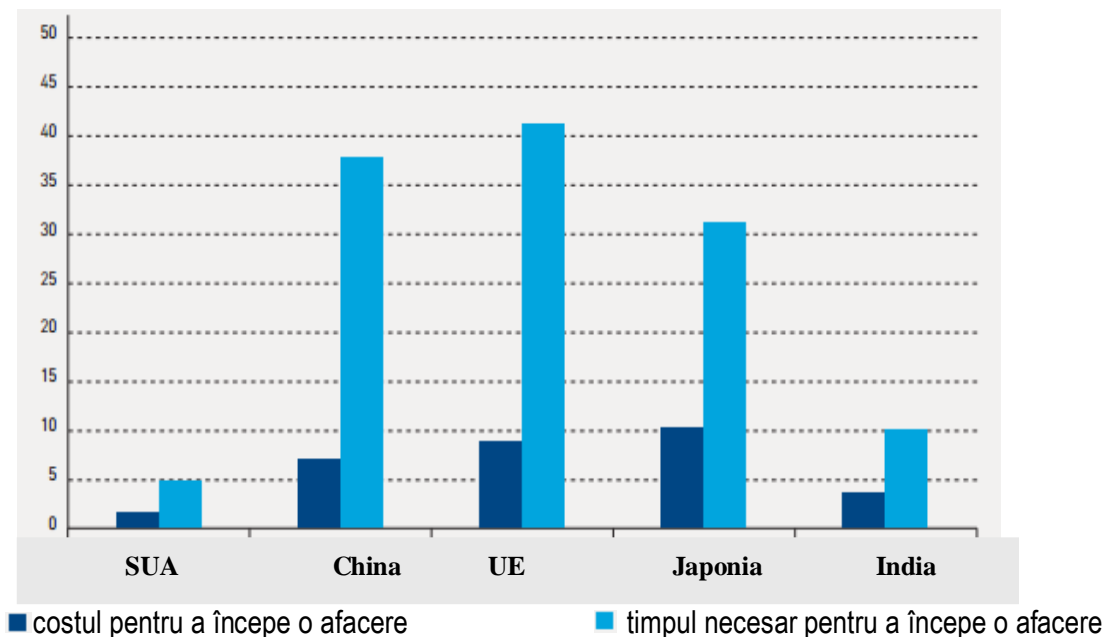


Figura nr. 11 – Costul și timpul necesar pentru a se începe o afacere

- Prețul energiei în UE este prea ridicat; spre exemplu, la nivelul anului 2021, prețul energiei electrice în UE era de circa două ori mai mare față de cel din SUA și Rusia, și cu 20% mai mare comparativ cu cel din China;
- Decalajul dintre UE și competitorii săi, în domeniul cercetării-dezvoltării, se amplifică, intensitatea acestor cheltuieli în PIB fiind mai mică decât în SUA, Japonia și Coreea de Sud;
- Performanțele sistemului educațional și de training din UE sunt inferioare celor mai importanți 10 competitori ai săi, care progresează mai rapid.

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.”¹

Climatul de afaceri pentru IMM-uri – UE are peste 20 milioane de IMM-uri și circa 50 000 firme mari – după ușoare îmbunătățiri în 2017 și 2018, a regresat în 2019 iar în 2020, în contextul pandemiei generate de Covid-19, a înregistrat o cădere majoră mai mare chiar decât cea din cursul crizei mondiale din 2009-2010. Evoluția climatului de afaceri pentru IMM-uri - determinată de European SMEs United (fosta Uniune Europeană a Artizanatului și a Întreprinderilor Mici și Mijlocii) este edificatoare în această privință, așa cum rezultă din figura nr. 12. Nivelul său s-a deteriorat profund în 2020 datorită, în principal pandemiei Covid-19, s-a ameliorat substanțial în 2021.

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

¹ Z. Brzezinski, “Toward a Global Realignment – The American Interest, 17 April, 2016”.

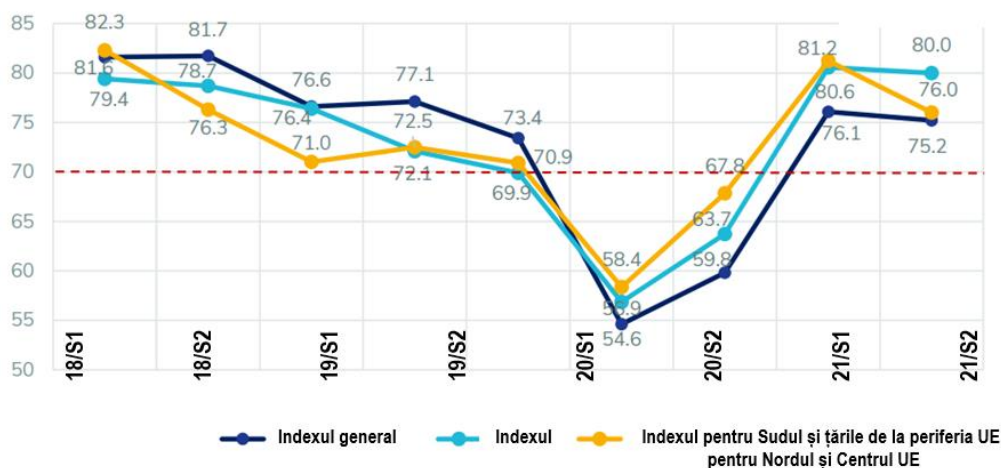


Figura nr. 12 – Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri

(Sursa: The SME Business Climate Index and EU Craft and SME Barometer, Spring 2022, pg. 3)

1.2.2. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2021

În vederea caracterizării evoluției economiei României în 2020 apelăm în primul rând la informațiile statistice publicate în România și UE în 2021 și în primele luni ale anului 2022.

În anul 2020, economia României, la fel ca economiile tuturor statelor membre UE, a înregistrat sub impactul pandemiei Covid-19, o criză profundă. PIB-ul (vezi figura nr. 13) a scăzut cu peste 5%, iar șomajul, deficitul bugetar, rata inflației, datoria externă și ceilalți indicatori macroeconomici deteriorându-se substanțial. În schimb, în 2021, s-a constatat un revirement substanțial în ceea ce privește creșterea PIB-ului real, așa cum rezultă și din figura nr. 13.

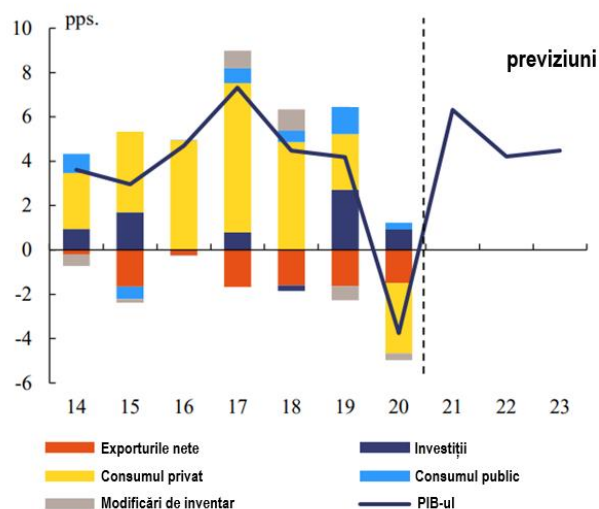


Figura nr. 13 - Evoluția PIB-ului real al României și factorii care au determinat-o

(Sursa: European Economic Forecast Winter 2022, pg. 39, 2022)

Concluzia care se desprinde din ansamblul elementelor prezentate este că economia **României a început relansarea în 2021, managementul național fiind confruntat în continuare cu numeroase amenințări, provocări și totodată oportunități substanțiale.**

În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și implementării Strategiei UE, 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. 14, preluată din Innovation Union Scoreboard 2021 ¹.

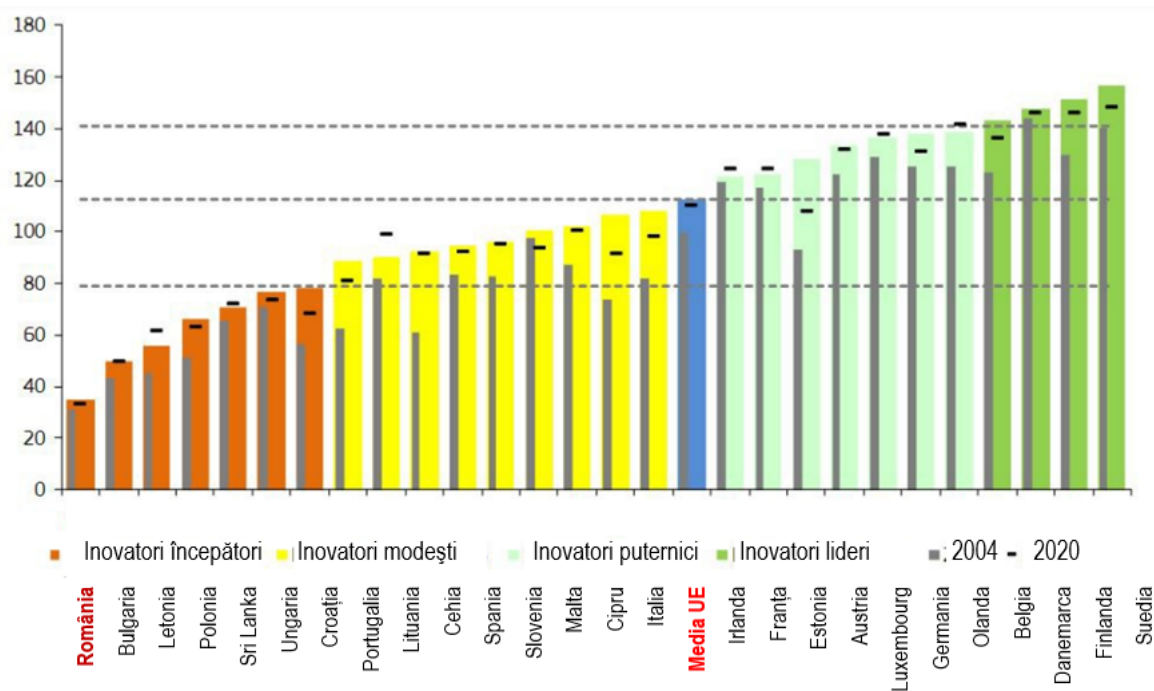


Figura nr. 14 – Performanțele inovării în statele membre ale Uniunii Europene

(Sursa: European Innovation Scoreboard 2021, pg. 1)

Analiza informațiilor încorporate în acest grafic indică faptul că România **se află în categoria a IV-a, ultima, de țări ale Uniunii Europene ca performanțe în inovare**, denumită de specialiștii Uniunii Europene „**grupa inovatorilor începători**”, alături de Bulgaria și alte patru state. De reținut că celelalte 18 de țări ale Uniunii Europene fac parte din grupa țărilor inovatoare modeste, grupa țărilor inovatoare puternice „urmăritoare” ale liderilor și grupa țărilor lider în inovare – Suedia, Finlanda, Danemarca și Belgia.

Într-o altă analiză efectuată în 2020 de **Banca Mondială, referitoare la ușurința de a face afaceri în diverse țări, România se plasează pe locul 23 în ierarhia Uniunii Europene, inferior celui din anul anterior**, fiind urmată de Italia, Bulgaria, Luxemburg, Grecia și Malta (vezi figura nr. 15).

¹ xxx European Commission, Innovation Union Scoreboard, Bruxelles, 2020, pag. 7.

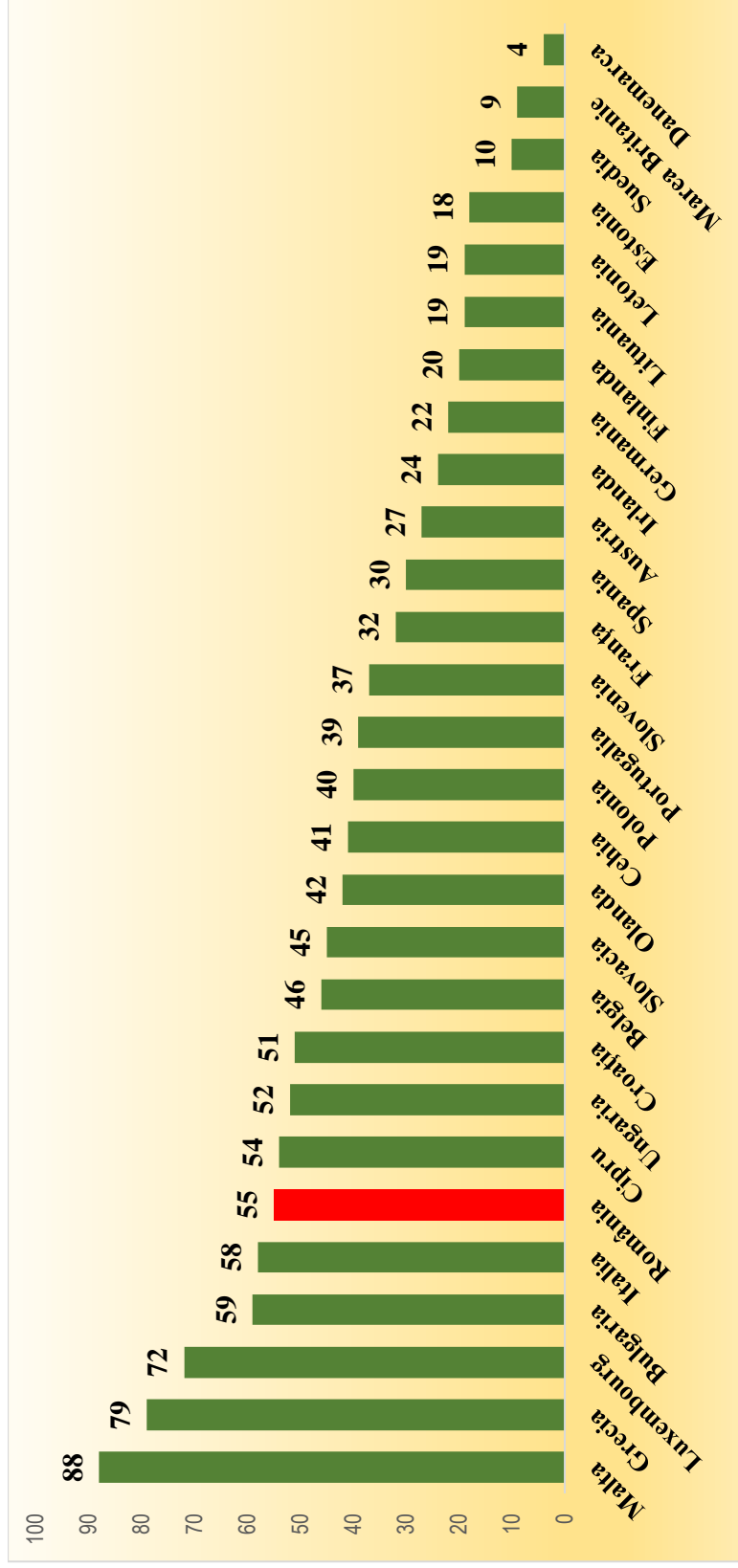


Figura nr. 15 – Ierarhia țărilor Uniunii Europene în ceea ce privește ușurința de a realiza afaceri

(Sursa: Doing Business 2019, Training for Reform, 2020, pg. 4)

În figura nr. 16, se indică **ușurința de a face afaceri în România**, comparativ cu o parte din țările din Europa Centrală și de Est.

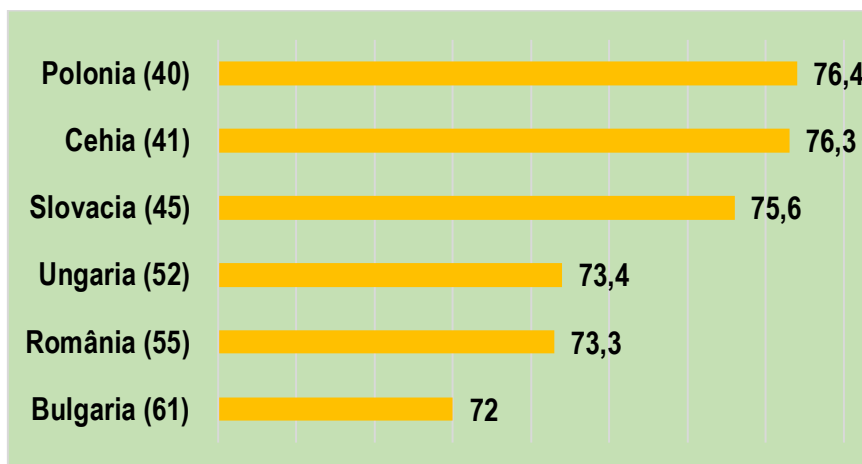


Figura nr. 16 – Ușurința de a derula afaceri în unele țări din UE, din Europa Centrală și de Est

(Sursa: Doing Business 2020, Training for Reform, 2020, pg. 4)

România se plasează pe penultimul loc, din cele șase țări considerate, în urma sa aflându-se doar Bulgaria, fiind în regres ca punctaj comparativ cu 2019 (- 0,52).

Între elementele negative care se perpetuează, menționăm **corupția**, care – așa cum se indică și în figura nr. 17 – este printre cele mai ridicate din UE, România situându-se pe antepenultima poziție în UE, în urma sa fiind doar Ungaria și Bulgaria.

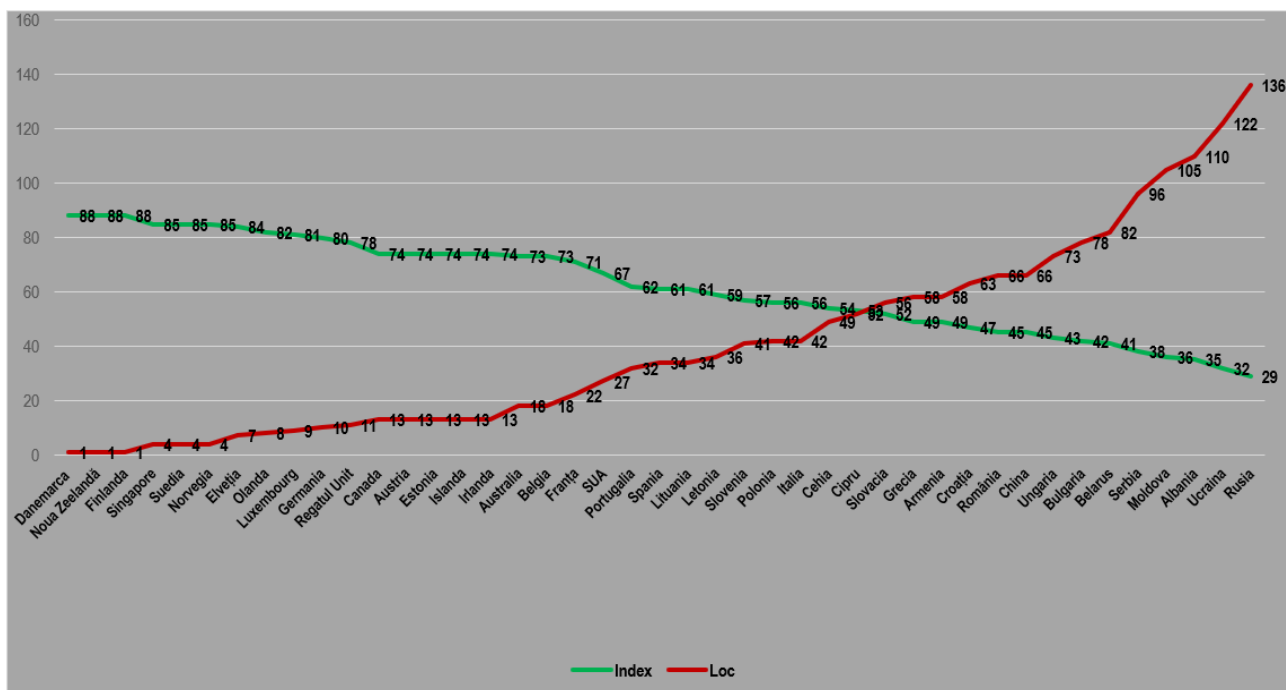


Figura nr. 17 - Indicele de percepție a corupției, 2021

(Sursa: Transparency International, 2021)

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 amplificării inovării și competențelor, a protecției și îmbunătățirii mediului ecologic, elemente ce condiționează atât viitoarele performanțe economico-sociale ale României, cât și viteza relansării după criza Covid-19 și a recuperării decalajelor care ne despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană.**

1.2.3. Indicele capabilităților de schimbare

Un instrument relativ recent de evaluare a calității managementului dintr-o țară și potențialul său de schimbare și progres este **indicele capabilității de schimbare sau indicele de adaptabilitate la schimbare***. Acest instrument a fost realizat de către prestigioasa firmă de consultanță KPMG în parteneriat cu Oxford Economics¹.

Indicele evaluează capabilitatea de schimbare a unei țări în funcție de **3 piloni**^{2,3}:

a. **Capabilități întreprinzătoare**, ce reflectă starea mediului de afaceri și abilitățile întreprinzătoare la nivel de stat și de companii publice și private. Ele au la bază 10 subindicatori evaluați pe o scală de la 1 la 10. Acești indicatori sunt: piața muncii, diversificarea economiei, deschiderea economiei, 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 indicatori, care sunt evaluați după același sistem ca și în precedentul pilon includ: cadrul macroeconomic, relația stat/administrație publică și mediul de afaceri, cadrul de reglementare, fiscalitate și bugete, respectarea legii, planificarea strategică la nivel guvernamental, mediul și sustenabilitatea, dreptul de proprietate asupra terenurilor și siguranța generală;

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

În tabelul nr. 7 prezentăm punctajele înregistrate de România la cei trei piloni și poziția sa în rândul celor 127 de țări evaluate, potrivit ultimei evaluări raportate de KPMG.

Așa cum se poate vedea, în acest clasament, **România ocupă poziția 54 pentru pilonul 1, cel mai semnificativ; la ceilalți doi piloni – capabilitățile guvernamentale, ale cetățenilor și societății civile, pozițiile fiind 61 și 51.**

Poziția deținută este în urma altor țări UE; celelalte țări din Europa Centrală și de Est ocupând pozițiile: Cehia – 27, Ungaria – 48, Slovacia – 37, Polonia – 35. Este important de punctat faptul că față de anul anterior, România a înregistrat un salt spectaculos – de 25 de locuri.

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

¹ KPMG International Cooperative, 2015.

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

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

Ierarhia țărilor în funcție de indicele capabilităților de schimbare

Locul	Țara	Regiunea geografică	Capabilitatea întreprinzătoare	Capabilitatea guvernamentală	Capabilitatea populației și a societății
1	Elveția	Europa de Nord, Sud și Vest	1	1	3
2	Singapore	Asia de Est și Oceanul Pacific	2	2	10
3	Danemarca	Europa de Nord, Sud și Vest	3	7	2
4	Suedia	Europa de Nord, Sud și Vest	8	5	1
5	Emiratele Arabe Unite	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	5	3	16
6	Norvegia	Europa de Nord, Sud și Vest	14	6	4
7	Germania	Europa de Nord, Sud și Vest	7	8	8
8	Marea Britanie	Europa de Nord, Sud și Vest	6	11	6
9	Noua Zeelandă	Asia de Est și Oceanul Pacific	10	9	11
10	Olanda	Europa de Nord, Sud și Vest	9	12	7
11	Finlanda	Europa de Nord, Sud și Vest	15	10	5
12	Qatar	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	16	4	22
13	Statele Unite	America de Nord	11	18	14
14	Australia	Asia de Est și Oceanul Pacific	21	15	9
15	Hong Kong	Asia de Est și Oceanul Pacific	4	13	23
16	Canada	America de Nord	22	14	12
17	Taiwan	Asia de Est și Oceanul Pacific	12	17	18
18	Japonia	Asia de Est și Oceanul Pacific	13	16	21
19	Austria	Europa de Nord, Sud și Vest	17	20	17
20	Belgia	Europa de Nord, Sud și Vest	23	27	13
21	Estonia	Europa și Asia Centrală	18	19	20
22	Franța	Europa de Nord, Sud și Vest	20	23	19
23	Irlanda	Europa de Nord, Sud și Vest	27	26	15
24	Malaezia	Asia de Est și Oceanul Pacific	19	24	31
25	Sud-Estul Coreei	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	25	29	26
26	Coreea de Sud	Asia de Est și Oceanul Pacific	24	34	28
27	Cehia	Europa de Est și Asia Centrală	28	28	29
28	China	Asia de Est și Oceanul Pacific	26	25	41
29	Lituania	Europa de Nord, Sud și Vest	30	31	34
30	Arabia Saudită	Arabia Orientul Mijlociu și Africa de Nord	32	21	42
31	Portugalia	Europa de Nord, Sud și Vest	29	44	24
32	Costa Rica	America Latină și Insulele Caraibe	36	35	30

33	Polonia	Europa de Est și Asia Centrală	35	38	32
34	Mauritius	Africa Subsahariană	31	33	40
35	Spania	Europa de Nord, Sud și Vest	34	50	27
36	Italia	Europa de Nord, Sud și Vest	33	57	25
37	Slovacia	Europa de Est și Asia Centrală	37	40	35
38	Uruguay	America Latină și Insulele Caraibe	58	30	33
39	Chile	America Latină și Insulele Caraibe	43	36	36
40	Croația	Europa și Asia Centrală	39	45	37
41	Indonezia	Asia de Est și Oceanul Pacific	38	41	55
42	Iordania	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	44	39	58
43	Namibia	Africa Subsahariană	60	32	54
44	Philippines	Asia de Est și Oceanul Pacific	41	43	50
45	Armenia	Europa de Est și Asia Centrală	42	56	46
46	Rusia	Europa de Est și Asia Centrală	40	59	49
47	Georgia	Europa de Est și Asia Centrală	48	49	59
48	Ungaria	Europa de Est și Asia Centrală	45	65	47
49	Tonga	Asia de Est și Oceanul Pacific	81	54	38
50	Serbia	Europa de Est și Asia Centrală	46	73	43
51	Fiji	Asia de Est și Oceanul Pacific	52	42	72
52	Panama	America Latină și Insulele Caraibe	54	51	62
53	India	Asia de Sud	50	47	71
54	România	Europa de Est și Asia Centrală	55	61	51
55	Turcia	Europa de Est și Asia Centrală	49	64	63
56	Kazakhstan	Europa de Est și Asia Centrală	61	66	45
57	Kyrgyzstan	Europa de Est și Asia Centrală	75	58	48
58	Moldova	Europa de Est și Asia Centrală	62	78	44
59	Kenya	Africa Subsahariană	63	68	64
60	Bulgaria	Europa de Est și Asia Centrală	53	82	61
61	Macedonia	Europa de Est și Asia Centrală	69	69	65
62	Azerbaijan	Europa de Est și Asia Centrală	51	63	82
63	Bhutan	Asia de Sud	92	22	103
64	Paraguay	America Latină și Insulele Caraibe	64	55	80
65	Grecia	Europa de Nord, Sud și Vest	70	111	39
66	Thailanda	Asia de Est și Oceanul Pacific	47	101	69
67	Morocco	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	56	53	93
68	Tunisia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	84	72	53
69	Tajikistan	Europa de Est și Asia Centrală	67	70	77
70	Rwanda	Africa Subsahariană	73	37	101
71	Colombia	America Latină și Insulele Caraibe	72	79	70

72	Ghana	Africa Subsahariană	86	48	83
73	Mexico	America Latină și Insulele Caraibe	66	100	67
74	Peru	America Latină și Insulele Caraibe	74	87	68
75	Jamaica	America Latină și Insulele Caraibe	82	91	57
76	Botswana	Africa Subsahariană	97	46	86
77	Lebanon	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	71	93	76
78	Ucraina	Europa de Est și Asia Centrală	68	116	60
79	Republica Dominicană	America Latină și Insulele Caraibe	83	83	73
80	Sri Lanka	Asia de Sud	65	94	84
81	Egipt	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	57	81	95
82	Mongolia	Asia de Est și Oceanul Pacific	108	88	56
83	Vietnam	Asia de Est și Oceanul Pacific	79	86	87
84	Albania	Europa și Asia Centrală	87	118	52
85	Côte d'Ivoire	Africa Subsahariană	77	52	114
86	Senegal	Africa Subsahariană	96	62	94
87	Brazilia	America Latină și Insulele Caraibe	76	119	74
88	Gabon	Africa Subsahariană	116	67	78
89	Insulele Capului Verde	Africa Subsahariană	95	77	91
90	Guatemala	America Latină și Insulele Caraibe	59	110	97
91	El Salvador	America Latină și Insulele Caraibe	80	114	85
92	Honduras	America Latină și Insulele Caraibe	78	108	88
93	Iran	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	112	84	75
94	Lesotho	Africa Subsahariană	113	60	96
95	Uzbekistan	Europa și Asia Centrală	89	80	104
96	Africa de Sud	Africa Subsahariană	85	120	79
97	Ecuador	America Latină și Insulele Caraibe	102	105	81
98	Uganda	Africa Subsahariană	90	75	108
99	Myanmar	Asia de Est și Oceanul Pacific	93	76	109
100	Tanzania	Africa Subsahariană	115	71	92
101	Bangladesh	Asia de Sud	101	85	98
102	Guyana	America Latină și Insulele Caraibe	91	98	100

103	Argentina	America Latină și Insulele Caraibe	105	134	66
104	Nepal	Asia de Sud	104	113	89
105	Gambia	Africa Subsahariană	106	74	111
106	Timor-Leste	Asia de Est și Oceanul Pacific	88	92	116
107	Cambodia	Asia de Est și Oceanul Pacific	100	90	112
108	Zambia	Africa Subsahariană	103	95	110
109	Bosnia și Herțegovina	Europa de Est și Asia Centrală	109	123	90
110	Nicaragua	America Latină și Insulele Caraibe	99	122	105
111	Algeria	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	111	103	106
112	Zimbabwe	Africa Subsahariană	126	109	99
113	Pakistan	Asia de Sud	94	112	120
114	Liberia	Africa Subsahariană	132	89	107
115	Cameroon	Africa Subsahariană	121	96	115
116	Laos	Asia de Est și Oceanul Pacific	98	115	126
117	Malawi	Africa Subsahariană	114	102	118
118	Benin	Africa Subsahariană	117	99	121
119	Bolivia	America Latină și Insulele Caraibe	120	127	102
120	Etiopia	Africa Subsahariană	110	106	130
121	Guinea	Africa Subsahariană	107	121	128
122	Burkina Faso	Africa Subsahariană	125	104	123
123	Mali	Africa Subsahariană	119	107	125
124	Sierra Leone	Africa Subsahariană	127	126	113
125	Madagascar	Africa Subsahariană	128	97	129
126	Mauritania	Africa Subsahariană	123	117	127
127	Nigeria	Africa Subsahariană	118	128	122
128	Burundi	Africa Subsahariană	122	130	131
129	Mozambique	Africa Subsahariană	130	129	124
130	Papua Noua Guineea	Asia de Est și Oceanul Pacific	129	131	132
131	Yemen	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	131	125	134
132	Congo, Republica Democrată	Africa Subsahariană	133	132	135
133	Haiti	America Latină și Insulele Caraibe	139	135	117
134	Angola	Africa Subsahariană	136	124	133
135	Libia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	135	138	119
136	Sudan	Africa Subsahariană	124	136	136
137	Afghanistan	Asia de Sud	134	137	140
138	Ciad	Africa Subsahariană	140	133	138

139	Sudanul de Sud	Africa Subsahariană	137	139	139
140	Somalia	Africa Subsahariană	138	140	137

(Sursa: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/06/change-readiness-index-report-2019.pdf>)

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

1.2.4. Evoluția competitivității României în context internațional

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

Competitivitatea, prin natura ei este multidimensională. De aceea, în continuare, prezentăm sintetic o serie de **indicatori semnificativi privind dezvoltarea României, preluați din raportul Eurostat**. 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. 8 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. 8

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

Nr. crt.	Țara	Productivitatea muncii pe oră lucrată 2021 (Index 2015=100) Sursa: Eurostat	Exporturi de bunuri și servicii în% din PIB 2021 Sursa: Eurostat	Ușurința de a face afaceri (2020) Sursa: Doing Business 2020, Training for Reform
1.	Bulgaria	114,00	63,0	72,00
2.	Suedia	105,49	43,6	82,00
3.	Ungaria	111,68	81,6	73,40
4.	Polonia	117,93	60,9	76,40
5.	România	133,39	40,4	73,30
6.	Slovacia	116,00	93,9	75,60
7.	UE (27 țări)	104,81	50,7	:

(Sursa: Eurostat, Doing Business 2020, Training for Reform, 2020, pg. 4)

Semnificația managerială a informațiilor prezentate rezidă în faptul că **România are nevoie de 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. 9 prezentăm clasamentul țărilor în funcție de indicele global de competitivitate în 2020 și 2021, **România ocupă poziția 50, avansând două poziții față de anul precedent.**

Tabelul nr. 9

Indexul global de competitivitate 2020 și 2021

Țară	Loc 2020	Loc 2021	Schimbarea în clasamentul
Statele Unite ale Americii	1	1	-
Hong Kong	5	2	3
Suedia	4	3	1
Danemarca	3	4	-1
Singapore	2	5	-3
Elveția	6	6	-
Olanda	7	7	-
Taiwan, China	11	8	3
Norvegia	9	9	-
Emiratele Arabe Unite	14	10	4
Finlanda	10	11	-1
Rep. Coreea	8	12	-4
Canada	12	13	-1
Regatul Unit	13	14	-1
China	16	15	1
Austria	17	16	1
Israel	19	17	2
Germania	18	18	-
Irlanda	20	19	1
Australia	15	20	-5
Islanda	23	21	2
Luxemburg	28	22	6
Noua Zeelandă	22	23	-1
Franța	24	24	-
Estonia	21	25	-4
Belgia	25	26	-1
Malaezia	26	27	-1
Japonia	27	28	-1
Qatar	30	29	1

* 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).

Lituania	29	30	-1
Spania	33	31	2
Kazahstan	36	32	4
Republica Cehă	35	33	2
Portugalia	37	34	3
Slovenia	31	35	-4
Arabia Saudită	34	36	-2
Letonia	38	37	1
Tailanda	39	38	1
Chile	41	39	2
Italia	42	40	2
Polonia	32	41	-9
Rusia	43	42	1
Cipru	40	43	-3
Grecia	46	44	2
Ungaria	47	45	2
India	48	46	2
Republica Slovacă	50	47	3
Turcia	44	48	-4
Iordania	53	49	4
România	49	50	-1
Brazilia	51	51	-
Bulgaria	45	52	-7
Indonezia	56	53	3
Ucraina	58	54	4
Croația	52	55	-3
Mexic	54	56	-2
Peru	55	57	-2
Filipine	57	58	-1
Columbia	61	59	2
Africa de Sud	60	60	-
Argentina	59	61	-2
Mongolia	62	62	-
Botswana		63	
Venezuela	63	64	-1

(Sursa: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021, pg. 24)

În ceea ce privește, însă, strict performanțele economice, și în această privință România după ce a urcat în ierarhia mondială de pe locul 54 pe locul 47 în 2018, coboară pe locul 51 în 2019 urcă pe 49 în 2020 și coboară pe 50 în 2021 (vezi tabelul nr. 10).

Ierarhia țărilor în funcție de performanțele economice în 2013-2021

	General								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Africa de Sud	50	47	47	51	47	49	48	60	60
Arabia Saudită	-	-	-	-	36	42	39	34	36
Argentina	56	58	58	58	57	55	59	59	61
Australia	11	10	9	14	15	13	14	15	20
Austria	25	24	26	19	16	15	20	17	16
Belgia	23	25	19	18	22	23	25	25	26
Brazilia	52	55	56	54	55	57	57	51	51
Bulgaria	55	53	54	47	45	43	45	45	52
Canada	10	8	4	5	9	8	11	12	13
Chile	344	34	37	37	40	37	42	41	39
China	38	38	33	35	31	30	22	16	15
China Hong Kong	9	13	14	11	7	11	8	5	
Cipru	-	-	-	-	53	54	54	40	43
Colombia	47	49	53	56	58	59	58	61	59
Coreea	14	21	18	17	19	14	10	8	
Croația	49	45	46	44	48	44	51	52	55
Danemarca	7	7	8	8	5	4	4	3	4
Elveția	6	5	7	7	8	5	5	6	6
Estonia	27	23	27	27	26	25	29	21	25
Filipine	39	43	45	46	46	56	55	57	58
Finlanda	4	4	3	6	4	7	7	10	11
Franța	19	22	20	22	25	26	24	24	24
Germania	16	14	17	15	17	18	17	18	18
Grecia	44	48	40	45	50	53	53	46	44
India	51	56	55	53	51	48	44	48	46
Indonezia	58	57	60	60	59	62	56	56	53
Iordania	53	46	49	48	56	45	50	53	49
Irlanda	22	17	25	20	21	20	19	20	19
Islanda	26	27	24	26	23	21	27	23	21
Israel	12	11	10	13	13	12	16	19	17
Italia	40	41	36	34	39	41	41	42	40
Japonia	20	20	23	23	27	22	23	27	28
Kazakhstan	42	35	35	43	38	38	38	36	32
Letonia	33	33	34	33	35	35	36	38	37
Lituania	30	32	36	29	29	29	30	29	30
Luxembourg	18	19	16	21	20	24	21	28	22

Malaysia	17	15	21	24	24	27	26	26	27
Mexic	43	51	48	52	49	51	49	54	56
Mongolia	-	-	55	57	61	61	62	62	62
Norvegia	8	9	11	9	10	6	9	9	9
Noua Zeelană	21	18	13	10	14	19	18	22	23
Olanda	5	6	6	4	6	9	6	7	7
Peru	57	59	57	58	62	60	61	55	57
Polonia	36	39	38	38	37	36	33	32	41
Portugalia	29	30	29	31	33	32	34	37	34
Qatar	28	28	32	28	28	28	31	30	29
Regatul Unit	15	12	12	12	11	10	15	13	14
Republica Cehă	31	31	31	32	32	33	37	35	33
Republică Slovacă	41	40	43	41	43	50	47	50	47
România	59	54	51	49	54	47	46	49	50
Rusia	46	42	41	40	42	40	38	43	42
Singapore	1	1	1	1	1	2	2	2	5
Slovenia	37	37	39	36	34	34	32	31	35
Spania	32	29	30	30	30	31	28	33	31
Suedia	2	3	5	3	2	3	3	4	3
Taiwan	13	16	15	16	12	16	13	11	8
Thailanda	45	44	42	39	41	39	40	39	38
Turcia	48	52	52	50	52	52	52	44	48
Ucraina	54	50	59	59	60	58	60	58	54
Ungaria	35	36	44	42	44	46	43	47	45
USA	3	2	2	2	3	1	1	1	1

(Sursa: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017, pg. 42
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018, pg. 40,
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019, pg. 26-27
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020, pg. 42,
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2021, pg. 24)

Este evident că **poziția României în ierarhia competitivității de ansamblu rămâne în continuare foarte modestă**, și cu toate amplificările de PIB și export din ultimii ani și de diminuare ale ratei șomajului înregistrare în anii precedenți crizei din 2020-2021, sunt încă multe elemente care este necesar să fie substanțial și rapid îmbunătățite.

1.2.5. România pe ultimul loc 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 UE, pentru fiecare țară membră. În figura nr. 18 este prezentată ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI.

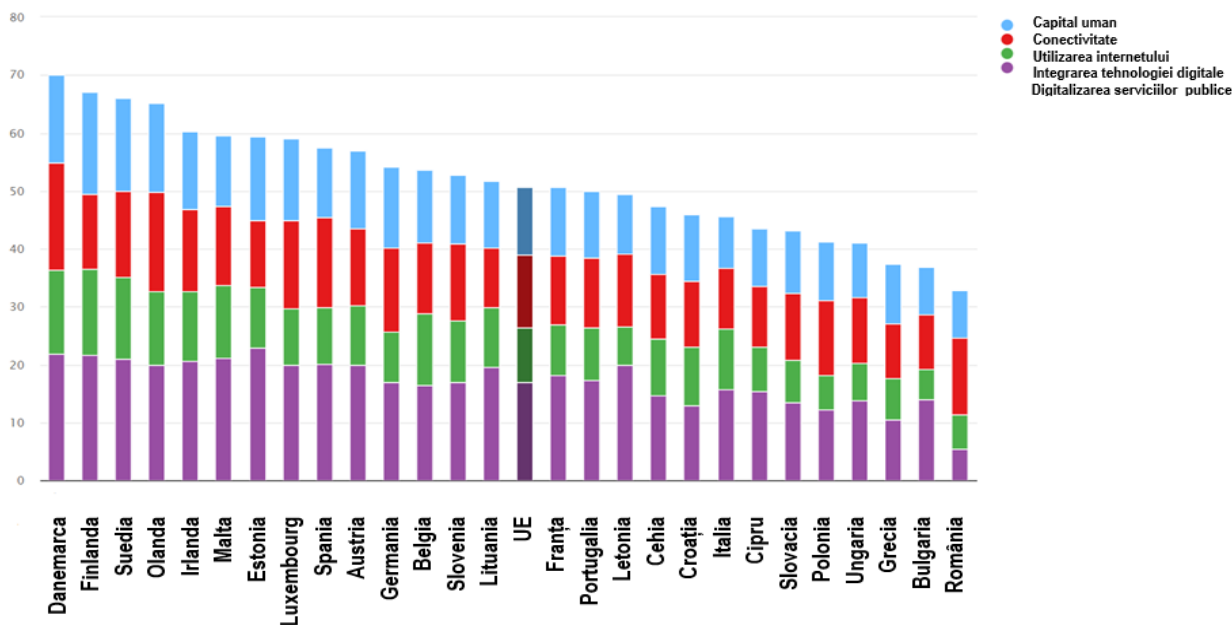


Figura nr. 18 – Ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI în anul 2021

Sursa: https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-components#chart={%22indicator%22:%22desi%22,%22breakdown-group%22:%22desi%22,%22unit-measure%22:%22pc_desi%22,%22time-period%22:%222021%22}

Așa cum se poate observa, **România se situează pe ultimul loc, în scădere față de 2020 când era pe antepenultimul loc**, fiind depășită de Grecia și Bulgaria, ceea ce semnifică cele mai reduse 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 asupra căreia trebuie să se focalizeze managementul național.**

1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2021

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;
- 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 celorlaltor 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 și funcționării economiei României în Uniunea Europeană.

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

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

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 2021 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 2021 nu este pe deplin edificatoare, datorită situației economice contextuale, atât interne cât și externe, a pandemiei Covid-19, 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 componentii 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**. Peste un sfert dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar peste o șaisprezecime dintre ei, chiar superior mediei europene (vezi figura nr. 19).

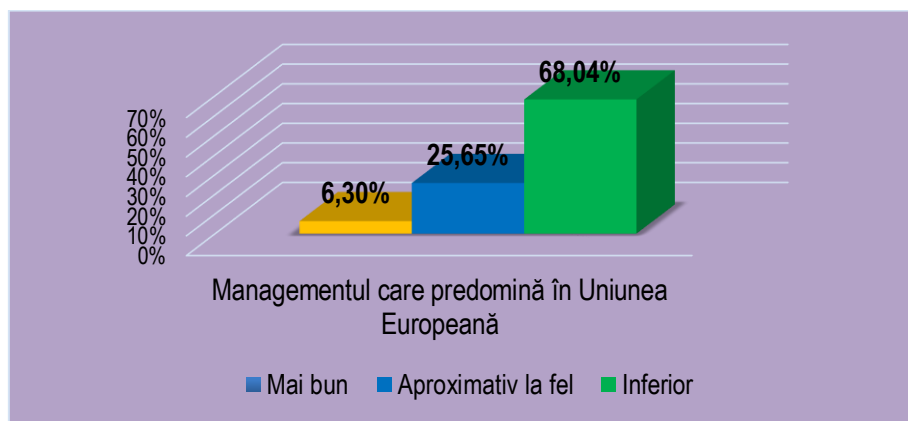


Figura nr. 19 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

Detalierea analizei pe cele două categorii de specialiști - prezentată în figura nr. 20, 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, Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Raport de cercetare, ediția a IX, Editura Prouniversitaria, București, 2018, Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Raport de cercetare, ediția a X, Editura Prouniversitaria, București, 2019, Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Raport de cercetare, ediția a XI, Editura Prouniversitaria, București, 2020, Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Raport de cercetare, ediția a XII, Editura Prouniversitaria, București, 2021.

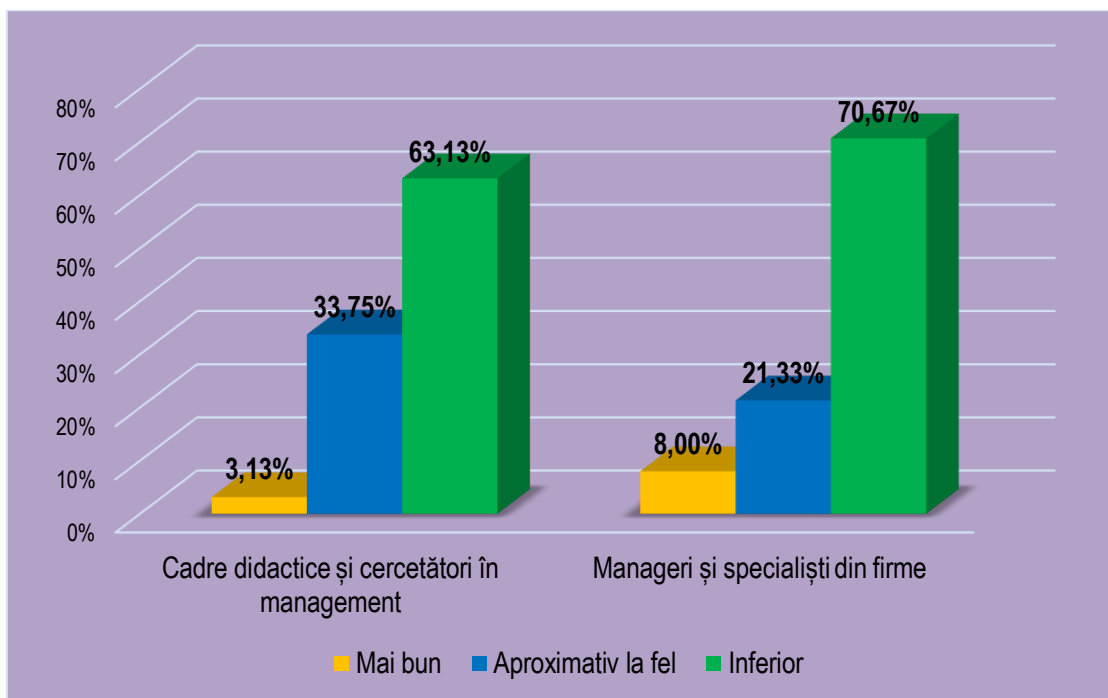


Figura nr. 20 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, diferențiat pe categorii de respondenți

În medie, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază într-o proporție cu 11,8% mai redusă ca fiind mai puțin performant managementul din România comparativ cu media UE, față de practicieni. Astfel, 63,13% din cadrele didactice, cercetătorii și consultanți consideră că managementul din România este inferior celui mediu din UE, în timp ce numai 70,67% 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. 21.

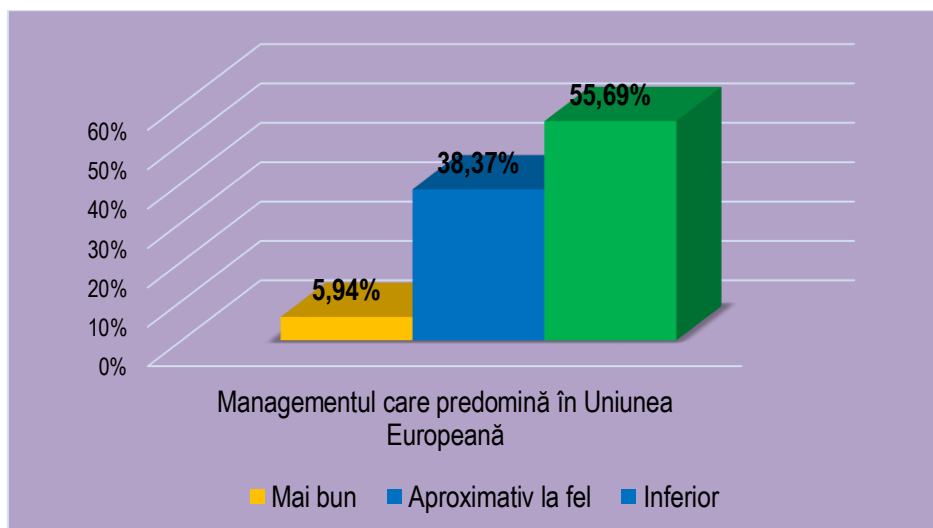


Figura nr. 21 – Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România, în 2021 comparativ cu cel din Europa Centrală

Peste două cincimi (44,31%) dintre respondenți apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală, procent superior celui din 2020 (34,28%).

Aprofundarea analizei pe cele două grupe de respondenți (vezi figura nr. 22) 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:**

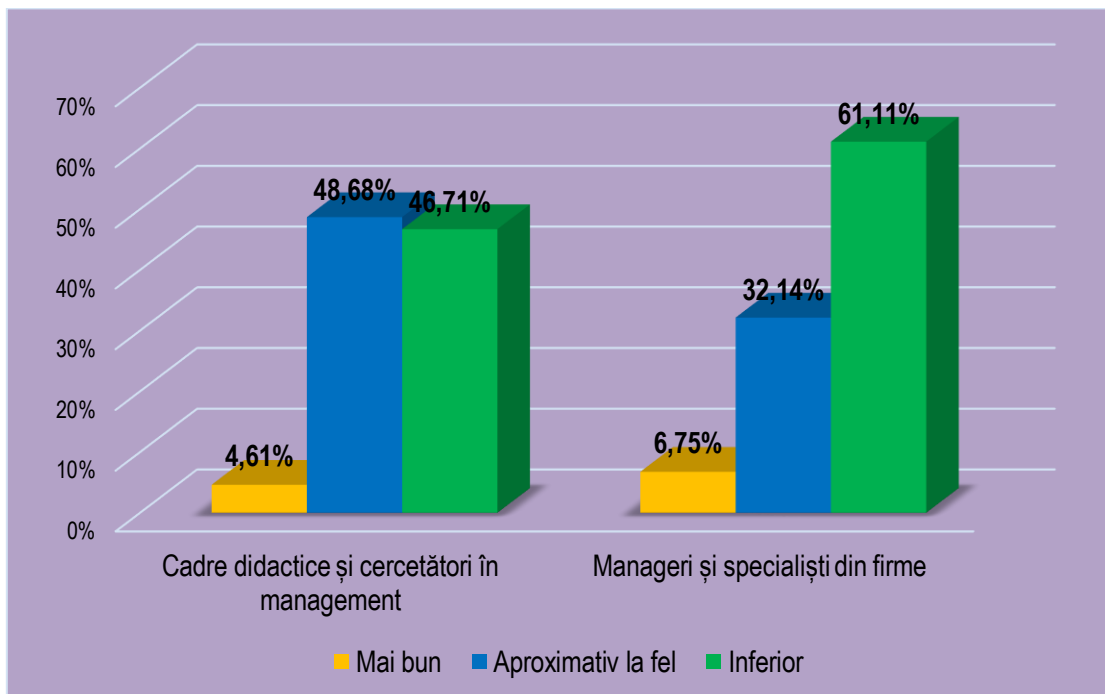


Figura nr. 22 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, diferențiată pe categorii de respondenți

- Procentul managerilor și specialiștilor în management care apreciază că eficiența și calitate managementului practicat în România sunt superioare comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est, este cu 46,42% mai mare față de cel al profesorilor, trainerilor și consultanților care au același punct de vedere;
- În schimb, într-o proporție mai mare – cu 51,4% - 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;
- Proporția cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților care consideră că managementul practicat în România este inferior celui practicat din Europa Centrală și de Est este cu 30,8% mai mică comparativ cu procentul managerilor și specialiștilor în management care au aceeași apreciere.

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, cazul situației din 2020 – 2021 generată de pandemia Covid-19 – le minimizează efectele negative.

Ultima criză economică din 2008-2010 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 complexele evoluției 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 evoluții și situații 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 anul 2021, pe fondul evoluțiilor menționate în paragraful precedent, s-au suprapus efectele crizei generate de pandemia Covid-19, care a cuprins întreg mapamondul. Solicitățile la care a fost supus managementul la toate palierele – internațional, național, teritorial, sectorial, agenți economici, familial și individual – și în toate domeniile (economic, social, medical, politic, educațional, științific, administrativ, etc.) au fost intense, complexe, dinamice și volatile, deși la un nivel inferior celor din 2020.

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 în prezent și, desigur în viitor.** Această evaluare prezintă **semnificații majore cel puțin pe două planuri:**

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

- al solidității și rapidității pregătirii relansării sustenabile a economiei din România din criza generată de pandemia Covid-19, în condițiile în care țara noastră are de recuperat mari decalaje economice și sociale față de țările membre UE.

În urma prelucrării răspunsurilor specialiștilor din întregul eșantion consultat a rezultat – pentru ansamblul țării – că în proporție **de peste 40% apreciază că există o capacitate managerial medie de a face față situației economico-sociale actuale** (vezi figura nr. 23) **și o proporție mult mai redusă, sub 4% din eșantion ca fiind o capacitate ridicată.** De asemenea, remarcăm că peste jumătate dintre respondenți consideră că această capacitate managerială este redusă.

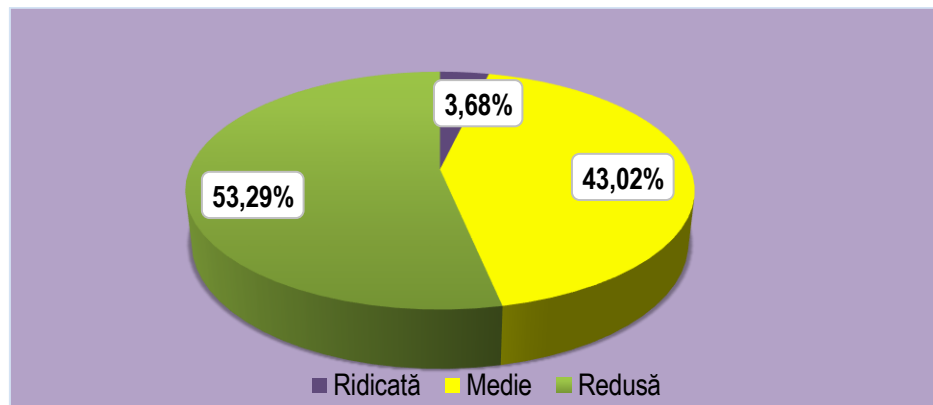


Figura nr. 23 – Capacitatea managementului din România de a face față la nivel de țară, în 2021, efectelor generate de pandemia Covid-19

Detalierea analizei realizată pentru anul 2021 pe cele două categorii de specialiști consultați evidențiază anumite diferențe notabile, așa cum rezultă din tabelul nr. 11. În opinia unei părți mult mai mari dintre cadrele didactice universitare, cercetători și consultanții în management - cu 53,94%, comparativ cu cea de a doua categorie de specialiști - managementul la nivel național are o capacitate medie de a face față situațiilor actuale și respectiv, cu 37,89% că are o capacitate ridicată de rezolvare. În schimb, situația este inversă între cele două categorii de respondenți, în ceea ce privește capacitatea redusă de a contracara criza.

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 2021		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	Cadre didactice și cercetători în management	1,82%	53,94%	44,24%
2	Manageri și specialiști din firme	4,56%	37,89%	57,55%

Continuarea detalierii 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. 24.

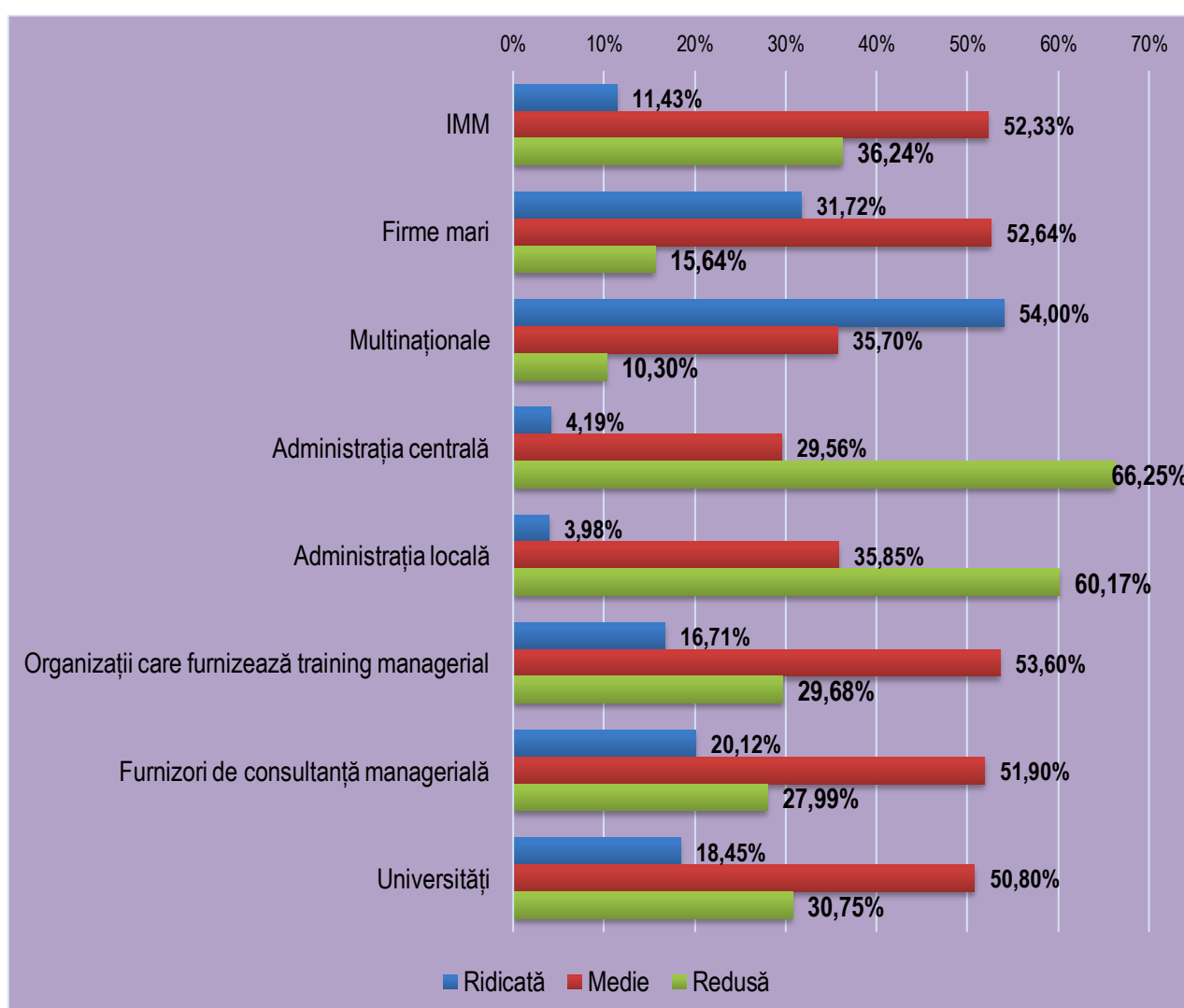


Figura nr. 24 – Capacitatea managementului de a face față complexeii situații economico-sociale actuale la nivelul principalelor categorii de entități componente ale economiei

Cel mai mare potențial managerial de a face față crizei este identificat la nivelul companiilor multinaționale și companiilor mari, pentru care 89,7% și respectiv 84,36% dintre componentii 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 următoarele poziții cu procente de peste 70% se situează firmele de consultanță și respectiv training managerial. **Cel mai redus potențial este identificat la nivelul administrației centrale (33,75%) și administrației locale (39,83%).** 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 - 2021, referitoare la calitatea și eficacitatea redusă a feed-backul-ului administrației de stat la criză și complexelor situații actuale.

Detalierea răspunsurilor pe cele **două categorii de specialiști considerați** (vezi tabelul nr. 12) indică unele diferențe semnificative, pe care le punctăm în continuare:

Tabelul nr. 12

Capacitatea managementului de a face față complexelor situații actuale

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din 2021, în România		
			Ridicată	Medie	Redusă
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	6,25%	58,75%	35,00%
2		Manageri și specialiști din firme	13,76%	49,44%	36,80%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	25,48%	66,88%	7,64%
4		Manageri și specialiști din firme	35,02%	45,12%	19,87%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	52,23%	44,59%	3,18%
6		Manageri și specialiști din firme	55,00%	30,71%	14,29%
7	Administrația centrală	Cadre didactice și cercetători în management	2,45%	39,88%	57,67%
8		Manageri și specialiști din firme	5,10%	24,20%	70,70%
9	Administrația locală	Cadre didactice și cercetători în management	4,91%	47,85%	47,24%
10		Manageri și specialiști din firme	3,50%	29,62%	66,88%
11	Organizații care furnizează training managerial	Cadre didactice și cercetători în management	20,86%	58,27%	20,86%
12		Manageri și specialiști din firme	13,94%	50,48%	35,58%
13	Furnizori de consultanță managerială	Cadre didactice și cercetători în management	28,37%	53,19%	18,44%
14		Manageri și specialiști din firme	14,36%	50,99%	34,65%
15	Universități	Cadre didactice și cercetători în management	30,49%	55,49%	14,02%
16		Manageri și specialiști din firme	9,05%	47,14%	43,81%

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

- Diferențele de aprecieri pentru administrația centrală și administrația locală, în ceea ce privește capacitatea acestora de a face față situațiilor actuale sunt sensibil mai optimiste la nivelul cadrelor didactice și cercetătorilor în management.

- Diferențele de aprecieri între cele două categorii de respondenți în ceea ce privește capacitatea de a face față crizei de către organizațiile de training, consultanță și universități sunt sensibil mai reduse.

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. Faptul că se apreciază că administrația publică – atât centrală cât și locală – ca fiind cu o capacitate redusă de a soluționa probleme complexe este gravă în contextul deosebit de complex, dificil și stresant actual, generat de pandemia Covid-19 și de complexele evoluții internaționale.**

1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultantă 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 2021.

Situația de ansamblu a mediului economic din România în anul 2021 a fost apreciată ca fiind stânjenitoare afacerilor de peste jumătate dintre întreprinzători și manageri de IMM-uri. Circa două cincimi au apreciat că mediul de afaceri este permisiv și numai o douăsprezecime au afirmat că mediul este favorabil afacerilor (vezi figura nr. 25).

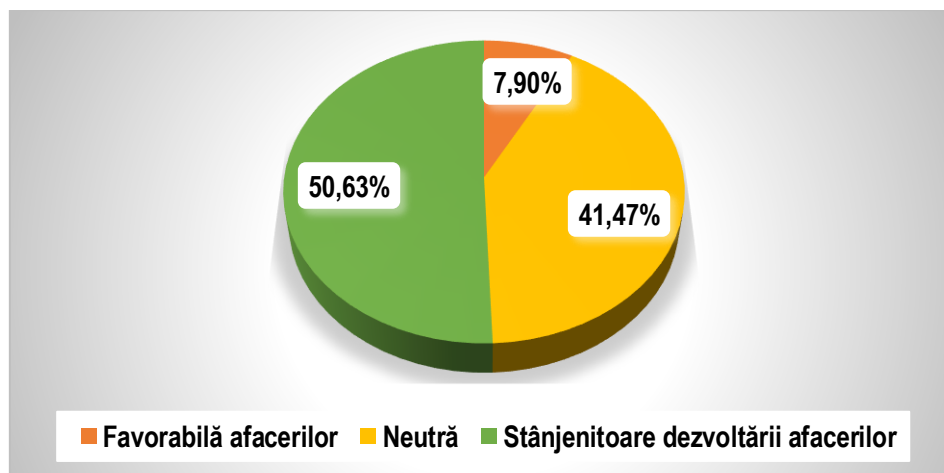


Figura nr. 25 - Evaluarea situației de ansamblu a mediului economic de către întreprinzători și manageri

(Sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, 2021)

Diferențierea aprecierilor în anul 2020 în funcție de **ramurile de activitate** în care își desfășoară activitatea managerii și întreprinzătorii (vezi tabelul nr. 13) ne permit următoarele **punctări semnificative**:

- Managerii și întreprinzătorii firmelor din turism și servicii dețin cea mai mare pondere dintre cei ce consideră că mediul este stânjenitor dezvoltării economice, iar la polul opus se situează managerii companiilor din transporturi;

- Managerii și întreprinzătorii întreprinderilor din construcții și industrie reprezintă procentul cel mai ridicat care au apreciat că mediul economic este neutru sau permisiv;

- Managerii și întreprinzătorii IMM-urilor din transporturi și construcții înregistrează cea mai ridicată pondere – de 15% și respectiv 10,71% - ale percepției mediului ca fiind favorabil afacerilor.

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

Nr. crt.	Situția de ansamblu a mediului economic actual	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Favorabilă afacerilor	7,73%	10,71%	3,28%	15,00%	0%	9,13%
2.	Neutră (Permisivă)	47,27%	53,57%	45,90%	45,00%	30,00%	33,17%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	45,00%	35,71%	50,82%	40,00%	70,00%	57,69%

(Sursa: Carta Albă a IM-urilor din România 2021, 2021)

Din analiza evaluărilor mediului de afaceri în funcție de mărimea firmelor conduse de întreprinzători și manageri (vezi tabelul nr. 14) se constată că **cele mai frecvente calificative favorabile se înregistrează la nivelul întreprinderilor mijlocii – aproape o treime**. În ceea ce privește estimarea mediului ca fiind stânjenitor, întreprinzătorii deținători de întreprinderi mici dețin ponderea cea mai ridicată, cu aproape 60% 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	5,84%	8,11%	31,43%
2.	Neutră (Permisivă)	45,01%	33,33%	25,71%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	49,15%	58,56%	42,86%

(Sursa: Carta Albă a IM-urilor din România 2021, 2021)

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. 26 prezentăm aceste evoluții contextuale, așa cum au rezultat din prelucrarea răspunsurilor celor peste 500 de întreprinzători și manageri intervievați în primăvara anului 2021.



Figura nr. 26 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor

Sursa: Nicolescu O. (coordonator), Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura Prouniversitaria, 2021

Din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 26, rezultă așa cum este normal, că pandemia Covid-19 reprezintă principala mutație contextuală care afectează negativ activitățile firmelor (peste două treimi), urmată de birocrația excesivă, insuficienta predictibilitate a mediului economic pentru firme, adecvarea politicilor statului de sprijinire a firmelor și populației în contextul actual, insuficienta capacitate a guvernului și parlamentului de a gestiona situații complexe, evoluția și situația economică mondială – toate cu procente între 40% și 30%.

În continuare au fost influențe majore negative asupra companiilor, factorii negativi clasici, prezenți și în anii precedenți, cu ponderi mari – corupția și evoluția cadrului legislativ (toate cu ponderi de peste 22%).

În concluzie, mediul economic din România din 2021, este puțin favorizant majorității firmelor, ridicând mari probleme **manageriale la nivelul organismelor statale și a tuturor entităților ce compun economia României, sub impactul pandemiei Covid-19, mai solicitante, comparativ cu anii anterior.**

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 nefavorabile 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. 27 referitoare la ansamblul managementului practicat în România.

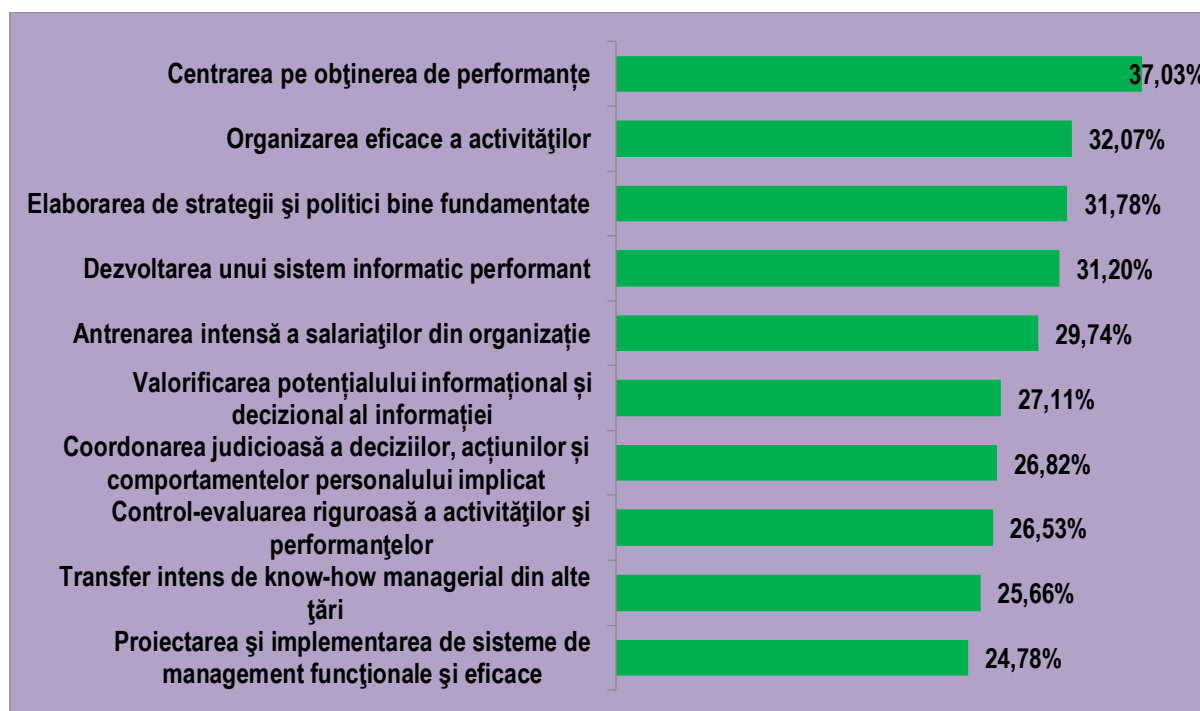


Figura nr. 27 - Principalele puncte forte ale managementului național practicat în România, potrivit evaluărilor tuturor respondenților

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 13 procente.

- **Centrarea pe obținerea de performanțe** este situat pe primul loc, cu aproape 40% dintre respondenți, la distanță apreciabilă de punctul forte de pe locul doi.

- Pe următoarele trei poziții, cu procente peste 30%, se situează **organizarea eficace a activităților, elaborarea de strategie și politici bine fundamentate și dezvoltarea unui sistem informatic performant** reprezentând două modalități esențiale pentru obținerea de performanțe;

- Următoarele șase puncte forte – **antrenarea intensă a salariaților din organizație, valorificarea potențialului decizional și informațional al informației, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace și transferul de know-how managerial din alte țări - cu ponderi de peste 20%, se referă la elemente esențiale – cunoștințele, informațiile și oamenii – în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy” și ale crizei generate de Coronavirus.**

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

Tabelul nr. 15

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

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	24,20%
12.	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	24,20%
13.	Creativitate și inovare ridicate	23,91%
14.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	22,16%
15.	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	22,16%
16.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	21,28%
17.	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	19,24%
18.	Intense activități de training ale angajaților	18,37%
19.	Eficace acțiuni de marketing	18,37%
20.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	16,91%

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

Tabelul nr. 16

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2020 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	38,28%
2.	Organizarea eficace a activităților	35,94%
3.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	34,38%
4.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	32,03%

5.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	32,03%
6.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	32,03%
7.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	31,25%
8.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	30,47%
9.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	29,69%
10.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	25,78%

Tabelul nr. 17

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2020 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	36,28%
2.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	33,02%
3.	Organizarea eficace a activităților	29,77%
4.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	29,30%
5.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	28,37%
6.	Creativitate și inovare ridicate	25,58%
7.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	24,65%
8.	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate	24,65%
9.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	24,19%
10.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	24,19%

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

- Dispersia punctelor la ambele categorii de respondenți este aproximativ egală; la cadre didactice și cercetători (12,58%), iar la manageri și specialiști (12,09%);

- Referitor la funcțiile managementului, ambele categorii de respondenți includ în primele 10 puncte forte, trei funcții – organizarea, antrenarea și coordonarea -, 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. 28) ne permite formularea următoarelor aspecte semnificative:

- În mod firesc, procentele acordate diferă într-o anumită măsură, ca tendință, opțiunile grupului de cadre didactice și traineri în management, având opțiuni mai compacte (pe zona 38,28% - 32,03%) față de grupul de manageri și specialiști (pe zona 36,28% - 28,37%);

- Patru puncte forte – centrarea pe performanțe, organizarea eficace, antrenarea intensă 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 punctele comune și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației;

- Managerii și specialiștii plasează în primele cinci puncte forte pe lângă cele comune și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate.

Elementele de mai sus indică un **grad ridicat de convergență a opțiunilor privind principalele puncte forte considerate de către cele trei grupuri de specialiști.**

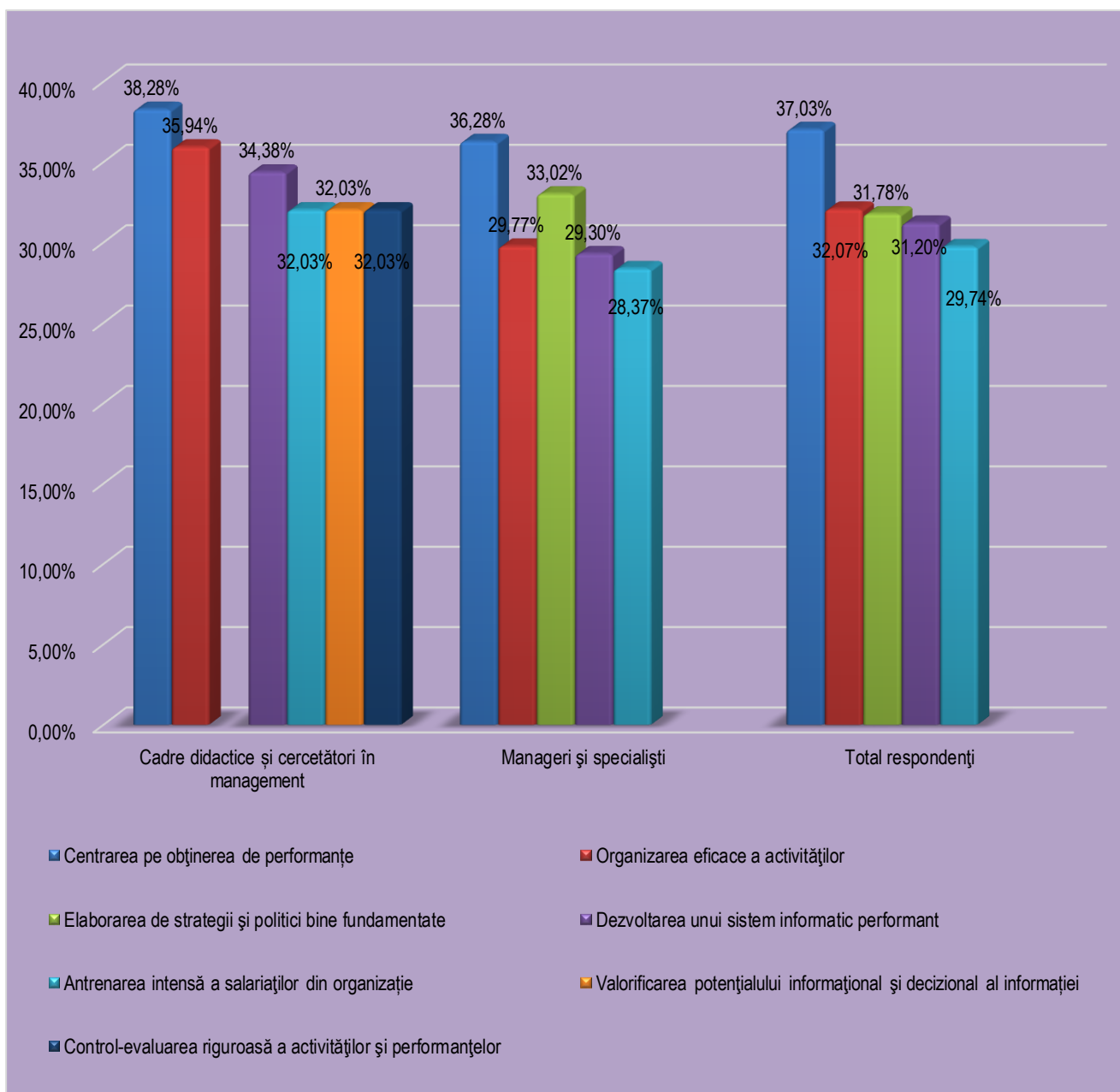


Figura nr. 28 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte forte pe cele trei nivele de analiză

1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale

În continuare, în tabelul nr. 18, aprofundăm analiza celor mai frecvente puncte forte, cu impact major asupra ansamblului managementului din România în anul 2021.

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 (37,03% 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 pandemiei Covid-19 și ale tensiunilor macroeconomice în organizațiile și domeniile unde se manifestă • Amplificarea performanțelor organizațiilor macro, mezo și micro economice
2.	Organizarea eficace a activităților (indicată de 32,07% 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 <p>Creșterea – deși nu suficientă – a nivelului de informare și cunoștințe organizatorice a managerilor și specialiștilor din ministere, agenții, județe, municipii etc.</p>	<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.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (31,78% 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 <p>Implementarea prevederilor, directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu acestora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea predictibilității mediului de afaceri și performanțelor economico-sociale • Implementarea unor politici anuale, la nivel național și sectorial (ex. Bugetul de stat), utile agenților economici și administrației local • Îmbunătățirea performanțelor și vizibilității economiei

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				României în Uniunea Europeană Creșterea gradului de integrare a economiei României în Uniunea Europeană
4.	Dezvoltarea de sisteme informatice performante (31,20% 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.	Antrenarea intensă a personalului din organizație (29,74% 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
6.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor (27,11% din răspunsuri susțin această afirmație)	Cerință esențială a managementului profesionist, amplificată de trecerea la economia bazată pe cunoștințe	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizarea sistemelor informaționale și de comunicații la nivel național și în numeroase zone ale economiei și societății • Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial la o parte dintre manageri, specialaști în management • Amplificarea nivelului de cunoștințe informatice al managerilor • Conștientizarea, într-o anumită măsură, a necesității 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor • Facilitarea organizării, coordonării și control-evaluării activităților • Amplificarea problemelor complexe rezolvate eficace de către managementul entităților

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>managementului bazat pe cunoștințe de către manageri și specialiști</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și informatic. 	
7.	<p>Coordonare judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentului personalului implicat (26,82%)</p>	<p>Cerință esențială a managementului profesionist</p>	<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 • Creșterea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonele aflate în administrare
8.	<p>Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (26,53% dintre respondenți)</p>	<p>Cerință esențială a managementului profesionist</p>	<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 • 	<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 performanțelor entităților economico-sociale
9.	<p>Transferarea intensă a know-how-ului managerial din alte țări (25,60% din totalul respondenților)</p>	<p>Cerințele și exigențele managementului profesionist</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor și specialiștilor • Provocările generate de pandemia Covid-19 • Intensificarea internaționalizării activităților pe plan mondial • Operaționalizarea a numeroase proiecte finanțate din fonduri structurale • Integrarea României în UE • Creșterea rapidă a exporturilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsionarea profesionalizării managementului din România • Amplificarea calității și funcționalității sistemelor manageriale • Determinarea creșterii performanțelor economice ale zonelor și organizațiilor în care se face transfer intens de

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			și importurilor României	know-how managerial
10.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (24,76% din respondenții cu aceeași părere)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> Conștientizarea, la o parte din manageri, a rolului decisiv al managementului în obținerea de performanțe economice Proliferarea bunelor practici manageriale europene Creșterea nivelului de informare și instruire al managerilor 	<ul style="list-style-type: none"> Condiții favorabile pentru amplificarea funcționalității și performanțelor sistemelor manageriale și entităților implicate Realizarea unui pas important în profesionalizarea managementului

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 2021 la nivel național, în exercitarea managementului în România, sunt cele cuprinse în figura nr. 29.

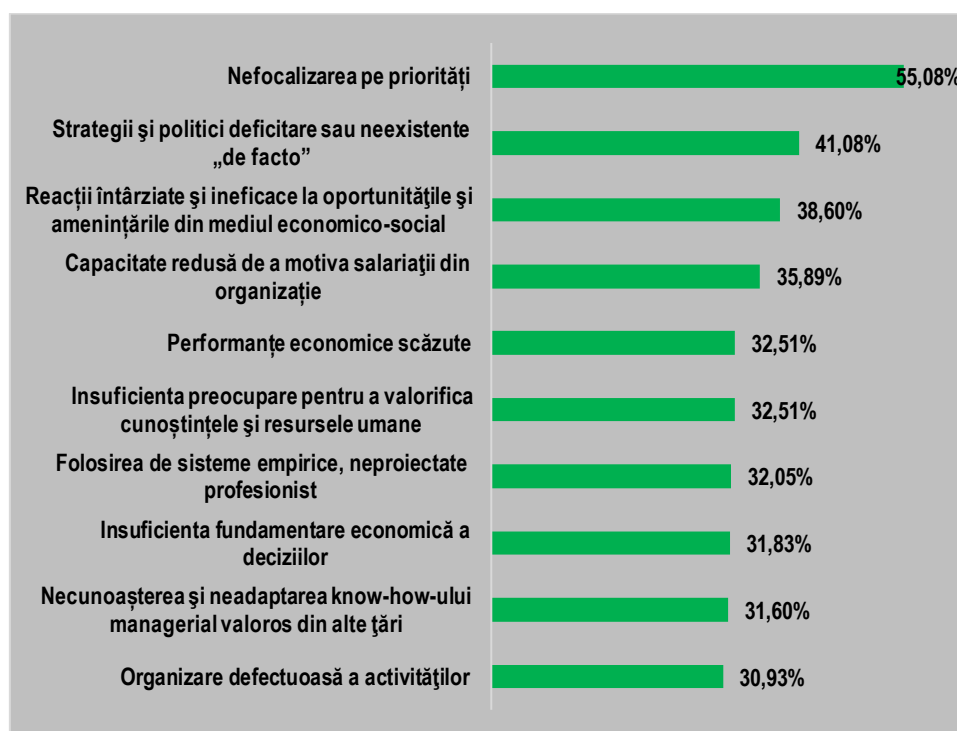


Figura nr. 29 - Cele mai frecvente zece puncte slabe manifestate în exercitarea managementului la nivel național în România în 2021

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

• Intensitatea celor mai frecvente zece puncte slabe este sensibil mai mare decât în anii precedenți, în medie cu peste 30%. Aceasta constituie, în principal, o reflectare a deteriorării contextului economico-social datorită pandemiei Covid-19, care a afectat profund conținutul și modalitățile de manifestare ale managementului la toate eşaloanele societății și economiei din România.

• **Nefocalizarea pe priorități**, cu 55,08% - situată pe poziția întâi - este un punct slab 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 administrației publice precum și nefocalizarea acesteia asupra interesului național.

• **Strategiile și politicile deficitare sau inexistente „de facto”** sunt indicate de peste două pătrimi 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.

• **Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social** este plasată pe poziția a treia cu 38,60%. 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 sunt deosebit de complexe și fluide.

• Pe a patra poziție se situează **capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație, cu 35,89%**. Faptul că peste 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.

• Pe poziția a cincea se situează **„insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane”**. Este pentru a patra oară pe parcursul celor doisprezece ani de derulare a cercetării, când această deficiență este inclusă între primele zece. Semnificația acestei modificări este majoră, ea reflectând sesizarea într-o măsură mult mai mare ca în trecut, a rolului și impactului cunoștințelor și resurselor umane în management și în entități economico-sociale, esențiale în condițiile actualei tranziții la economia bazată pe cunoștințe, la economia digitală.

• Poziția a șasea este ocupată de **performanțele ecologice scăzute cu 32,52%**. Este pentru al doilea an consecutiv când în cadrul cercetării noastre, se includ performanțele ecologice scăzute printre cele mai frecvente zece puncte slabe. Aceasta reflectă conștientizarea la un nivel superior a impactului nociv al neglijării elementelor de mediu la o parte apreciabilă a specialiștilor în management, evoluție firească în contextul situației în prim plan la nivelul UE a ecologiei.

• **Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist**, este situată pe a șaptea poziție, cu 32,05% opțiuni ale respondenților. Această deficiență este deosebit de gravă întrucât utilizarea de sisteme și metode manageriale empirice, neprofesioniste, are un mare impact negativ asupra funcționalității și performanțelor entităților economico-sociale, fiind un indiciu al nivelului scăzut de profesionalizare a managementului din România.

• **Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (31,30%)** este pe a opta poziție în această ierarhie, ea reprezentând o consecință a reminiscentei mentalității ce predomina în economia României în perioada comunistă, privind subevaluarea dimensiunii economice a activităților în defavoarea celor politico-ideologice și sociale. Netratarea aspectelor economice cu profunzimea și sustenabilitatea cerută de impactul lor determinant asupra dezvoltării pe toate planurile, este generatoare de multiple și substanțiale efecte negative.

• Pe poziția a noua se situează – pentru a patra oară în cei doisprezece ani de când efectuăm această cercetare – **„necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări”**. Plasarea pe o poziție „fruntașă” a acestei deficiențe, reflectă conștientizarea în rândul managerilor și specialiștilor în managementul din România, a necesității cunoașterii și utilizării elementelor „de vârf” din alte țări, a celor mai bune practici.

• Pe poziția ultimă, ca intensitate a punctelor slabe manageriale se situează, aparent paradoxal, întrucât este prezent și în ierarhia punctelor forte – **organizarea necorespunzătoare a activităților** – cu peste trei zecimi din procente. Faptul că organizarea este indicată pe poziția a zecea 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 performanțelor economiei naționale în ansamblul său.

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

Tabelul nr. 19

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

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Coordonare ineficace a personalului	29,35%
12.	Creativitate și inovare managerială reduse	28,67%
13.	Control-evaluare sporadică și ineficace	27,09%
14.	Performanțe sociale scăzute	26,19%
15.	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	25,96%
16.	Performanțe economice scăzute	25,51%
17.	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	24,60%
18.	Accent redus pe trainingul angajaților	24,38%
19.	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	23,70%
20.	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.	23,02%
21.	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	23,02%
22.	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	22,12%
23.	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	19,64%
24.	Inițiativă și spirit întreprenorial reduse	18,28%

Remarcăm faptul că, diferențele de frecvență dintre punctele slabe situate pe pozițiile 11-15 cu cele de pe poziția 10 sunt relativ mici, sub cinci procente, ceea ce argumentează tratarea lor cu mare atenție pentru a fi diminuate cât mai substanțial.

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

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

• **Organizarea defectuoasă a activităților** este punctul slab de pe lista primelor zece la nivelul întregului eșantion care nu se regăsește pe lista similară rezultată din opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților.

- În schimb, în această ierarhie de zece puncte slabe apare **creativitate și inovare manageriale reduse**.
- **Frecvențele înregistrate de primele 10 puncte slabe** potrivit opțiunilor profesorilor, trainerilor și consultanților în management - **sunt sensibil mai mari decât cele la nivelul întregului eșantion**.

Tabelul nr. 20

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2021 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Nefocalizarea pe priorități	49,35%
2.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	48,05%
3.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	46,10%
4.	Performanțe ecologice scăzute	42,86%
5.	Creativitate și inovare managerială reduse	42,86%
6.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	41,56%
7.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	41,56%
8.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	41,56%
9.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	37,66%
10.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	37,01%

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

Tabelul nr. 21

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2021 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Nefocalizarea pe priorități	58,13%
2.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	40,83%
3.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	33,56%
4.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	32,87%
5.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	29,07%
6.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	29,07%
7.	Organizare defectuoasă a activităților	29,07%
8.	Coordonare ineficace a personalului	27,34%
9.	Performanțe ecologice scăzute	26,99%
10.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	26,30%

- **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 mare;

- **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 nouă 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 celor mai frecvente cinci puncte slabe pe ansamblu și pe cele două categorii de specialiști** considerați ne oferă posibilitatea reliefării mai multor **aspecte semnificative** (vezi figura nr. 30).

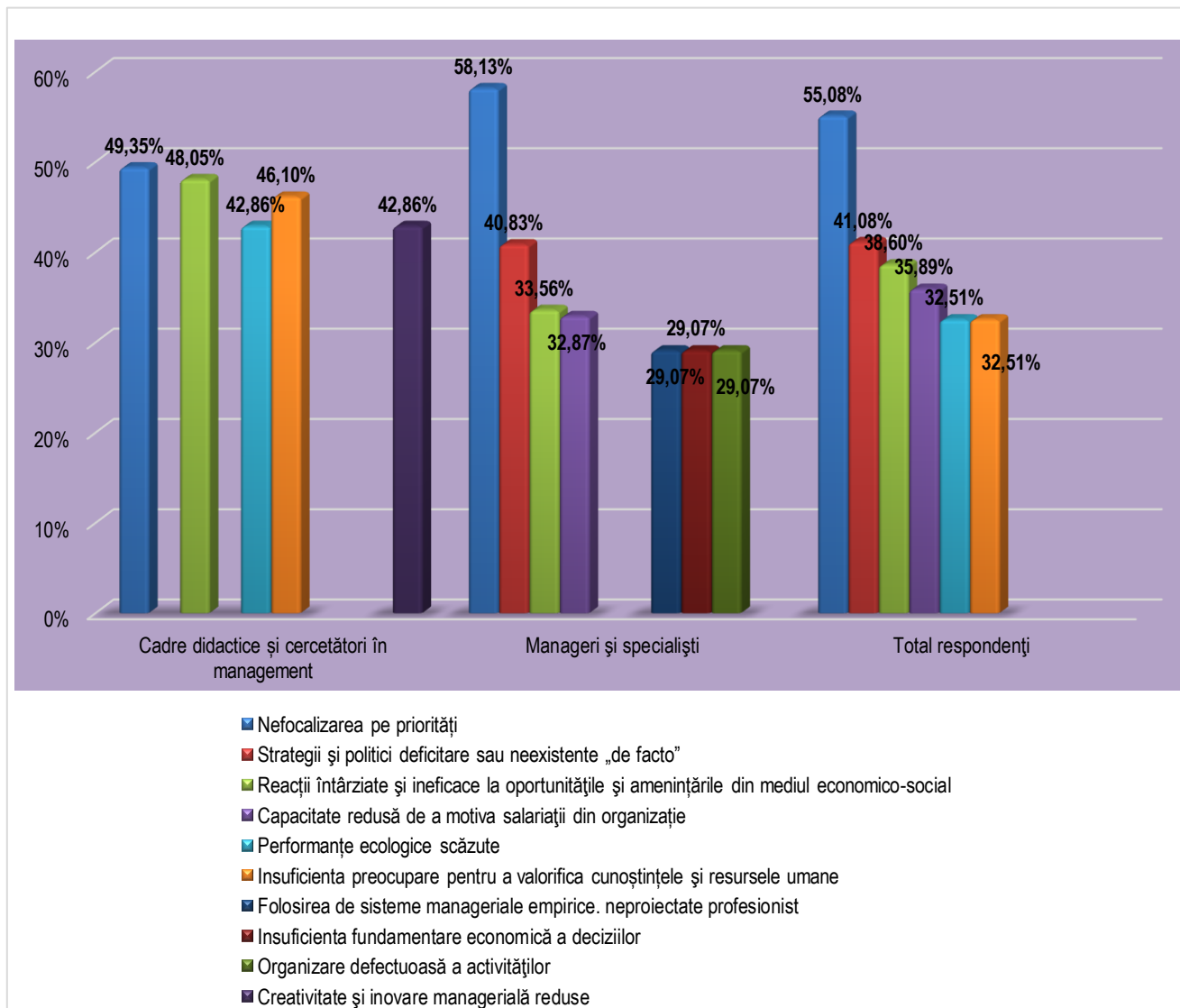


Figura nr. 30 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte slabe pe cele trei nivele de analiză

- În proporție de **60%**, **primele cinci puncte slabe se regăsesc la toate cele trei categorii de grupuri de specialiști analizate** – nefocalizarea pe priorități, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și capacitate redusă de a motiva salariații;

- **Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management includ în primele cinci puncte slabe: creativitate și inovare managerială reduse, insuficiența preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și performanțe ecologice reduse;**

- **Primele patru puncte slabe indicate de manageri și specialiști se regăsesc integral în primele cinci puncte la nivelul întregului eșantion, dar într-o ierarhie ușor diferită;**

• **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.**

Tabelul nr. 22

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 55,08% 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 • Nesesizarea în măsură suficientă a profunzimii și complexității problemelor generate de pandemia Covid-19 • 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 • Insuficienta contracarare a efectelor generate de pandemia Covid-19 • Apariția și manifestarea frecventă de tensiuni economice, sociale și politice
2.	Strategii și politici deficitare sau inexistente în opinia a 41,08% 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 	<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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management profesionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Întârzieri și ineficiență în eliminarea urmărilor crizei economico-financiare internaționale și naționale generate de pandemia Covid-19 • Brand de țară necorespunzător pentru România
3.	<p>Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, conform a 38,60% dintre răspunsurile componentilor eșantionului</p>	<p>Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nesesizarea rapidă și în măsură suficientă a complexității și acuității problemelor generate de pandemia Covid-19 • Comportament predominant reactiv al factorilor de decizie politici și economici naționali, sectoriali, regionali și microeconomici la influențele mediului ambiant național și internațional • Lipsa sau insuficiența studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial. • Nefocalizarea pe priorități a managementului exercitat la numeroase eșaloane ale economiei, începând cu cel național • Sisteme manageriale deficitare, empiric concepute și cu funcționalitate redusă 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultăți în stoparea efectelor negative multidimensionale ale crizei generate de Covid-19 • Manifestarea de disfuncționalități și a unor performanțe economice, sociale și ecologice reduse în ansamblul său, precum și la nivel de sectoare, regiuni, localități și agenți economici • Pierderea de oportunități de afaceri, cu efecte negative în planul înnoirii și dezvoltării produselor, tehnologiilor, pătrunderii pe piețe, dezvoltării firmelor, generării de venituri suplimentare la nivel de agenți economici, localități și economie în ansamblul său • Valorificarea numai parțială a fondurilor și celorlalte oportunități generate de apartenența României la Uniunea Europeană, inclusiv a celor furnizate suplimentar în

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
4.	Capacitate redusă de a motiva salariații (35,89% 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 Covid-19 	<p>contextul pandemiei Covid-19</p> <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
5.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, în opinia a 32,51% dintre respondenții eșantionului	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului bazat pe cunoștințe	<ul style="list-style-type: none"> • Empirismul pronunțat al managementului exercitat la nivel național, sectorial, regional și local • Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la numeroși manageri, specialiști și funcționari de la toate eșaloanele economiei și societății românești • Nesesizarea și neluarea în considerare a cerințelor trecerii la economia bazată pe cunoștințe 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfuncționalități în motivarea resurselor umane • Fluctuația ridicată a personalului în numeroase organizații • Emigrarea din România unui număr mare de persoane, în special tineri, absolvenți de universități • Diminuări ale productivității muncii și ale performanțelor organizațiilor • Valorificarea redusă a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe • Întârzieri în promovarea

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				economiei și managementului bazate pe cunoștințe și a digitalizării
6.	Performanțe ecologice scăzute (32,51%)	Performanțele ecologice obținute în alte țări	<ul style="list-style-type: none"> • Conținutul deficitar al strategiilor și politicilor la nivel național și organizațional • Resurse naționale insuficiente pentru zona ecologică • Caracteristicile mediului de afaceri autohton și culturii economice naționale insuficient de orientate pe aspectele ecologice • Insuficiente cunoștințe ecologice și manageriale ale managerilor și specialiștilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Poluarea mediului din România • Afectarea sustenabilității economiei și societății din România, firește pe termen mediu și lung • Neîndeplinirea obligațiilor României asumate în cadrul UE <p>Impact negativ asupra sănătății populației</p>
7.	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (32,05%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul de pregătire managerială scăzut a numeroși manageri și specialiști în management • Neconștientizarea de către manageri și ceilalți stakeholderi ai entităților economico-sociale și politice a necesității stringente de a proiecta riguroase mecanisme manageriale • Insuficiențele resurse alocate investițiilor în profesionalizarea și creșterea performanțelor manageriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Calitate scăzută a deciziilor și acțiunilor managerilor • Insuficienta capacitate de a implementa performant soluții economice, tehnice, ecologice, etc. în România • Performanțe economice, sociale științifice, ecologice, etc. scăzute la nivel național și al subsistemelor sale • Recuperarea lentă de către România a decalajelor care o despart pe toate planurile de țările dezvoltate din UE
8.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor, estimată de 31,83% din	Cerințele și exigențele deciziilor manageriale performante	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cunoștințe economice și manageriale ale cadrelor de conducere • Necunoașterea în detaliu a cauzelor generatoare de 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea nejustificată a costurilor, mai ales în sectoarele de stat și public

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	componentii eșantionului investigat		<p>situații economice nefavorabile</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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"> • Greutăți și întâzieri în accesarea fondurilor structurale • Grad redus de multiplicare a efectelor economice, a resurselor utilizate, în special în sectoarele de stat și publice <p>Neobținerea veniturilor nete și a profiturilor posibile la nivel macro, mezo și microeconomic</p>
9.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, în opinia a 31,60% din răspunsurile componentilor eșantionului	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului, precum și ale profesionalizării managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri și specialiști din entitățile economico-sociale • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Insuficienta participare activă a managerilor și organizațiilor din România la internaționalizarea activităților economice • Cultura organizațională, în multe organizații, insuficient de receptivă la nou, uneori chiar ostilă față de noutățile manageriale promovate de alte țări 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea uzurii morale a sistemelor de management macro, mezo și microeconomice • Nevalorificarea în România a unor concepte, abordări metode, tehnici etc. manageriale performante pe plan internațional • Menținerea și chiar adâncirea decalajelor manageriale față de alte țările europene performante • Valorificarea doar parțială a fondurilor și oportunităților generate de apartenența României la Uniunea Europeană • Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul economic internațional • Avantaje competitive

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				naționale inferioare majorității țărilor din UE
10.	Organizare defectuoasă a activităților (30,93%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Strategii defectuoase sau inexistente • Nefocalizare pe priorități • Dimensiunarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice • Competențe și abilități organizatorice insuficiente la o parte a managerilor • Instabilitate politică și economică la nivel național și internațional 	<ul style="list-style-type: none"> • Influențe negative asupra performanțelor economice naționale • Scăderea performanțelor organizaționale • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național • Reziliență redusă organizațională a entităților economico-sociale

Pandemia Covid-19 a impactat puternic managementul din România, punând în evidență atât calitățile sale – care au permis un feed-back și rezultate decente la provocările și amenințările asociate pandemiei – cât și deficiențele și limitele sale apreciable.

1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2021

În acest paragraf am formulat un **ansamblu de elemente definitorii pentru managementul național la nivelul anului 2021**, care a fost în continuarea anului 2020 un an marcat de pandemia Covid-19. Ele au ca fundament, pe lângă analizele din prezentul raport de cercetare, 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. Managementul național, ca și cel de la celelalte paliere ale societății și economiei României, s-a confruntat – similar managementului din toate statele – cu **provocări, amenințări și unele oportunități profund atipice, generate de pandemia Covid-19**. Ca urmare, au trebuit să fie abordate și soluționate în condiții de intensă presiune temporală, numeroase probleme, multe de natură medicală, pentru a asigura continuarea funcționării economiei și societății la un nivel decent. În opinia noastră, managementul din România a reușit să rezolve rezonabil cele mai dificile probleme cu care s-a confruntat România, în multe privințe chiar la un nivel superior multor țări din UE cu nivel de dezvoltare economică și cu sisteme de sănătate superioare. Protecția sănătății populației României și asigurarea funcționalității economiei s-au realizat la un nivel ușor peste media europeană și mondială.

2. Manifestarea în managementul național practicat în România în anul 2021 a anumitor elemente de profesionalizare, aflate însă, la fel ca și în anii precedenți, într-o fază incipientă. Elementele de profesionalizare managerială furnizate de știința managementului sunt apelarea la descrierile de posturi, proiectarea și utilizarea de bănci de informații, efectuarea de analize diagnostic, apelarea la studii de fezabilitate și planuri de afaceri, efectuarea unor cercetări de marketing, dezvoltarea de acțiuni de relații publice, participarea resurselor umane la programe de training managerial și de specialitate finanțate în special din fonduri europene, apelarea la consultantă managerială, financiară etc. din țară și străinătate, studierea și preluarea unora dintre bunele practici din țările Uniunii Europene etc. Apreciem însă că profesionalizarea managementului este în continuare 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.

3. Managementului practicat în România în 2021 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 apreciable în ceea ce privește calitatea managementului practicat.

4. 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 2021 sunt apreciable, dar cu o ușoară tentă de diminuare față de anii precedenți.

5. Absența unei sau unor strategii profesioniste privind dezvoltarea de ansamblu a economiei României în perioada următoare, 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 atuuiri 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.

6. 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, ceea ce s-a reflectat negativ în atragerea și utilizarea fondurilor furnizate de UE. În prezent continuă să se neglijeze elaborarea de strategii la nivel macroeconomic, deși sunt indispensabile pentru o dezvoltare sustenabilă a României.

7. 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, dar care ulterior a fost modificat frecvent și nu cu efecte pozitive globale.

8. Elementele manageriale formale se împletesc intens cu cele informale. În întreg managementul românesc, inclusiv cel la nivel național, elementele manageriale formale - stipulate prin legislație, programe guvernamentale, 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 frecvent 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 din Uniunea Europeană. Starea precară a sistemului medical din România și serviciile furnizate de acesta sunt o ilustrare edificatoare asupra consecințelor negative ale abordării menționate.

9. Sistemele manageriale macroeconomice prezintă în continuare o funcționalitate redusă datorată: absenței unei strategii naționale globale profesioniste; 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.

10. 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 și mentalității de tip “balcanic” generează mai multe probleme decât rezolvări.

11. 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 birocrație.

12. 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 nevalgice caracteristici ale managementului din România, cu repercusiuni negative în plan social, economic, cultural etc.

13. 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 2021, România, aflată pe o poziție codașă în ceea ce privește absorbția fondurilor europene, era în pericol să fie sancționată de UE pentru neîndeplinirea integrală a angajamentelor asumate în acest domeniu.

14. 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 2009-2021 - în continuare birocrația creează numeroase probleme firmelor și populației. Potrivit aprecierii din 2021 de către 41,94%¹ dintre întreprinzătorii din România, birocrația reprezintă o dificultate majoră pentru derularea activităților economice, fiind a doua ca intensitate. Birocrația 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

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Urțu D., Corcodel S., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021, pg. 41.

voite în a trece la electronizarea relațiilor dintre instituțiile statului, firme și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrația consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera performanță economică și creșterea calității vieții.

15. Manifestarea unei corupții ridicate este o altă realitate a administrației publice și, implicit, a managementului său. Ultimul clasament internațional, pentru 2021 plasează România mult în urma cvasitotalității țărilor membre ale Uniunii Europene. Corupția este „alimentată” în primul rând de concepția, deciziile, modul de acțiune și comportamentului managerilor politici și din administrație publică. Efectele sale nocive, economice și moral-spirituale, sunt binecunoscute, fiind un factor inhibitor al investițiilor, dezvoltării afacerilor și combaterii efectelor generate de pandemia Covid-19. Din păcate, măsurile mai energice luate de justiția din România în 2016-2017, au fost stopate în 2018 și parțial în 2019, când s-au lansat inițiative legislative cu efect contrar. În 2020-2021, se constată o ușoară revenire a abordării spre normalitate.

16. 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.

17. 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. În 2021, managementul național, confruntat cu criza generată de pandemia COvid-19, a reușit să asigure o funcționare rezonabilă a societății și economiei, dar, la fel ca și celelalte țări, la un nivel inferior comparativ cu perioada precedentă.

18. Calitatea politicilor naționale și 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, inovare 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) politicile privind sănătatea populației care nu au generat un sistem medical performant, cu toate că din punct de vedere al calității resurselor umane medicale, situația este apropiată de nivelul mediu din UE.

19. 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.

20. 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 și digitalizare. Ca urmare, managementul exercitat în România la toate eșaloanele economiei, este supus la cerințe mai ample și mai diverse comparativ cu cel din țările dezvoltate din Uniunea Europeană, conferindu-i un plus de complexitate și făcând mai dificilă obținerea de funcționalitate și de performanță. Recenta pandemia Covid-19, nu a făcut decât să amplifice această complexitate.

Desigur, elementele prezentate nu sunt exhaustive. În opinia noastră, ele reprezintă caracteristici, definitorii ale managementului național al economiei României în ultimii ani. Sintetic, ele indică continuarea „țimidă”

a progresului managerial din perioadă precedentă, marcat 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 asupra performanțelor economico-sociale.

1.4. Caracteristicile managementului din administrația publică în 2021

O abordare holistică a „stării de sănătate” a managementului din România presupune reliefaarea caracteristicilor acestuia nu doar la nivelul firmelor ci și la nivelul administrației publice centrale și locale. Multiplele sale influențe, atât directe, cât și indirecte, calitatea, eficacitatea, nivelul de performanță și capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale și locale de a răspunde în mod adecvat oportunităților și amenințărilor cu care se confruntă societatea și economia românească au un impact major asupra activității celorlalte instituții ale statului, mediului economic, agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România, în ansamblul său.

În ceea ce privește modalitatea de evaluare a managementului practicat la nivelul administrației publice centrale și locale au fost luate în considerare o serie de aspecte semnificative, precum: calitatea și eficacitatea acestuia, de sine stătătoare, în anul 2021 și comparativ cu anul precedent, dar și din perspectiva situării în raport cu celelalte țări din Uniunea Europeană și Europa Centrală; capacitatea acestuia de a face față, în anul 2021, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România; dar și principalele puncte forte și slabe identificate de-a lungul cercetării, prezentate printr-o abordare cauzală menită să reliefeze și potențialele efecte. În acest sens, contribuția este una extrem de semnificativă, oferind o serie de lămuri cu privire la posibilele căi de acțiune, necesare de urmat, cu scopul de îmbunătățire a calității managementului din administrația publică din România.

1.4.1. Managementul administrației publice centrale

În ceea ce privește managementul administrației publice centrale au fost evaluate atât calitatea sa, cât și capacitatea acestuia de a face față situației complexe cauzate de pandemia COVID 19, tocmai pentru a putea ulterior să fie prezentate în detaliu principalele avantaje și disfuncționalități care apar la acest nivel, în România și pentru a putea contura mai ușor și mai clar principalele modalități viitoare de acțiune.

1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale

A. Analiza calității managementul comparativ cu anul precedent

Analiza calității managementului exercitat la nivelul administrației centrale din România în anul 2021 a reflectat faptul că majoritatea respondenților îl consideră aproximativ la fel (39,78%), comparativ cu anul precedent. Pe de altă parte, se poate observa, conform reprezentării grafice de mai jos (Figura nr. 31) că pe locul doi, la mică distanță, se situează ponderea acelor care consideră că managementul administrației publice centrale a avut o calitate inferioară (39,56%) în raport cu anul anterior. Poate fi remarcat faptul că doar 20,70% consideră că managementul de la nivelul administrației centrale este mai bun decât cel de anul trecut.

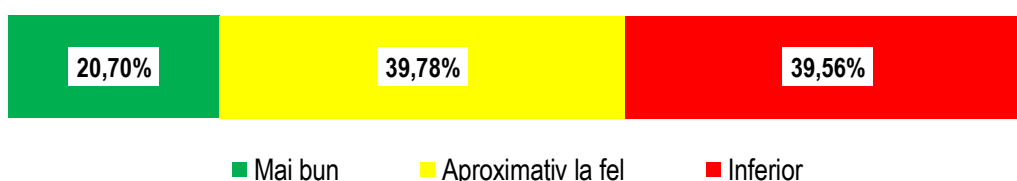


Figura nr. 31 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în anul 2021, comparativ cu 2020

Răspunsurile pe cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, respectiv manageri și specialiști din firme) prezintă o serie de elemente reprezentative, de perspectivă diferită, privind evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2021, față de anul precedent, ilustrate în continuare:

Tabelul nr. 23

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2021, comparativ cu 2020, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Cadre didactice și cercetători în management	22,6%	39,62%	37,74%
2	Manageri și specialiști din firme	19,6%	39,86%	40,55%

- În timp ce ponderea majoritară a cadrelor didactice și a cercetătorilor în management evaluează calitatea managementului administrației centrale ca fiind una aproximativ la fel, comparativ cu anul 2020 (39,62%), 40,55% dintre manageri și specialiști din firme (cea mai mare pondere a acestora), au declarat că au apreciat ca inferioară calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale în 2020, comparativ cu anul precedent.
- Cele mai similare valori sunt cele care reflectă opinia respondenților privind considerarea calității managementului administrației publice centrale din România, în anul 2021, ca fiind aproximativ la fel ca în 2020, respectiv: 39,62% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 39,86% dintre manageri și specialiștii din firme.
- Pe locul doi, din perspectiva cadrelor didactice și a cercetătorilor în management se situează opinia conform căreia calitatea managementului administrației este inferioară celei din anul precedent (37,74%), iar în rândul managerilor și specialiștilor pe două poziții se situează aprecierea calității managementului administrației publice ca fiind aproximativ la fel comparativ cu cel din anul 2020.
- O pondere relativ redusă o dețin opiniile conform cărora o pondere destul de semnificativă a ambelor categorii de respondenți consideră situația din 2020 ca fiind una favorabilă: 22,6% și 19,6%.

A. Analiza calității și eficacității managementului practicat la nivelul administrației centrale comparativ cu managementul care predomină în UE și în țările din Europa Centrală

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România, în raport cu situația înregistrată din acest punct de vedere al mediei din țările Europei Centrale în special, dar și în țările din Uniunea Europeană, în general, nu se poate observa o îmbunătățire, față de anul precedent, în acest sens.

Comparativ cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, 70,33% dintre respondenți apreciază calitatea managementului din România ca fiind de un nivel inferior, 25,32% îl consideră aproximativ la fel, în timp ce doar 4,30% notează un nivel superior celui de la nivelul celorlalte țări din Europa Centrală.

Din perspectiva comparației cu media de la nivelul Uniunii Europene, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel central, sunt percepute de mai mult de două treimi dintre respondenți ca fiind una inferioară, în timp ce ponderea cea mai mică (4,97%) este reprezentată de cei care notează un nivel superior celui mediu european. Un procent de 14,90% dintre respondenți evaluează calitatea managementului administrației centrale din România ca fiind aproximativ de același nivel cu cea media europeană.

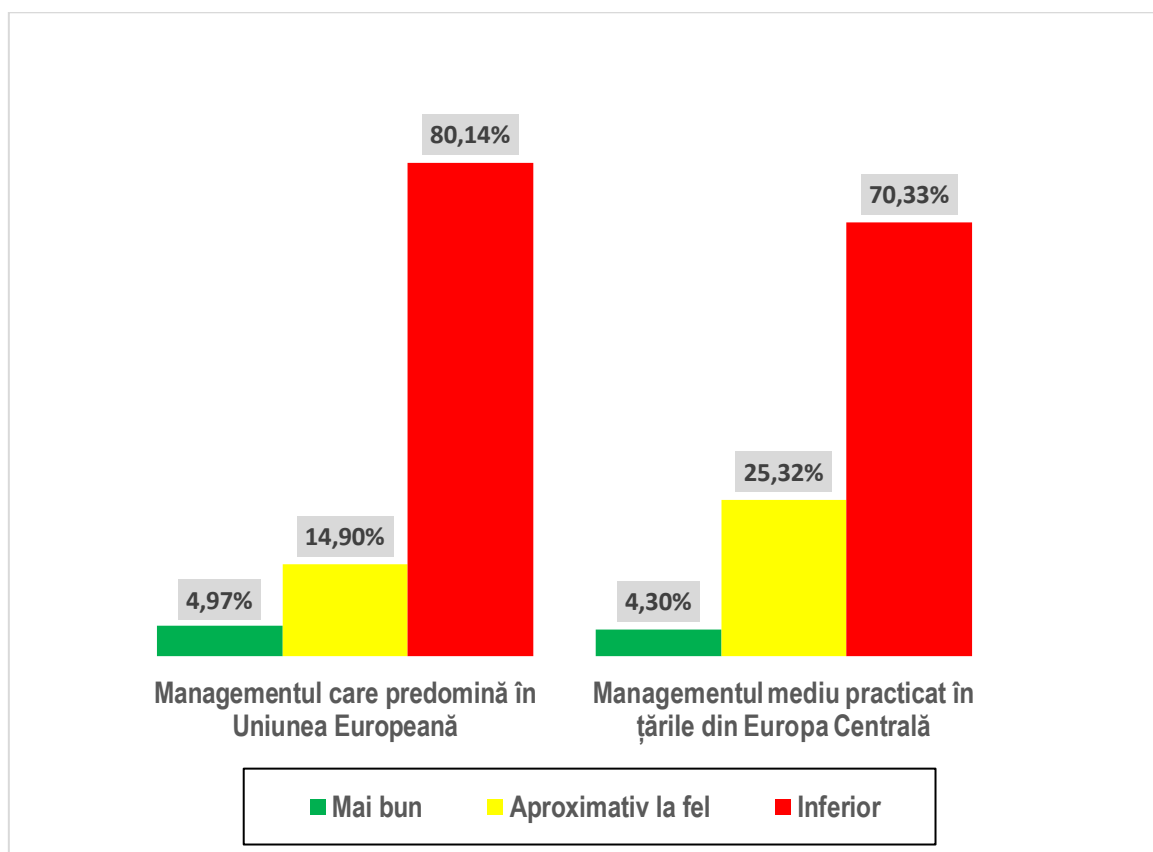


Figura nr. 32 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2021

Analizând calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România, astfel cum aceasta a fost evaluată de fiecare dintre cele două categorii de respondenți, surprindem următoarele elemente (tabelul nr. 24):

Tabelul nr. 24

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

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoricia de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	4,49%	15,38%	80,13%
2		Manageri și specialiști din firme	5,23%	14,63%	80,14%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	3,3%	32,45%	64,24%
4		Manageri și specialiști din firme	5,0%	20,83%	74,17%

- ambele categorii de respondenți (cu o mică excepție din perspectiva ponderii majoritare în rândul managerilor și specialiștilor din firme evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România ca fiind inferioară atât în ceea ce privește comparația cu managementul mediu practicat la nivel european (80,13% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 80,14% dintre manageri și specialiști din firme), cât și cu cel din țările Europei Centrale (64,24% - prima categorie de respondenți, 74,17% a doua categorie de respondenți).
- Situația este una similară și în momentul în care observăm procentul minoritar al ambelor categorii de respondenți, care consideră calitatea managementului administrației publice centrale din România ca fiind una mai bună, atât comparativ cu cea din Uniunea Europeană (4,49% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 5,23% dintre manageri și specialiști din firme), cât și de la nivelul celorlalte țări din Europa Centrală (3,3% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 5,0% dintre manageri și specialiști din firme)
- Se menține, la fel ca și în anul trecut, o diferență destul de semnificativă de opinie (între 6 și 15 p.p.) dintre, cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați și managerii și specialiștii din firme, privind comparația cu managementul practicat la nivel european (considerându-l pe cel de la nivel european ca fiind net superior), situația nereflectând o diferență majoră de opinie, în momentul comparării cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală.
- Se observă că o pondere mult mare dintre cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management (32,45%), față de procentul managerilor și specialiștilor din firme (20,83%), care evaluează calitatea managementului administrației centrale din România ca fiind aproximativ la fel comparativ cu țările central europene.

1.4.1.2. Capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față, în anul 2021, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România

Situația din anul 2021 privind capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale de a face față provocărilor cauzate de pandemia COVID 19, în România, reflectă, pe de-o parte, un impact ridicat (61,78%) și o capacitate de răspuns redusă (66,25%), acestea fiind opiniile ale majorității respondenților, reflectate în figura nr. 33, în timp ce, doar 16,89% dintre respondenți consideră impactul pandemiei COVID 19 ca fiind unul redus și doar 4,19% evaluează capacitatea de răspuns ca fiind una ridicată. Putem sublinia în acest sens, dificultățile majore cu care încă se confruntă și această parte extrem de semnificativă a managementului din România. Deși întreaga lume s-a confruntat cu situația socio-economică complexă generată de pandemia de COVID 19, este necesară o adaptare cât mai rapidă și o corectare a decalajelor observabile la nivelul țării noastre, pentru a putea genera performanțe economice superioare care să ducă la o creștere economică sustenabilă.

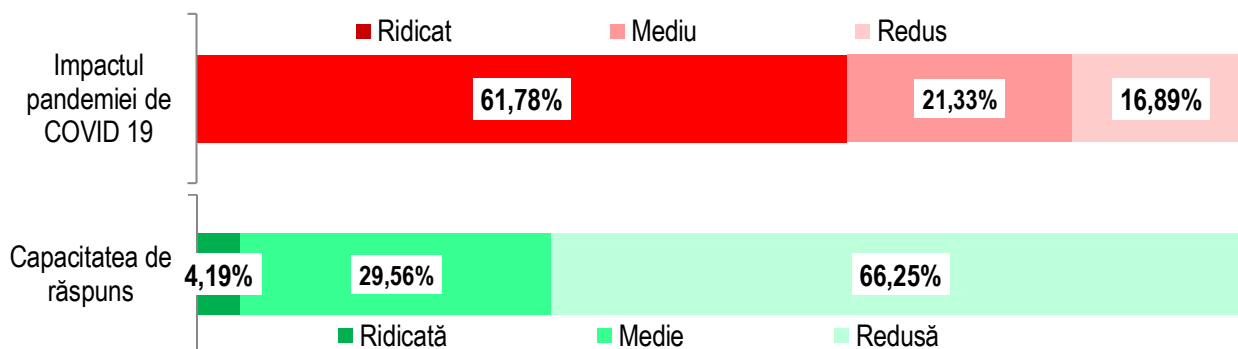


Figura nr. 33 - Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19

Prin prisma diferențelor constatate între evaluările celor **două categorii de respondenți** (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) pot fi remarcate câteva aspecte semnificative (tabelul nr. 25):

- Pentru ambele eșantioane, cea mai mare pondere a respondenților este aceea care apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice centrale de răspunde provocărilor socio-economice generate de pandemia de COVID 19 ca fiind redusă (57,67% cadrele didactice și cercetători în management și 70,70% managerii și specialiștii din firme).
- În aceeași măsură, cel mai mic procent este cel al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat (2,45% cadrele didactice și cercetătorii în management și 5,10% managerii și specialiștii din firme).
- Principala diferență de opinie în rândul celor două eșantioane apare comparând proporția respondenților care au apreciat o capacitate „medie” de răspuns, care este sensibil mai mică în rândul managerilor și specialiștilor din firme (doar 24,20%) comparativ cu cea a cadrelor didactice și cercetătorilor în management (39,88%).

Tabelul nr. 25

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	Cadre didactice și cercetători în management	2,45%	39,88%	57,67%
2	Manageri și specialiști din firme	5,10%	24,20%	70,70%

O imagine ușor diferită a capacității guvernului de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice din România în anul 2020 este redată și de Carta albă a IMM-urilor din România ¹(figura nr. 34).

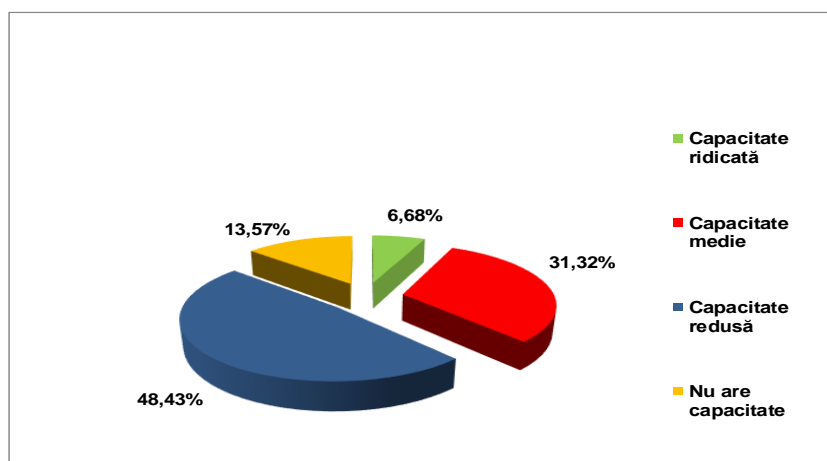


Figura nr. 34 – Percepțiile întreprinzătorilor cu privire la capacitatea guvernului de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord. p.67)

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 67.

Conform respondenților, cea mai mare proporție dintre managerii participanți la anchetă (48,43%) sunt de părere că guvernul are o capacitate redusă de a rezolva problemele socio-economice, 31,32% consideră că guvernul are o capacitate medie de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice, în timp ce 13,57% precizează că guvernului îi lipsește total această capacitate. În această situație, din totalul respondenților, doar 6,68% au declarat că guvernul posedă o capacitate ridicată de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice din România.

1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte

A. Principalele zece puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2021

Așa cum a fost precizat și inițial, pentru a putea reliefa starea de sănătate a managementului de la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2021, este necesar să se identifice și să se analizeze cauzal principalele puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel. În acest sens, dintr-o listă predefinită de puncte forte, cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme) au avut posibilitatea să selecteze maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice centrale. Pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită a maxim 10 considerate a fi cele mai relevante pentru managementul administrației publice locale, respondenții au avut posibilitatea a sugera și propriile opinii cu privire la aceste potențiale atu-uri.

Din perspectiva frecvenței cu care au fost selectate, vor fi analizate principalele 10 puncte forte, (a) per ansamblu, (b) pentru fiecare dintre cele două categorii de respondenți în parte, cât și (c) prin prisma posibilităților de corelații dintre acestea.

a. Conform opiniilor exprimate de **ansamblul eșantionului** cu privire la principalele puncte forte înregistrate la nivelul administrației centrale (prezentate în figura nr. 35), putem remarca:

- Principalul punct forte al administrației centrale în anul 2021 a fost reprezentat de elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (32,28%), situat la o diferență de 0,3 p.p. de punctul forte de pe locul 2, dezvoltarea unui sistem informatic performant, ceea ce denotă o amplificare a preocupării pentru funcția de previziune și pentru perfecționarea sistemului informațional;
- Pe locurile trei, patru, cinci și șase se situează puncte forte care fac referire la exercitarea funcțiilor managementului și la sistemul decizional al organizației: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (28,80%), urmat valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (25,00%), de coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (24,37%) și de antrenarea intensă a salariaților din organizație (23,42%). Celălalt punct forte caracteristic exercitării funcțiilor managementului se regăsește, conform evaluării ansamblului respondenților, în ordinea descrescătoare a frecvenței, pe locul opt, organizarea eficace a activităților (19,30%) și nouă. Se observă, în acest sens, relevanța exercitării eficiente a acestora în cadrul administrației centrale, conform poziționării acestora în rândul primelor opt puncte forte, cu valori de peste 19 p.p..
- Locurile șapte și nouă sunt ocupate în clasament de către: proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (20,25%) și de transferul intens de know-how managerial (18,04%).
- Cele mai puțin observabile puncte forte, situate pe ultimele două poziții (exceptând categoria „altele”) se referă la: creativitatea și inovare ridicate (10,76%) și inițiativă și spirit intreprenorial puternice (6,65%).
- Celelalte puncte forte identificate, situate pe poziția 10 sau mai jos, se încadrează în intervalul 10-20% și reflectă o gamă destul de largă de elemente care caracterizează administrația centrală din România, fără a putea sublinia în mod special relevanța unuia dintre acestea: cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (17,72%), centrarea pe obținerea de performanțe (17,41%), intense activități de

training ale salariaților (16,77%), feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (16,46%), asigurarea sustenabilității organizației conduse (16,14%), utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor de management moderne (15,51%), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (12,03%), fiind o parte dintre ele.

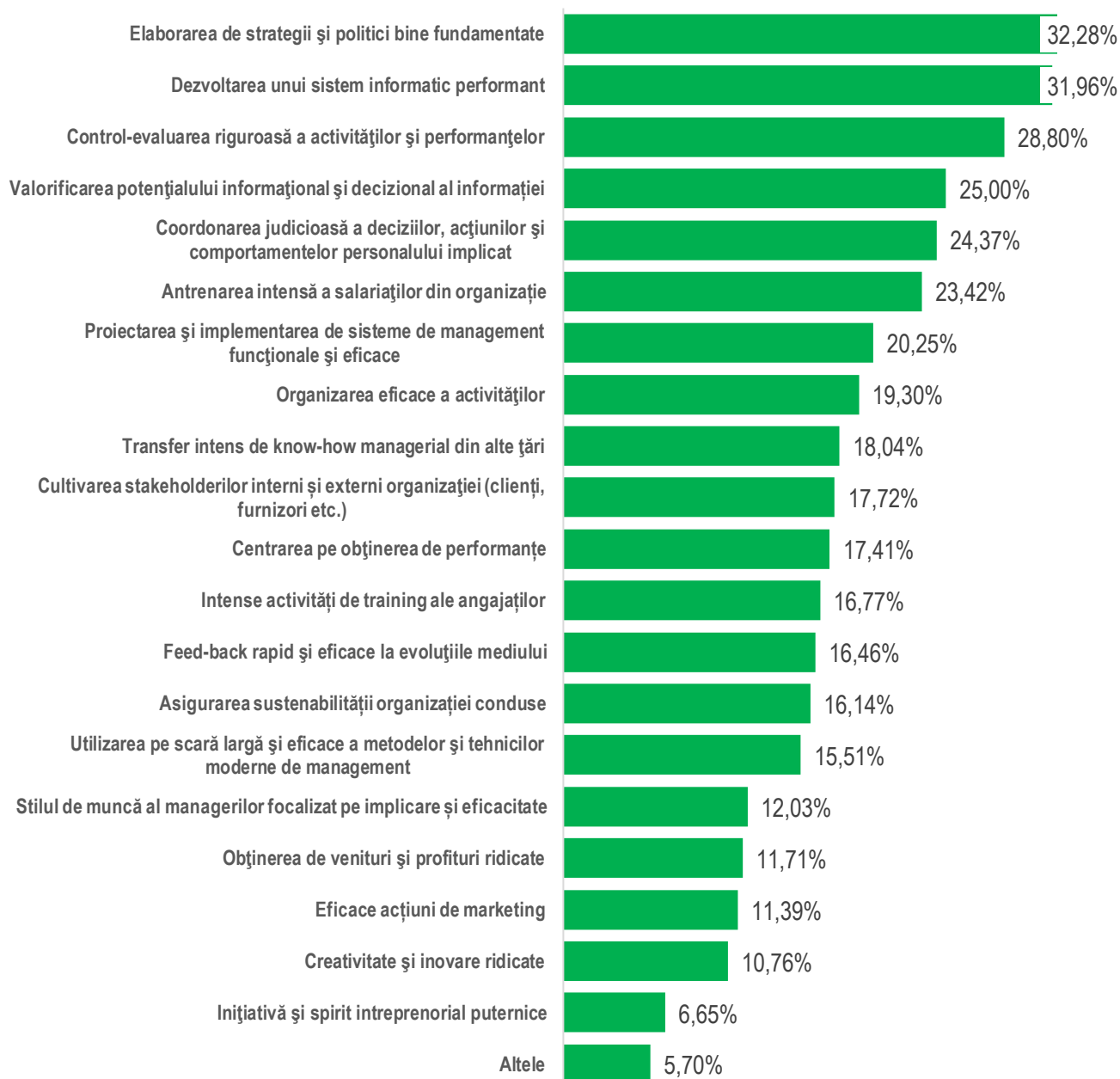


Figura nr. 35 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2021 – total respondenți

Cadrelor didactice și cercetătorilor în management participanți la anchetă li s-a solicitat, pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită și să menționeze alte puncte forte identificate de către aceștia la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2021. Printre cele mai notabile puncte menționate de către respondenți, le menționăm pe următoarele: orientare pe viziune strategică, intensificarea acțiunilor pentru digitalizare și elaborare de politici publice, atragerea de fonduri europene în vederea operaționalizării strategiilor de dezvoltare, identificarea de soluții rapide pe timp de criză. Cu toate acestea, prea puțini respondenți au simțit nevoia să precizeze suplimentar existența unor astfel de puncte forte la nivelul administrației publice centrale din

România, marea majoritate chiar au dorit să sublinieze inexistența unor alte puncte forte, față de cele menționate în lista oferită, aspect extrem de nefavorabil din perspectiva situației în care se află țara noastră, în calitate de membru al Uniunii Europene.

b. Între cele două categorii de respondenți (cadrele didactice și cercetători, pe de o parte, și manageri și specialiști, pe de altă parte) se constată o serie de diferențe destul de semnificative în rândul principalelor zece puncte forte identificate, care sunt prezentate și analizate în continuare, în funcție de ordinea și frecvența menționării acestora la nivelul celor două categorii. În acest sens:

- Potrivit opiniilor **cadrelor didactice și a cercetătorilor în management** (tabelul nr. 26), principalele puncte forte ale managementului administrației centrale sunt: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (35,40%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (34,51%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (32,74%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (26,55%) și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (23,89%).

Tabelul nr. 26

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2021 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	35,40%
2	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	34,51%
3	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	32,74%
4	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	26,55%
5	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	23,89%
6	Organizarea eficace a activităților	23,01%
7	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	22,12%
8	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	22,12%
9	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	20,35%
10	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	19,47%

- Conform opiniilor exprimate de **managerii și specialiștii din firme**, principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale (prezentate în tabelul nr. 27) se referă la: elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (26,20%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (25,92%), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (25,63%), coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentului personalului implicat (25,07%) și intense activități de training ale angajaților (24,79%).

Tabelul nr. 27

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2021 - managerii și specialiștii din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	35,47%
2	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	31,53%
3	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	25,62%
4	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	25,12%

5	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	25,12%
6	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente	22,66%
7	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	19,70%
8	Centrarea pe obținerea de performanțe	18,23%
9	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului	17,73%
10	Organizarea eficientă a activităților	17,24%

c. **Abordarea comparativă** a principalelor puncte forte identificate de eșantionului de cadre didactice și cel al managerilor și specialiștilor din firme, evidențiază câteva aspecte semnificative:

- Frecvența punctelor forte ale managementului administrației centrale identificate de către eșantionul care include manageri și specialiști din firme este sensibil egală comparativ cu cea corespunzătoare eșantionului de cadre didactice și cercetători în management. Această situație sugerează, pe de o parte, interesul relativ similar acordat de către ambele categorii de respondenți, iar, pe de altă parte, faptul că, la nivelul firmelor, un număr similar dintre elementele analizate sunt percepute ca și puncte forte.
- Din perspectiva poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, poate fi remarcată o concordanță relativ ridicată între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane, evidențiată de situarea a trei puncte forte dintre primele cinci în ambele ierarhii.

B. Analiza cauzală a celor mai importante puncte forte identificate la nivelul managementului administrației publice centrale

Având în vedere situația pe ansamblul eșantionului, se poate aprecia că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul administrației publice centrale în anul 2021 sunt cele prezentate în tabelul 28, acestea fiind analizate atât prin prisma principalelor cauze care le determină, cât și a principalelor implicații generate.

Tabelul nr. 28

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	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (32,28%)	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației centrale • Intensificarea transferului de know-how managerial • Intensificarea contactelor la nivel european și internațional • Alinierea la orientările strategice de la nivel european • Implementarea prevederilor directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • Îmbunătățirea performanțelor economice la nivel național • O mai bună integrare a României circuitul economic european și mondial

			aceasta	
2	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (31,96%)	Cerințele managementului modern, eficient și eficace	<ul style="list-style-type: none"> • Progresul tehnico-științific pe plan mondial în domeniul IT și racordarea României la aceste evoluții • Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei • Integrarea României în Uniunea Europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea gradului de fundamentare științifică a deciziilor manageriale • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • Creșterea eficacității și eficienței muncii managerilor • Creșterea eficienței activităților administrației centrale
3	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (28,80%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase de management, care facilitează exercitarea controlului • Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective • Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea premiselor unei motivări realiste a salariaților, bazate pe rezultate • Creșterea funcționalității și performanțelor din organizațiile/domeniile aflate în administrare • Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național
4	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (25,00%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Tendințele pe plan mondial în domeniul IT și al sistemelor de comunicații • Intensificarea transferului internațional de know-how informatic și managerial • Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial a managerilor din domeniul administrației publice în condițiile integrării României în Uniunea Europeană 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea gradului de fundamentare științifică a deciziilor • Facilitarea exercitării procesului de management • Sporirea eficienței și eficacității în rezolvarea unor situații decizionale complexe de către manageri
5	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (24,37%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor din administrația centrală, în special a celor referitoare la coordonarea activităților și comunicare 	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizarea mai bună a muncii salariaților • Creșterea gradului de funcționalitate și a performanțelor sistemelor conduse

			<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea transferului internațional de know-how managerial 	
6	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (23,42%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterile salariale ale angajaților din administrația centrală • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația centrală • Intensificarea transferului de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea și sporirea veniturilor funcționarilor din administrația centrală, precum și a stabilității acestora • Menținerea la un nivel acceptabil a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor • Îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (20,25%)	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 • Amplificarea eficienței activităților instituțiilor conduse
8	Organizarea eficace a activităților (19,30%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației centrale • Corelarea structurilor organizatorice cu obiectivele asumate 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea de condiții adecvate pentru amplificarea funcționalității instituțiilor conduse • Creșterea eficienței activităților administrației centrale
9	Transfer intens de know-how managerial din alte țări (18,04%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Grad ridicat de profesionalism a unor manageri din administrația centrală • Conștientizarea în rândul managerilor din cadrul administrației centrale a necesității utilizării de bune practici performante pentru recuperarea decalajelor față de restul țărilor membre ale Uniunii Europene 	<ul style="list-style-type: none"> • Noi modalități de utilizare eficiente și eficiente a resurselor disponibile • Amplificarea eficienței activităților instituțiilor conduse • Capacitate de inovare ridicată
10	Cultivarea stakeholderilor interni și externi	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor din administrația centrală, în 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea vitezei de reacție la mutațiile mediului ambiant

	organizației (17,72%)		special a celor referitoare la comunicare activităților și comunicare • Amplificarea transferului internațional de know-how managerial	• Creșterea eficienței activităților instituțiilor conduse
--	--------------------------	--	---	--

1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe

a. Principalele zece puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2021

Pe lângă identificarea și analiza punctelor slabe care se manifestă la nivelul managementului administrației publice centrale din România în anul 2021 și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor forte. Cele mai importante 10 puncte slabe (zone de disfuncționalitate) identificate de către respondenți, dintr-o listă predefinită, ca fiind cele mai relevante pentru managementul administrației publice centrale sunt analizate, în aceeași manieră: (a) per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și (c) prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. În figura nr. 36 sunt prezentate în ordine descrescătoare a frecvențelor cu care au fost evidențiate principalele disfuncționalități ale managementului administrației centrale în anul 2021, astfel cum acestea au fost identificate de către ansamblul respondenților. Din analiza acestora putem evidenția:

- Pe prima poziție se situează nefocalizarea pe priorități (57,20%), considerată principala disfuncționalitate a administrației publice centrale din România în 2020.
- Următoarele trei puncte slabe notate, la o diferență de aproximativ 2-4 p.p. față de principala disfuncționalitate menționată mai sus, sunt reprezentate de: organizarea defectuoasă a activităților (50,54%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (49,89%) și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (48,17%). Observăm această apropiere considerabilă dintre unele deficiențe identificate la nivelul administrației publice centrale din România în anul 2020, toate fiind menționate de peste 40% dintre respondenți, reprezentând principalele arii cheie necesare de îmbunătățit pentru dezvoltarea notabilă a managementului de la acest nivel.
- Pe de altă parte, corelând aceste informații cu cele specifice analizei principalelor puncte forte, se poate reliefa faptul că o parte dintre funcțiile managementului exercitate la nivelul administrației centrale, în special organizarea și previziunea sunt percepute de respondenți atât ca și puncte forte ale managementului administrației centrale, cât și ca principale puncte slabe existente la acest nivel.
- Cele mai puțin frecvent identificate puncte slabe se referă la: insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (23,87%), insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate (21,51%) și insuficienta luare în considerare a culturii organizaționale (21,08%).
- Dintre celelalte puncte slabe, situate între cele două limite, superioară și inferioară, ce au înregistrat procente în intervalul 25-45%, menționăm: coordonare ineficace a personalului (44,09%), insuficienta fundamentare economică a deciziilor (40,65%), control-evaluare sporadică și ineficace (39,78%), folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (38,49%), creativitate și inovare managerială reduse (36,77%), insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (35,48%), fapt ce reflectă o diversitate de probleme necesare de soluționate la acest nivel, în țara noastră.
- La nivelul de analiză al administrației centrale, punctele slabe sunt menționate de către ansamblul respondenților cu frecvențe sensibil mai ridicate comparativ cu punctele forte, ceea ce sugerează faptul că zonele de disfuncționalitate sunt ușor mai vizibile și mai intens resimțite comparativ cu cele de funcționalitate.

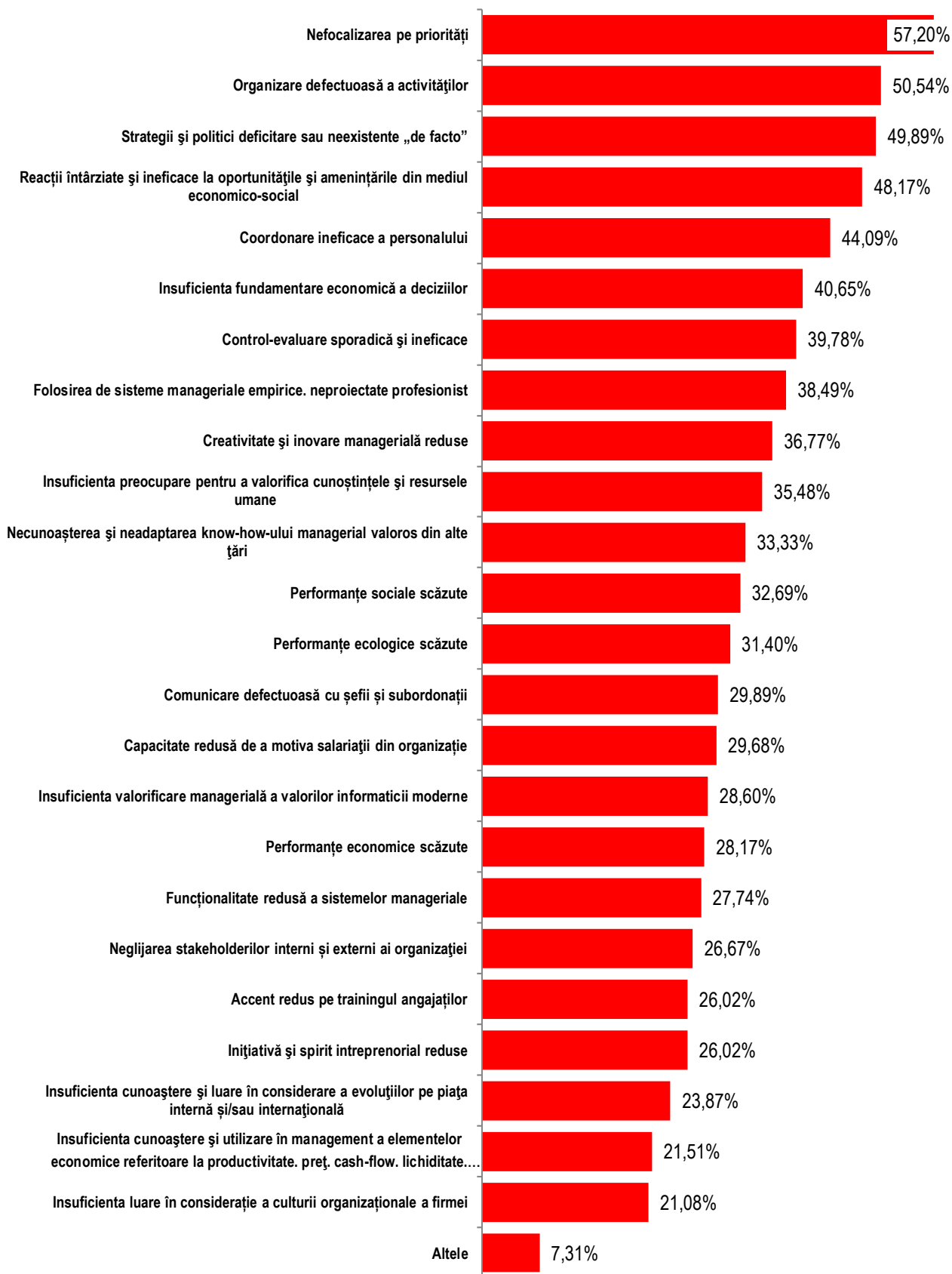


Figura nr. 36 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2021, pe ansamblu

La fel ca și în cazul punctelor forte, ambele categorii de respondenți au fost rugate să menționeze și alte puncte slabe ale managementului administrației publice centrale, printre cele mai importante remarcându-se următoarele: lipsa unor sisteme de control eficace, corupție, funcții de conducere și nu numai, ocupate fara studii și competențe corespunzătoare, lipsa de transparență, discontinuitatea, comunicare deficitară, necoordonarea între instituții, lipsa de preocupare pentru calitatea resurselor umane, conservarea unor practici manageriale vechi, incompatibile cu evoluția economiei globale, neconsiderarea culturii naționale, lipsa unor echipe de lucru competente, birocrația rigidă, Neimplicarea angajaților în stabilirea obiectivelor și în luarea deciziilor, distanțare de nevoile societății, sisteme netransparente de evaluare, aplicarea superficială a standardelor de control managerial intern, selecția și recrutarea nemeritocratică a resursei umane, incapacitatea de a crea sisteme capabile sa atragă capitaluri din surse alternative, slaba preocupare pentru digitalizare.

b. Analizând răspunsurile fiecăreia dintre cele două categorii de respondenți, pot fi evidențiate câteva elemente specifice.

- Conform opiniilor **cadrelor didactice și cercetătorilor în domeniul managementului**, cele mai evidente puncte slabe manifestate la nivelul administrației centrale sunt reflectate în tabelul nr. 29: nefocalizarea pe priorități (60,51%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (59,87%), organizare defectuoasă a activităților (59,24%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (56,05%), insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (52,87%), și coordonare ineficace a personalului (52,23%), putându-se observa că primele patru puncte slabe au fost înregistrate de peste 56% dintre respondenții din prima categorie.

Tabelul nr. 29

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2021 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Nefocalizarea pe priorități	60,51%
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	59,87%
3	Organizare defectuoasă a activităților	59,24%
4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	56,05%
5	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	52,87%
6	Coordonare ineficace a personalului	52,23%
7	Creativitate și inovare managerială reduse	50,32%
8	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	47,77%
9	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	47,13%
10	Control-evaluare sporadică și ineficace	46,50%

- Din perspectiva **managerilor și specialiștilor din firme**, principalele puncte slabe la nivelul administrației publice centrale se referă la (tabelul nr. 30): nefocalizarea pe priorități (55,52%), organizare defectuoasă a activităților (46,10%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (44,81%) reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (44,16%) și coordonare ineficace a personalului (39,94%).

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2021 – manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Nefocalizarea pe priorități	55,52%
2	Organizare defectuoasă a activităților	46,10%
3	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	44,81%
4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	44,16%
5	Coordonare ineficace a personalului	39,94%
6	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	37,66%
7	Control-evaluare sporadică și ineficace	36,36%
8	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	33,77%
9	Creativitate și inovare managerială reduse	29,87%
10	Performanțe sociale scăzute	29,22%

c. **Comparând principalele 10 puncte slabe identificate de cele două categorii de respondenți**, precum și poziția pe care se situează acestea în fiecare dintre cele două ierarhii, relevante sunt următoarele elemente:

- Frecvențele cu care au fost identificate punctele slabe la nivelul eșantionului de manageri și specialiști sunt considerabil mai mici (doar primul punct slab a fost înregistrat de către peste 55% dintre respondenți) comparativ cu cele corespunzătoare de la nivelul eșantionului de cadre didactice și cercetători (toate cele zece puncte slabe au fost înregistrate de către peste 45% dintre respondenții din aceasta categorie), denotând un interes mai puțin evident al acestora.
- Se poate observa faptul că, în opinia cadrelor didactice și a cercetătorilor în management, 60,51% consideră ca principala disfuncționalitate a managementului administrației centrale este reprezentată de nefocalizarea pe priorități, în timp ce 55,52% dintre manageri și specialiști acordă poziția centrală aceleiași disfuncționalități, ceea ce arată că opiniile respondenților converg în identificarea celui mai important punct slab al managementului din acest domeniu.
- De asemenea, organizarea defectuoasă a activităților și reacțiile întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social reprezintă alte două puncte slabe, care se situează pe una dintre primele cinci poziții în opinia ambelor categorii de respondenți, ceea ce subliniază suplimentar importanța necesară de acordat și acestor două disfuncționalități majore.
- Dacă urmărim primele trei poziții, cadrele didactice au acordat în această situație o importanță mai ridicată punctului slab referitor la strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” redusă (59,87%), în timp ce managerii și specialiștii din firme au acordat o importanță mai ridicată unui alt punct slab, referitor la organizarea defectuoasă a activităților (46,10%).
- După cum se poate observa, în ceea ce privește punctele slabe, există o mai mare concordanță între opiniile celor două categorii de respondenți, reflectată prin pozițiile relativ similare pe care acestea le ocupă în cele două ierarhii. Dacă la aceasta se adaugă și frecvențele mai ridicate cu care sunt menționate punctele slabe comparativ cu cele forte, se poate afirma că punctele slabe sunt mai evidente și sunt percepute cu mai mare intensitate de către ansamblul eșantionului de respondenți participanți la anchetă.

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

Sintetizând analizele prezentate în paragrafele anterioare, putem desprinde ca fiind cele mai importante 10 puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România, în 2021, în opinia respondenților

participanți la anchetă, cele prezentate în tabelul nr. 33. Acestea au fost abordate realizând aceeași analiză cauzală, fiind ilustrate în cele ce urmează principalele cauze și efectele generate.

Tabelul nr. 31

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 (57,20%)	Rolul managementului în obținerea performanțelor la nivelul sistemelor conduse	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizarea scăzută a managementului la nivelul administrației centrale • Strategii defectuoase sau inexistente • Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfuncționalități în valorificarea eficientă a resurselor financiare, umane, materiale și de cunoștințe • Dificultăți în realizarea nivelelor de performanță stabilite
2	Organizare defectuoasă a activităților (50,54%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Strategii defectuoase sau inexistente • Nefocalizarea pe priorități • Dimensionarea inadecvată a unor componente procesuale și organizatorice • Instabilitatea și lipsa de predictibilitate politică, legislativă și economică 	<ul style="list-style-type: none"> • Influențe negative asupra eficienței și performanțelor la nivel de instituție • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național
3	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (49,89%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterul predominant empiric al managementului practicat • Orientarea predominant operațională a unora dintre managerii de la acest nivel • Lipsa ori insuficienta fundamentare a strategiilor • Disfuncționalități în procesul de implementare 	<ul style="list-style-type: none"> • Nefocalizarea pe priorități • Influențe negative asupra performanțelor economice și sociale • Adâncirea decalajului pe plan socio-economic față de țările UE • Brand de țară necorespunzător pentru România
4	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (48,17%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmul rapid al schimbărilor intervenite în mediul extern pe plan național și internațional • Lipsa sau insuficienta studiere a mediului extern • Comportament predominant reactiv al managerilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea unor oportunități • Reducerea avantajului competitiv • Scăderea performanțelor economiei naționale

5	Coordonare ineficace a personalului (44,09%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cunoștințe manageriale • Lipsa pregătirii în domeniul comunicării • Disfuncționalități în comunicarea organizațională 	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute • Scăderea funcționalității organizațiilor
6	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (40,65%)	Cerințele 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 • 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 • Efecte defavorabile asupra performanțelor economico-sociale la nivel de domeniu de activitate și la nivel național
7	Control-evaluare sporadică și ineficace (39,78%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficienta apelare la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului • Insuficienta conturare a unor indicatori de performanță care să faciliteze evaluarea riguroasă a performanțelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfuncționalități în procesul de evaluare a performanțelor • Repercusiuni negative asupra motivării angajaților și a realizării obiectivelor • Efecte negative asupra funcționalității și performanțelor sistemelor conduse
8	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (38,49%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul redus de pregătire profesională a multor manageri • Competența managerială redusă a celor care pretind folosirea acestor instrumente manageriale 	<ul style="list-style-type: none"> • Derularea greoaie a procesului de management • Adoptarea unor decizii de o calitate mai redusă • Performanțe economice per ansamblu inferioare • Birocratizarea excesivă a unor activități • Premise favorabile pentru nerealizarea obiectivelor
9	Creativitate și inovare managerială reduse (36,77%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la "nou" 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea decalajelor manageriale față de țările UE • Disfuncționalități la nivel micro și macroeconomic
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (35,48%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea managerilor față de salariați • Stilul managerial predominant autoritar în numeroase firme românești 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercițarea ineficientă a funcției managementului de coordonare • Valorificarea insuficientă a capitalului uman

1.4.2. Managementul administrației publice locale

La fel ca și în cazul administrației publice centrale, la nivelul administrației publice locale, evaluarea stării de sănătate va avea în vedere, în aceeași măsură și urmărind aceeași abordare, calitatea și performanțele managementului, comparativ cu anul precedent și comparativ cu managementul practicat la nivelul UE și țărilor din Europa Centrală. De asemenea, se va observa capacitatea acestuia de a răspunde provocărilor economico-sociale, dar și corelațiile dintre acestea, urmând ca apoi să fie identificate și analizate principalele puncte forte și puncte slabe care se manifestă, precizându-se cauzele generatoare și implicațiile acestora..

1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale

A. Analiza calității managementul comparativ cu anul precedent

Analiza răspunsurilor ambelor categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, precum și manageri și specialiști din firme) evidențiază o situație nu foarte îmbucurătoare în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului administrației locale din România în anul 2021, comparativ cu anul precedent. În acest sens, 40,76% dintre respondenți evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel cu cel din anul anterior, mai mult decât atât, 36,30% îl consideră inferior, în timp ce doar 22,90% îl consideră mai bun.

Reprezentarea grafică a acestor elemente se regăsește în figura nr. 37.

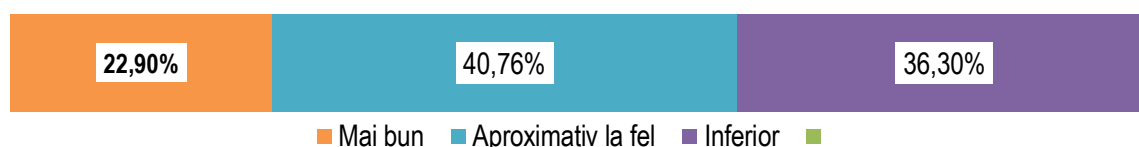


Figura nr. 37 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2021, comparativ cu 2020

Dacă luăm în considerare opiniile celor două categorii de respondenți, de o manieră comparativă, se pot evidenția o serie de elemente semnificative (tabelul nr. 32):

Tabelul nr. 32

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2021, comparativ cu 2020, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorii de respondenți	Evaluare		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Cadre didactice și cercetători în management	29,3%	40,24%	30,49%
2	Manageri și specialiști din firme	19,3%	41,05%	39,65%

- Cea mai mare pondere a cadrelor didactice și cercetătorilor în management, cât și a managerilor intervievați apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind aproximativ la fel, comparativ cu anul 2020.
- Ambele categorii de respondenți prezintă o opinie aproape identică din perspectiva considerării calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2020, comparativ cu 2019 ca fiind aproximativ la fel, într-o proporție de aproximativ 40% (40,24% cadre didactice și cercetători în management și 41,05% manageri și specialiști din firme), înregistrându-se o diferență de doar 0,8 p.p.
- Ponderea cadrelor didactice și cercetătorilor în management care consideră calitatea

managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind mai bună este cu 10 puncte procentuale mai mare decât ponderea managerilor și specialiștilor din firme care au aceeași opinie

- Dintre respondenții din prima categorie 30,75% consideră calitatea managementului administrației publice locale din România în anul 2020 ca fiind inferioară, în timp ce procentul la nivelul managerilor și specialiștilor din firme este cu aproximativ 9 p.p. mai mare.

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

Performanțele managementului administrației publice locale din România în anul 2021, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel este percepută de ansamblul respondenților ca fiind, în general, 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.

Astfel, referindu-ne la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale, **comparativ cu managementul care predomină în UE**, acestea sunt evaluate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management și manageri și specialiști din firme ca fiind inferioare într-o proporție de 77,29%. Respondenții care evidențiază o calitate superioară mai mare decât cea de anul trecut au pondere de 5,96% (mai redusă față de cea de anul trecut). În același timp, 16,74% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației locale din România este aproximativ la fel cu cel mediu practicat la nivel european.

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2021 comparativ **cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, situația este una puțin mai bună, deși și aici cea mai mare pondere a respondenților consideră că acestea sunt, de asemenea, de un nivel inferior, procentul este mult mai mic decât în cazul comparării cu media de la nivelul Uniunii Europene (68,23% în loc de 77,29%). Procentul celor care consideră că managementul administrației publice locale din România este mai bun decât cel mediu practicat în țările din Europa Centrală este comparabil cu cel indicat comparativ cu media la nivelul Uniunii Europene (5,21% față de 5,96%). Din numărul total de respondenți 18,30% consideră calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2021 aproximativ la fel cu a celui practicat în celelalte țări din Europa Centrală.

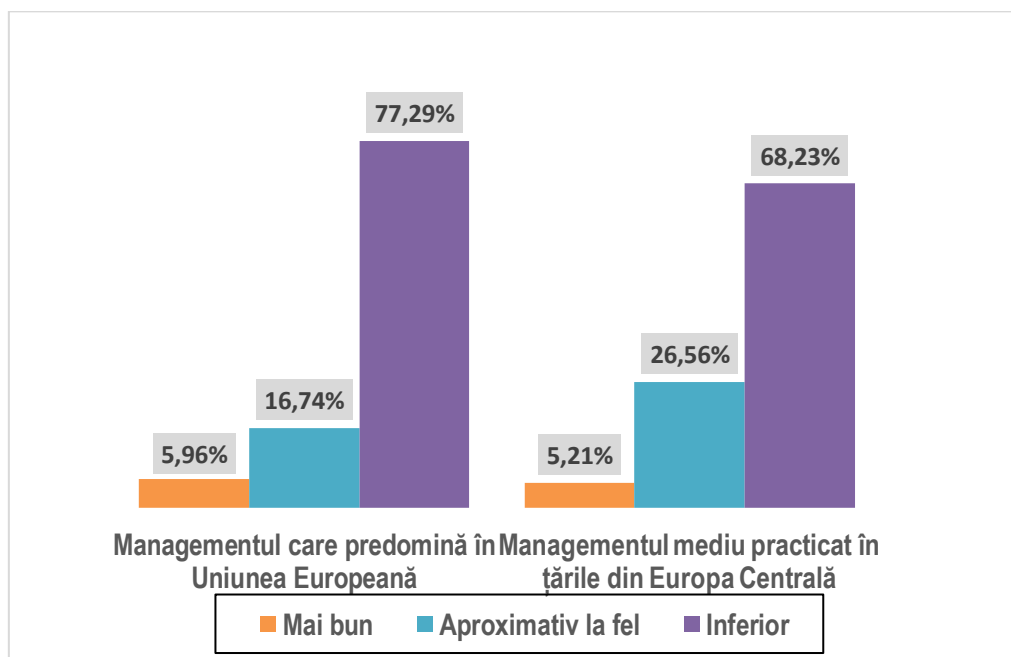


Figura nr. 38 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

Gruparea respondenților în funcție de **categorია** din care aceștia fac parte (prezentate în tabelul nr. 33) pune în evidență următoarele aspecte semnificative:

Tabelul nr. 33

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	4,46%	20,38%	75,16%
2		Manageri și specialiști din firme	6,81%	14,70%	78,49%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	5,33%	34,67%	60,00%
4		Manageri și specialiști din firme	5,13%	21,37%	73,50%

- Cea mai mare parte a ambelor categorii de respondenți evaluează calitatea și eficacitatea managementului administrației locale din România în anul 2021 ca fiind inferioară atât celei de la nivel european, cât și celei a managementului practicat în țările din Europa Centrală.
- În cazul comparației cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică au exprimat atât cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați cât și managerii și specialiștii din firme, ponderea respondenților care au furnizat aprecieri negative fiind foarte mare în cazul ambelor categorii de respondenți (75,16% respectiv 78,49%).
- Și evaluarea comparativă cu managementul practicat în țările Europei Centrale urmează aceeași tendință, cu deosebirea că ponderea opiniilor defavorabile este mai mică, mai ales în cazul eșantionului de cadre didactice.
- Se remarcă ponderea mai mare a cadrelor didactice și cercetătorilor care au apreciat calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România ca fiind aproximativ la fel cu cea a țărilor din Europa Centrală în raport cu a managerilor din firme care au avut aceeași opinie (34,67% față de 21,37%).

1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face față, în anul 2021, complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România

Pe lângă evaluarea calității și eficacității managementului administrației publice locale din România, în anul 2021, este necesar să se identifice și capacitatea managementului administrației publice de a face față, în anul 2021, complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România. În acest sens, această capacitate a fost evaluată de ansamblul respondenților ca fiind, în general, una redusă, după cum apreciază 60,17% dintre cadrele didactice, cercetătorii în management, managerii și specialiștii din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (35,85%) apreciază această capacitate ca fiind medie, în timp ce doar 3,98% dintre respondenți sunt de părere că ar fi de un nivel ridicat. Suplimentar, este investigat și impactul pandemiei COVID 19 la nivelul administrației publice locale din România, în anul 2021, acesta fiind observabil ca

ridicat, într-un procent de 58,55%, mediu de către 24,56% dintre respondenți și doar 16,89% dintre respondenți privesc acest impact ca fiind unul redus.

Transpunerea grafică a acestor rezultate este realizată în figura nr. 38.

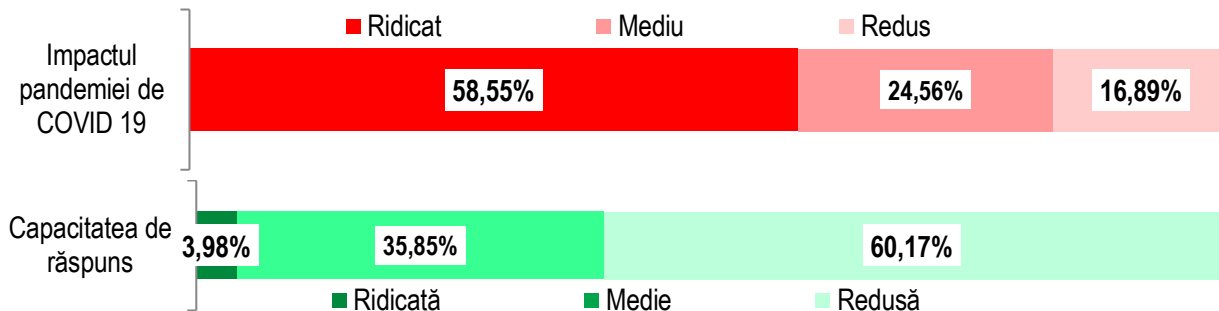


Figura nr. 39 – Capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19

Analizând răspunsurile cu privire la capacitatea managementului administrației locale de a face față complexei situații economice din 2021, în România, defalcate pe cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme), pot fi evidențiate următoarele elemente semnificative (tabelul nr. 34):

Tabelul nr. 34

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categorია de respondenți	Evaluare		
		Ridicată	Medie	Redusă
1	Cadre didactice și cercetători în management	4,91%	47,85%	47,24%
2	Manageri și specialiști din firme	3,50%	29,62%	66,88%

- Cu cea mai mare frecvență este evidențiată capacitatea medie a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2021 de către respondenții cadre didactice și cercetători în management (47,85%) și în timp ce 66,88% dintre manageri și specialiști din firme au apreciat capacitatea medie a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2021 ca fiind una redusă.
- În ceea ce privește considerarea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România, ca fiind una ridicată, putem observa faptul că ambele categorii de respondenți nu prezintă o imagine foarte favorabilă în acest sens (cu un ușor optimism din partea cadrelor didactice și a cercetătorilor în management – 4,91%).

1.4.2.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte

A. Principalele zece puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2021

Au fost identificate mai multe puncte forte care se manifestă și la nivelul managementului administrației publice locale din analiza răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management

și manageri și specialiști din firme. Respondenții au avut posibilitatea să selecteze dintr-o listă predefinită pe cele pe care le consideră cele mai relevante, putând totodată să prezinte și propriile opinii.

Punctele forte astfel identificate vor fi analizate (a) per ansamblu, (b) defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și (c) prin prisma posibilităților corelații dintre acestea, la fel ca și la nivelul managementului administrației publice centrale.

a. Din analiza frecvenței cu care au fost indicate de către **ansamblul respondenților** principalele puncte forte, prezentată în figura nr. 40, putem remarca:

- Atât prin prisma frecvenței cu care a fost menționat de către respondenți, dar și a locului pe care îl ocupă în ierarhia punctelor forte, principalul punct forte al administrației publice locale poate fi considerat dezvoltarea unui sistem informatic performant (precizat de 30,55% dintre respondenți).
- Deși în anii precedenți, antrenarea intensă a salariaților din organizație se detașa ca principal punct forte la nivelul administrației locale, în anul 2021 el se regăsește pe poziția a opta printre punctele forte ale administrației locale.
- Pe următoarele trei poziții se remarcă puncte forte referitoare la funcțiile de control-evaluare organizare și coordonare, respectiv: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (30,18%), organizarea eficace a activităților (25,82%) și coordonarea judicioasă a deciziilor, a acțiunilor și comportamentului personalului implicat (25,45%).
- Punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: creativitate și inovare ridicate (12,00%), eficace acțiuni de marketing (10,18%) inițiativă și spirit intreprenorial puternice (8,73%)

La fel ca și în cazul administrației centrale, li s-a solicitat respondenților să precizeze și alte puncte forte, ce nu se regăseau în lista predefinită oferită. Dintre acestea, le menționăm pe următoarele: implicarea cetățenilor în actul decizional, implicarea cetățenilor în bugetarea participativă, capacitatea de a gestiona resurse reduse, dezvoltarea relațiilor cu terți, preocuparea pentru atragerea de fonduri necesare proiectelor de dezvoltare locală, investiții în sistemul sanitar, concentrarea pe nevoile cetățenilor, adaptarea la cerințele administrației centrale pentru asigurarea sustenabilității funcțiilor ocupate, implicarea stakeholderilor, intensificarea proceselor de digitalizare, interes pentru bune practici, preocupare pentru o bună legătură cu comunitatea, posibilitatea de a gestiona fonduri în funcție de nivelul de colectare a taxelor/ impozitelor locale și flexibilitate în organizarea activităților.

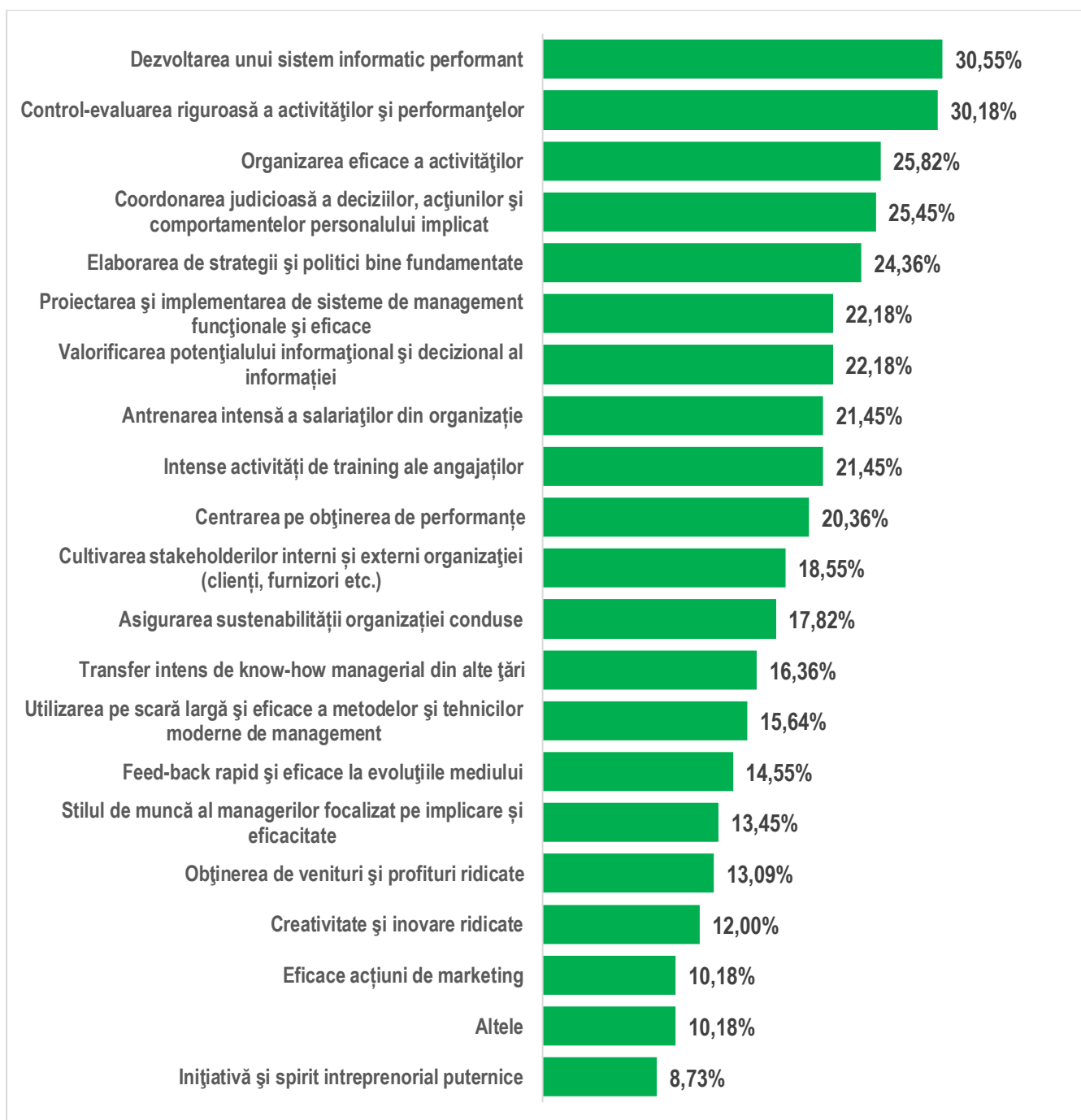


Figura nr. 40 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2021 – total respondenți

b. Există unele diferențe între opiniile celor două categorii de respondenți cu privire la punctele forte ale managementului administrației locale, acestea fiind analizate în paragrafele următoare.

- Analiza răspunsurilor furnizate de eșantionul de **cadre didactice și cercetători în management**, sugerează că principalele puncte forte la nivelul administrației publice locale se referă la: control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (36,61%), dezvoltarea unui sistem informatic performant (34,82%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (33,04%), coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (28,57%) și feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (37,30%), și organizarea eficace a activităților (25,89%). Toate cele 10 puncte forte au fost identificate de peste 18% dintre respondenții din prima categorie.

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale
din România în 2021 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	36,61%
2	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	34,82%
3	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	33,04%
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	28,57%
5	Organizarea eficace a activităților	25,89%
6	Altele	25,00%
7	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	23,21%
8	Intense activități de training ale angajaților	23,21%
9	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	21,43%
10	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	18,75%

Prin prisma răspunsurilor **managerilor și specialiștilor**, la nivelul administrației locale, cele mai vizibile puncte forte se referă la: dezvoltarea unui sistem informatic performant (27,61%), organizarea eficace a activităților (25,77%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (25,77%), proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (25,77%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (25,15%) și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (23,31%).

Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale
din România în 2021 – manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	27,61%
2	Organizarea eficace a activităților	25,77%
3	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	25,77%
4	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	25,77%
5	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	25,15%
6	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	23,31%
7	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	23,31%
8	Centrarea pe obținerea de performanțe	22,09%
9	Intense activități de training ale angajaților	20,25%
10	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	19,02%

c. Abordarea corelativă a principalelor puncte forte identificate la nivelul administrației locale de către eșantionul de cadre didactice și manageri și specialiști din firme, evidențiază câteva aspect semnificative:

- Frecvențele cu care au fost menționate punctele forte de către eșantionul de manageri și specialiști din firme sunt considerabil mai mici comparativ cu cele de la nivelul eșantionului de cadre didactice. Acest fapt se datorează numărului mai mic de puncte forte selectat de către respondenții aparținând celei de a doua categorii, respectiv percepții acestora în mai mică măsură ca și puncte forte ale managementului administrației locale.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca faptul că rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane sunt concordante în mare măsură, astfel încât dezvoltarea unui sistem informatic performant, organizarea eficace a activităților și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor se regăsesc printre primele cinci puncte forte din ambele liste

(cu toate că ocupă poziții diferite și au fost identificate de o pondere diferită din cadrul fiecăreia dintre cele două categorii de respondenți).

- Suplimentar, în timp ce cadrele didactice și cercetătorii în management acordă o importanță deosebită valorificării potențialului informațional și decizional al informației, managerii și specialiștii din firme consideră ca puncte forte semnificative pentru administrația locală proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente.

B. Analiza cauzală a celor mai importante puncte forte identificate la nivelul managementului administrației publice locale

În tabelul nr. 37 sunt prezentate principalele 10 puncte forte manifestate la nivelul managementului administrației locale din România în anul 2021, în ordinea în care acestea au fost identificate de eșantionul de cadre didactice și manageri din firme, acestea fiind analizate din perspectiva cauzelor, cât și a potențialelor efecte generate, la fel ca și la nivelul administrației publice centrale.

Tabelul nr. 37

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	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (30,55%)	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 • Sporirea cunoștințelor din domeniul IT ale funcționarilor din administrația locală • Progresul tehnico-științific rapid în domeniul IT • Creșterea investițiilor în zona IT și racordarea la tendințele resimțite pe plan mondial în acest domeniu 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale • Sporirea eficienței și eficacității muncii managerilor • Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor de management • Amplificarea eficienței activităților administrației locale • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului economico-social
2	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (30,18%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective • Sporirea competențelor manageriale ale conducătorilor din instituțiile publice locale • Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului 	<ul style="list-style-type: none"> • Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe performanțe • Asigurarea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor • Creșterea funcționalității și performanțelor sistemelor conduse
3	Organizarea eficace a activităților (25,82%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Corelarea dintre sistemul de obiective și organizarea structurală și procesuală

			<ul style="list-style-type: none"> • 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
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (25,45%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților de comunicare ale managerilor din administrația locală • Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale • Organizarea de traininguri/cursuri de perfecționare în domeniul managementului 	<ul style="list-style-type: none"> • Armonizarea mai bună a muncii salariaților și a activităților acestora • Creștere a gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Impact pozitiv asupra funcționalității și performanțelor economice din zonelor aflate în administrare
5	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (24,36%)	Promovarea managementului strategic	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației locale • Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile integrării României în UE • Intensificarea contactelor bilaterale și multilaterale pe plan european și internațional • Nevoia de aliniere la orientările strategice de la nivel european și național 	<ul style="list-style-type: none"> • Îmbunătățirea performanțelor administrative la nivel local • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile economico-sociale de pe plan național și internațional • O mai bună integrare a României circuitul economic european și mondial
6	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente (22,18%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Existența unor manageri de la nivelul administrației publice locale, ce dețin o experiență vastă în domeniu, alături de cunoștințe de specialitate • Schimbarea de mentalitate în rândul persoanelor care ocupă funcții de conducere în cadrul administrației publice locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizarea de bune practici la scară largă la nivelul administrației publice locale • Îmbunătățirea calității procesului de management desfășurat
7	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (22,18%)	Cerință a managementului profesionist,	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nivelului de instruire a managerilor și specialiștilor de la nivelul administrației locale • Intensificarea transferului de know-how managerial și informatic. • Implementarea de sisteme informatice și de comunicații moderne 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor cu implicații manageriale și economice • Creșterea eficacității în rezolvarea unor probleme complexe de către manageri • Facilitarea exercitării proceselor de management

				<ul style="list-style-type: none"> • Eficientizarea activității administrațiilor locale
8	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (21,45%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterile salariale ale angajaților din administrația locală • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația locală • Intensificarea transferului de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea și sporirea veniturilor funcționarilor din administrația locală, precum și a stabilității acestora • Menținerea la un nivel acceptabil a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor • Îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților
9	Intense activități de training ale angajaților (21,45%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitatea de derulare a unui proces de management complex • Nevoile aflate în continuă transformare ale resursei umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivarea eficientă a resursei umane • Creșterea nivelului de competență la nivel individual și instituțional
10	Centrarea pe obținerea de performanțe (20,36%)	Rolul managementului în obținerea performanțelor la nivelul sistemelor conduse	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea cunoștințelor și competențelor manageriale, în special în domeniul managerial și economic • Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe • Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate • Nevoia de a satisface așteptările comunităților locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea eficienței activităților administrației locale • Valorificarea eficientă a resurselor pentru satisfacerea nevoilor comunităților locale • Satisfacerea nevoilor comunităților locale

1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe

A. Principalele zece puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2021

La fel ca în cazul identificării punctelor forte și a cauzelor și efectelor acestora, un proces similar este necesar să fie realizat și în cazul punctelor slabe. În acest sens, s-a solicitat celor două categorii de respondenți ca dintr-o listă predefinită, să identifice maxim 10 puncte slabe pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice locale, acestea fiind analizate dintr-o triplă perspectivă: (a) per ansamblu, (b) defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și (c) prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din perspectiva principalelor puncte slabe care se manifestă la nivelul managementului administrației locale, astfel cum acestea au fost identificate de respondenți, putem remarca (figura nr. 40):

- Ca și în cazul administrației centrale, punctele slabe care caracterizează managementul administrației locale au fost selectate în număr mai mare ceea ce a condus la frecvențe superioare ale acestora comparativ cu punctele forte.
- Principalele trei puncte slabe sunt: nefocalizarea pe priorități (53,86%), urmat de organizarea defectuoasă a activităților (48,18%), strategii și politici deficitare sau neexistente "de facto" (46,59%). Diferența între aceste puncte forte este relativ mică, reflectând faptul că toate aceste disfuncționalități

necesită o atenție deosebită, pentru îmbunătățirea situației managementului de la nivelul administrației locale din România. Pe locul patru se situează coordonarea ineficace a personalului (42,50%) care le urmează pe primele trei la o diferență de doar 4 p.p, în timp ce punctului slab de pe locul cinci îi revine reacțiilor întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social 41,36%).

- Următoarele disfuncționalități au fost înregistrate de către 25-39% dintre respondenți și subliniază o gamă variată de probleme, destul de dificil de remediat la nivelul administrației locale, luând în considerare contextul social și economic actual, fără o prioritizare inițială
- Pe ultimele locuri, în opinia respondenților, se situează: neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (22,27%), insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (22,27%), insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate (21,82%) și insuficienta luare în considerare a culturii organizaționale a firmei (21,14%).

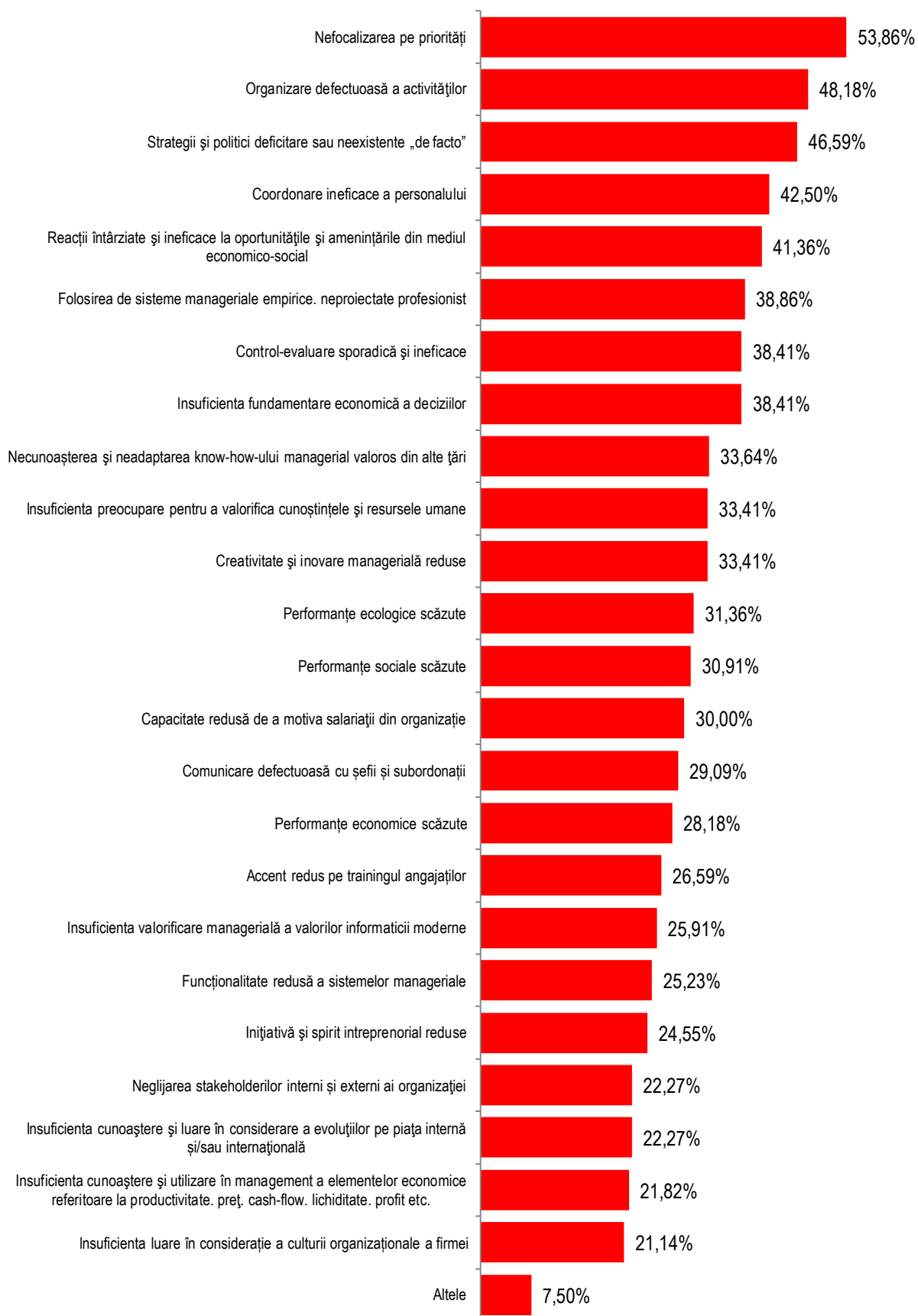


Figura nr. 41 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2021, pe ansamblu

Suplimentar, participanților la anchetă li s-a solicitat și la acest nivel al administrației locale să menționeze și alte puncte slabe neregăsite în lista de disfuncționalități predefinită, pe care aceștia le consideră semnificative și care au o influență negativă directă asupra calității managementului administrației publice locale din România. O parte dintre cele mai relevante le-am inclus în continuare: lipsa personalului calificat, birocrație ridicată, nivel de descentralizare redus, deficitul de specialiști cu training în domeniul managementului strategic, dificultăți în comunicare, rezistența la schimbare, lipsa cooperării, sistem rigid de gestiune a resurselor financiar publice, realizarea incorectă a unor activități specifice de resurse umane (recrutare, selecție, evaluare), număr mic de decizii calitative, necunoașterea noilor tendințe din management, ș.a.m.d., la fel ca și în cazul sugestiilor făcute de către respondenți la nivelul administrației publice centrale, nici la nivel local situația nu este una tocmai favorabilă, existând o serie de puncte de cheie de acțiune, necesare de luat în considerare.

b. Se pot observa diferențe între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cele două categorii de respondenți, respectiv cadrele didactice și cercetători și de manageri și specialiști:

- Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, principale 5 puncte slabe se referă la: nefocalizarea pe priorități (52,63%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (52,63%), organizare defectuoasă a activităților (49,34%), creativitate și inovare managerială reduse (48,03%) și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (47,37%).

Tabelul nr. 38

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2021 – cadre didactice și cercetători în management

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Nefocalizarea pe priorități	52,63%
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	52,63%
3	Organizare defectuoasă a activităților	49,34%
4	Creativitate și inovare managerială reduse	48,03%
5	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	47,37%
6	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	45,39%
7	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	44,74%
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	44,08%
9	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	43,42%
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	43,42%

- Conform opiniilor exprimate de către **managerii și specialiștii** intervievați, principalele disfuncționalități identificate la nivelul managementului administrației locale se referă la: nefocalizarea pe priorități (54,51%), organizarea defectuoasă a activităților (47,57%), strategiile și politicile deficitare sau neexistente „de facto” (43,40%), coordonarea ineficace a personalului (42,36%), și reacțiile întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (39,58%).

Tabelul nr. 39

Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2021 – manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Elemente	Pondere
1	Nefocalizarea pe priorități	54,51%
2	Organizare defectuoasă a activităților	47,57%
3	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	43,40%

4	Coordonare ineficace a personalului	42,36%
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	39,58%
6	Control-evaluare sporadică și ineficace	36,11%
7	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	35,42%
8	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	35,42%
9	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	28,47%
10	Performanțe sociale scăzute	27,78%

c. Comparând opiniile celor două categorii de respondenți (cadre didactice și managerilor și specialiștilor din firme) cu privire la principalele puncte forte ale managementului administrației locale, pot fi puse în evidență câteva aspect semnificative:

- În mod similar cu situația înregistrată în cazul evaluării cu privire la administrația centrală, există o diferență destul de semnificativă între frecvențele cu care punctele slabe au fost identificate de fiecare dintre cele două categorii de respondenți, evidențiate prin procente mai ridicate la nivelul eșantionului de cadre didactice (toate cele zece puncte slabe au fost înregistrate de către peste 40% dintre respondenții din această categorie, în timp ce în rândul managerilor și al specialiștilor din firme, procentul pentru primele zece disfuncționalități variază de la 54 la 27%).
- În rândul primelor cinci puncte slabe identificate de către ambele categorii de respondenți, putem observa trei puncte comune, respectiv nefocalizarea pe priorități, organizarea defectuoasă a activităților și strategiile și politicile deficitare sau neexistente „de facto”, acestea fiind astfel considerate ca principalele trei puncte de acțiune viitoare, din perspectiva îmbunătățirii managementului de la nivelul administrației locale din România.
- Există o varietate din perspectiva celorlalte două puncte slabe, identificate diferit de către cele două categorii de respondenți. În opinia cadrelor didactice, relevante sunt: creativitatea și inovarea managerială reduse, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane. Managerii și specialiștii din firme acordă o semnificație mai mare: organizării defectuoase a activităților și reacțiilor întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social.

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

Principalele 10 puncte slabe (zone de disfuncționalitate) ale managementului administrației publice locale din România în anul 2021, astfel cum acestea au fost identificate de către cele două categorii de respondenți, sunt cele prezentate în tabelul nr. 40. Acestea vor fi analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze care le-au generat, cât și implicațiile specifice fiecăruia dintre ele.

Tabelul nr. 40

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 (53,86%)	Rolul hotărâtor al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management • Strategii insuficient fundamentate sau inexistente • Deficiențe în abordare sistemică a obiectivelor strategice 	<ul style="list-style-type: none"> • Apariția unor disfuncționalități la nivelul instituțiilor administrației locale precum și în teritoriu • Influențe negative asupra performanțelor economice

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> • Instabilitatea/lipsa de predictibilitate legislativă și a mediului economic la nivel național și internațional 	
2	Organizare defectuoasă a activităților (48,18%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Strategii defectuoase sau inexistente • Nefocalizarea pe priorități • Dimensionarea inadecvată a unor componente procesuale și organizatorice 	<ul style="list-style-type: none"> • Influențe negative asupra funcționalității și performanțelor organizaționale • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local • Dificultăți în satisfacerea nevoilor și așteptărilor comunităților locale
3	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (46,59%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management • Comportament predominant reactiv și operațional al multor manageri • Lipsa ori insuficienta atenție acordată etapelor de fundamentare și implementare 	<ul style="list-style-type: none"> • Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Comportament predominant reactiv la schimbările din mediul extern • Utilizarea ineficientă a resurselor financiare, umane, materiale și de cunoștințe • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local
4	Coordonare ineficace a personalului (42,50%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cunoștințe manageriale • Lipsa pregătirii în domeniul comunicării 	<ul style="list-style-type: none"> • Scăderea funcționalității organizațiilor • Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe economice și sociale scăzute
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (41,36%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Nivelul redus de profesionalizare al unora dintre managerii din administrația locală • 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 • Greutăți în promovarea unui comportament pro activ față de mediul ambiant • Reducerea performanțelor și nerealizarea avantajului competitiv
6	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (38,86%)	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalizarea scăzută a managementului • Necunoașterea principalelor instrumente manageriale și a impactului acestora la nivel organizațional 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicarea defectuoasă a unor instrumente manageriale simple, cum ar fi ședința și delegarea • Aplicarea în mică măsură la metode și sisteme de management mai complexe

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> • Apelarea timidă la training în domeniul managementului 	<ul style="list-style-type: none"> • Influențe negative asupra performanțelor manageriale și economice
7	Control-evaluare sporadică și ineficace (38,41%)	Cerință a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficienta apelare la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului • Insuficienta conturare a unor indicatori de performanță care să faciliteze evaluarea riguroasă a performanțelor 	<ul style="list-style-type: none"> • Disfuncționalități în procesul de evaluare a performanțelor cu repercusiuni negative asupra motivării angajaților și a realizării obiectivelor • Efecte negative asupra funcționalității și performanțelor sistemelor conduse
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (38,41%)	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 valoare adăugată 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea nejustificată a costurilor în sectorul public • Întârzieri în accesarea fondurilor europene • Disfuncționalități în derularea proiectelor
9	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (33,64%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterul predominant empiric al managementului practicat • Grad redus de profesionalizare a unora dintre manageri • Mentalitatea unora dintre manageri și executanți, insuficient de receptivi la “nou” • Apelarea în mică măsură la training în domeniul managementului 	<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 • Performanțe manageriale sub posibilități
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane		<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea managerilor față de salariați • 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 • Nevalorificarea în mod eficient a potențialului uman • Disfuncționalități în derularea activităților

1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor

Activitatea firmelor este indiscutabil influențată de ceea ce se întâmplă la nivelul managementului administrației publice locale. Mediul economic și de afaceri și agenții economici resimt situația contextuală caracterizată de permanentele provocări socio-economice și nici țara noastră nu face excepție în acest sens.

În acest context, mai întâi a fost analizată **relația dintre evoluția nivelului de calitate al managementului de la nivelul administrației publice (centrale și locale) și capacitatea acestuia de a răspunde provocărilor economico-sociale din România**, astfel cum acestea au fost percepute de respondenții participanți la anchetă.

În ceea ce privește managementul administrației centrale, pot fi evidențiate următoarele elemente semnificative cu privire la relația descrisă anterior (tabelul nr. 41):

- Cea mai mare pondere a respondenților care evaluează nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere (50,56%) notează o capacitate medie de a face față provocărilor socio-economice actuale.
- 61,21% dintre respondenții care notează un nivel de calitate al managementului aproximativ la fel față de anul precedent, evaluează capacitatea acestuia ca fiind una redusă.
- 90,06% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind unul inferior față de anul 2020, evaluează și capacitatea acestuia ca fiind una redusă.

Tabelul nr. 41

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2021 la nivelul administrației centrale comparativ cu 2020 și capacitatea de a răspunde provocărilor economico-sociale

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a răspunde provocărilor economico-sociale	Nivelul managementului practicat în România în 2021, comparativ cu 2020		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Ridicată	7,87%	2,42%	1,17%
2	Medie	50,56%	36,36%	8,77%
3	Redusă	41,57%	61,21%	90,06%

În ceea ce privește **administrația publică locală**, analizând datele prezentate în tabelul nr. 42, putem desprinde următoarele elemente semnificative:

- Cea mai mare pondere a respondenților care evaluează nivelul de calitate al managementului ca fiind mai bun (56,70%) comparativ cu anul precedent, notează o capacitate medie de a face față provocărilor socio-economice actuale.
- 50,57% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind aproximativ la fel comparabil cu cel observat în anul precedent, evaluează capacitatea acestuia ca fiind una redusă.
- 86,93 % dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în inferior față de anul 2020, evaluează și capacitatea acestuia ca fiind una redusă.

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2021 la nivelul administrației locale comparativ cu 2020 și capacitatea de a răspunde provocărilor economico-sociale

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a răspunde provocărilor economico-sociale	Nivelul managementului practicat în România în 2021, comparativ cu 2020		
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Ridicată	9,28%	3,45%	1,31%
2	Medie	56,70%	45,98%	11,76%
3	Redusă	34,02%	50,57%	86,93%

Rezultatele anchetei întreprinse în rândul managerilor / întreprinzătorilor în anul 2020¹ relevă faptul că printre **evoluțiile contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor**, se regăsesc și următoarele șase, care pot fi asociate cu managementul administrației centrale și locale. În ordinea descrescătoare a frecvenței cu care au fost menționate, acestea sunt (figura nr. 42): pandemia Coronavirus (67,74%), birocrăția excesivă (39,96%), predictibilitatea redusă a mediului pentru IMM-uri (39,61%), politicile statului de sprijinire a firmelor și populației în contextul actual (38,53%), insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului etc. de a gestiona problemele economice (34,41%).

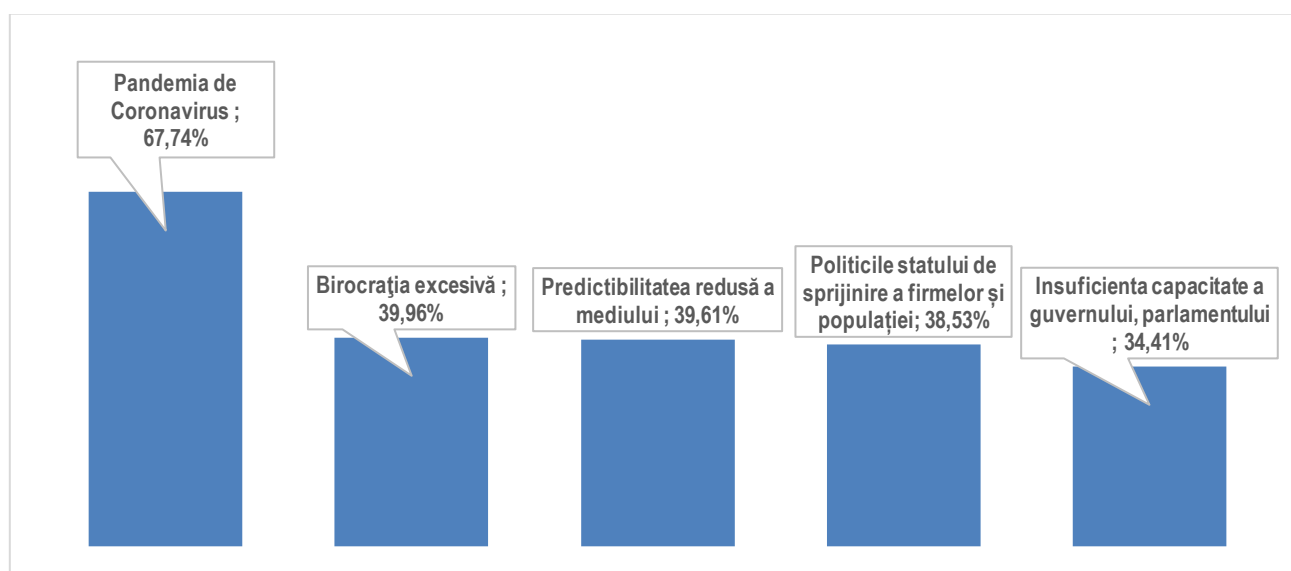


Figura nr. 42 - Evoluții contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor
(Sursa: adaptat din Nicolescu O., coord., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, 2021, p. 48)

Totodată, cu ocazia aceleiași anchete ², printre **dificultățile majore cu care IMM-urile se confruntă**, au fost menționate și șase care pot fi asociate cu activitatea administrației centrale și locale, acestea fiind prezentate în figura nr. 43, împreună cu ponderea respondenților care au notat faptul că s-au confruntat cu acestea dificultăți: birocrăția (43,70%), fiscalitatea excesivă (41,94%), corupția (22,40%), calitatea slabă a infrastructurii (23,84%), controale excesive (17,20%) și neplata facturilor de către instituțiile statului (16,49%).

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 48.

Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 40..

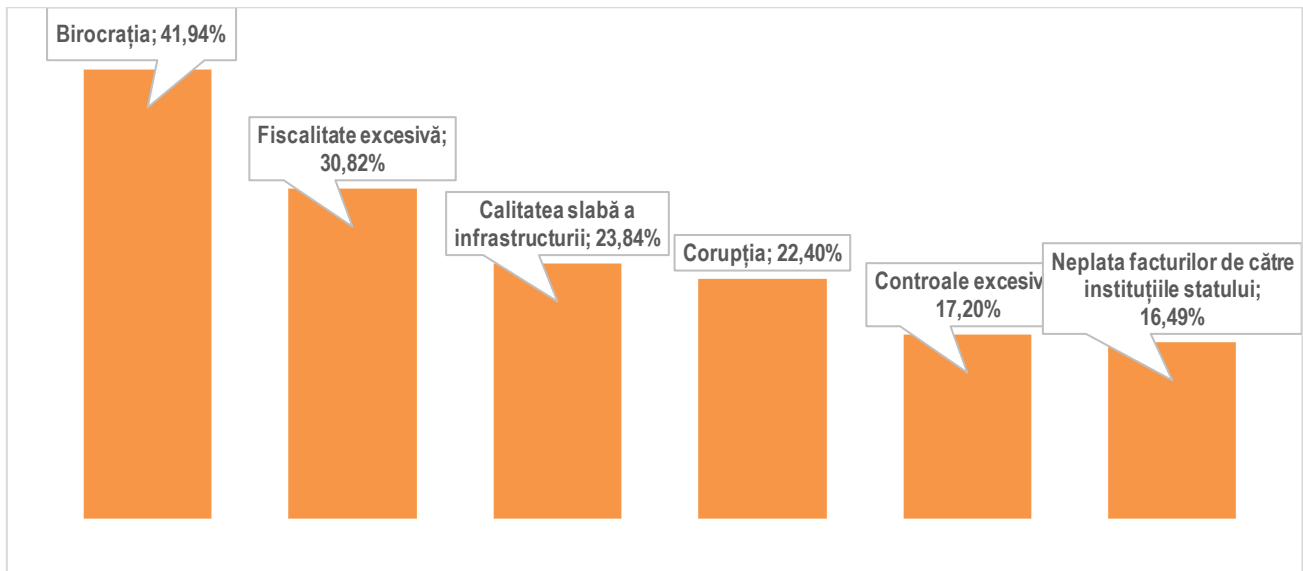


Figura nr. 43 - Dificultăți majore resimțite de către IMM-uri în care este implicată administrația centrală și locală
(Sursa: adaptat din Nicolescu O., coord., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, 2021*, p. 40)

Deși este percepută de către managerii participanți la anchetă pe cea de a patra poziție printre evoluțiile contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în 2021, corupția este una dintre cele mai îngrijorătoare probleme ale societății contemporane, mai ales pentru țările în tranziție, printre care și România.¹

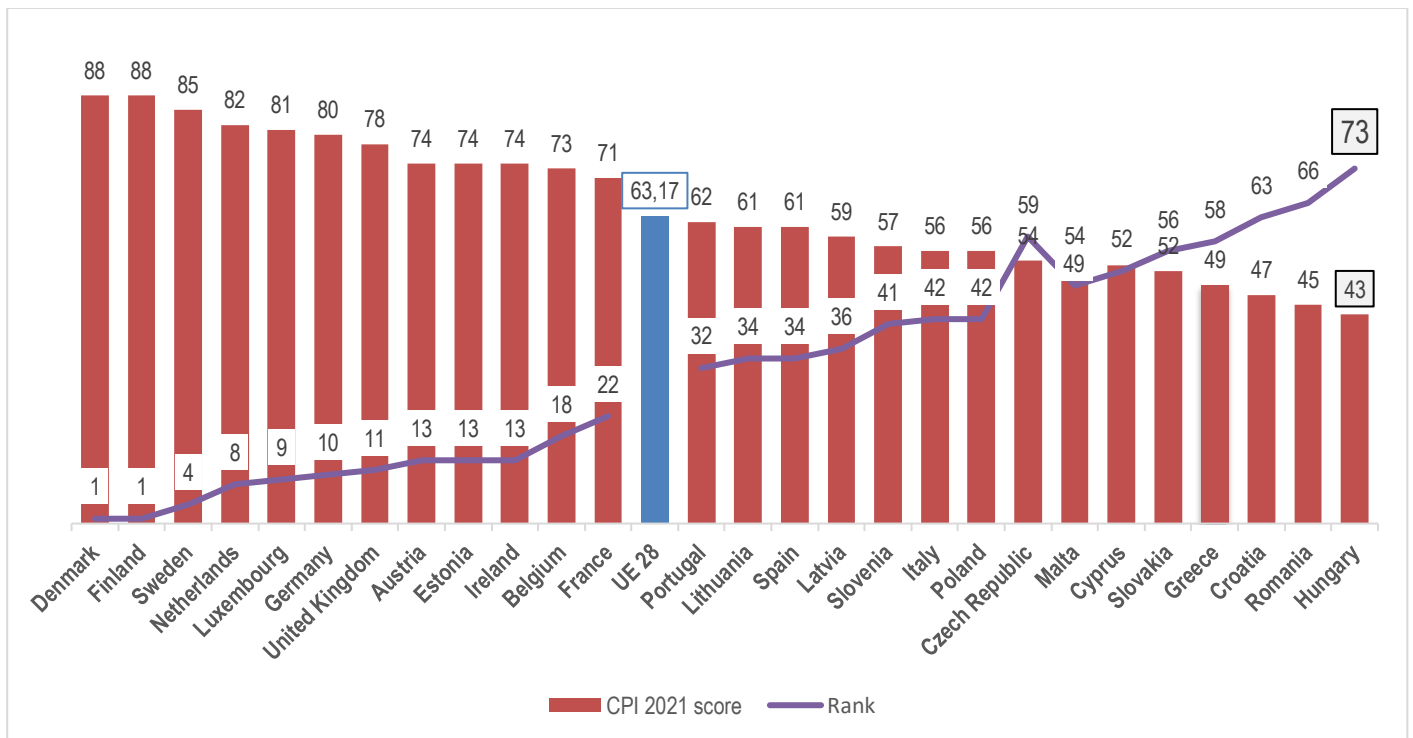


Figura nr. 44 – Corruption Perceptions Index 2021
(Sursa: adaptat din Transparency International, 2021)

¹ Transparency International. Corruption Perceptions Index 2020, disponibil: <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>, accesat 14.05.2021.

În ultimul raport al Transparency International¹ pe tema corupției, România se situează pe penultimul loc dintre cele 28 de state ale Uniunii Europene, cu 45 de puncte din 100 posibile, cu mult sub media UE28 de 63,17 puncte. În figura nr. 44, pe lângă scorul fiecăreia dintre cele 28 de state europene, este prezentată și poziția acestora în clasamentul general, care include 180 de state și teritorii. Conform acestui index, cele mai puțin corupte state europene sunt: Danemarca (88 de puncte), Finlanda (88 de puncte) și Suedia (85 de puncte), acestea apropiindu-se de scorul maxim de 100 de puncte, în timp ce la polul opus se regăsesc România și Ungaria (45 și 43 de puncte) și Croația (47 de puncte). Suplimentar, putem sublinia aici impactul major al pandemiei COVID 19, care a determinat o serie de provocări suplimentare și a înrăutățit și mai rău situația și așa precară în care România se află.

1.5. Managementul la nivelul de agenți economici

Managementul la nivelul agenților economici reprezintă una dintre componentele esențiale necesar a fi investigate, pentru a putea reliefa „starea de sănătate” a managementului din România. Astfel, analiza diagnostic se va concentra atât asupra întreprinderilor de dimensiuni mari și multinaționalelor, dar va pune accentul, în egală măsură, și pe activitatea întreprinderile mici și mijlocii, dat fiind faptul că acestea concentrează ponderea majoritară din perspectiva activităților economice din diverse domenii de activitate, precum și inputul relevant adus performanțelor economice din țara noastră. În această fel, analiza efectuată va permite realizarea unei caracterizări mai cuprinzătoare a managementului agenților economici în perioada investigată.

Ca și la celelalte nivele de analiză, vom avea în vedere evaluarea calității și performanțelor managementului agenților economici comparativ cu perioada precedentă, cât și cu managementul exercitat la nivelul țărilor din Uniunea Europeană și din Europa Centrală. Având în vedere că în perioada 2020 - 2021 firmele din România au resimțit din plin efectele nefavorabile ale pandemiei de COVID 19, analizele au avut în vedere și o evaluare a acestor efecte, precum și a capacității managementului agenților economici de a face față complexei situații economico-sociale generate de criza sanitară. Totodată, analiza aprofundată realizată la nivelul agenților economici din România va permite evidențierea celor mai semnificative puncte forte și puncte slabe specifice acestui nivel de analiză, precum și formularea unor priorități și direcții de acțiune ce pot fi luate în considerare de către agenții economici și autoritățile publice pentru a diminua/contracara efectele pandemiei COVID 19 și a-și crește capacitatea de răspuns la provocările din mediul ambiant în vederea perfecționării activităților și creșterii performanțelor organizaționale, contribuind astfel, în mod direct, și la creșterea economică a țării. De asemenea, rezultatele diagnosticării „stării de sănătate” a managementului agenților economici din România pot contribui și la formularea unor noi modalități de utilizare eficientă și eficace a resurselor disponibile (materiale, financiare, umane și informaționale), la facilitarea transferului managerial de know-how managerial și la pregătire și perfecționarea specialiștilor din domeniu.

1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri

O mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale agenților economici implică mai întâi conturarea unei imagini de ansamblu a mediului economic și de afaceri din România. În acest sens, o analiză elocventă a mediului economic românesc poate fi făcută și prin prisma PIB-ului și a ratei inflației de la nivelul țării noastre din ultima perioadă. Analiza evoluției produsului intern brut evidențiază faptul că în anul 2021 la nivelul țării noastre PIB-ul a crescut cu 5,9% față de anul 2020, situația per ansamblu fiind una mai favorabilă comparativ cu cea precedentă, când în 2020 PIB-ul a scăzut cu 3,7% față de anul 2019, ceea ce ar putea reflecta și o ușoară redresare a situației economice după criza determinată de pandemia COVID 19. Pe de altă parte, analizând valorile PIB înregistrate la nivelul UE27 se observă în anul 2021 o creștere cu 5,3% față de anul precedent.² În ceea ce privește rata anuală a inflației, aceasta a fost de 4,1% în 2021, în creștere față de 2020 (2,3%) și, totodată, superioară mediei UE27 de 2,9%³.

² Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>, accesat la 11 aprilie 2022.

³ Eurostat, *Rata anuală a inflației*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>, accesat la 11 aprilie 2022.

Analizată din prisma percepției participanților la anchetă, respectiv din perspectiva cadrelor didactice și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor din firme, evoluția situației economice din România în anul 2022 (ilustrată în Figura nr. 45), poate fi caracterizată ca fiind în declin comparativ cu anul precedent, astfel cum o evaluează 46,83% dintre respondenții intervievați. Pe de altă parte, mai bine de o treime dintre respondenți (34,86%) prevăd o evoluție similară a situației economice din România comparativ cu anul precedent, în timp ce 18,31% dintre respondenți anticipează o evoluție mai bună a acesteia în anul 2022 comparativ cu anul 2021.

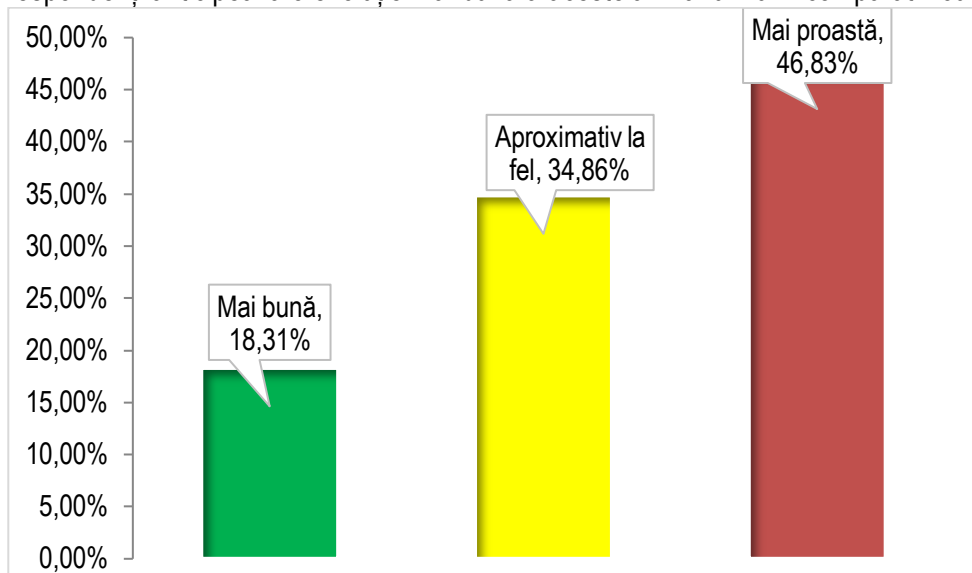


Figura nr. 45 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2022

Privită din perspectiva diferențelor dintre opiniile celor două categorii de respondenți (Tabelul nr. 43), evoluția situației economice a României în anul 2022 este apreciată ca fiind în declin în comparație cu anul precedent de către ambele categorii de respondenți, însă într-o mai mare măsură de către cadrele didactice și cercetătorii în management (52,07%) comparativ cu managerii și specialiștii din firme (44,61%). Semnificativ este însă și faptul că ponderea respondenților care apreciază evoluția situației economice a României ca fiind în declin (52,07%) este cu mult mai mare față de cea a respondenților din aceeași categorie care anticipează o evoluție similară a situației economice în anul 2022 comparativ cu anul 2021 (29,59%) (diferență de 22,48 puncte procentuale), în timp ce în categoria respondenților manageri și specialiști din firmă diferențele de opinie dintre cei care apreciază evoluția situației economice ca fiind în declin și cei care o estimează ca fiind similară celei din anul precedent sunt mult mai mici (7,52% puncte procentuale). În ceea ce privește ponderea celor care apreciază situația de ansamblu a României ca fiind mai bună în 2022 comparativ cu 2021, opiniile celor două categorii de respondenți sunt aproximativ egale, respectiv 18,34% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 18,30% dintre managerii și specialiștii din firme anticipează această evoluție mai favorabilă a situației economice.

Tabelul nr. 43

Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2022, 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	18,34%	29,59%	52,07%
2	Manageri și specialiști din firme	18,30%	37,09%	44,61%

Luând în considerare diferențierea opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la evoluție situației economice a României în anul 2022 în funcție de profesia acestora (Tabelul nr. 44), putem remarca faptul că cele mai mari ponderi ale respondenților care consideră situația economică a României ca fiind în declin se înregistrează în rândul celor cu alte profesii (53,38%), cadrelor didactice (50,00%) și economiștilor (46,15%). Respondenții din categoria ingineri sunt singurii care anticipează într-o pondere mai mare că evoluția situației economice a României în anul 2022 va fi aproximativ la fel cu cea din anul precedent (43,69%), comparativ cu cei care o consideră ca fiind defavorabilă sau în declin (33,98%). De asemenea, respondenții ingineri sunt și cei care apreciază în cel mai mare procent o evoluție favorabilă a situației economice (22,33%), urmați de economiști (17,95%) și cadre didactice (17,61%).

Tabelul nr. 44

Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2022, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Profesia respondenților	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Mai proastă
1	Cadru didactic	17,61%	32,39%	50,00%
2	Economist	17,95%	35,90%	46,15%
3	Inginer	22,33%	43,69%	33,98%
4	Altele	16,54%	30,08%	53,38%

Situația economică de ansamblu este reflectată și prin prisma percepției respondenților cu privire la modul în care aceasta favorizează sau dimpotrivă stânjenește dezvoltarea propriei afaceri (Figura nr. 46). Astfel, conform Cartei Albe a IMM-urilor din România 2021, putem observa că în anul 2021 situația de ansamblu a mediului economic din România este apreciată ca fiind stânjenitoare dezvoltării afacerilor în 50,63% din întreprinderi, neutră în 41,47% dintre IMM-uri și favorabilă dezvoltării afacerilor în doar 7,90% dintre întreprinderile analizate¹. Comparând situația din anul 2021 cu estimarea făcută pentru anul 2022, se poate remarca un optimism în rândul reprezentanților întreprinderilor, concretizat în creșterea ponderii respondenților care consideră mediul de afaceri ca fiind favorabil dezvoltării afacerilor (de la 7,90% la 24,06%), concomitent cu o scădere considerabilă a ponderii celor care îl consideră stânjenitor dezvoltării afacerilor (de la 50,63% la 14,72%)².

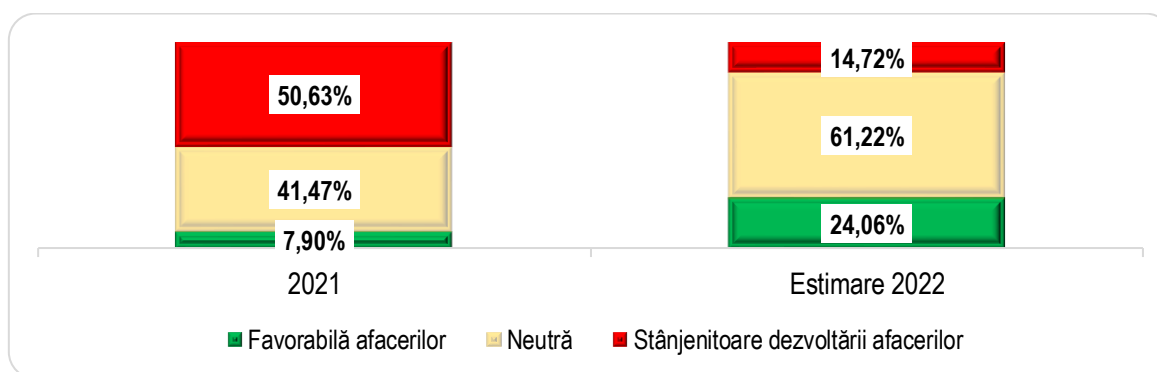


Figura nr. 46 - Situația de ansamblu a mediului economic din România
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., pp. 28 - 29)

¹ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Uritu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 28.

² *Ibidem*, p. 29.

Această evoluție a situației economice de ansamblu a țării poate fi justificată și prin prisma dificultăților cu care se confruntă firmele din România în perioada curentă, printre care cel mai frecvent au fost menționate de către respondenți următoarele (vezi Figura nr. 47.)¹: incertitudinea evoluțiilor viitoare (51,08%), scăderea cererii interne (46,59%), pregătirea și menținerea personalului (43,55%), birocrația (41,94%) și concurența nelocală (40,86%). Pe de altă parte, la polul opus, printre cele mai puțin resimțite dificultăți cu care se confruntă firmele din țara noastră au fost menționate: controalele excesive (17,20%), neplata facturilor de către instituțiile statului (16,49%), scăderea cererii la export (13,26%), obținerea consultației și trainingului necesare firmei (11,65%) și cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar (9,86%).

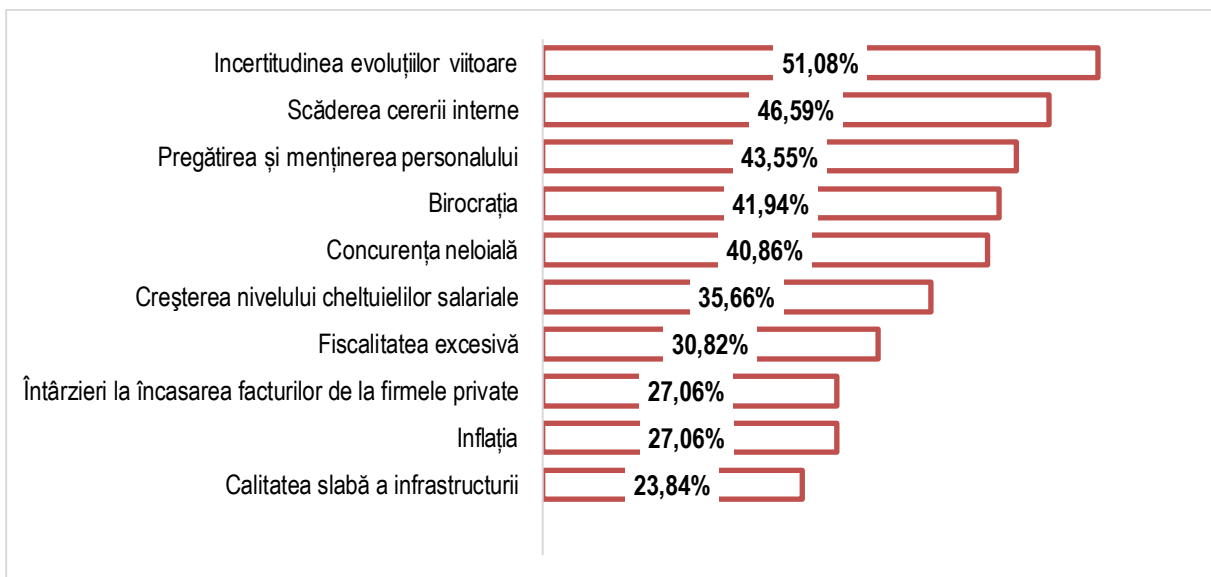


Figura nr. 47 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă agenții economici
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 41-42)

Situația de ansamblu a mediului economic și de afaceri românesc poate fi reflectată și prin prisma acțiunilor pe care le întreprind agenții economici din România în vederea utilizării mai eficiente a resurselor. Un raport relevant în acest este reprezentat de „Eurobarometru Flash 498 - IMM-urile, Eficiența Resurselor și Piețele Ecologice” care prezintă acțiunile întreprinse de IMM-uri pentru a utiliza eficient resursele și mai exact pentru a utiliza resurselor naturale într-un mod durabil și ecologic, în diferite etape, de la aprovizionare și producție până la, de exemplu, gestionarea deșeurilor². Conform raportului, cele mai frecvent menționate acțiuni întreprinse de agenții economici din România pentru eficiența resurselor sunt prezentate în Figura nr. 48 și se referă la³: minimizarea deșeurilor (69% dintre IMM-urile analizate afirmă că au întreprins această acțiune), economisirea materialelor (67%) economisirea energiei (66%), economisirea apei (60%), reciclarea, prin re folosirea materialelor sau a deșeurilor în cadrul companiei (40%), trecerea la furnizori de materiale mai ecologice (38%), proiectarea de produse care sunt mai ușor de întreținut, reparat sau reutilizat (31%), vânzarea reziduurilor și a deșeurilor către o altă companie (26%) și utilizarea energiei predominant din surse regenerabile (de exemplu, inclusiv producția proprie prin panouri solare, etc.) (9%). În ceea ce privește frecvența acestor acțiuni întreprinse de IMM-urile din România comparativ cu media UE27 există o serie de diferențe, printre cele mai favorabile enumerându-se economisirea apei (60% România față de 46% UE27) și economisirea materialelor (67% România comparativ cu 57% UE27), în timp ce, cele mai nefavorabile diferențe se înregistrează cu privire la acțiuni de eficientizare a resurselor precum utilizarea energiei predominant din surse regenerabile (de exemplu, inclusiv producția proprie

¹ *Ibidem*, p. 41-42.

² European Commission, *Flash Eurobarometer 498 - SMEs, resource efficiency and green markets, 2022*, disponibil: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2287>, accesat la: 28 aprilie 2022.

³ *Ibidem*.

prin panouri solare, etc.) (9% România față de 19% UE27) și reciclarea, prin re folosirea materialelor sau a deșeurilor în cadrul companiei (40% România față de 47% UE27).

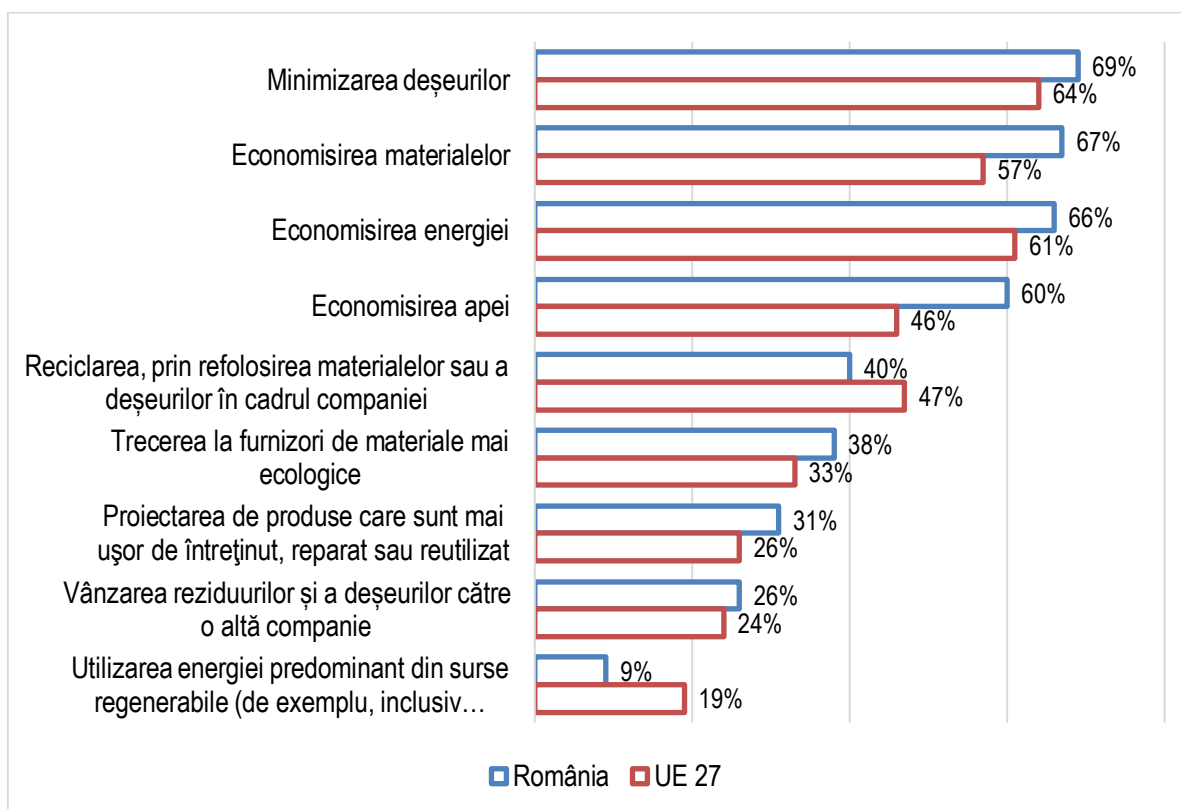


Figura nr. 48 - Frecvența acțiunilor întreprinse de IMM-urile din România pentru eficiența resurselor comparativ cu Uniunea Europeană

(Sursa: European Commission, Flash Eurobarometer 498 - SMEs, resource efficiency and green markets, 2022)

Mai mult decât atât, în cadrul acestui raport sunt prezentate și o serie de măsuri de sprijin care pot fi oferite pentru a ajuta organizațiile să-și utilizeze mai eficient resursele. În acest sens, agenții economici din România consideră că cele mai relevante măsuri pentru utilizarea eficientă a resurselor din cadrul propriei întreprinderi ar putea fi (a se vedea și Figura nr. 49)¹: granturile și subvențiile (52% dintre IMM-uri consideră că această măsură le-ar ajuta cel mai mult în utilizarea mai eficientă a resurselor); o mai bună cooperare între companiile care activează în diverse sectoare ale economiei, astfel încât să poată fi dezvoltate noi procese de reutilizare a deșeurilor și a produselor secundare (33%); consiliere asupra posibilităților de finanțare pentru investițiile în utilizarea eficientă a resurselor (32%) și consultanță în privința modalității de a îmbunătăți utilizarea eficientă a resurselor în compania dvs. (29%). Analizând comparativ percepțiile respondenților din România cu media UE27, se poate observa că în cazul tuturor celor patru măsuri, agenții economici din România consideră într-o mai mare măsură față de media UE27 că aceste măsuri ar fi utile pentru a putea utiliza mai eficient resursele organizației, cele mai mari diferențe înregistrându-se cu privire la granturi sau subvenții (agenții economici din IMM-urile românești consideră într-o pondere cu 16 p.p. mai mare față de cei din UE27 că această măsură ar ajuta cel mai mult în eficientizarea utilizării resurselor). Pe de altă parte, cea mai mică diferență de percepție, de 4 p.p. apare cu privire la măsura „Consultanță în privința modalității de a îmbunătăți utilizarea eficientă a resurselor în compania dvs.” (29% România față de 25% UE27).

¹ European Commission, *Flash Eurobarometer 498 - SMEs, resource efficiency and green markets, 2022*, disponibil: <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2287>, accesat la: 28 aprilie 2022.

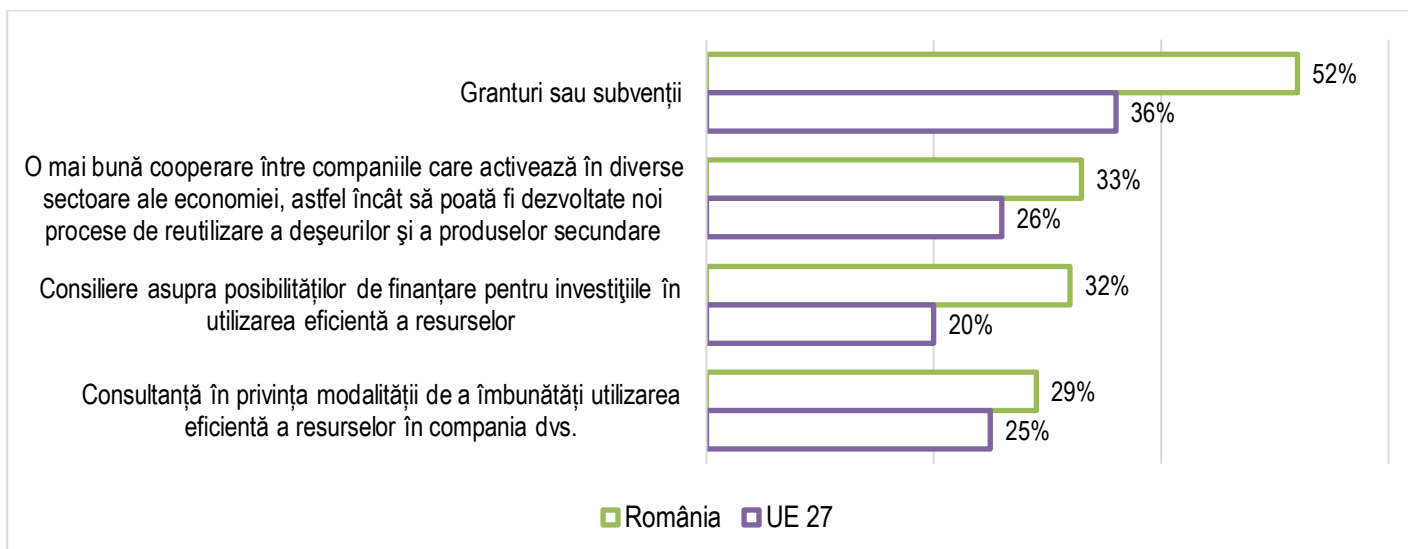


Figura nr. 49 - Principalele măsuri care ar ajuta cel mai mult IMM-urile din România în utilizarea mai eficientă a resurselor, comparativ cu UE27

(Sursa: European Commission, Flash Eurobarometer 498 - SMEs, resource efficiency and green markets, 2022)

1.5.2. Performanțele de ansamblu ale firmelor din România

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității agenților economici din România, considerăm că este semnificativă și necesară și analiza evoluției unor indicatori precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, volumul comenzilor, numărul de clienți, volumul exportului și mărimea profitului. Evoluția acestor indicatori este ilustrată amănunțit în Figura nr. 50, iar cele mai relevante aspecte pot fi sintetizate astfel¹:

- În ceea ce privește **volumul fizic al vânzărilor**, cea mai semnificativă pondere este deținută de firmele care au înregistrat o creștere ușoară a vânzărilor față de cele din perioada precedentă (34,19%), urmată de firmele care au înregistrat vânzări aproximativ la fel cu cele din anul precedent (28,82%).
- **Numărul de salariați** a rămas aproximativ același cu cel din anul precedent în peste jumătate dintre firmele investigate (56,52%), în timp ce ponderea celor care au înregistrat scăderi ușoare sau accentuate ale numărului de salariați (23,69%) este ușor mai ridicată comparativ cu cea în care numărul salariaților a înregistrat creșteri ușoare sau chiar semnificative (19,78%).
- Analiza **stocurilor de mărfuri** evidențiază faptul că nivelul acestora a rămas în anul 2020 aproximativ la fel cu cel din 2019 în peste 50% dintre organizațiile investigate (53,64%). Pe de altă parte, în 21,12% dintre întreprinderi s-au înregistrat creșteri ușoare ale stocurilor de mărfuri comparativ cu nivelul înregistrat de acestea în anul precedent.
- Referitor la **volumul comenzilor**, rezultatele evidențiază că la nivelul celor mai multe dintre organizațiile analizate acesta a înregistrat creșteri ușoare față de anul precedent (34,83%), urmate de ponderea celor la nivelul cărora volumul comenzilor a rămas aproximativ același cu cel din perioada precedentă (27,64%).
- În anul 2020, **numărul de clienți** a crescut ușor comparativ cu anul 2019 în 33,97% dintre organizațiile analizate și a rămas aproximativ la fel în 31,85% dintre întreprinderi.
- Analiza **volumului exportului** evidențiază că 59,60% dintre firmele investigate au înregistrat exporturi aproximativ egale cu cele din perioada precedentă, în timp ce la nivelul a 25,60% dintre întreprinderi s-au înregistrat diminuări ușoare și accentuate ale volumului exportului.
- Evoluția **mărimii profitului** arată că la nivelul a 32,63% dintre firmele analizate s-au înregistrat creșteri ușoare în ceea ce privește acest indicator și la nivelul a 28,90% dintre firme a existat o stagnare a acestui indicator. Per total, comparativ cu anul 2019, în anul 2020 mărimea profitului a înregistrat

¹ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 121.

creșteri ușoare sau semnificative la nivelul a 36,83% dintre firmele investigate și scăderi ușoare sau accentuate la nivelul a 34,27% dintre întreprinderi.

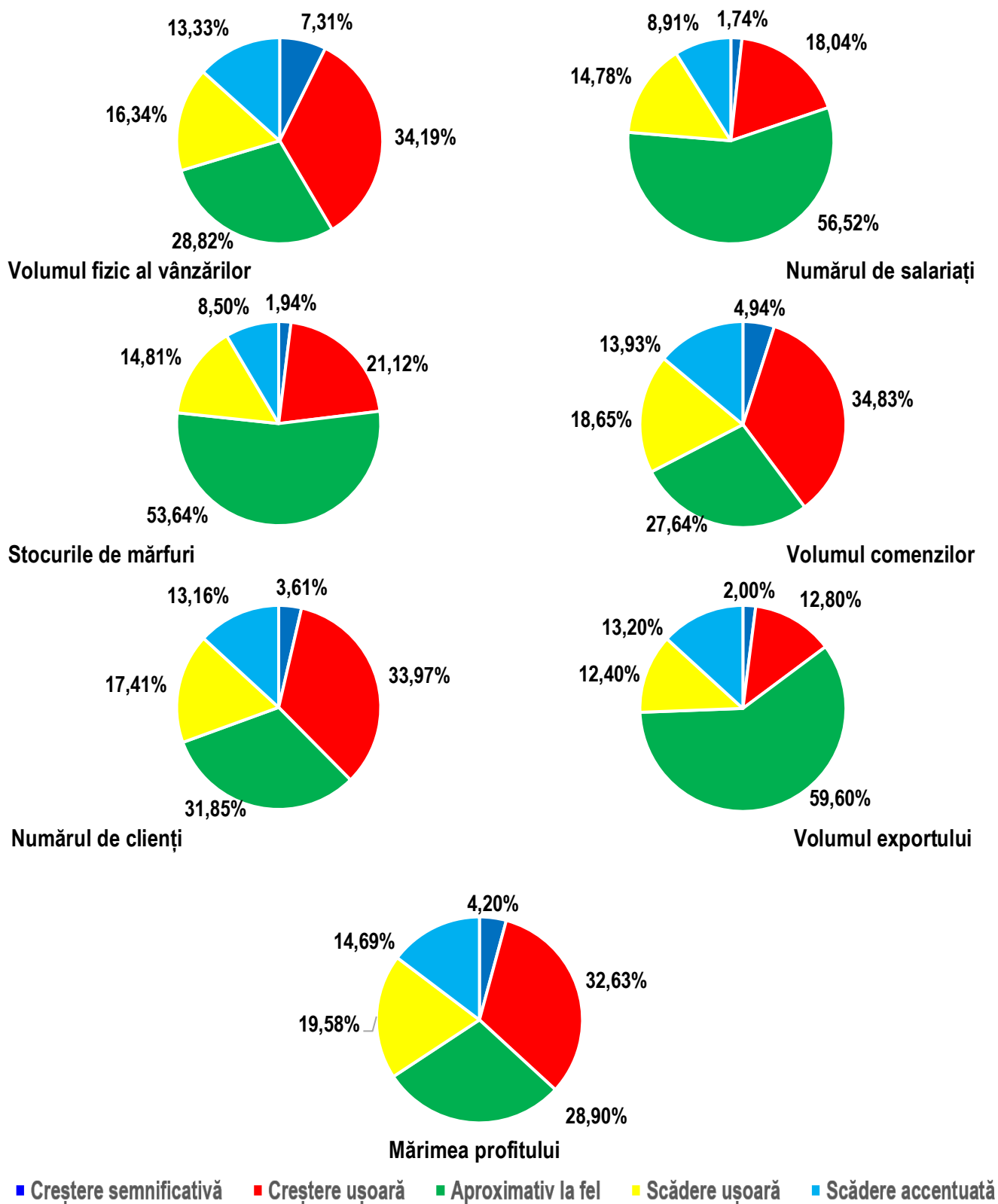


Figura nr. 50 - Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2020 față de 2019
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 121)

Referitor la dinamica activității agenților economici în perioada 2019-2021, aceasta este ilustrată grafic în Figura nr. 51, și poate fi sintetizată astfel¹: aproape jumătate dintre întreprinderi (45,42%) funcționează în aceiași parametri, 41,47% dintre agenții economici și-au redus activitatea și doar 13,11% dintre întreprinderi au reușit să își amplifice activitatea, situație ce evidențiază încă o dată dificultățile și instabilitatea care au caracterizat ultima perioadă și cu care se confruntă agenții economici din România.

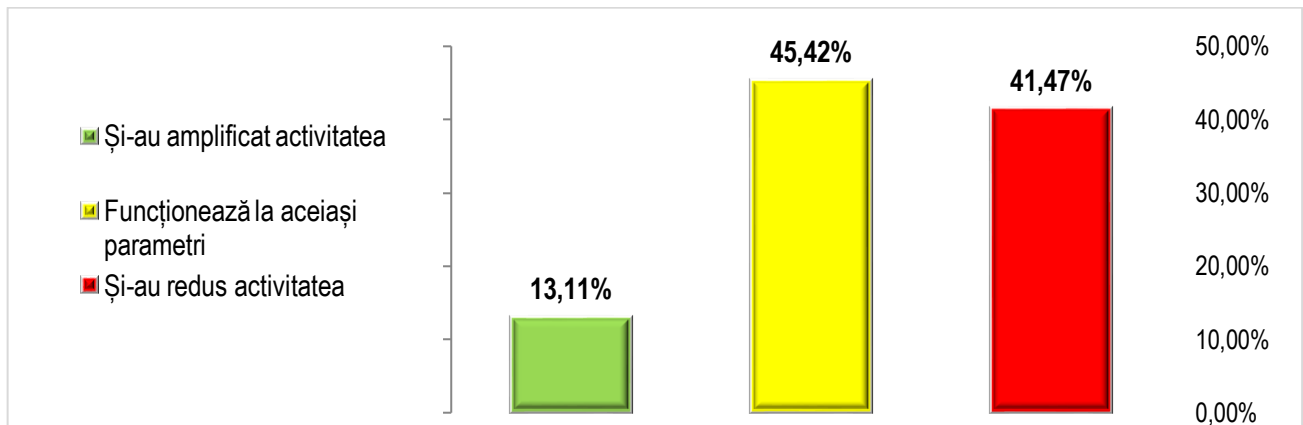


Figura nr. 51 -Dinamica activității agenților economici în perioada 2019-2021
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 61)

Evoluția indicatorilor analizați și dificultățile cu care s-au confruntat întreprinderile în ultima perioadă se reflectă și în **performanțele de ansamblu** înregistrate de agenții economici în anul 2020 comparativ cu 2019 (Figura nr. 52), acestea fiind apreciate de 41,76% dintre respondenți ca fiind puțin mai slabe sau net inferioare celor din perioada anterioară și identice de către 37,81% dintre aceștia². Comparând aceste date cu performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru perioada 2020-2021, se poate observa un ușor optimism al agenților economici, evidențiat de creșterea ponderii celor care estimează performanțe mai bune (de la 20,43% la 25,27%), concomitent cu scăderea celei a întreprinzătorilor care notează evoluții defavorabile (de la 41,76% la 26,52%)³. O ilustrare detaliată a acestor rezultate este prezentată în Figura nr...

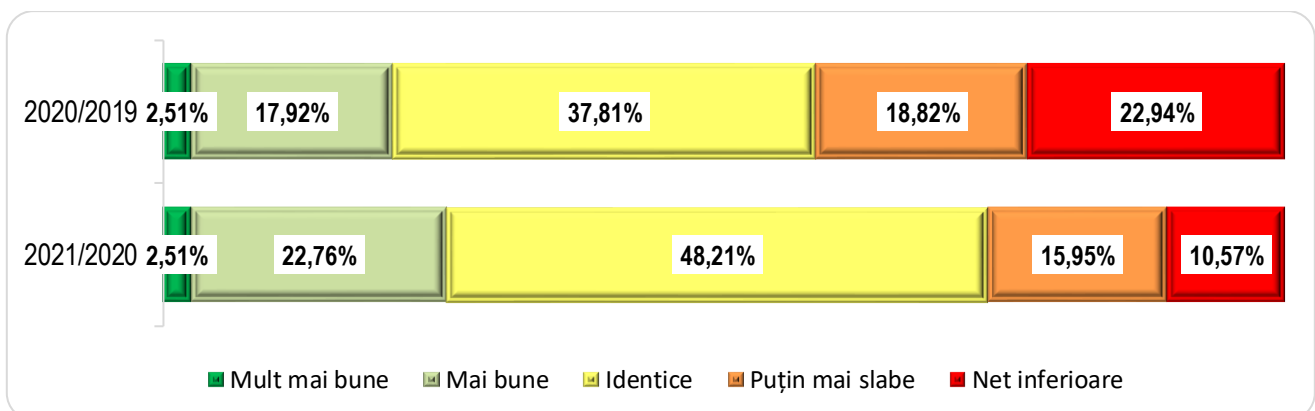


Figura nr. 52 - Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., pp. 95-100)

¹ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 61.

² *Ibidem*, p. 95

³ *Ibidem*, p. 100.

Cu toate acestea, în ceea ce privește opinia respondenților cu privire la **obiectivele firmelor din România pentru următorii doi ani**, rezultatele cercetării (vezi Figura nr. 53) evidențiază proliferarea unei optici moderat-optimiste în rândul întreprinzătorilor din România, concretizată în intențiile a mai mult de două treimi dintre respondenți (73,36%) de a-și extinde afacerea în următorii doi ani și a unei ponderi de doar 5,42% a celor care intenționează să își reducă dimensiunea afacerii, să o închidă sau să o vândă¹.

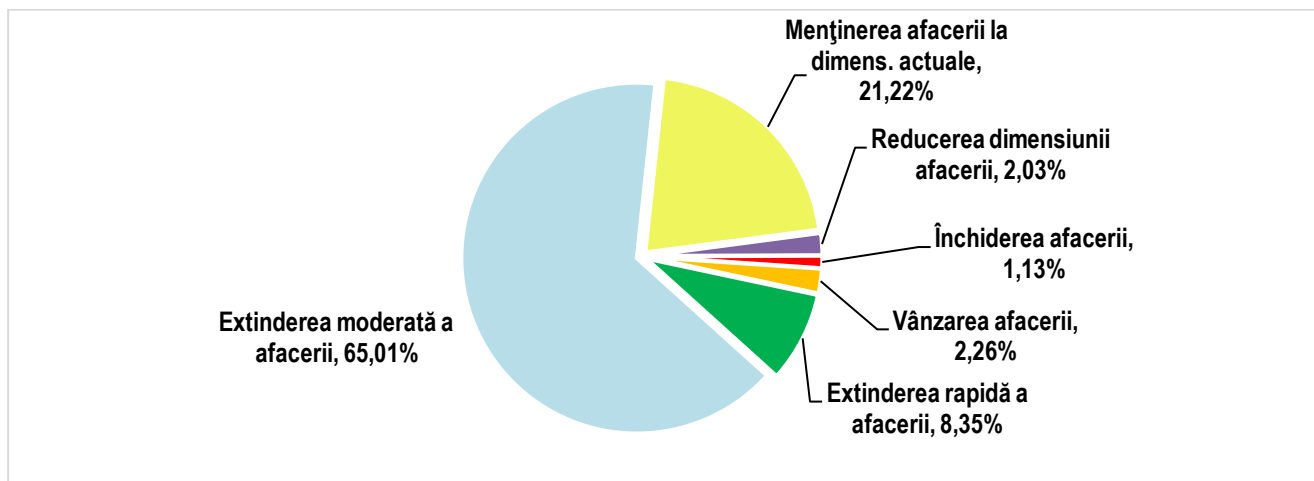


Figura nr. 53 - Obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 188)

1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici

1.5.3.1. Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent

Calitatea managementului exercitat la nivelul agenților economici din România în anul 2021 este evaluată de 44,75% dintre cadrele didactice și consultanții în management și managerii și specialiștii din firme participante la anchetă ca fiind comparabilă cu cea remarcată în anul precedent la nivelul IMM-urilor, în timp ce la nivelul firmelor mari (45,33%) și multinaționalelor (49,88%) cei mai mulți dintre respondenți apreciază că managementul practicat este mai bun față de cel din perioada precedentă. În plus, se poate remarca faptul că ponderea respondenților care evaluează calitatea managementului practicat la nivelul agenților economici din România ca fiind mai bună este net superioară față de ponderea respondenților care au o opinie nefavorabilă cu 24,16 p.p. în ceea ce privește IMM-urile, cu 33,88 p.p. în cazul firmelor mari și cu 40,10 p.p. în cazul multinaționalelor. Ilustrarea grafică se regăsește în Figura nr. 54.

¹ *Ibidem*, p. 188.

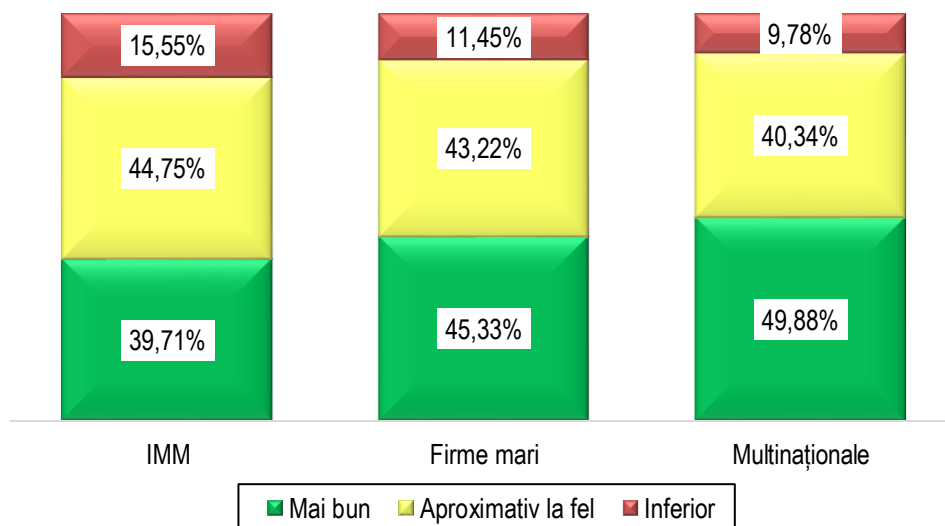


Figura nr. 54 - Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2021 comparativ cu 2020

Din analiza răspunsurilor în funcție de categoria de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) se pot sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2021 comparativ cu anul 2020 (Tabelul nr. 45):

- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil nivelul de calitate al managementului agenților economici în anul 2021 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (39,87% față de 39,72% în cazul IMM-urilor, 49,03% față de 43,22% pentru firmele mari și 51,30% comparativ cu 49,02% dacă ne referim la multinaționale). Pe baza celor evidențiate, se observă că cele mai mari diferențe de percepție între opiniile celor două categorii de respondenți se înregistrează la nivelul firmelor mari, și respectiv diferențe de 5,81 p.p. .
- Pe de altă parte, putem constata diferențe similare, dar în sens invers și de o amploare mai mică, și în cazul ponderilor celor două categorii de respondenți care apreciază calitatea managementului practicat în firmele din România ca fiind în scădere față de anul precedent. De această dată, cele mai mari diferențe de percepție între opiniile celor două categorii de respondenți se înregistrează la nivelul multinaționalelor, respectiv diferențe de 4,23 p.p. (respectiv 11,37% dintre managerii și specialiști din firme au apreciat calitatea managementului ca fiind în scădere față de anul precedent la nivelul acestor întreprinderi, comparativ cu 7,14% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management care sunt de aceeași părere).
- Per ansamblu, la nivelul IMM-urilor, atât cadrele didactice și cercetătorii în management (44,94%), cât și managerii și specialiști din firme (44,65%) apreciază în cea mai mare măsură managementul practicat de aceste întreprinderi ca aproximativ la fel în comparație cu anul precedent.
- În ceea ce privește firmele mari, eșantionul format din cadre didactice și cercetători în management consideră în cea mai mare pondere managementul practicat de acești agenți economici ca fiind mai bun față de cel din perioada anterioară (49,03%), în timp ce, cei mai mulți managerii și specialiștii din firme apreciază calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari ca fiind aproximativ la fel ca cea din perioada precedentă (44,32%).
- La nivelul multinaționalelor atât cadrele didactice și cercetătorii în management (51,30%), cât și respondenții din categoria managerilor și specialiștilor din firme (49,02%) sunt de părere că nivelul calității managementului practicat de către aceste întreprinderi în anul 2021 este mai bun comparativ cu cel din anul 2020.

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România
în anul 2021 comparativ cu 2020, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	39,87%	44,94%	15,19%
2		Manageri și specialiști din firme	39,62%	44,65%	15,72%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	49,03%	41,29%	9,68%
4		Manageri și specialiști din firme	43,22%	44,32%	12,45%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	51,30%	41,56%	7,14%
6		Manageri și specialiști din firme	49,02%	39,61%	11,37%

Luând în considerare diferențierea opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul agenților economici în funcție de profesia acestora (Tabelul nr. 46), putem remarca următoarele:

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat de agenții economici din România în anul 2021 comparativ cu anul 2020 variază semnificativ în funcție de tipul de firmă analizată (IMM, firmă mare sau multinațională), dar și de profesia respondenților (cadru didactic, economist, inginer sau alte categorii profesionale).
- 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 sau chiar mai bună, ponderea celor care o apreciază ca fiind în scădere fiind cea mai mică pentru toate categoriile de agenți economici, indiferent de profesia respondenților.
- În ceea ce privește IMM-urile, inginerii (50,00%), cadrele didactice (45,73%) și economiștii (42,52%) consideră în cea mai mare pondere că managementul practicat în aceste firme este aproximativ la fel în comparație cu perioada precedentă, în timp ce respondenții din alte categorii profesionale apreciază în proporție de 42,72% că managementul practicat la nivelul IMM-urilor a urmat un trend ascendent. Pe de altă parte, tot pentru această categorie de întreprinderi, opiniile favorabile se regăsesc în cea mai mare pondere printre respondenții din alte categorii profesionale (42,72%) și economiști (40,94%), aceștia apreciind nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, în timp ce cele puțin frecvente aprecieri pozitive au aparținut respondenților de profesie ingineri (36,59%).
- La nivelul firmelor mari se poate observa faptul că doar inginerii apreciază în cea mai mare proporție calitatea managementului ca fiind aproximativ la fel ca cea din anul precedent (52,17%), în timp ce, celelalte categorii de respondenți apreciază în cele mai mari ponderi nivelul calității managementului din anul 2021 ca fiind mai bun comparativ cu cel din anul 2020 (respectiv 47,31% dintre respondenții aparținând altor categorii profesionale, 47,17% dintre economiști și 46,25% dintre cadrele didactice).
- Aceeași situație observată la nivelul firmelor mari este valabilă și la nivelul multinaționalelor, doar inginerii apreciază în cea mai mare proporție calitatea managementului ca fiind aproximativ la fel ca în anul precedent (50,75%), în timp ce respondenții aparținând celorlalte profesii supuse acestei

analize susțin în cea mai mare pondere că nivelul calității și eficacității managementului practicat în multinaționale a crescut comparativ cu perioada precedentă (59,26% dintre respondenții cu alte profesii, 53,46% dintre cadre didactice și 44,12% dintre economiști).

Tabelul nr. 46

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România
în 2021 comparativ cu 2020, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	IMM	Cadru didactic	38,41%	45,73%	15,85%
2		Economist	40,94%	42,52%	16,54%
3		Inginer	36,59%	50,00%	13,41%
4		Altele	42,72%	41,75%	15,53%
5	Firmă mare	Cadru didactic	46,25%	44,38%	9,38%
6		Economist	47,17%	38,68%	14,15%
7		Inginer	37,68%	52,17%	10,14%
8		Altele	47,31%	39,78%	12,90%
9	Multinațională	Cadru didactic	53,46%	39,62%	6,92%
10		Economist	44,12%	41,18%	14,71%
11		Inginer	38,81%	50,75%	10,45%
12		Altele	59,26%	32,10%	8,64%

1.5.3.2. Analiza impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economici

Un aspect extrem de semnificativ care a marcat agenții economici din România și indiscutabil și managementul practicat, începând cu 2020, este reprezentat de pandemia COVID 19. Evoluția rapidă a pandemiei a adus provocări atât pentru sistemul medical, cât și pentru sistemele economice și sociale ale statelor membre UE și din întreaga lume, afectând mii de vieți și continuând să pună presiuni enorme asupra sistemelor economice. În contextul pandemiei COVID 19 a fost necesară o gestionare cât mai bună și rapidă a problemelor economice și sociale, dar și promovarea/susținerea unor soluții care să vină în sprijinul tuturor sectoarelor afectate de această criză. Unul dintre cele mai afectate sectoare economice este cel al IMM-urilor, acest sector fiind supus, în special, lipsei rezervelor financiare necesare plății costurilor fixe (în special, salariile angajaților și chirii de birou), dar s-a confruntat, în același timp, cu o serie de dificultăți în funcție de natura activităților/serviciilor pe care le produc¹.

Potrivit studiilor efectuate la nivel european, rezultatele *SME Annual Report 2020/2021*² evidențiază faptul că în opiniile asociațiilor de IMM-uri, în contextul pandemiei COVID 19, IMM-urile s-au confruntat cu numeroase provocări și întreruperi începând cu anul 2020, cele mai resimțite dintre acestea fiind prezentate în Figura nr. 55. Astfel, potrivit Asociațiilor de IMM-uri, cel mai resimțit impact al pandemiei COVID 19 asupra IMM-urilor a fost de departe reprezentat de scăderea vânzărilor acestor categorii de întreprinderi (92% dintre respondenți au susținut că au resimțit acest efect al pandemiei). Printre alte dificultăți resimțite de IMM-uri în contextul pandemiei COVID 19 se enumeră și faptul că IMM-urile au plătit mai mult decât prețurile normale pentru materiale, bunuri sau servicii (69%), IMM-urile au avut dificultăți în a-și procura furnizori alternativi (46%), IMM-urile s-au confruntat cu plăți mai mari decât de obicei (în comparație cu aceeași perioadă din anul precedent) (46%), IMM-urile au avut dificultăți în a exporta bunuri sau servicii (31%) și IMM-urile s-au confruntat cu perturbări ale lanțurilor de aprovizionare, ceea ce a dus la lipsuri de materiale, bunuri sau servicii (23%).

¹ Antonescu D. Sectorul Întreprinderilor Mici și Mijlocii în timpul crizei COVID-19. Cazul României, *Munich Personal RePec Archive (MPRA)*, Nr. 100295, 2020.

² European Commission, *SME Annual Report - 2020/2021, 2022*, disponibil: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46062>, accesat la: 29 aprilie 2022.

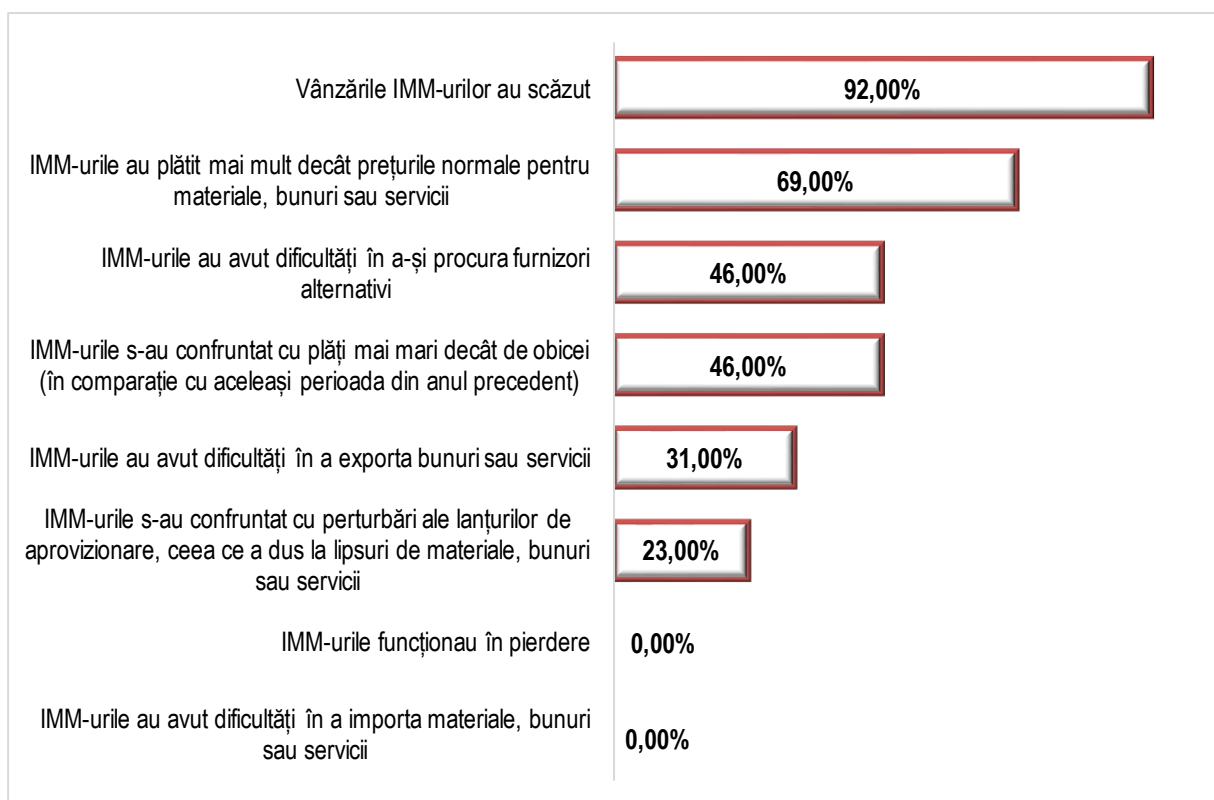


Figura nr. 55 - Opiniile asociațiilor de IMM-uri cu privire la cele mai frecvente efecte ale COVID 19 asupra IMM-urilor

(Sursa: European Commission, SME Annual Report - 2020/2021, 2022)

Rezultatele prezentate în continuare la nivelul respondenților cadre didactice și cercetători în management, precum și la cel al managerilor și specialiștilor din firme (Figura nr. 56) reflectă un impact ridicat al pandemiei COVID 19, asupra managementului, la nivelul IMM-urilor și firmelor mari și un impact mediu la nivelul multinaționalelor, în anul 2021. Mai exact, cel mai ridicat impact al pandemiei COVID 19 asupra managementului este observabil la nivelul IMM-urilor unde mai mult de două treimi dintre respondenți (68,55%) apreciază acest lucru. Și în ceea ce privește firmele mari, cei mai mulți dintre respondenți (46,99%) sunt de părere că pandemia COVID 19 a avut un impact ridicat asupra managementului acestor categorii de agenți economici, urmați fiind de ponderea celor care consideră impactul pandemiei ca fiind mediu (42,32%). Pe de altă parte, la nivelul multinaționalelor se poate observa că ponderea cea mai mare a respondenților apreciază impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului ca fiind de nivel mediu (42,08%), urmați de ponderea celor care apreciază un impact ridicat (40,43%). În acest sens, se poate observa că deși toți agenții economici, indiferent de categorie s-au confruntat cu dificultăți datorate pandemiei, IMM-urile au avut cel mai mult de suferit, în timp ce multinaționalele au reușit să gestioneze situația considerabil mai bine.

Acest lucru subliniază importanța puterii economice în redresarea absolut necesară în urma unei situații contextuale de acest fel. Totodată, indiferent de acest aspect al forței economice specifice fiecărei întreprinderi, putem menționa faptul că mediul de afaceri național, dar și internațional, a fost puternic influențat de pandemia COVID 19, fiind necesară o perioadă de revenire la normal și de reluare a activităților economice, cu toate modificările și adaptările necesare. În acest sens, este necesară reluarea unei analize temeinice a principalilor indicatori economici, în următoarea perioadă, compararea rezultatelor post-pandemie cu cele specifice perioadei curente reflectând cu siguranță o serie de aspecte semnificative de reținut pentru viitor.

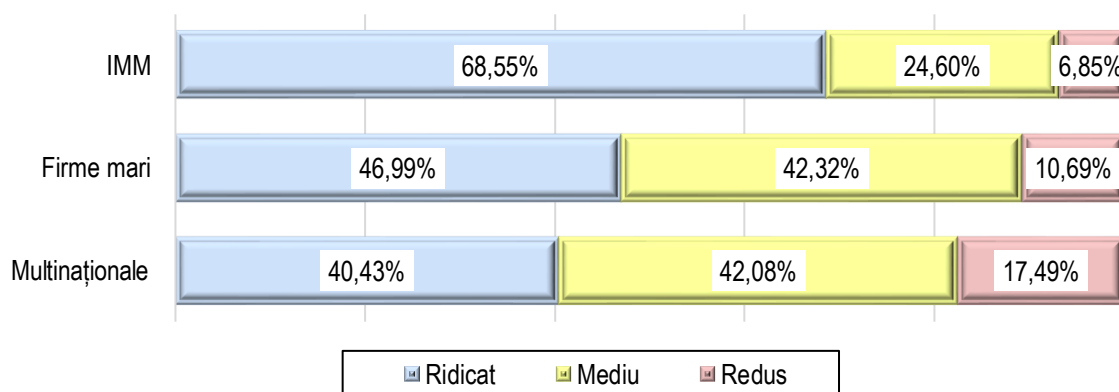


Figura nr. 56 - Opinia respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului, la nivelul agenților economici, în anul 2021

Analizând răspunsurile din cadrul anchetei în funcție de categoria de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte, și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) putem evidenția o serie de aspecte semnificative cu privire la evaluarea impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului la nivelul agenților economici (Tabelul nr. 47):

- La nivelul IMM-urilor, atât cadrele didactice și cercetătorii în management (75,00%), cât și managerii și specialiști din firme (65,48%) apreciază în cea mai mare măsură că pandemia COVID 19 a avut un impact ridicat asupra managementul practicat de aceste întreprinderi. Tot la nivelul acestor categorii de agenți economici, managerii și specialiștii în firme consideră într-o proporție mai mare că pandemia a avut un impact redus asupra managementului practicat (8,63%) sau mediu (25,89%), în timp ce cadrele didactice și cercetătorii în management consideră într-o pondere mai mică acest lucru, respectiv doar 3,13% dintre aceștia evaluează impactul pandemiei ca fiind redus și doar 21,88% dintre aceștia ca fiind mediu.
- În ceea ce privește firmele mari, situația este similară celei de la nivelul IMM-urilor, și mai exact atât cadrele didactice și cercetătorii în management (50,63%), cât și managerii și specialiștii din firme (44,98%) consideră în cea mai mare pondere impactul pandemiei asupra managementului ca fiind ridicat. Totuși, se poate observa că la nivelul firmelor mari ponderea celor care apreciază impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului ca fiind ridicat este semnificativ mai mică față de ponderea celor care consideră același lucru la nivelul IMM-urilor.
- La nivelul multinaționalelor, atât cadrele didactice și cercetătorii în management (47,77%), cât și respondenții din categoria managerilor și specialiștilor din firme (38,72%) sunt în cea mai mare măsură de părere că pandemia a avut un impact mediu asupra managementului acestor categorii de agenți economici. Totodată, ambele categorii de respondenți consideră în cea mai mare pondere că impactul pandemiei a fost mai redus la nivelul multinaționalelor, comparativ cu nivelul firmelor mari sau IMM-urilor.

Tabelul nr. 47

Opinia respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului, la nivelul agenților economici, în anul 2021, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoricia de respondenți	Evaluare		
			Ridicat	Mediu	Redus
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	75,00%	21,88%	3,13%
2		Manageri și specialiști din firme	65,48%	25,89%	8,63%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Ridicat	Mediu	Redus
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	50,63%	45,63%	3,75%
4		Manageri și specialiști din firme	44,98%	40,48%	14,53%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	43,95%	47,77%	8,28%
6		Manageri și specialiști din firme	38,35%	38,72%	22,93%

Pe de altă parte, impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului practicat la nivelul agenților economici din România poate fi analizat și din perspectiva diferențelor dintre opiniile respondenților în funcție de profesia acestora, prezentate în Tabelul nr. 48.

Tabelul nr. 48

Opinia respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului, la nivelul agenților economici, în anul 2021, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare		
			Ridicat	Mediu	Redus
1	IMM	Cadru didactic	77,71%	19,28%	3,01%
2		Economist	65,15%	24,24%	10,61%
3		Inginer	63,22%	32,18%	4,60%
4		Altele	63,06%	27,03%	9,91%
5	Firmă mare	Cadru didactic	52,73%	43,03%	4,24%
6		Economist	42,61%	45,22%	12,17%
7		Inginer	39,44%	43,66%	16,90%
8		Altele	47,96%	36,73%	15,31%
9	Multinațională	Cadru didactic	45,40%	46,01%	8,59%
10		Economist	35,85%	42,45%	21,70%
11		Inginer	32,31%	38,46%	29,23%
12		Altele	42,70%	37,08%	20,22%

Pe baza acestor diferențe dintre opiniile respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economici, în funcție de profesia acestora, putem sublinia următoarele (Tabelul nr. 48):

- Indiferent de categoria firmelor analizate (IMM-uri, firme mari sau multinaționale), dintre toate profesiile respondenților (cadre didactice, economiști, ingineri sau respondenți aparținând altor categorii profesionale), cadrele didactice sunt cele care apreciază cu cea mai mare pondere faptul că pandemia COVID 19 a avut un impact ridicat asupra managementului practicat de către agenții economici din România, și totodată, acești respondenți sunt și cei care consideră în cea mai mică măsură faptul că pandemia a avut un impact redus asupra managementului românesc.
- La nivelul IMM-urilor, indiferent de profesie, cei mai mulți dintre respondenți consideră că pandemia COVID 19 a avut un impact ridicat asupra managementului practicat de către acești agenți economici. Mai exact, acest aspect este susținut în cea mai mare pondere de către cadrele didactice (77,71%) și economiști (65,15%), și în cea mai mică pondere de către respondenții aparținând altor profesii (63,06%).
- În ceea ce privește firmele mari, cadrele didactice (52,73%) și respondenții cu alte profesii (47,96%) consideră în cea mai mare pondere că pandemia a avut un impact ridicat asupra managementului, în

timp ce respondenții economiști (45,22%) și ingineri (43,66%) apreciază în cea mai mare măsură că pandemia a avut un impact mediu asupra acestor categorii de firme.

- Pe de altă parte, la nivelul multinaționalelor putem remarca faptul că cei mai mulți dintre respondenții cadre didactice (46,01%), economiști (42,45%) și ingineri (38,46%) apreciază impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului ca fiind mediu și doar respondenții aparținând altor categorii profesionale (42,70%) consideră în cea mai mare măsură că pandemia a avut un impact ridicat asupra managementului practicat în multinaționale.

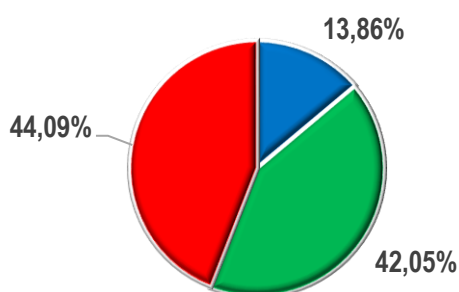
1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat de agenții economici din România în 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală

Rezultatele obținute în urma anchetei la care au participat cadre didactice și cercetători 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 anul 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală (Figura nr. 57). 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.

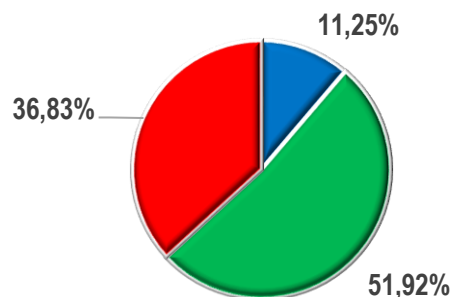
Evaluarea performanțelor manageriale ale întreprinderilor din România, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, reflectă o situație ușor nefavorabilă, calitatea și eficacitatea acestora fiind percepute de aproape jumătate dintre respondenți (44,09%) ca fiind inferioare și de 42,05% dintre aceștia ca fiind aproximativ la fel. Totodată, doar 13,86% dintre respondenți consideră că eficacitatea și calitatea managementului practicat de firmele românești sunt mai bune comparativ cu cele care predomină la nivelul agenților economici din Uniunea Europeană. Îngrijorător este faptul că ponderea respondenților care au notat evaluări negative este de mai mult de trei ori mai mare decât ponderea celor care au remarcat calitatea superioară a managementului din România (44,09% comparativ cu 13,86%).

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală, mai mult de jumătate dintre respondenți (51,92%) au considerat că acestea sunt aproximativ de același nivel, urmați fiind de respondenții care sunt de părere că nivelul de calitate este unul inferior (36,83%) și de cei care îl apreciază ca fiind de un nivel superior (11,25%). Diferențele sunt la fel de evidente ca în cazul comparației cu managementul de la nivelul UE, adică și de această dată ponderea aprecierilor negative este de mai mult de trei ori mai mare decât a celor pozitive (36,83% comparativ cu 11,25%).

Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană



Comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală



■ Mai bun ■ Aproximativ la fel ■ Inferior

Figura nr. 57 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2021

Din analiza diferențiată a răspunsurilor oferite de cele două categorii de respondenți, respectiv cadre didactice și cercetători în management și managerii și specialiști din firme, prezentată în Tabelul nr. 49, pot fi subliniate o serie de aspecte semnificative referitoare la percepția respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în anul 2021 comparativ cu managementul care predomină în țările din Uniunea Europeană, pe de o parte și cu managementul practicat în țările din Europa Centrală, pe de altă parte:

- Există diferențe semnificative între opiniile celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management și managerii și specialiști din firme) cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală.
- În ceea ce privește managementul practicat de agenții economici din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, se observa că o opinie critică și-au exprimat-o managerii și specialiștii din firme, aceștia considerând în proporție de 45,64% că eficacitatea și calitatea managementului practicat în firmele românești sunt inferioare celor din firmele din Uniunea Europeană, în proporție de 37,63% că nivelul managementului este aproximativ la fel în România comparativ cu țările din Uniunea Europeană și în proporție de doar 16,72% că managementul agenților economici din România este mai bun ca cel care predomină în Uniunea Europeană. Pe de altă parte, cea mai mare pondere a cadrelor didactice a apreciat calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele românești ca fiind comparabile cu managementul care predomină în Uniunea Europeană (50,33%), aceștia fiind urmați de respondenții care le consideră ca fiind de un nivel inferior (41,18%), în timp ce doar 8,50% au avut aprecieri pozitive.
- Comparând managementul practicat de firmele din România cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală se poate observa că nu se mai păstrează aceeași tendință ca mai sus, iar cei mai mulți dintre respondenții, atât din categoria cadrelor didactice și cercetătorilor în management (63,51%), cât și din categoria managerilor și specialiștilor din firme (44,86%), consideră calitatea managementului practicat de agenții economici ca fiind aproximativ de același nivel cu cel practicat în țările din Europa Centrală. Pe de altă parte, managerii și specialiștii din firme apreciază într-o mai mare măsură că managementul de la nivelul agenților economici din România este inferior celui practicat în țările din Europa Centrală (41,15%), comparativ cu ponderea cadrelor didactice și cercetătorilor în management care apreciază același lucru (29,73%). Se menține și în această situație tendința din perspectiva considerării managementului românesc ca fiind unul superior managementului practicat în țările din Europa Centrală, doar 6,76% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management și 13,99% dintre managerii și specialiștii fiind de acord cu această apreciere, menținându-se notabil decalajul dintre țara noastră și alte țări din Uniunea Europeană în general și din Europa Centrală în special.

Tabelul nr. 49

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2021 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
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	8,50%	50,33%	41,18%
2		Managerii și specialiști din firme	16,72%	37,63%	45,64%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	6,76%	63,51%	29,73%
4		Manageri și specialiști din firme	13,99%	44,86%	41,15%

Profesia specifică respondenților reprezintă un alt aspect necesar de luat în considerare pentru evidențierea unor aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Tabelul nr. 50):

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2021 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază în funcție de profesia acestora.
- Dintre toate profesiile respondenților, cadrele didactice sunt cele care apreciază în cea mai mare măsură faptul că eficacitatea și calitatea managementului practicat în firmele din România în anul 2021 sunt aproximativ la fel cu cele ale managementului care predomină în Uniunea Europeană (50,94%), precum și cu cele care predomină la nivelul managementului mediu practicat în țările din Europa Centrală (64,71%).
- Din punctul de vedere al comparației cu managementul care predomină în țările din Uniunea Europeană se observă că, doar cadrele didactice (50,94%) consideră în cea mai mare pondere managementul românesc ca fiind aproximativ la fel, în timp ce marea majoritate a respondenților cu alte profesii (49,49%), ingineri (48,44%) și economiști (42,37%) îl consideră inferior. Cei a căror viziune este cea mai favorabilă sunt economiștii, care consideră într-o proporție de 18,64% managementul din România ca fiind mai bun decât cel predominant în Uniunea Europeană, fiind urmați de ingineri (17,19%) și de către respondenții aparținând altor categorii profesionale (14,14%).
- Luând în considerare ideea de viziune favorabilă în situația comparării managementului practicat de agenții economici din România cu cel mediu practicat în țările din Europa Centrală, cele mai pozitive răspunsurile au respondenții cu alte profesii, aceștia apreciind în proporție de 16,28% nivelul managementului practicat în firmele din România ca fiind de un nivel superior cu cel din Europa Centrală, urmați fiind de ingineri (12,50%) și economiști (12,50%). Totodată, per ansamblu, se poate sublinia că cei mai mulți dintre respondenții cadre didactice (64,71%), ingineri (47,92%) și cei cu alte profesii (45,35%) apreciază managementul din România ca fiind comparabil cu cel din țările din Europa Centrală, excepție făcând economiștii care consideră în cea mai mare pondere (47,12%) că managementul practicat la nivelul agenților economici din România este inferior managementului mediu practicat în țările din Europa Centrală.

Tabelul nr. 50

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2021 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	Categoria de respondenți	Evaluare		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	8,81%	50,94%	40,25%
2		Economist	18,64%	38,98%	42,37%
3		Inginer	17,19%	34,38%	48,44%
4		Altele	14,14%	36,36%	49,49%

5	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	7,19%	64,71%	28,10%
6		Economist	12,50%	40,38%	47,12%
7		Inginer	12,50%	47,92%	39,58%
8		Altele	16,28%	45,35%	38,37%

1.5.4. Capacitatea managementului firmelor din România de a face față complexei situații economice din 2021

Având în vedere impactul negativ ridicat al pandemiei COVID 19 asupra performanțelor economice, atenția managementului a trebuit să se concentreze în primul rând pe capacitatea firmelor din România de a adopta și utiliza cu succes un management capabil să răspundă rapid provocărilor complexe din mediul ambiant, în condiții de flexibilitate și adaptabilitatea.

În anul 2021, capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față provocărilor din mediul ambiant și complexei situații economice din România, a fost apreciată ca fiind: una medie, în cazul IMM-urilor și a firmelor mari și una ridicată, în cazul multinaționalelor. În acest sens, se poate remarca o relație direct proporțională între mărimea firmelor și capacitatea acestora de a se adapta la provocările economice actuale, cea mai ridicată capacitate de adaptare fiind întâlnită la nivelul multinaționalelor (35,70%). Aceste rezultate pot fi susținute și de resursele (fie că ne raportăm la resurse materiale, umane, financiare sau informaționale) superioare din punct de vedere cantitativ și calitativ de care beneficiază multinaționalele și care le ajută să își desfășoare activitatea într-un mod mai eficient și eficace, dar și de angajații foarte bine pregătiți și deschiși la schimbare de care dispune această categorie de agenți economici.

Dintre cele trei categorii de agenți economici, se poate observa că cele mai puține aprecieri favorabile cu privire la capacitatea managementului de a face față situației economice complexe se înregistrează la nivelul **IMM-urilor**, unde doar 11,43% dintre respondenți consideră această capacitate ca fiind una ridicată, cei mai mulți dintre respondenți apreciind capacitatea IMM-urilor de a răspunde provocărilor economice actuale ca fiind medie (52,33%) sau chiar redusă (36,24%). Analizând capacitatea de a face față provocărilor economice actuale la nivelul **firmelor mari**, aceasta este evaluată ușor mai favorabil, ponderea celor care sunt de părere că această capacitate ar fi scăzută fiind de 15,64%, în timp ce 31,72% o evaluează ca fiind de un nivel ridicat. Referindu-ne la **multinaționale**, opinia respondenților este și mai favorabilă, mai mult de jumătate dintre respondenți (54,00%) apreciind capacitatea acestor agenți economici de a face față situației economice actuale ca fiind una ridicată, și doar 10,30% dintre aceștia o evaluează ca fiind scăzută. Ilustrarea grafică se regăsește în Figura nr. 58.

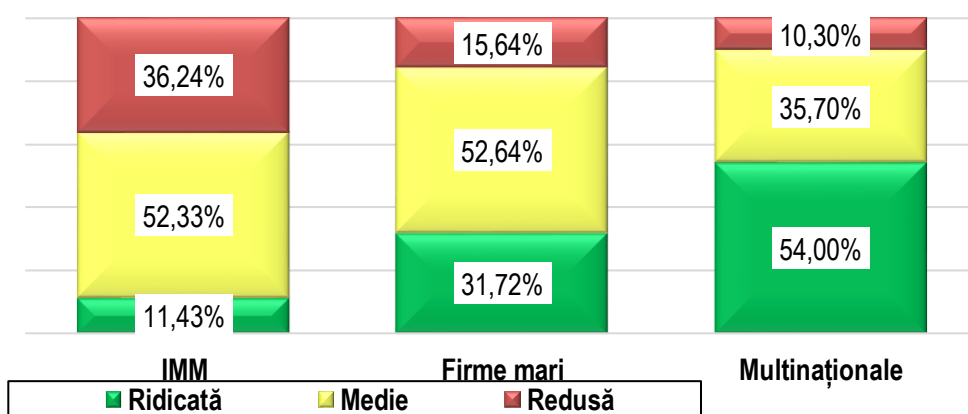


Figura nr. 58 - Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2021, în România

Prin prisma diferențelor constatate între evaluările celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) cu privire la capacitatea managementului de la nivel

de firmă de a face față complexei situații economice din România în 2021, pot fi remarcate câteva aspecte semnificative, detaliate în Tabelul nr. 51:

- Pentru ambele eșantioane, cea mai mare pondere a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul agenților economici de a face față complexei situații economice ca fiind una medie la nivelul IMM-urilor și firmelor mari, și de un nivel ridicat la nivelul multinaționalelor.
- La nivelul IMM-urilor, cadrele didactice și cercetătorii în management consideră în cea mai mare măsură capacitatea managementului de a face față situației complexe din 2021 ca fiind una medie (58,75%), urmați fiind de cei care apreciază această capacitate ca fiind redusă (35,00%), și abia apoi de cei care o consideră de un nivel ridicat (6,25%). Același trend se respectă și în rândul respondenților manageri și specialiști din firmă, și mai exact, cei mai mulți dintre aceștia apreciază capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind medie (49,44%), urmați de cei care o consideră redusă (36,80%) și de cei care o consideră ridicată (13,76%). Comparând evaluările celor două categorii de respondenți, se constată o opinie mai favorabilă în rândul managerilor și specialiștilor din firme, capacitatea ridicată fiind consemnată de 13,76% dintre aceștia, cu 7,51 p.p. mai mult comparativ cu cadrele didactice și cercetătorii în management.
- În ceea ce privește firmele mari, atât cadrele didactice și cercetătorii în management (66,88%), cât și managerii și specialiști din firme (45,12%) evaluează în cele mai mari ponderi capacitatea managementului de a face față provocărilor din mediul ambiant și situației economice complexe ca fiind una de nivel mediu. Analizând opiniile favorabile ale respondenților cu privire la capacitatea managementului de a face față complexei situații economice, managerii și specialiștii din firme sunt cei care o apreciază într-o mai mare măsură ca fiind una ridicată (35,02%), comparativ cu ponderea cadrelor didactice și cercetătorilor în management care sunt de aceeași părere (25,48%). Totodată, tot în rândul managerilor și specialiștilor din firme se constată și o opinie substanțial mai defavorabilă, capacitatea redusă fiind consemnată de 19,87% dintre acești respondenți, comparativ cu 7,64% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management, înregistrându-se o diferență de 12,23 p.p. între opiniile celor două categorii de respondenți.
- La nivelul multinaționalelor, per ansamblu se înregistrează o situație diferită în comparație cu cele înregistrate la nivelul IMM-urilor și firmelor mari. Mai exact, la nivelul acestor categorii de agenți economici, mai mult de jumătate din respondenții din ambele eșantioane apreciază faptul că, capacitatea managementului de a face față complexei situații economice este mai ridicată față de cea din perioada precedentă, managerii și specialiștii din firme apreciind acest lucru într-o măsură ușor mai mare (55,00%) față de cadrele didactice și cercetătorii în management (52,23%). Cele mai mari diferențe între opiniile celor două categorii de respondenți (diferențe de 13,88 p.p.) se înregistrează în rândul celor care consideră capacitatea managementului de a face față provocărilor din mediul ambiant ca fiind medie, respectiv acest lucru este apreciat de 44,59% dintre cadrele didactice și cercetătorii în management, comparativ cu 30,71% dintre managerii și specialiști din firme. Totodată, din prisma opiniilor defavorabile se poate sublinia că managerii și specialiștii din firme consideră într-o pondere mai mare capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind una scăzută (14,29%), comparativ cu ponderea cadrelor didactice și cercetătorilor în management care sunt de aceeași părere (respectiv 3,18% dintre respondenți).

Tabelul nr. 51

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2021, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Ridicată	Medie	Redusă
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	6,25%	58,75%	35,00%
2		Manageri și specialiști din firme	13,76%	49,44%	36,80%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Ridicată	Medie	Redusă
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	25,48%	66,88%	7,64%
4		Manageri și specialiști din firme	35,02%	45,12%	19,87%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	52,23%	44,59%	3,18%
6		Manageri și specialiști din firme	55,00%	30,71%	14,29%

Analizând rezultatele anchetei din perspectiva impactului profesiei respondenților (cadre didactice, economiști, ingineri sau respondenți cu alte profesii) asupra opiniei acestora cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față provocărilor din mediul ambiant și complexeii situații economice din 2021, în România, considerăm a fi relevante următoarele aspecte (Tabelul nr. 52):

- Opinia respondenților variază în funcție de profesia acestora.
- Indiferent de profesia acestora, cea mai mare pondere a respondenților apreciază capacitatea managementului de a face față complexeii situații economice din 2021 ca fiind una de nivel mediu la nivelul IMM-urilor și firmelor mari, în timp ce la nivelul multinaționalelor, indiferent de profesie, cei mai mulți dintre respondenți apreciază această capacitate ca fiind una ridicată.
- În ceea ce privește IMM-urile cele mai favorabile opinii și le-au exprimat respondenții aparținând altor categorii profesionale, aceștia apreciind în proporție de 14,41% capacitatea managementului de a face față provocărilor din mediul ambiant ca fiind ridicată, urmați de ingineri (13,33%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (7,78%). La polul opus, cele mai nefavorabile opinii înregistrate la nivelul acestor categorii de agenți economici au aparținut economiștilor care au evaluat în proporție de 43,97% capacitatea managementului de a face față complexeii situații economice din 2021, în România, ca fiind redusă, urmați fiind de respondenții cu alte profesii (36,44%), iar cele mai puțin nefavorabile aprecieri le-au avut inginerii (27,78%).
- O situație puțin diferită putem constata din analiza răspunsurilor respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexeii situații economice din 2021, aceasta fiind apreciată de 45,71% dintre ingineri ca fiind ridicată, la polul opus situându-se respondenții aparținând altor categorii profesionale care împărtășesc această opinie în proporție de 28,28%. Pe de altă parte, din perspectiva părerilor nefavorabile, cadrele didactice sunt cele care apreciază în cea mai mică măsură capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a se adapta la schimbările din mediul ambiant ca fiind una redusă (7,98%), la polul opus situându-se economiștii care consideră într-o proporție mult mai mare capacitatea managementului de a face față complexeii situații economice din 2021 ca fiind redusă (23,77%).
- Capacitatea managementului de la nivel de multinaționale de a face față complexeii situații economice din 2021, în România, este considerată ca fiind una ridicată de către mai mult de jumătate dintre respondenții ingineri (59,42%), cadre didactice (57,06%) și economiști (53,57%). Din perspectiva opiniilor nefavorabile înregistrate cu privire la capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față schimbărilor din mediul ambiant din 2021, cei mai mulți dintre respondenții care aparțin altor categorii profesionale notează că această capacitate este una redusă (16,13%), urmați de economiști (15,18%), la polul opus situându-se cadrele didactice care apreciază în proporție de doar 3,68% că la nivelul managementului multinaționalelor există o capacitate redusă de a face față complexeii situații economice.

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2021, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categorია de respondenți	Evaluare		
			Ridicată	Medie	Redusă
1	IMM	Cadru didactic	7,78%	58,08%	34,13%
2		Economist	12,06%	43,97%	43,97%
3		Inginer	13,33%	58,89%	27,78%
4		Altele	14,41%	49,15%	36,44%
5	Firmă mare	Cadru didactic	28,83%	63,19%	7,98%
6		Economist	30,33%	45,90%	23,77%
7		Inginer	45,71%	45,71%	8,57%
8		Altele	28,28%	48,48%	23,23%
9	Multinațională	Cadru didactic	57,06%	39,26%	3,68%
10		Economist	53,57%	31,25%	15,18%
11		Inginer	59,42%	30,43%	10,14%
12		Altele	45,16%	38,71%	16,13%

Asocierea dintre nivelul managementului practicat în România în 2021 la nivel de firmă, comparativ cu 2020 și capacitatea de a face față complexei situații economice reflectă o realitate extrem de interesantă. 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 Din datele prezentate în Tabelul nr. 53, putem desprinde următoarele elemente semnificative:

- Există o relație semnificativă între opiniile cu privire la capacitatea IMM-urilor, firmelor mari și multinaționalelor de a face față situației economice complexe în România și nivelul de performanță al managementului acestora comparativ cu anul precedent.²
- La nivelul IMM-urilor se poate observa că 56,45% dintre respondenții care apreciază nivelul managementului practicat în România în anul 2021, comparativ cu anul 2020, ca fiind mai bun și 55,61% dintre respondenții care îl consideră ca fiind aproximativ la fel, evaluează și capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din România ca fiind medie. Tot la nivelul acestor agenți economici, 68,49% dintre respondenții care apreciază calitatea managementului practicat la nivel de IMM ca fiind inferioară față de anul anterior, evaluează și capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind una redusă.
- La nivelul firmelor mari situația este similară cu cea de la nivelul IMM-urilor. Mai exact, respondenții care consideră nivelul managementului practicat în România în comparație cu cel din anul precedent ca fiind aproximativ la fel (55,81%) sau ca fiind mai bun (52,69%) evaluează și capacitatea managementului de a face față complexei situații economice din România ca fiind una medie, în timp ce respondenții care evaluează calitatea managementului ca fiind inferioară celei din perioada precedentă (61,22%), apreciază și capacitatea managementului de a face față schimbărilor din mediul ambiant și complexelor situații economice ca fiind una redusă.
- La nivelul multinaționalelor se poate observa o situație ușor mai favorabilă în comparație cu rezultatele înregistrate la nivelul celorlalte două categorii de respondenți. Astfel, în ceea ce privește multinaționalele, 62,56% dintre respondenții care apreciază nivelul managementului practicat în România ca fiind mai bun în anul 2021, comparativ cu anul 2020, precum și cei care îl consideră ca

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

² *Ibidem.*, p.787.

fiind aproximativ la fel (52,90%), evaluează și capacitatea multinaționalelor de a face față situației economice complexe din România ca fiind una ridicată. Doar respondenții care apreciază în cea mai mare măsură faptul că managementul practicat în România comparativ cu perioada precedentă este de un nivel inferior (57,50%), evaluează și capacitatea managementului de a se adapta la mediul ambiant ca fiind una redusă.

Tabelul nr. 53

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2021 la nivel de firmă, comparativ cu 2020 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 2021, comparativ cu 2020		
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1	IMM	Ridicată	13,44%	14,63%	1,37%
2		Medie	56,45%	55,61%	30,14%
3		Redusă	30,11%	29,76%	68,49%
5	Firme mari	Ridicată	37,10%	36,05%	4,08%
6		Medie	52,69%	55,81%	34,69%
7		Redusă	10,22%	8,14%	61,22%
8	Multinaționale	Ridicată	62,56%	52,90%	15,00%
9		Medie	34,36%	42,58%	27,50%
10		Redusă	3,08%	4,52%	57,50%

1.5.5. Previziunea și managementul strategic la nivelul agenților economici din România

În contextul actual caracterizat de o constantă incertitudine și de un ritm din ce în ce mai accentual al schimbărilor, importanța previziunii și a managementului strategic la nivelul agenților economici din România a devenit din ce în ce mai evidentă. În această situație, agenții economici sunt forțați să își dezvolte capacitatea previzională, aceasta fiind o condiție nu numai pentru a asigura profitabilitatea și sustenabilitatea firmelor românești, dar și pentru a asigura supraviețuirea acestora pe termen mediu și lung. 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 acestea, rolul cel mai important în asigurarea unei capacități anticipative a firmelor îl are (evident) funcția de previziune, aceasta fiind concretizată 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.

Principala problemă cu care se confruntă agenții economici, atunci când sunt puși în postura exercitării funcției managementului de previziune, are ca punct de plecare insuficiențele cunoștințe de specialitate care îi determină să abordeze incorect întregul proces managerial derulat. De cele mai multe ori, inclusiv diferența de semantică între principalele concepte strategice specifice îi pune pe aceștia în dificultate; este extrem de dificil, spre imposibil, să fundamentezi, elaborezi și implementezi corect strategia pentru o firmă (sau să o actualizezi de la o perioadă strategică la alta), în momentul în care nu respecti cerințele specifice de stabilire a obiectivelor strategice sau nu identifici corect sursa de obținere a avantajului competitiv. Alături de această principală problemă, experiența insuficientă și lipsa atenției suficiente acordate managementului strategic determină agenții economici să nu aibă o viziune clară, precum nici o direcție corect stabilită, pentru a le putea permite să obțină acele performanțe economice mult râvnite.

Mai mult decât atât, capacitatea previzională și managementul strategic nu reprezintă doar o modalitatea de obținere a unor performanțe superioare ci și o modalitate eficientă de asigurare a unei șanse valide de supraviețuire pe piață. În contextul în care, managementul strategic presupune elaborarea unor modele strategice

realiste referitoare la viitorul întreprinderii, este indiscutabil faptul că, pentru a putea trasa corect, încă de la înființarea unei firme, traiectoria acesteia, managementul trebuie să se asigure că exercită corect funcția de previziune, alături de celelalte funcții de management care constituie, per ansamblu, procesul managerial.

Rezultatele anchetei efectuate în anul 2021¹ arată faptul că aproape două treimi dintre întreprinderile investigate (64,76%) folosesc instrumente de planificare strategică, respectiv: 34,80% elaborează planuri și politici anuale, 15,42% au în vedere activitățile strategice pentru următorii 2-3 ani, iar 14,54% fundamentează, elaborează și implementează strategii pe 3-5 ani. Îngrijorător este faptul că, din păcate, mai bine de o treime dintre firmele investigate (35,24%) nu utilizează nici un instrument al planificării, ponderea lor fiind în creștere față de anul precedent cu 9,71 p. p. (respectiv de la 25,53% în anul 2020, la 35,24% în anul 2021). Aceste rezultate întăresc faptul că necesitatea derulării de activități specifice de previziune, precum și esențialitatea fundamentării, elaborării și implementării unei strategii rămâne indiscutabilă pentru obținerea și menținerea unor performanțe economice notabile, în special în contextul pandemic specific acestei perioade.

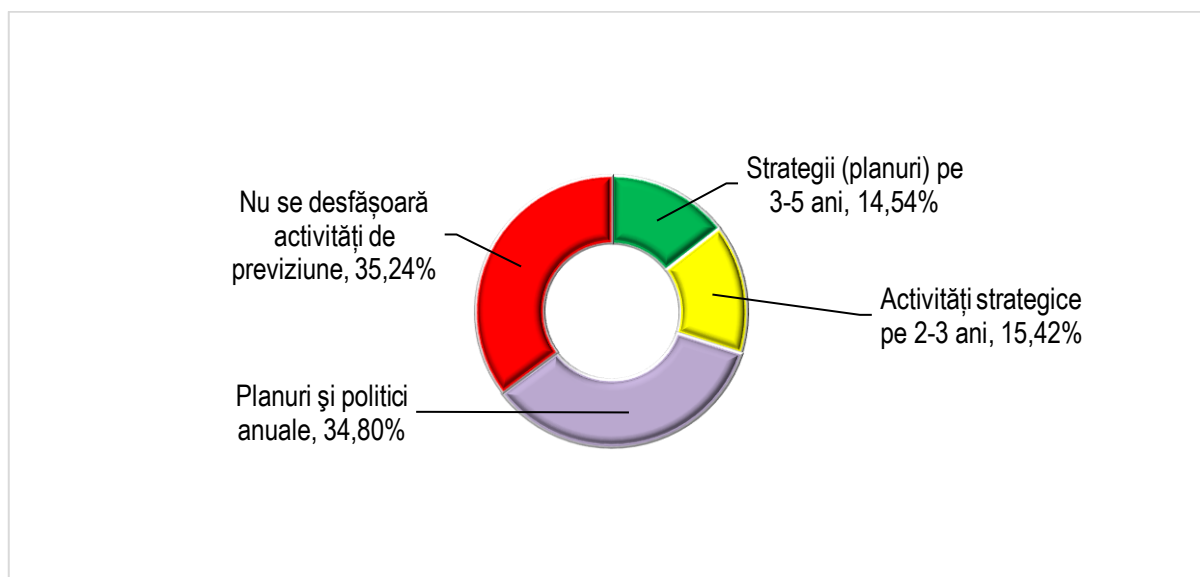


Figura nr. 59 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 183)

În vederea oferirii unei imagini de ansamblu cu privire la previziunea și managementul strategic la nivelul agenților economici din România, 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 precedent²:

- Firmele care înregistrează performanțe mult mai bune sunt cele în cadrul cărora există planuri și politici anuale (66,67%) și în egală măsură abordări strategice pe 2-3 ani (16,67%) și strategii pe 3-5 ani (16,67%).
- Firmele care au înregistrat performanțe mult mai slabe au fost în cea mai mare pondere cele în cadrul cărora nu se elaborează planuri (36,21%) și nici planuri și politici anuale (29,31%).

¹ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 183.

² *Ibidem*, p. 186.

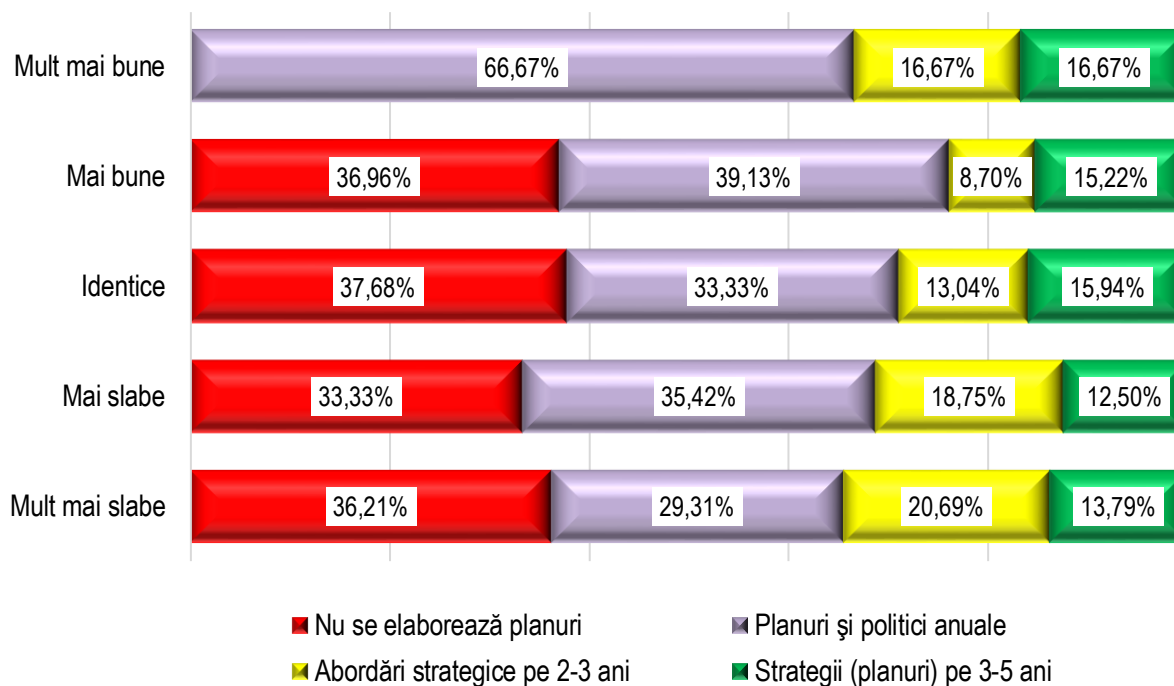


Figura nr. 60 - Corelația dintre nivelul performanțelor și activitatea de planificare strategică
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 186)

1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici

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

Deși capacitatea de inovare a devenit o modalitate primordială de obținere a avantajului competitiv, marea majoritate a IMM-urilor din România încă nu îi acordă suficientă atenție, neglijând rolul esențial al acesteia în supraviețuirea și dezvoltarea lor. După cum se arată în Carta Albă a IMM-urilor din România¹, în anul 2020, majoritatea agenților economici au avut în centrul atenției activitatea de inovare, și mai exact aceasta s-a concretizat cu precădere în (Figura nr. 61): dezvoltarea de noi produse (26,88%), dezvoltarea noilor tehnologii (21,51%), modernizarea sistemului informatic (18,10%), abordările manageriale și de marketing (14,52%) și pregătirea resurselor umane (14,16%). Un element pozitiv apare în momentul în care este urmărită situația din perspectiva procentului de IMM-uri în care sunt absente abordările inovaționale, acesta înregistrând o reducere față de anii precedenți (12,01% în anul 2020 față de 14,53% în 2019 și față de 21,29% în 2018). Pe lângă întreprinderile mici și mijlocii în care se poate observa lipsa abordărilor inovaționale, se constată, din păcate în continuare, un accent redus acordat inovării de către aceste categorii de agenți economici, care se confruntă cu veșnica problemă a puterii economice, aflându-se într-un cerc vicios cauzat de incapacitatea acestora de a răspunde într-un mod cât mai creativ și adaptiv la constrângerile deosebite ale mediului extern. În special în contextul pandemiei COVID 19, aceste probleme au fost mai evidente, întreprinderile mici și mijlocii fiind parțial sau total incapacitate de imposibilitatea de menținere pe linia de plutire. O astfel de situație ar putea fi explicată poate prin pregătirea insuficientă a managerilor în acest sens, dar totodată și de volumul redus de resurse financiare ce cauzează insuficienta promovare a inovării tehnologice și organizaționale.

¹ Ibidem, p. 349.

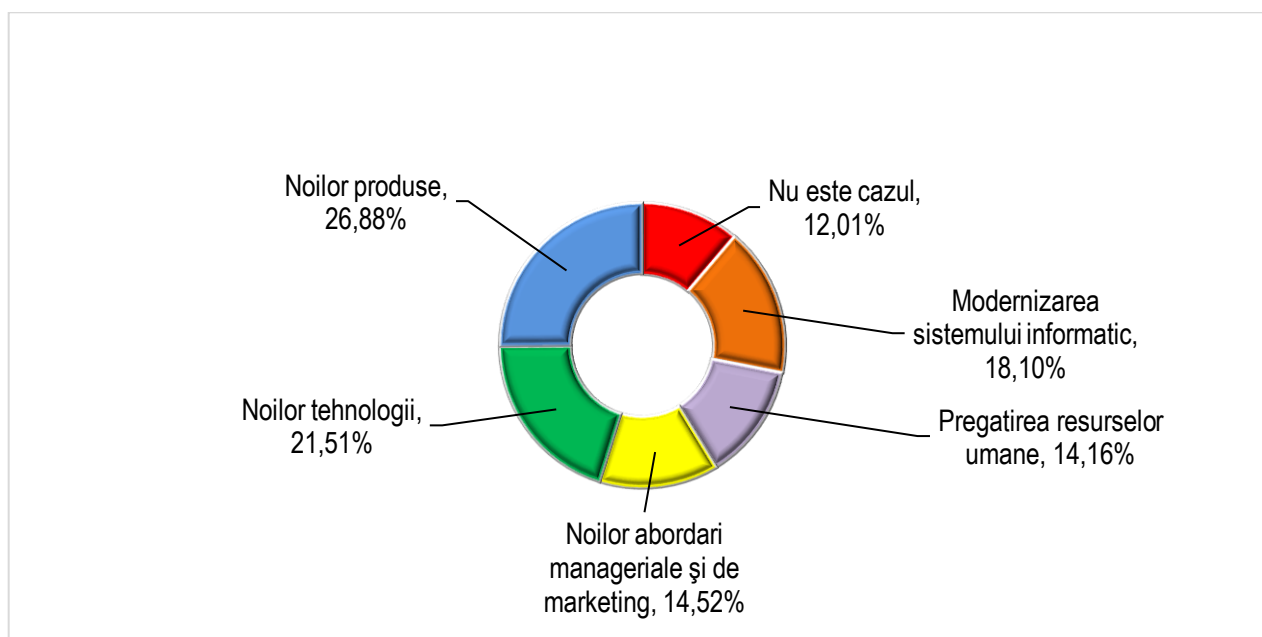


Figura nr. 61 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 349)

Un real interes poate fi reprezentat și de analiza asocierii dintre capacitatea inovativă observabilă și evoluția performanțelor IMM-urilor comparativ cu anul precedent, așa cum rezultă și din Figura nr. 62¹:

- Agenții economici cu performanțe mult mai bune în anul 2020 comparativ cu 2019 au realizat eforturi de inovare care s-au concentrat în principal pe dezvoltarea noilor produse (57,14%), noilor abordări manageriale și de marketing (42,86%) și în modernizarea sistemului informatic (35,71%). Asocierea într-o mare pondere a modernizării sistemului informatic cu performanțele mult mai bune înregistrate la nivelul IMM-urilor s-ar putea datora într-o mare măsură și efectelor pandemiei COVID 19 care au condus la creșterea gradului de digitalizare din firmele românești.
- Agenții economici care au înregistrat performanțe mai bune comparativ cu perioada precedentă au pus accentul în cea mai mare pondere tot pe dezvoltarea noilor produse (27,56%), dar și în egală măsură a noilor tehnologii (27,56%).

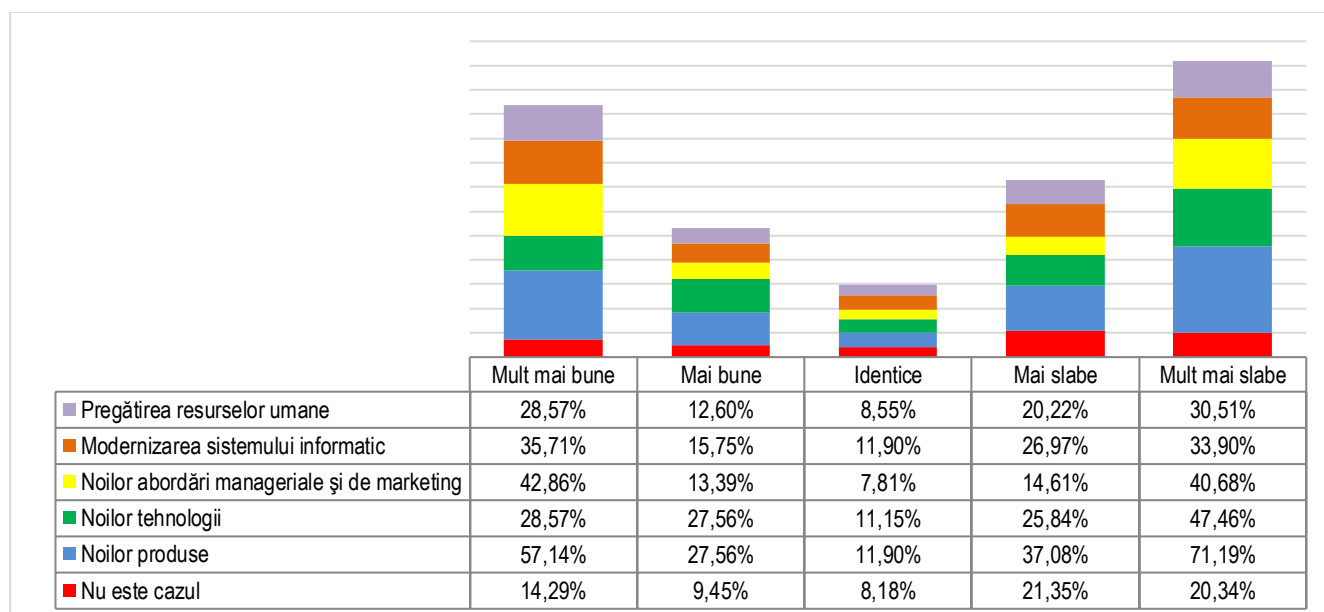


Figura nr. 62 - Corelația dintre nivelul performanțelor și capacitatea inovativă
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 354)

¹ Ibidem, p. 354.

Un instrument extrem de util în măsurarea și analiza performanței, din perspectiva cercetării și inovării, la nivelul Uniunii Europene, este reprezentat de EIS – European Innovation Scoreboard, al cărui rol este de a ajuta țările membre UE să își evalueze domeniile în care ar trebui să își concentreze eforturile pentru a obține performanțe sporite în materie de inovare. Urmărind datele furnizate de EIS 2021¹, performanțele UE în materie de inovare au continuat să crească într-un ritm constant. Acest cadru de măsurare utilizat de către EIS distinge patru tipuri de activități principale, realizând o reprezentare a doisprezece dimensiuni ale inovării și a unui număr total de 32 de indicatori diferiți:

- *Condițiile cadru* reunesc promotorii principali ai performanței în materie de inovare externi întreprinderilor și se grupează pe trei dimensiuni ale inovării: *resursele umane (1)*, *sistemele de cercetare atractive (2)* și *digitalizarea (3)*.
- *Investițiile* se axează atât pe investițiile publice în cercetare și inovare, cât și pe cele private și acoperă două aspecte: *finanțe și sprijin (4)* și *investiții ale firmelor (5)* și *utilizarea tehnologiilor informaționale (6)*
- *Activitățile de inovare* fac referire la eforturile de inovare la nivel de agenți economici și se centrează în jurul a trei dimensiuni ale inovării: *inovatorii (7)*, *rețeaua (8)* și *activele intelectuale (9)*.
- *Impacturile* care acoperă efectele activităților de inovare ale firmelor asupra a trei dimensiuni ale inovării: *impacturile asupra ocupării forței de muncă (10)* și *impacturile asupra vânzărilor (11)* și *sustenabilitatea mediului (12)*.

De remarcat este faptul că începând cu anul 2021, EIS se bazează pe un cadru revizuit care mai include două dimensiuni noi *digitalizarea și sustenabilitatea mediului*, aliniindu-se și mai mult cu prioritățile politice ale UE. Aceste două dimensiuni noi înglobează 5 indicatori (numărul indicatorilor crescând de la 27 în 2019 la 32 în 2021).

Dacă urmărim „Indicele sintetic al inovării” (prezentat în Figura nr. 63), se poate observa că statele la nivelul cărora s-a calculat acest indice se împart în patru grupuri de performanță diferite: *lideri în materie de inovare*, cu rezultate net superioare mediei UE, *inovatori notabili* cu performanțe deasupra mediei UE sau apropiate de aceasta, *inovatori moderați*, cu performanțe inferioare mediei UE și *inovatori modești*, cu performanțe în materie de inovare mult sub media UE. În ceea ce privește țara noastră, se poate observa că aceasta se încadrează în categoria *inovatorilor modești*, cu un indice al inovării în anul 2021 de 35,09% (raportat la nivelul UE 2014 în 2021). În această situație, este mai mult decât clar faptul că este necesare o reducere a decalajului din perspectiva inovării la nivelul țării noastre, pentru a ne putea apropia cu pași mici spre media de la nivelul Uniunii Europene.

¹ European Commission, European innovation scoreboard, 2021, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en, accesat la 11 aprilie 2022.

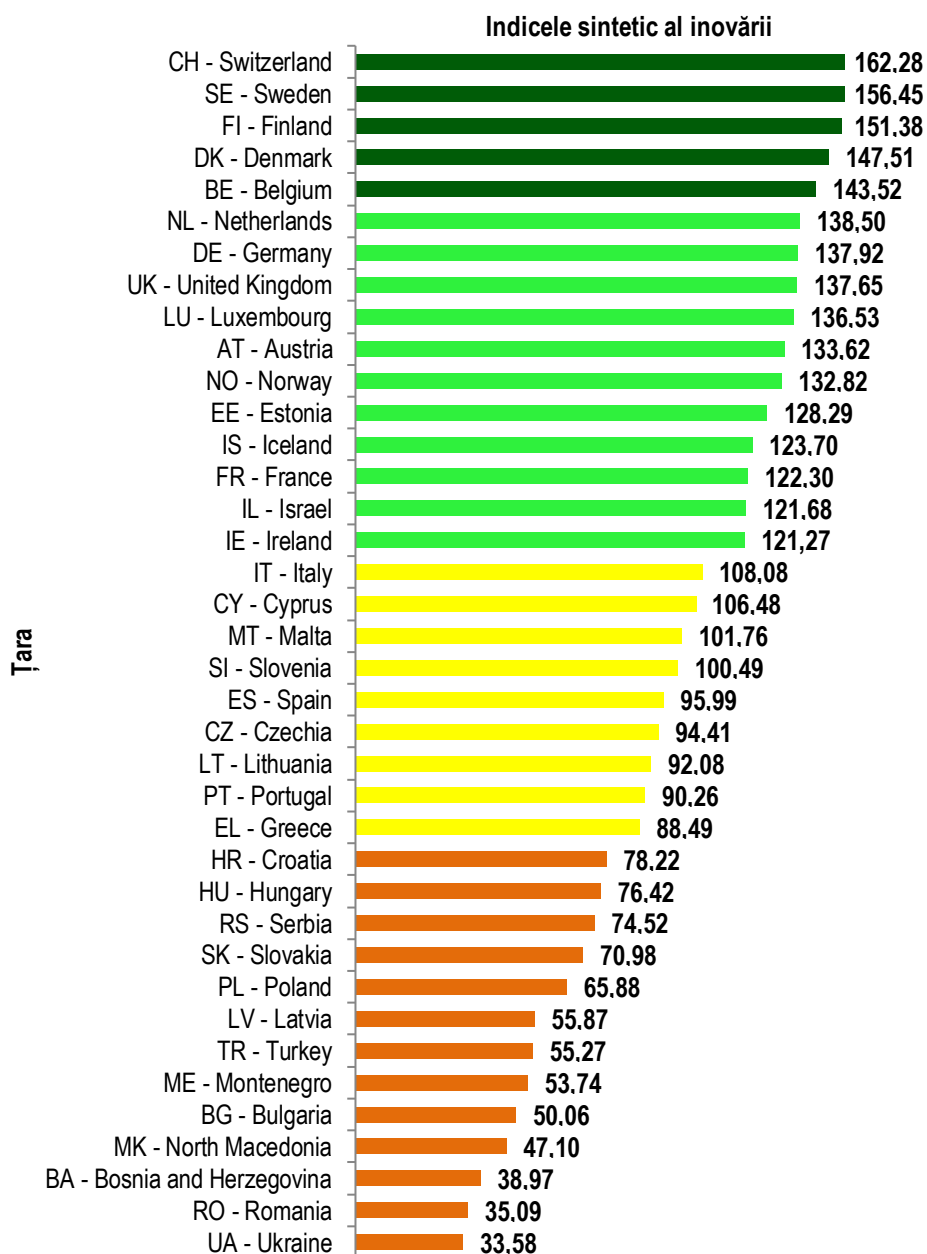


Figura nr. 63 – „Indicele sintetic al inovării” raportat la UE 2014 în anul 2021
(Sursa: European Commission, European innovation scoreboard, 2021)

În Tabelul nr. 54 este reliefată performanța în domeniul inovării în România în raport cu cea a Uniunii Europene în 2021¹ și conform acestor rezultate, cele mai importante dimensiuni ale inovării la nivelul țării noastre sunt reprezentate de impacturile asupra vânzărilor (79,9% raportat la performanța UE) și digitalizare (61,8% raportat la UE).

Suplimentar, se poate observa că singurii indicatori care au înregistrat performanțe apropiate de media UE sunt penetrarea conexiunilor în bandă largă (100%) și exporturile de produse de înaltă tehnologie (100,8%). La polul opus, se situează dimensiunile inovatoare cele mai slabe din România (inovatorii – 3,8%, investițiile firmelor – 7,2% și resursele umane – 13,2%. În acest sens, cele mai mici scoruri ale indicatorilor din România sunt înregistrate de cheltuieli de inovare în afara domeniului cercetării și dezvoltării (0,0%), inovatori în procese de afaceri (IMM-uri) (0,0%), mobilitatea HRST (Resurse umane în știință și tehnologie) de la un loc la altul (0,0%) și angajarea în

¹ Ibidem

întreprinderi inovatoare (0,0%), performanța pentru acești indicatori fiind cea mai scăzută în toate țările, ceea ce duce la un scor relativ la UE de 0.

Tabelul nr. 54

Performanța în domeniul inovării în România în raport cu cea a Uniunii Europene în 2021

Dimensiunea inovării	Valoarea indicatorului raportată la UE 2021 în anul 2021
Indicele sintetic al inovării	31,2%
Resursele umane	13,2%
Noii absolvenți de doctorat	24,2%
Populația din învățământul terțiar	10,9%
Învățarea pe parcursul vieții	4,0%
Sistemele de cercetare atractive	35,0%
Publicații științifice internaționale realizate în colaborare	36,1%
Cele mai citate publicații	40,5%
Studentii doctoranzi străini	24%
Digitalizare	61,8%
Penetrarea conexiunilor în bandă largă	100%
Persoane cu abilități digitale generale peste cele de bază	4,5%
Finanțe și sprijin	28,7%
Cheltuieli de cercetare și dezvoltare în sectorul public	3,6%
Cheltuieli de capital de risc	72,6%
Sprijin guvernamental pentru cercetare și dezvoltare în afaceri	12,5%
Investiții ale firmelor	7,2%
Cheltuieli de cercetare și dezvoltare în sectorul de afaceri	16,3%
Cheltuieli de inovare în afara domeniului cercetării și dezvoltării	0,0%
Cheltuieli pentru inovare per angajat	6,3%
Utilizarea tehnologiilor informaționale	26,1
Întreprinderi care oferă instruire în domeniul TIC	6,7%
Specialiști TIC angajați	42,9%

Inovatorii	3,8%
Inovatori de produse (IMM-uri)	7,8%
Inovatori în procese de afaceri (IMM-uri)	0,0%
Rețeaua	16,0%
IMM-uri inovatoare care colaborează cu alții	13,4%
Co-publicații public-private	46,2%
Mobilitatea HRST (Resurse umane în știință și tehnologie) de la un loc la altul	0,0%
Activele intelectuale	32,8%
Cereri de brevete	6,3%
Aplicații privind mărcile	56,9%
Aplicații de proiectare	26,1%
Impacturile asupra forței de muncă	10,3%
Angajarea în activități intensive în cunoștințe	23,2%
Angajarea în întreprinderi inovatoare	0,0%
Impacturile asupra vânzărilor	79,9%
Exporturi de produse de înaltă tehnologie	100,8%
Exporturi de servicii intensive în cunoștințe	61,3%
Vânzări de inovații noi pe piața/în firmă	72,4%
Sustenabilitatea mediului	38,2%
Productivitatea resurselor	10,6%
Emisii în aer de particule fine	66,4%
Tehnologii legate de mediu	19,5%

(Sursa: European Commission, European innovation scoreboard, 2021)

1.5.7. Managementul resurselor umane

Resursa umană este componenta esențială a managementului și economiei bazate pe cunoștințe. Având în vedere legătura indiscutabilă dintre calitatea resurselor umane și performanțele organizaționale, este necesar să acordăm o atenție particulară acestui aspect și să abordăm managementul resurselor umane, în general și managementul bazat pe cunoștințe, în special. Managementul bazat pe cunoștințe, preia toate funcțiile managementului clasic, și pune un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume funcția de antrenare. Astfel, focalizarea accentuată pe resursa umană, caracteristica principală a managementului bazat pe cunoștințe, prin tratarea și transferul de cunoștințe implicite și explicite permite valorificarea superioară a potențialului capitalului intelectual, ceea ce se reflectă într-o flexibilitate sporită a organizațiilor în fața schimbărilor mediului dinamic în care își desfășoară activitatea, precum și realizarea de performanțe sustenabile pe termen lung. Mai mult decât atât,

resursele umane foarte bine calificate și specializate pot produce performanțe mult mai bune dar și inovații. 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 fiind valorificarea la potențial maxim a resurselor umane, bine și foarte bine specializate.

O reprezentare a situației asigurării resurselor umane, în cadrul întreprinderilor din România, poate fi observată, prin **analiza ratei anuale a șomajului**, care, în anul 2021 a fost de 5,6 %¹, aceste valori fiind în scădere cu 0,5 p.p față de cele înregistrate în anul precedent (6,10% în anul 2020) și sub media UE27 de 7,0% în 2021, ceea ce indică faptul că în România, nu sunt probleme în asigurarea resursei umane.

Evaluările întreprinzătorilor și managerilor din IMM-uri privind managementul resurselor umane în anul 2021, reflectă impactul pandemiei COVID 19 asupra evoluției angajaților din aceste întreprinderi². În acest sens, ținând cont de contribuția IMM-urilor în economie, trebuie observată situația care caracterizează modul în care intrările/ieșirile de personal au avut loc în perioada investigată. Astfel, rezultatele anchetei evidențiază faptul că în anul 2020 sectorul IMM-urilor și-a adus aportul la crearea de noi locuri de muncă în economie, la nivelul întregului eșantion reieșind faptul că în acest an au fost angajate în medie pe întreprindere 2,33 de persoane, în timp ce 1,27 persoane au părăsit organizația, reieșind un spor de 1,06 salariați pe IMM, în primele luni ale anului 2021 au fost încadrați 1,65 de salariați noi per IMM, iar 1,64 persoane au plecat din firmă, variația medie a personalului fiind de -0,01 angajați pe eșantion³. Aceste diferențe înregistrate între cele două perioade evidențiază încă o dată impactul major pe care pandemia COVID 19 l-a avut asupra managementului resurselor umane din IMM – urile din România, conducând la diminuarea activității agenților economici.

În ceea ce privește criteriile de apreciere ale salariaților din IMM-urile din România, rezultatele anchetei efectuate la nivelul Cartei Albe a IMM-urilor din România 2021 evidențiază faptul că în cadrul celor mai multe dintre IMM-urile românești întreprinzătorii și managerii au pus accentul pe:⁴ experiența salariaților (52,51%), gradul de implicare în firmă (49,10%), cunoștințele și abilitățile de specialitate deținute (48,39%), spiritul de responsabilitate (48,21%), abilitățile de lucru în echipă (40,32%), competența în domeniul de activitate (33,15%), fidelitatea față de organizație (32,62%) și conștiinciozitatea (32,44%). Alte criterii luate în considerare sunt: inteligența (29,21%), comportamentul civilizată (26,16%), capacitatea de efort (23,12%), competențele informatice (17,20%), școala absolvită (15,95%), recomandările (14,87%) și limbile străine cunoscute (13,80%). O evoluție detaliată a acestor criterii de apreciere a salariaților poate fi studiată și din Figura nr. 64.

¹ Eurostat, *Unemployment by sex- annual data*, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a/default/table?lang=en, accesat la 28 aprilie 2022.

² Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 284.

³ Ibidem, pp. 284-285.

⁴ Ibidem, p. 289



Figura nr. 64 – Criteriile de apreciere ale salariaților din IMM-urile din România
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 289)

Printre primele șase cele mai resimțite dificultățile pe care le-au întâmpinat IMM-urilor în activitatea lor în anul 2020, se enumeră și o serie de aspecte care fac referire la resursa umană din organizații, și mai exact la: pregătirea și menținerea personalului (43,55%) și creșterea nivelului cheltuielilor salariale (35,66%)¹. Corelând aceste rezultate cu cele referitoare la faptul că doar un procent de 34,98% dintre companiile mici și mijlocii au avut în vedere trainingul angajaților, proporție destul de redusă față de media existentă în Uniunea Europeană și cu faptul că procentajele firmelor care nu au investit în training se amplifică odată cu reducerea taliei organizațiilor, iar frecvențele angajatorilor care au alocat pregătirii 1-5 zile și peste 5 zile/ salariat cresc proporțional cu dimensiunea companiilor, se poate sublinia necesitatea de acordare a unei atenții sporite trainingului și perfecționării resursei umane. Principalele obiective ale trainingului în cadrul IMM-urilor sunt: perfecționarea (în 32,12% dintre firmele analizate), specializarea (24,85%), inițierea (21,52%), calificarea și recalificarea (21,52%) resurselor umane².

Având în vedere că, pe de-o parte este necesar să facem referire la modalitatea de perfecționare a forței de muncă, pentru obținerea unei resurse umane de calitate, capabile să utilizeze cunoștințele specifice domeniului de activitate pentru a contribui într-un mod corespunzător la obținerea de performanțe organizaționale, pe de altă parte, pentru o dezvoltare sustenabilă a agenților economici trebuie să se aducă în discuție și ideea de loializare a angajaților. În acest sens, așa cum se prezintă și în Figura nr. 65, cele mai frecvente modalități la care se recurge în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii pentru creșterea gradului de fidelizare a angajaților sunt³: acordarea de beneficii extrasalariale (26,87%), programul flexibil (25,82%), sistemele interne de recompensare a angajaților (14,93%), oferirea de oportunități de promovare (11,94%), posibilitatea de a lucra de acasă (10,00%), trainingurile și cursurile de specializare (8,81%).

¹ Ibidem, p. 41-42.

² Ibidem, p. 300.

³ Ibidem, p. 317.

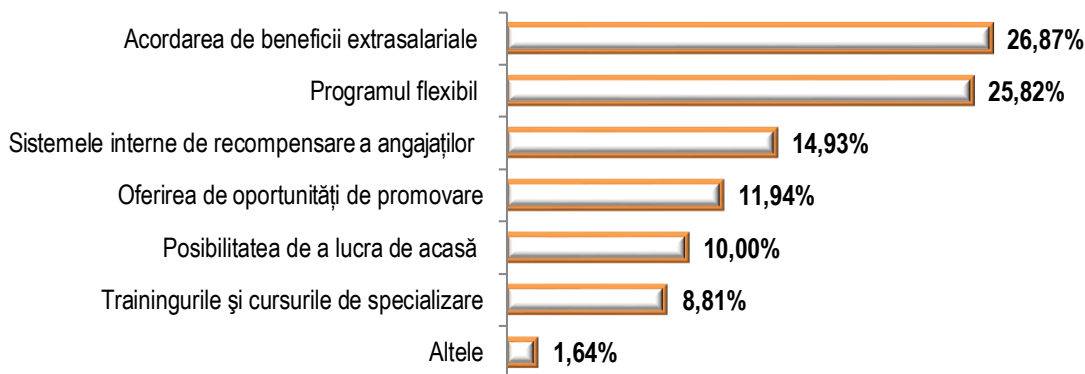


Figura nr. 65 – Modalitățile de amplificare a gradului de fidelizare a angajaților din IMM-urile din România
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 317)

O bună valorificare a potențialului resurselor umane nu se referă doar la training-ul și perfecționarea cunoștințelor, ci și la motivarea corespunzătoare a angajaților, realizată prin corelarea performanțelor acestora cu recompensele oferite. Motivarea 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 anul 2020 (Figura nr. 66) ponderea agenților economici care au acordat mărimi salariale a fost de doar 22,33%, această pondere fiind în scădere cu 29,77 p.p. comparativ cu situația înregistrată în anul 2019 (de 52,10% în 2019 la 22,33% în anul 2020). Această situație nefavorabilă se poate datora impactului pandemiei COVID 19 asupra activităților tuturor agenților economici. În ceea ce privește modificările înregistrate la evoluției cheltuielilor salariale, în cadrul a celei mai multe dintre firmele analizate, și respectiv la nivelul a 71,15% dintre organizații nivelul salariilor a rămas același cu el din anul precedent¹.

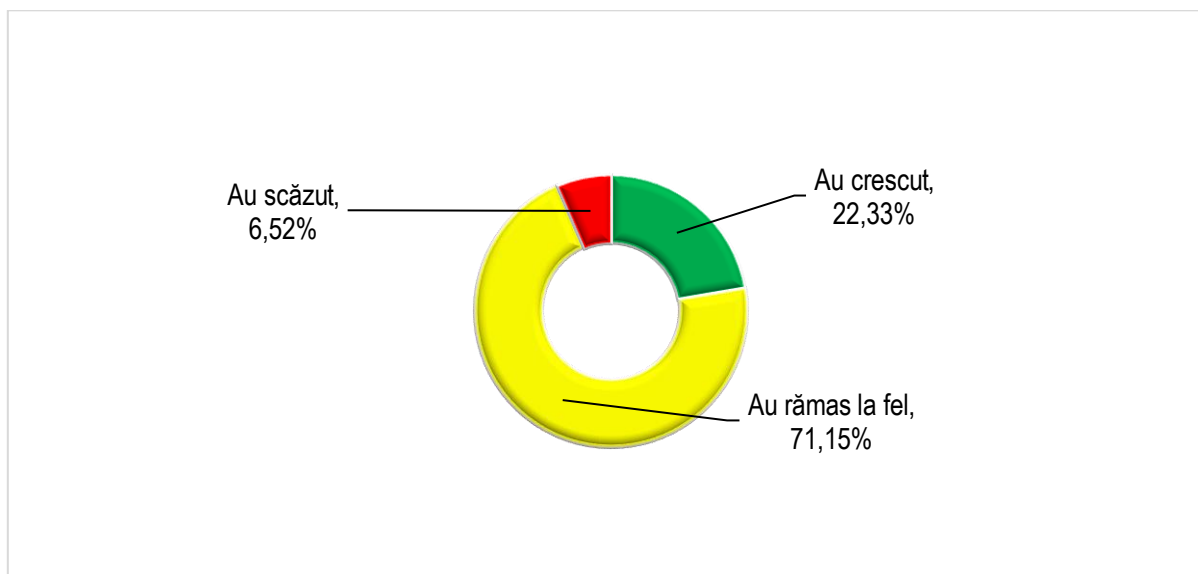


Figura nr. 66 - Evoluția cheltuielilor salariale ale firmelor din România comparativ cu anul precedent
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2021, Nicolescu O. coord., p. 296)

Pornind de la cele evidențiate, se poate sublinia faptul că motivarea angajaților trebuie să se adapteze în continuare la nevoile aflate într-o permanentă schimbare ale resursei umane. În acest context, date fiind restricțiile de natură economică care se manifestă încă în economie, mai ales în condițiile pandemiei COVID 19, ar fi oportun să se implementeze scheme de motivare a angajaților mai flexibile și mai complexe, care să îmbine motivarea de

¹ Ibidem, p. 296

tip economic cu cea care să aibă în vedere factori motivaționali de natură moral-spirituală. Totodată, trebuie să se țină cont și de provocările manifestate în economie, la nivel național, procesul motivațional necesitând o retrasare din perspectiva complexității și luării în considerare a factorilor motivaționali de altă natură decât cea economică, tocmai pentru a putea depăși cu succes această perioadă nefavorabilă. Suplimentar, trebuie să se țină cont de corelarea recompenselor cu nivelul de realizarea a obiectivelor individuale ale fiecărui angajat în parte, tocmai pentru ca, pe de-o parte, obiectivele fundamentale ale întreprinderii să fie atinse la un nivel cât mai înalt și pe de altă parte, resursa umană să fie motivată prin contribuția cât mai mare la realizarea acestor obiective.

Pe de altă parte, stilul de management predominant, la nivelul agenților economici din România, este unul de tip autoritar, treptat, tendința fiind de trecere la unul 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.

1.5.8. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului firmelor din România

Imaginea de ansamblu a stării de sănătate a managementului practicat la nivelul firmelor din România în anul 2021 este completată prin identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel. În acest sens, dintr-o listă predefinită de puncte forte, cele două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme) au avut posibilitatea să selecteze maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul agenților economici. Astfel, în urma interpretării rezultatelor cercetării au fost identificate mai multe puncte forte și slabe la nivelul managementului agenților economici din România, ce reflectă opinia celor două categorii de respondenți.

1.5.8.1. Principalele puncte forte identificate

A. Din perspectiva opiniilor exprimate de **ansamblul eșantionului** cu privire la principalele puncte forte înregistrate la nivelul agenților economici (ilustrate în Figura nr. 67), pot fi menționate următoarele elemente semnificative:

- Principalele trei puncte forte menționate de către respondenți ca fiind semnificative la nivelul agenților economici din România sunt: centrarea pe obținerea de performanțe (70,83%), organizarea eficace a activităților (59,31%) și antrenarea intensă a salariaților din organizație (54,32%), în timp ce, următoarele puncte forte au fost indicate de mai puțin de 50% dintre respondenți, începând cu cel referitor la creativitate și inovare ridicate (48,75%), situat la 5,57 p.p diferență de punctul forte de pe poziția 3. De remarcat este faptul că aceste patru puncte forte situate în top sunt aceleași cu cele menționate și în anul precedent, per total ponderea cu care sunt apreciate fiecare din cele patru puncte forte de la nivelul agenților economici de către respondenți fiind în creștere față de anul precedent.
- La polul opus, pe ultimele trei poziții, cel mai puțin frecvent identificate puncte forte se referă la: utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor de management moderne (29,56%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (29,56%) și transferul intens de know-how manageriale din alte țări (28,41%).
- Din perspectiva frecvenței cu care au fost menționate cele 20 de puncte forte de la nivelul agenților economici din România în anul 2021, ecartul maxim dintre acestea este de 42,42 p.p. ceea ce evidențiază faptul că dintre toate punctele forte menționate de către respondenți, cel referitor la „centrarea pe obținerea de performanțe” rămâne emblematic la nivelul agenților economici din România.
- Se mai poate observa faptul că toate punctele forte au fost menționate de peste 25% dintre respondenți, ceea ce sugerează existența unei game variate de atu-uri, identificate din perspectiva respondenților, însă intensitatea observabilă a acestora la nivelul managementului agenților economici din România nu este una foarte mare.
- Alte puncte forte ale managementului agenților economici din România în anul 2021, identificate de

către respondenți, au făcut referire la: „flexibilitate și adaptare la schimbare și la noile cerințe ale pieței”, „flexibilitatea în organizarea activităților”, „deschidere mai mare spre progresul tehnologic”, „orientarea pe sustenabilitate”, „inovarea și actualizarea permanentă a sistemelor informatice”, „disponibilitatea către preluarea de bune practici din state ale Uniunii Europene”, „focalizarea pe creșterea productivității muncii”, „interes pentru accesare de fonduri UE”, „programele de well - being pentru angajați”, „trecerea în sistem online”, „preocuparea pentru menținerea unor condiții sigure de muncă în condițiile pandemiei”, „concentrarea pe acțiuni privind utilizarea eficace a resurselor în contextul pandemiei SARS CoV 2”, „capacitatea pentru digitalizare și tranziția către neutralitatea din 2050”. Analizând aceste alte puncte forte subliniate suplimentar de către respondenți, se poate observa impactul indiscutabil al pandemiei COVID 19 asupra viziunii generale a managementului din România și schimbarea perspectivei asupra elementelor care sunt considerate a fi indispensabile pentru obținerea succesului la nivel organizațional.

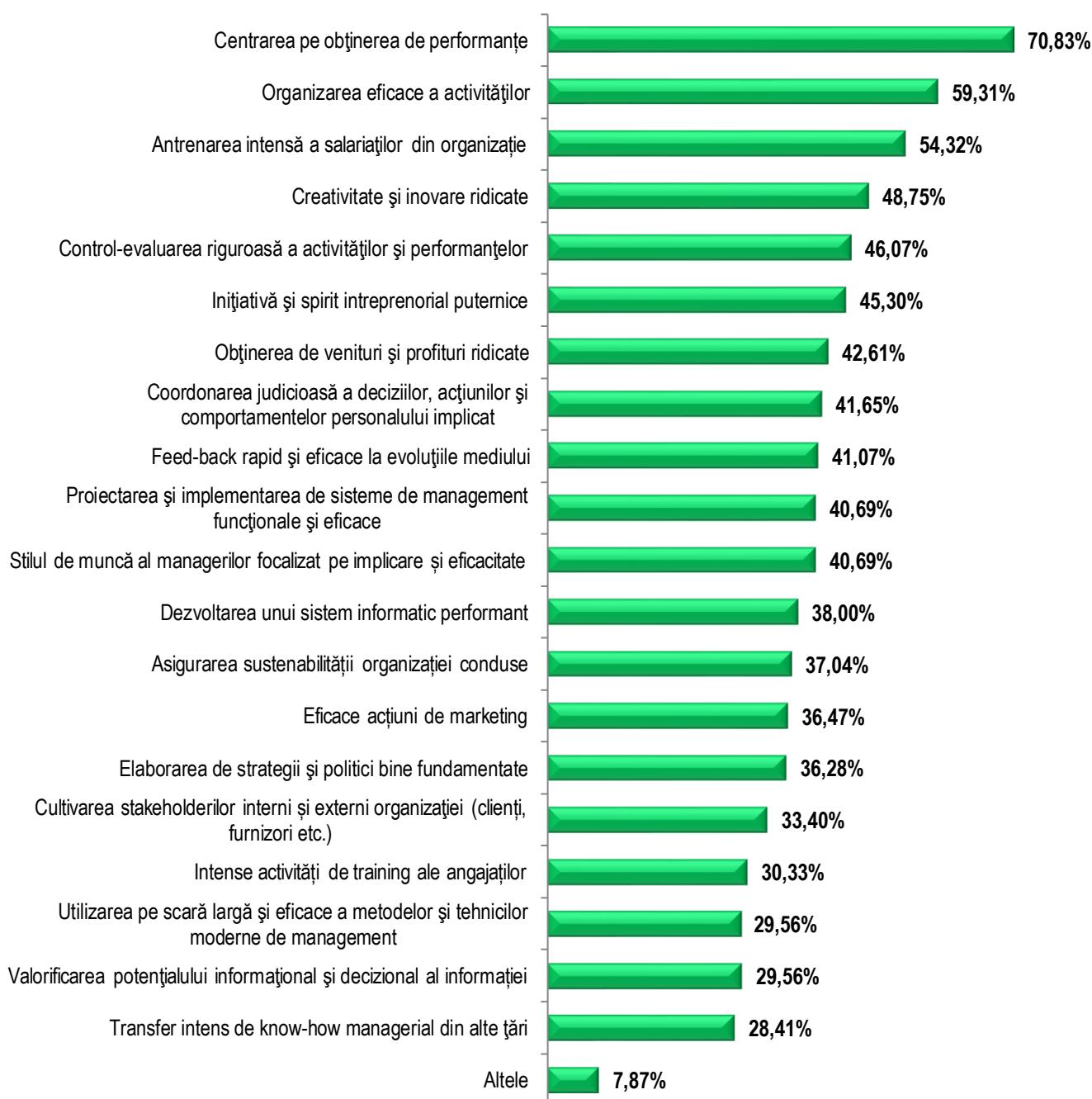


Figura nr. 67 - Principalele puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2021, per ansamblu

B. Rezultatele obținute evidențiază 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, acestea fiind evidențiate în următoarele paragrafe.

Conform opiniilor **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, se poate evidenția faptul că principalele puncte forte ale agenților economici menționate de către aceștia sunt (Figura nr. 68): centrarea pe obținerea de performanțe (identificat de către 78,26% dintre respondenți), antrenarea intensă a salariaților din organizație (59,01%), organizarea eficace a activităților (57,14%), cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori, etc.) (53,42%) și feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (52,80%). Comparând opiniile cadrelor didactice și cercetătorilor în management cu situația per ansamblu, se poate constata că primele trei puncte forte identificate cu cea mai mare frecvență de către respondenți per total sunt aceleași cu cele menționate separat de către eșantionul format din cadre didactice și cercetătorilor în management.



Figura nr. 68 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2021 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Din perspectiva **managerilor și specialiștilor** români, principalele puncte forte la nivelul firmelor în anul 2021 vizează (Figura nr. 69): centrarea pe obținerea de performanțe (acesta fiind evidențiat de 67,50% dintre respondenți), urmat la mică distanță de organizarea eficace a activităților (60,28%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (52,22%), creativitate și inovare ridicate (46,94%) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (45,00%). Topul celor mai frecvent menționate cinci puncte forte de către eșantionul format din managerii și specialiștii din firme este identic cu cel menționat per ansamblu de către respondenți.

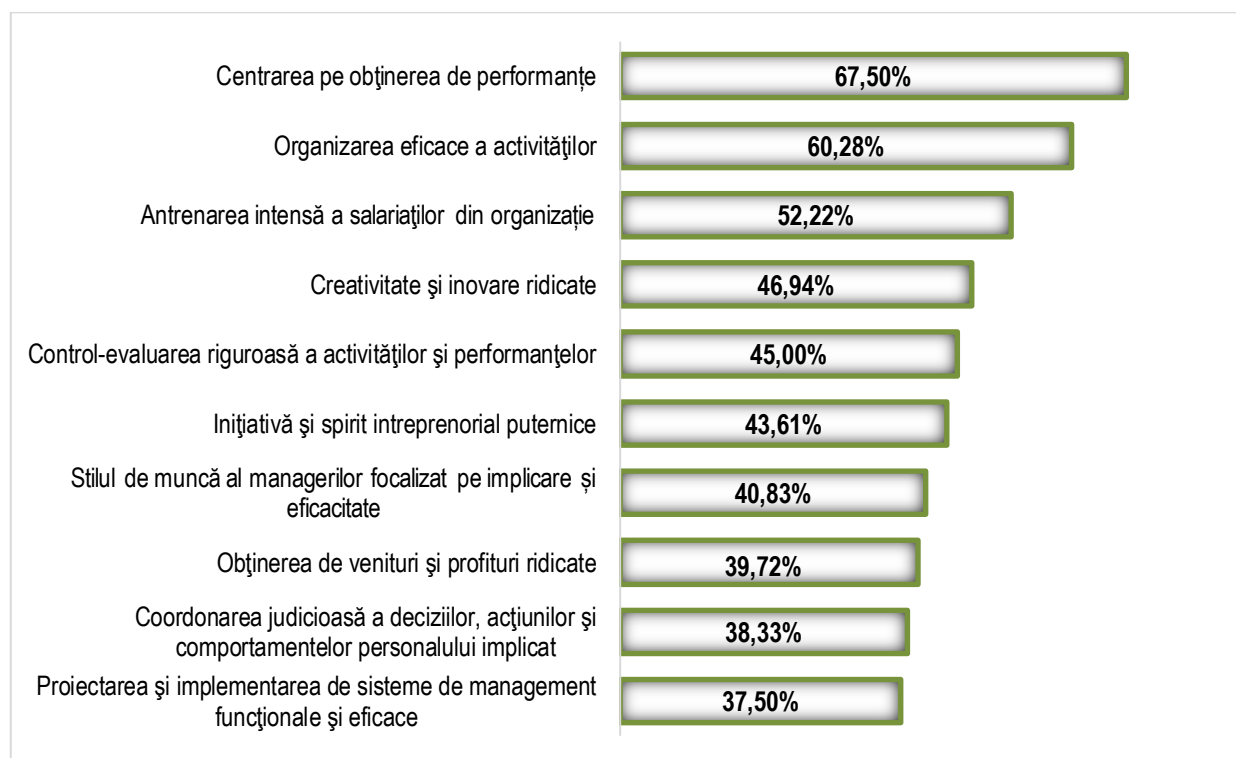


Figura nr. 69 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în anul 2021 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

Luând în considerare punctele forte menționate de cele două categorii de respondenți, cadre didactice și cercetători în management, și respectiv manageri și specialiști din firme, putem afirma că, atât prin prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, cât și a poziției pe care o ocupă în ierarhia constituită în urma analizei răspunsurilor ambelor categorii de respondenți, principalul punct forte manifestat la nivelul firmelor din România în anul 2021 este centrarea pe obținerea de performanțe, punct forte ce s-a clasat pe prima poziție și în opinia respondenților de anul precedent, aspect pozitiv din perspectiva mediului economic românesc.

Având în vedere că, antrenarea intensă a salariaților din organizație este un alt punct forte clasat pe una dintre primele trei poziții, se poate observa importanța acordată resursei umane la nivel organizațional. Suplimentar, corelând această importanță, acordată resursei umane, cu existența atu-ului referitor la creativitate și inovare ridicate, este evident că, pentru a putea contura firme caracterizate de un parcurs ascendent și cât mai sustenabil este esențială o schimbare de mentalitate, din perspectiva procesului necesar de desfășurat pentru obținerea performanțelor economice.

Pe de altă parte, frecvența punctelor forte ale managementului agenților economici din România identificate de către eșantionul care include manageri și specialiști din firme este sensibil inferioară comparativ cu cea corespunzătoare eșantionului de cadre didactice și cercetători în management. Această situație sugerează, pe de o parte, 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.

Din perspectiva poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, poate fi remarcată o concordanță destul de ridicată între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane, evidențiată de situarea a opt dintre acestea printre primele zece în ambele ierarhii.

1.5.8.2. Analiza cauzală a principalelor puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici din România

Având ca și punct de plecare rezultatele obținute pe ansamblul eșantionului format din cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme, evidențiem faptul că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul agenților economici în anul 2021 sunt cele ilustrate în Tabelul nr. 55. Analiza acestor

puncte forte prin prisma cauzelor care le determină, dar și a efectelor pe care le generează este prezentată în paragrafele următoare.

Tabelul nr. 55

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 (70,83%)	Rolul managementului în obținerea eficienței și eficacității la nivel organizațional	<ul style="list-style-type: none"> ● Apelarea frecventă la consultanță managerială, financiară, etc. ● Condițiile impuse de proprietari ● Orientarea predilectă a managementului firmelor românești spre generarea de performanțe ● Necesitatea supraviețuirii firmelor în contextul schimbărilor din mediul lor ambiant ● Creșterea nivelului de pregătire managerială a numeroși manageri și specialiști din firme ● Necesitatea valorificării eficiente a resurselor umane limitate 	<ul style="list-style-type: none"> ● Supraviețuirea și dezvoltarea firmelor conduse ● Creșterea eficienței activităților agenților economici ● Atragerea de resurse suplimentare pentru dezvoltarea firmelor ● Satisfacerea intereselor stakeholderilor interni și externi ● Menținerea la un nivel rezonabil a stabilității resursei umane ● Amplificarea contribuției agenților economici la dezvoltarea economico-socială a țării
2	Organizarea eficace a activităților (59,31%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Existența majorității activităților necesare funcționării unei firme ● Nivel ridicat de profesionalizare al managerilor ● Corelarea structurilor organizatorice cu obiectivele asumate ● Experiența dobândită în derularea afacerii ● Sporirea cunoștințelor managerilor și administratorilor din firme în domeniul organizării 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crearea de condiții adecvate pentru atingerea funcționalității și pentru obținerea de performanțe ● Satisfacerea superioară a cerințelor clienților ● Creșterea eficienței activităților agenților economici
3	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (54,32%)	Cerința a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Acordarea unor stimulente motivaționale ● Creșterea constantă a nivelului salariilor în ultimii ani 	<ul style="list-style-type: none"> ● Îmbunătățirea eficienței și eficacității activităților ● Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<ul style="list-style-type: none"> ● Intrarea pe piață românească a investitorilor străini, ceea ce a condus la o amplificare disponibilităților financiare ale firmelor ● Diversitatea programelor de training și perfecționare finanțate din fonduri europene 	<p>salariaților la realizarea obiectivelor</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Creșteri relativ rapide ale productivității muncii ● Asigurarea premiselor favorabile pentru realizarea obiectivelor
4	Creativitate și inovare ridicate (48,75%)	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizarea frecventă a transferului internațional de know-how managerial ● Realizarea de trening-uri manageriale a numeroși manageri și specialiști ● Intensificarea concurenței pe piața internă și externă ● Creșterea potențialului inovativ al resurselor umane 	<ul style="list-style-type: none"> ● Creșterea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse ● Creșterea numărului de produse și servicii noi și modernizate ● Amplificarea posibilităților de rezolvare a unor probleme complexe și diverse
5	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (46,07%)	Cerința a managementul ui profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Îmbunătățirile efectuate la nivelul sistemului informațional ceea ce oferă noi posibilități de control evaluare în organizații ● Creșterea nivelului de pregătire a managerilor și specialiștilor din firme ● Utilizarea pe scală largă a metodelor și tehnicilor riguroase de management, ce facilitează exercitarea controlului ● Existența a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective ● Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crearea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor ● Amplificarea funcționalității și performanțelor firmei ● Crearea premiselor unei motivări realiste și bazate pe rezultate ● Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național
6	Inițiativă și spirit întreprenorial puternice (45,30%)	Cerințele economiei de piață Alte țări din Uniunea Europeană	<ul style="list-style-type: none"> ● Apariția unei noi generații de întreprinzători ● Caracteristicile culturale românești ● Gradul ridicat de creativitate al întreprinzătorilor români 	<ul style="list-style-type: none"> ● Creșterea capacității de rezolvare a problemelor de către întreprinzători și manageri ● Anticiparea oportunităților și amenințărilor din piață Satisfacerea superioară a cerințelor clienților

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
7	Obținerea de venituri și profituri ridicate (42,61%)	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
8	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (41,65%)	Cerința a managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor din firmele românești, în special a celor referitoare la coordonarea activităților și comunicare ● Amplificarea transferului internațional de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> ● Armonizarea mai bună a muncii salariaților ● Creștere a gradului de funcționalitate și a performanțelor sistemelor conduse
9	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului (41,07%)	Cerințele economiei de piață	<ul style="list-style-type: none"> ● Necesitatea supraviețuirii firmelor în contextul schimbărilor din mediul lor ambiant ● Îmbunătățirea nivelului de pregătire al managerilor ● Amplificarea transferului internațional de know-how managerial ● Creșterea potențialului inovativ al resurselor umane 	<ul style="list-style-type: none"> ● Crearea de condiții adecvate pentru atingerea funcționalității și pentru obținerea de performanțe ● Creșterea eficienței activităților agenților economici ● Adaptarea permanentă la schimbările din mediu
10	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace (40,69%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> ● Conștientizarea în rândul managerilor de la nivelul organizațiilor românești 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 ● Amplificarea eficienței activităților organizației conduse

1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului firmelor din România

1.5.9.1. Principalele puncte slabe identificate

Urmărind aceeași procedură utilizată pentru principalele puncte forte identificate la nivelul managementului firmelor din România și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea unei analize similare și în cazul punctelor slabe, acestea constituind o premisă esențială a fundamentării unor măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare.

A. Principalele disfuncționalități înregistrate la nivelul agenților economici, așa cum au fost evidențiate de rezultatele anchetei, subliniază câteva aspecte pe care le considerăm semnificative, acestea fiind prezentate în Figura nr. 70.

- La nivelul 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 acest nivel de analiză, zonele de disfuncționalitate se manifestă în mai mică măsură și sunt mai puțin pregnante decât cele de funcționalitate
- Din perspectiva poziției ocupate în clasament, dar și din prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, din lista predefinită de puncte slabe se disting: pe prima poziție - capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (identificat ca și punct slab de către 43,49% dintre respondenți), urmat, pe poziția a doua de accentul redus pe trainingul angajaților (29,98%) – situat la o distanță semnificativă de 13,51 p.p. față de primul, poziția a treia – performanțe ecologice scăzute (27,76%), poziția a patra – folosirea de sisteme manageriale empirice neproiectate profesionist (26,04%) și poziția numărul cinci – insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (25,31%).
- Per ansamblu, celelalte 19 de puncte forte sunt „răspândite” pe o „plajă” destul de restrânsă (doar cu puțin mai mult de 12.p.p.), ceea ce sugerează faptul acestea se manifestă cu o intensitate apropiată în firmele românești.
- Printre cele mai puțin semnificative cinci puncte slabe, identificate de către respondenți putem remarca: strategii și politici deficitare sau neexistente (18,18%), insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (17,44%), insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne (14,74%), neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (13,76%) și funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (12,53%).
- Alte puncte slabe ale managementului agenților economici în anul 2021, astfel cum au fost formulate de către respondenți, se referă (printre altele) la: „dezvoltarea insuficientă a sistemelor informatice”, „incoerența în abordarea de management”, „acceptarea personalului necalificat pentru diferite funcții”, „slaba motivare a angajaților”, „incompetența dovedită prin rezultate, amatorism, subiectivism, egocentrism”, „ignorarea avantajelor puse la dispoziție de instrumentele manageriale moderne”, „relaționarea inadecvată cu clienții”, „birocrăția”, „lipsa viziunii cu privire la optimizarea obiectivelor, acțiunilor și responsabilității”, „consum mare de timp pentru activități nerelevante”, „rigiditatea în decizii”, „lipsa de corelare a unor decizii și nepotismul”, „obținerea de profit pe termen scurt fără o fundamentare strategică”.

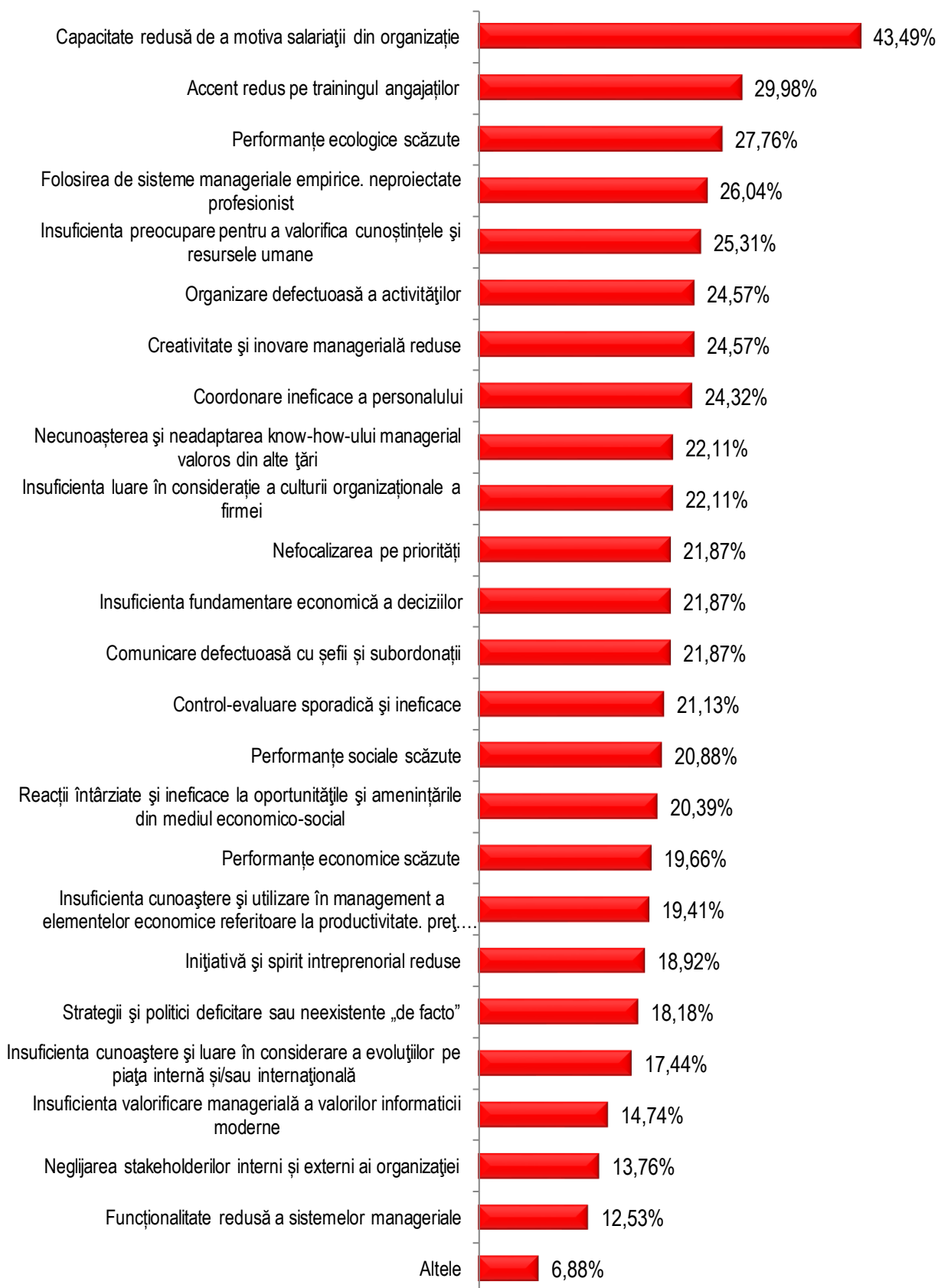


Figura nr. 70 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2021, pe ansamblu

B. Analiza răspunsurilor pentru fiecare categorie de respondenți în parte a relevat faptul că, în **opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, disfuncționalități majore la nivelul managementului

agenților economici se manifestă în egală măsură prin capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (40,00%) și performanțele ecologice scăzute (40,00%), urmate de insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (31,85%), insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (30,37%) și folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (29,63%).

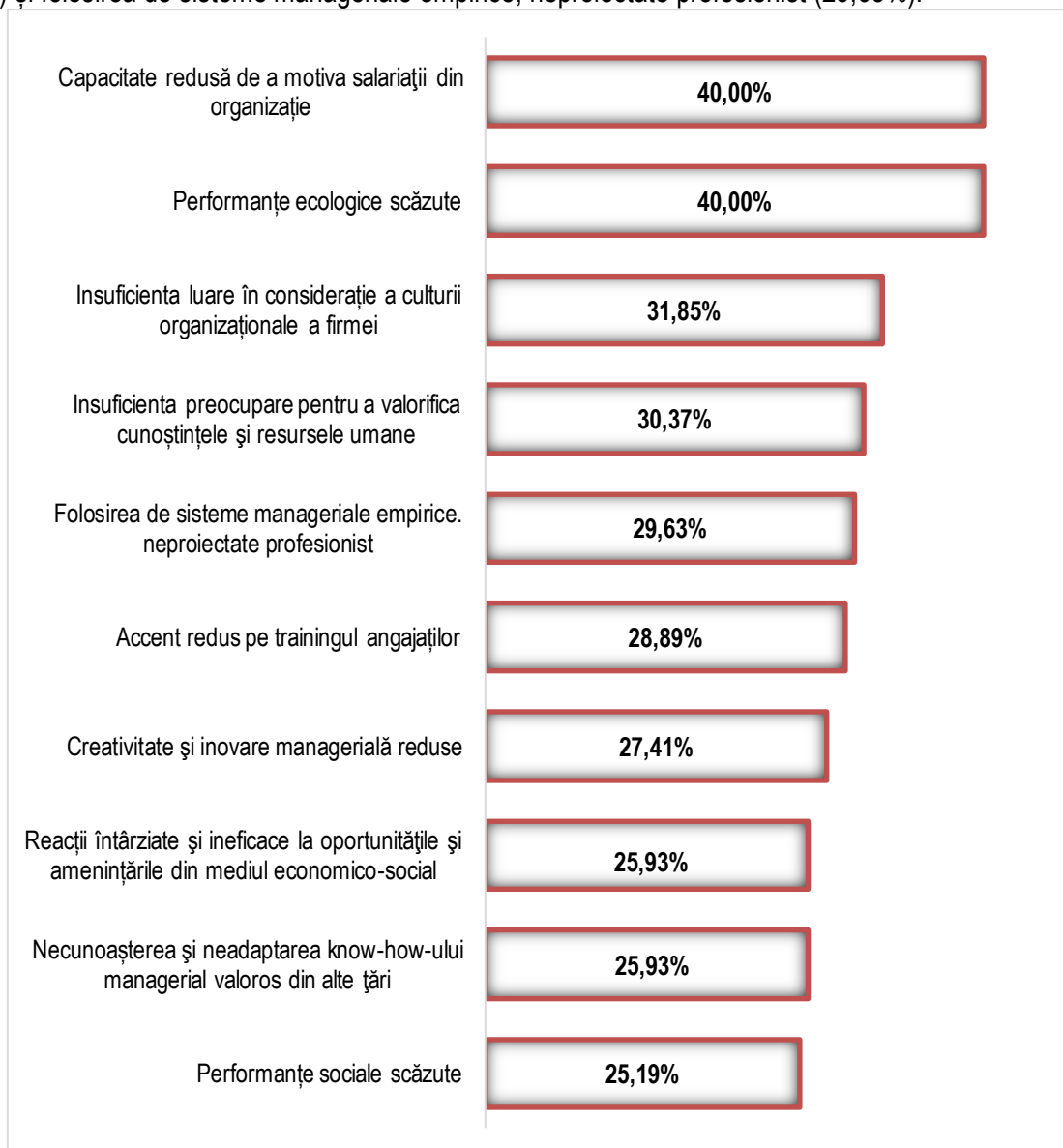


Figura nr. 71 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Pe de altă parte, pe baza răspunsurilor oferite de **managerii și specialiștii în management** din firmele din România, cele mai des întâlnite disfuncționalități la nivelul firmelor sunt: capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (45,22%), accent redus pe trainingul angajaților (30,51%), organizarea defectuoasă a activităților (29,41%), coordonarea ineficace a personalului (29,04%) și nefocalizarea pe priorități (26,10%). O ilustrare detaliată a acestora se regăsește în Figura nr. 72 .

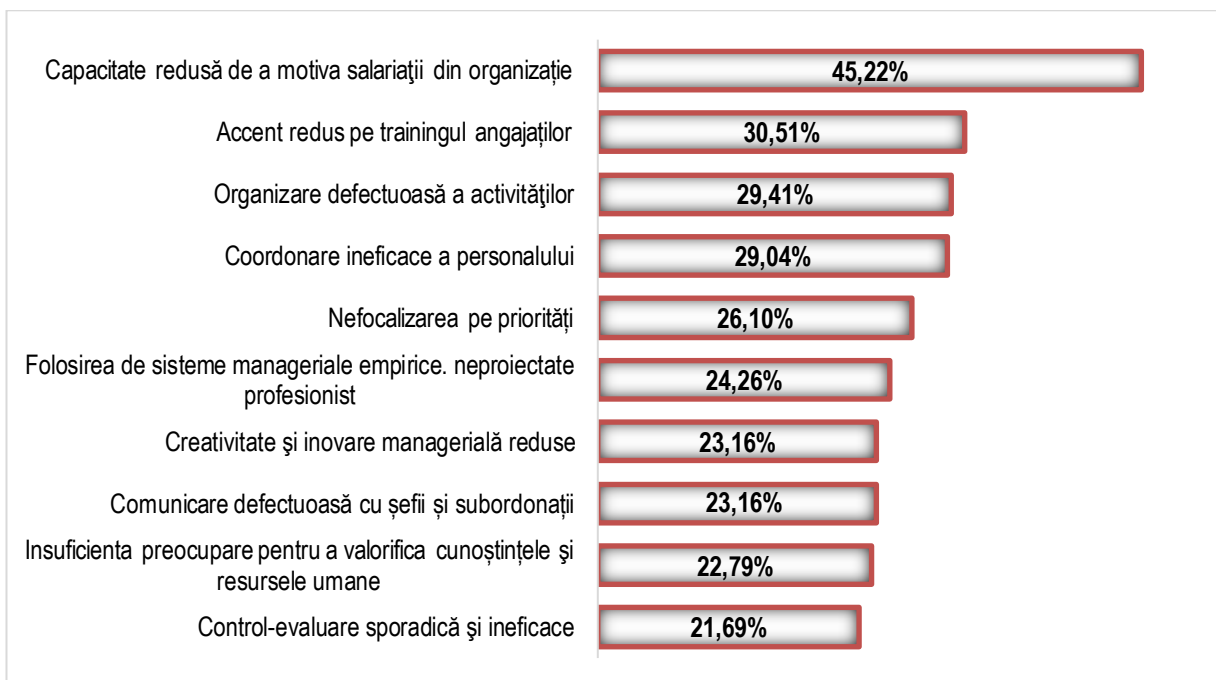


Figura nr. 72 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2021 în opinia managerilor și specialiștilor români

Comparând principalele 10 puncte slabe identificate de cele două categorii de respondenți, precum și poziția pe care se situează acestea în fiecare dintre cele două ierarhii, relevante sunt următoarele aspecte:

- Poate fi remarcat faptul că, în ambele ierarhii, capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație este considerat ca principalul punct slab la acest nivel de analiză, acesta fiind menționat de 45,22% dintre managerii și specialiștii din firme și de 40,00% dintre cadrele didactice și cercetătorii participanți la anchetă și 40,50% dintre managerii din firme. În acest sens, este subliniat un simptom semnificativ negativ ce caracterizează starea de sănătate a agenților economici din România, referitor la focalizarea insuficientă pe resursa umană, extrem de vitală în derularea unui proces de management cât mai eficient și în obținerea unor performanțe economice superioare, cât mai durabile.
- După cum se poate observa, în ceea ce privește punctele slabe, există o concordanță între opiniile celor două categorii de respondenți, reflectată prin faptul că cinci dintre punctele slabe menționate în top 10 cele mai resimțite puncte slabe la nivelul agenților economici din România în 2021 se regăsesc în ambele ierarhii ale respondenților.

1.5.9.2. Analiza cauzală a principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România

Similar analizei cauzale efectuate cu privire la punctele forte ale managementului agenților economici din România în 2021, vor fi analizate cele mai frecvente 10 puncte slabe identificate de către cele două categorii de respondenți, cadre didactice și cercetători în management, și respectiv manageri și specialiști din firme, identificându-se atât cauzele, cât și potențialele implicații ale acestora, așa cum se arată și în Tabelul nr. 56.

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 (43,49%)	Cerințele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Mentalitatea managerilor și întreprinzătorilor români ● Lipsa resurselor, în special financiare, pentru o parte dintre agenții economici ● Diminuarea performanțelor economice ale firmelor românești 	<ul style="list-style-type: none"> ● Productivitate și responsabilitate reduse ● Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor ● Fluctuații ale resurselor umane din organizații
2	Accent redus pe trainingul angajaților (29,98%)	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"> ● Fluctuația resurselor umane ● Demotivarea angajaților ● Scăderea productivității muncii
3	Performanțe ecologice scăzute (27,76%)	Performanțele ecologice din alte țări, în special cele membre ale UE	<ul style="list-style-type: none"> ● Deficiențe în fundamentarea, elaborarea și implementarea politicilor și strategiilor din domeniul ecologic ● Insuficiența și/sau gestionarea deficitară a resurselor financiare existente 	<ul style="list-style-type: none"> ● Valorificarea insuficientă a capitalului uman ● Efecte defavorabile asupra performanțelor economice ale României
4	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (26,04%)	Cerințele și exigențele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> ● Gradul redus al apelării la consultanță managerială ● Necunoașterea principalelor instrumente manageriale și a impactului acestora la nivelul organizațiilor ● Competența managerială redusă a celor care pretind folosirea acestor instrumente manageriale ● Atitudinea ostilă a managerilor față de descentralizarea managerială și economică ● Profesionalizarea scăzută a managementului 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilizarea defectuoasă a instrumentelor manageriale ● Birocratizarea excesivă a unor activități ● Capacitatea redusă a sistemului de management de a răspunde provocărilor endogene și exogene ● Scăderea competitivității firmei ● Premise favorabile pentru nerealizarea obiectivelor ● Amplificarea disfuncționalităților generate de rigiditatea sistemului de management ● Diminuarea considerabilă a eficacității instrumentarului managerial
5	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și	Cerințele managementului resurselor umane și ale	<ul style="list-style-type: none"> ● Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disfuncționalității în motivarea resurselor umane ● Fluctuația ridicată a resurselor umane

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	resursele umane (25,31%)	management ului științific	manageriale	
6	Organizare defectuoasă a activităților (24,57%)	Exigentele management ului profesionist Principiile și funcțiile manageriale	<ul style="list-style-type: none"> ● Strategii defectuoase sau inexistente ● Nefocalizarea pe priorități ● Nivelul redus de pregătire managerială ● Lipsa cunoștințelor și abilităților managerilor (în special a celor referitoare la organizarea activităților) din organizații ● Dimensionarea inadecvată a unor componente procesuale și organizatorice ● Instabilitatea și lipsa de predictibilitate politică, legislativă și economică 	<ul style="list-style-type: none"> ● Influențe negative asupra eficienței și performanțelor la nivel de organizație ● Derularea proceselor organizaționale cu dificultate fără susținerea structurală necesară. ● Structură organizatorică incorect concepută și care nu își îndeplinește rolul ● Repartizare și utilizare incorectă a resursei umane în cadrul firmei ● Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național
7	Creativitate și inovare managerială reduce (24,57%)	Cerințele management ului științific	<ul style="list-style-type: none"> ● Insuficiența receptivitate la nou a unora dintre manageri ● Nivelul redus de pregătire managerială ● Sisteme de motivare insuficiente/lipsă pentru angajații cu potențial creativ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pierderea unor oportunități de afaceri ● Scăderea funcționalității organizațiilor ● Influențe negative asupra performanțelor economice ● Nevalorificarea potențialului uman la întreaga sa capacitate
8	Coordonare ineficace a personalului (24,32%)	Cerință a management ului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Insuficiente cunoștințe manageriale ● Lipsa pregătirii managerilor în domeniul comunicării ● Comunicarea de „jos în sus” mai intensă decât „de sus în jos” 	<ul style="list-style-type: none"> ● Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute. ● Lipsa unei bune armonizări a muncii salariaților ● Scăderea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse ● Efecte negative asupra performanțelor economice ale firmelor
9	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (22,11%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale management ului, precum și ale profesionalizării management ului	<ul style="list-style-type: none"> ● Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială ● Grad redus de profesionalism a numeroși manageri ● Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la noutăți ● Cultura organizațională insuficient de receptivă la nou 	<ul style="list-style-type: none"> ● Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul ambiant internațional ● Disfuncționalități la nivel micro și macroeconomic. ● Adâncirea decalajelor manageriale față de alte țări europene ● Nevalorificarea unor concepte, abordări, metode, tehnici manageriale

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				performante pe plan internațional
10	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (22,11%)	Exigentele managementului profesionist	<ul style="list-style-type: none"> ● Atitudinea managerilor față de salariați ● Stilul managerial predominant autoritar în numeroase firme din România. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Impact nefavorabil asupra dezvoltării resursei umane a organizației. ● Efecte nefavorabile asupra competitivității organizaționale ● Imaginea nefavorabilă a firmei în fața stakeholderilor.

1.6. Trainingul și consultanța managerială

1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România

Formarea și perfecționarea managerilor în România este asigurată în principal de următoarele categorii de organizații:

- Universitățile, marea lor majoritate entități cu tradiție în România, iar în cadrul acestora evidențiem facultățile de profil, care se implică în formarea inițială și continuă (ciclul de licență, programele de masterat, școlile doctorale/ postdoctorale și organizarea cursuri postuniversitare de perfecționare și specializare);
- Centrele de formare subordonate unor ministere sau organizații de mari dimensiuni;
- Școlile postacademice de afaceri, atât românești, cât și reprezentanțe ale unor organizații educaționale din afara țării;
- Companiile private/ centrele de training, care se implică de regulă în operaționalizarea unor programe de pregătire/ perfecționare de scurtă durată, focalizate asupra problemelor specifice cu care se confruntă managerii/ organizațiile;
- Fundațiile asociațiile, 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 țara noastră, 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**:

- Firmele și centrele de consultanță autohtone și străine, private, publice, sau mixte. În România cele mai numeroase astfel de organizații sunt profilate pe problematica managerială, însă sunt și companii/ centre care sunt specializate pe mai multe domenii - management, informatică, financiar, marketing etc. Acestea asigură, de regulă, un nivel mediu al calității serviciilor și al prețurilor solicitate. Cele mai bune firme și centre de consultanță se află în marile orașe care sunt importante centre universitare și științifice. În orașele mai mici, astfel de centre se regăsesc rar și, cel mai adesea cu un nivel mediu al serviciilor.
- Instituțiile 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 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, asociațiile și alte tipuri de organizații non-guvernamentale ONG-uri. Fundațiile au apărut în România într-un număr foarte mare, ocupându-se de numeroase probleme. O proporție apreciabilă au preocupări în domeniul consultanței manageriale pentru agenții economici. Cea mai mare parte a acestora s-au înființat cu finanțare externă (UNIDO, UNDP, Banca Mondială, Know-How Fund, guvernele francez, german, italian, austriac, american, canadian, etc.). Eterogenitatea naturii, calității și prețurilor serviciilor practicate este extrem de mare. Calitatea serviciilor furnizate este frecvent mediocră. La încetarea sau diminuarea finanțării externe, majoritatea fundațiilor funcționează la nivelul de supraviețuire. În abordarea acestor organizații, se recomandă precauție.
- Centrele de afaceri, care au început să fie înființate mai frecvent după anul 2000, o bună parte cu finanțări externe. Acestea oferă o gamă variată de servicii, printre care și consultanța în domeniul managementului. În general, se constată că pe perioada finanțării externe sau publice, oferă servicii de consultanță apropiate de nivelul mediu al calității pe piața românească. Ulterior, cu foarte mici excepții, centrele fie se închid, fie își restrâng foarte mult activitatea.

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

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

Cu toate că în țara noastră activează mulți furnizori de consultanță managerială, îndeosebi în orașele mari, care sunt și centre universitare, România deține sub 1% din volumul pieței de consultanță a Uniunii Europene, în cadrul căreia domină Germania, Franța, Anglia și Spania.

Conform estimărilor AMCOR (Asociația Consultanților în Management din România), piața românească de consultanță are o valoare de aproximativ 0,3% din PIB. Dacă avem în vedere că piețele de consultanță din țările U.E. dețin în medie 1% din produsul intern brut, rezultă că piața din România are un nivel redus de dezvoltare, dar în același timp și potențial amplu de creștere.

1.6.2. Frecvența trainingului în firmele românești

Luând în considerare că întreprinderile mici și mijlocii reprezintă cel mai important și numeros eșalon al firmelor din România, cu cea mai mare contribuție la crearea produsului intern brut, 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 IMM-urilor**. În acest sens facem referire la **numărul mediu de zile lucrătoare pe angajat dedicate trainingului, suportul financiar al instruirii personalului și ponderea salariiilor care au beneficiat de pregătire**, luând în considerare rezultatele unei cercetări pe bază de chestionar derulate în anul 2021 pe un eșantion de 558 de companii mici și mijlocii¹.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C-P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura Pro Universitaria, București, 2021.

În ceea ce privește numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat destinate trainingului pe parcursul ultimului an (vezi figura nr. 73), ancheta a relevat următoarele:

- 65,02% dintre angajatori nu s-au implicat în instruirea resurselor umane;
- 25,69% din întreprinderi au dedicat formării/ perfecționării personalului între 1 și 5 zile;
- 9,29% dintre firme au alocat în medie peste 5 zile pentru pregătirea profesională a angajaților;

Remarcăm faptul că doar 35% dintre IMM-uri au avut în vedere trainingul angajaților, proporție redusă față de media existentă la nivelul U.E.

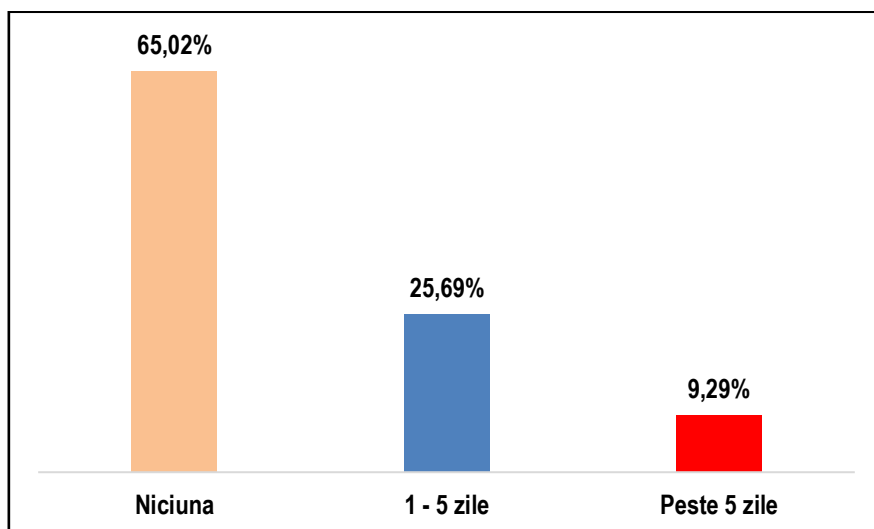


Figura nr. 73 - Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul companiilor mici și mijlocii

Clasificarea agenților economici mici și mijlocii în funcție de vechime a reliefat următoarele:

- firmele de 5-10 ani consemnează o frecvență mai mare a entităților care nu au prevăzut nicio zi pentru trainingul salariaților (69,74%);
- întreprinderile mai vechi de 15 ani înregistrează o pondere superioară a organizațiilor care au alocat 1-5 zile pregătirii angajaților (30,99%);
- companiile înființate în ultimii 5 ani dețin proporție mai ridicată a IMM-urilor care au dedicat instruirii personalului peste 5 zile (10,84%).

Detalii în tabelul nr. 57.

Tabelul nr. 57

Corelația dintre vârsta întreprinderilor 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	67,98%	69,74%	62,50%	60,23%
2.	1-5 zile	21,18%	23,68%	28,57%	30,99%
3.	Peste 5 zile	10,84%	6,58%	8,93%	8,77%

Abordarea companiilor pe regiuni de dezvoltare (tabelul nr. 58) relevă următoarele:

- organizațiile din Sud Vest înregistrează cel mai mare procent al întreprinderilor în care nu s-au derulat programe de training (83,58%);
- firmele din Sud Est dețin o proporție mai ridicată a unităților economice în rândul cărora au fost alocate pentru instruirea angajaților 1-5 zile (36,17%);

- entitățile din Nord Est dețin cea mai mare pondere companiilor în care au fost destinate peste 5 zile activităților de formare și perfecționare (12,73%).

Tabelul nr. 58

Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în funcție de apartenența regională a IMM-urilor

Nr crt	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	IMM-urile grupate pe regiuni de dezvoltare							
		Nord Est	Sud Est	Sud	Sud Vest	Vest	Nord Vest	Centru	București Ilfov
1.	Nici una	53,64%	57,45%	64,38%	83,58%	82,76%	62,34%	68,92%	58,62%
2.	1-5 zile	33,64%	36,17%	26,03%	11,94%	10,34%	27,27%	21,62%	31,03%
3.	Peste 5 zile	12,73%	6,38%	9,59%	4,48%	6,90%	10,38%	9,46%	10,35%

Gruparea IMM-urilor pe **clase de mărime**, a scos în evidență că ponderea companiilor care nu au investit în training este mai amplă în cadrul microîntreprinderilor (65,33%), frecvența angajatorilor care au alocat pregătirii 1-5 zile este superioară în cadrul entităților mici (27,18%), iar procentajul unităților economice care au destinat instruirii peste 5 zile este mai ridicată în rândul firmelor mijlocii (10,71%). Vezi tabelul nr. 59.

Tabelul nr. 59

Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în funcție de dimensiunea întreprinderilor mici și mijlocii

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Nici una	65,33%	64,08%	64,29%
2.	1-5 zile	25,33%	27,18%	25,00%
3.	Peste 5 zile	9,33%	8,74%	10,71%

După **forma juridică de organizare** a firmelor (tabelul nr. 60), se constată că:

- societățile pe acțiuni consemnează un procentaj mai ridicat al IMM-urilor care nu au investit în pregătirea forței de muncă (77,65%), iar SRL-urile înregistrează o proporție superioară a organizațiilor care au alocat în medie 1-5 zile pentru perfecționarea angajaților (27,80%);
- agenții economici altfel organizați juridic dețin cea mai mare pondere a companiilor în cadrul cărora au fost dedicate instruirii peste 5 zile/ salariat (27,27%).

Tabelul nr. 60

Corelația dintre forma de organizare juridică a IMM-urilor și numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	IMM-urile după forma de organizare juridică		
		SA	SRL	Alte forme de organizare juridică
1.	Nici una	77,65%	62,68%	54,55%
2.	1-5 zile	16,47%	27,80%	18,18%
3.	Peste 5 zile	5,88%	9,51%	27,27%

Încadrarea întreprinderilor pe **domenii de activitate** a relevat următoarele:

- firmele din sectorul turismului consemnează proporții mai ridicate ale entităților în rândul cărora au fost dedicate formării angajaților 1-5 zile (37,50%) și peste 5 zile (12,50%);
- organizațiile din construcții înregistrează un procentaj mai amplu al unităților economice în care nu s-a alocat trainingului nicio zi (75%).
- companiile din comerț dețin un procent mai redus al respondenților care au indicat 1-5 zile/ salariat (17,54%), iar firmele din transporturi se remarcă printr-o frecvență inferioară a agenților economici care au destinat activităților de pregătire peste 5 zile (5,56%).

Detalii în tabelul nr. 61.

Tabelul nr. 61

Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în funcție de domeniile în care activează IMM-urile

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	IMM-urile pe ramuri de activitate					
		Industria	Construcții	Comerț	Transporturi	Turism	Servicii
1.	Nici una	64,92%	75,00%	71,93%	61,11%	50,00%	63,27%
2.	1-5 zile	25,65%	17,86%	17,54%	33,33%	37,50%	27,55%
3.	Peste 5 zile	9,43%	7,14%	10,52%	5,56%	12,50%	9,18%

Având în vedere suportul financiar al trainingului salariaților în cadrul IMM-urilor, rezultatele sondajului reliefează că **procentul mediu alocat trainingului din cifra de afaceri a fost de 0,65% pe întreprindere**, situație nefavorabilă, care denotă faptul că întreprinzătorii/ managerii români investesc relativ puțin în instruirea resurselor umane, în condițiile în care pregătirea personalului reprezintă o necesitate stringentă, o cerință a menținerii/ creșterii competitivității, însă explicabilă și prin impactul nefast al pandemiei Covid 19 asupra resurselor financiare ale organizațiilor.

Gruparea organizațiilor în funcție de **de vârstă, apartenență regională, mărime și formă juridică** scoate în evidență că procentul mediu din cifra de afaceri dedicat instruirii personalului a înregistrat mărimi mai ridicate în cadrul entităților de 5-10 ani vechime (0,71%), companiilor din Sud (0,86%), microîntreprinderilor și firmelor mici (0,67%) și unităților economice cu alte forme de organizare (0,91%). Vezi figurile 72-77.

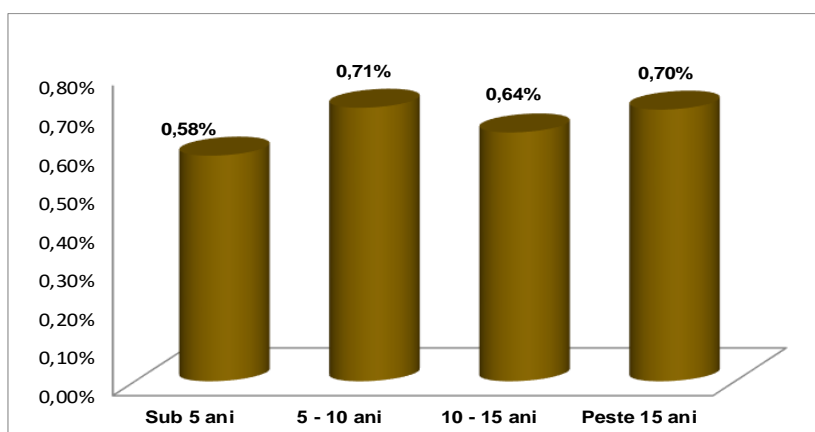


Figura nr. 74 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de vârsta firmelor

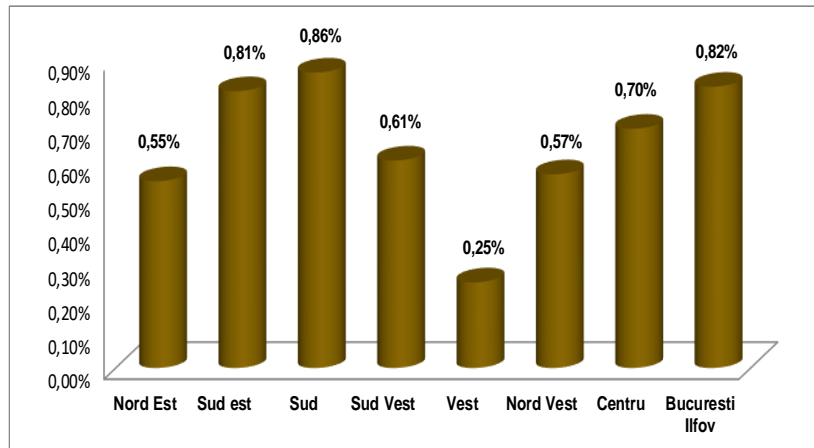


Figura nr. 75 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte IMM-urile

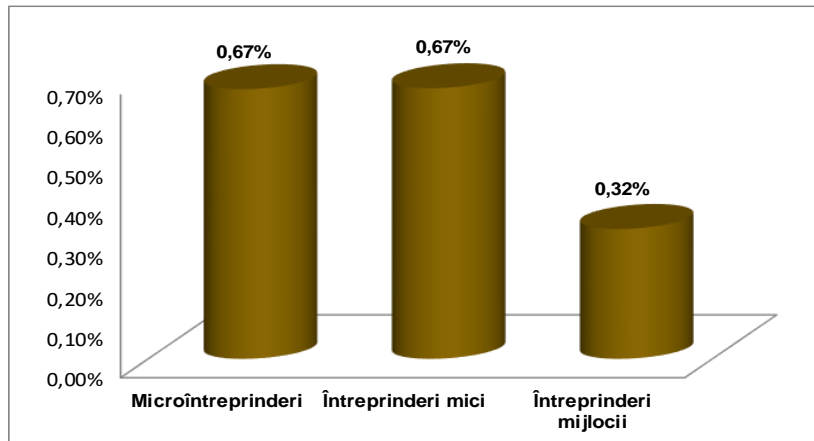


Figura nr. 76 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților luând în considerare dimensiunea companiilor

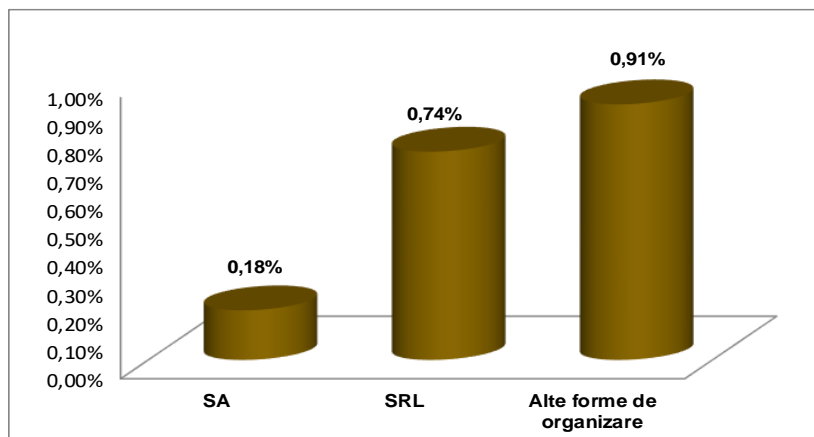


Figura nr. 77 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în funcție de forma de organizare juridică a agenților economici

Un alt indicator deosebit de relevant al intensității activităților de formare/ perfecționare a personalului în firmele mici și mijlocii românești îl constituie ponderea salariaților care au participat la programe de instruire. **Procentul mediu al angajaților care au beneficiat de training a fost de 14,77%**, indicând preocupările reduse ale decidenților din IMM-uri pentru astfel de activități, deși în ultimul deceniu pe plan mondial s-a amplificat ritmul în care sunt înnoite cunoștințele, în condițiile trecerii la knowledge economy și a internaționalizării activităților.

Analiza IMM-urilor în funcție **vechime, apartenență regională, dimensiune și formă juridică**, relevă că cele mai ridicate niveluri procentuale s-au consemnat în rândul care unităților economice recent înființate (16,61%), firmelor din Nord Est (21,14%), companiilor mijlocii (16,52%) și entităților cu alte forme de organizare (26,36%). Detalii în figurile 78 - 81.

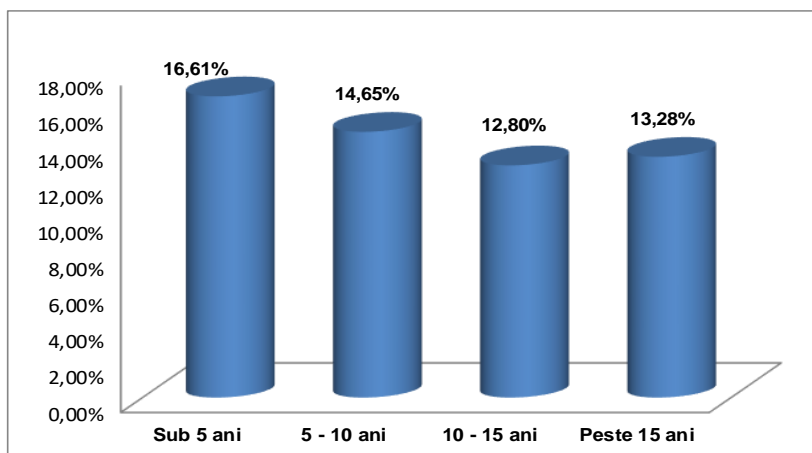


Figura nr. 78 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training luând în considerare vârsta întreprinderilor

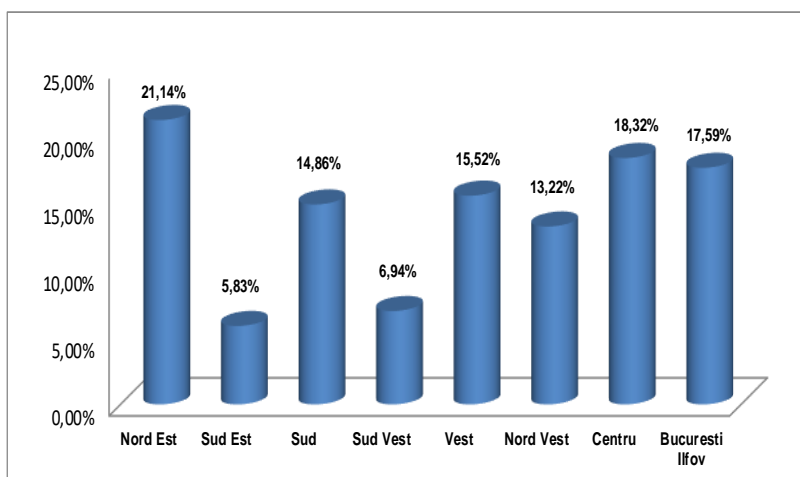


Figura nr. 79 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training în funcție de apartenența regională a IMM-urilor

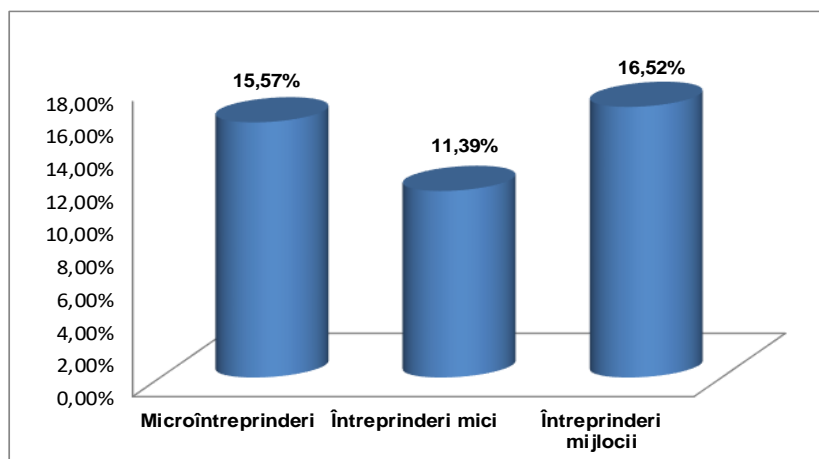


Figura nr. 80 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training luând în considerare dimensiunea organizațiilor

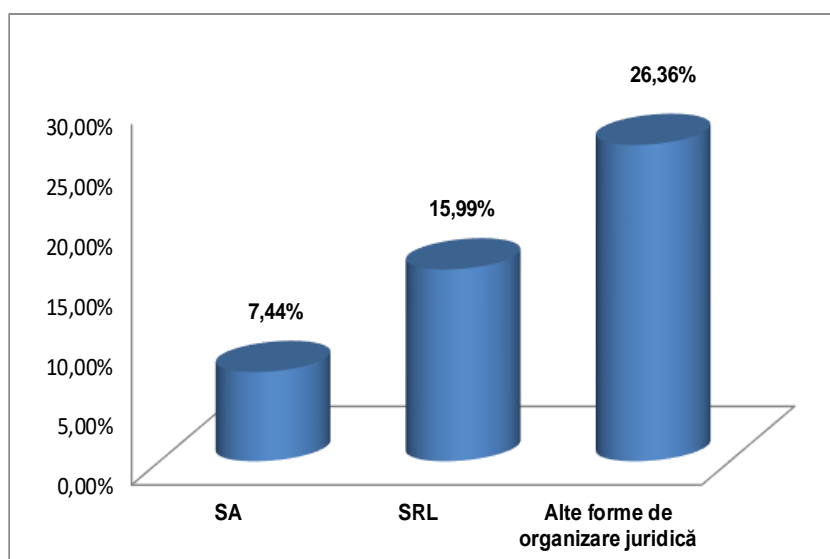


Figura nr. 81 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

Considerăm că interesul mai redus acordat activităților de training managerial în România se datorează, nu numai potențialului economic precar al multor unități economice, împovărate de credite, taxe, impozite, contribuții, etc., crizei economice generate de pandemia Covid 19 și problemelor „extraeconomice” cu care se confruntă IMM-urile - birocrație, 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

Deoarece învățământul superior este principalul furnizor de training din România, considerăm ca fiind deosebit de importantă **evaluarea calității activităților de formare și perfecționare managerială prestate de**

instituțiile universitare din țara noastră, comparativ cu trainingul practicat la nivelul Uniunii Europene. Rezultatele investigației pe bază de chestionar realizată la sfârșitul anului 2021 au reliefat o serie de **aspecte semnificative, pe care le prezentăm în continuare.**

La **nivelul întregului eșantion** (figura nr. 82), s-au constatat următoarele:

- instruirea în domeniul managementului furnizată de învățământul universitar din România în general, a fost percepută de cei mai mulți dintre respondenții, ca fiind inferioară (52,01%) și aproximativ la fel (38,87%) din punct de vedere calitativ comparativ cu serviciile similare oferite în U.E;
- aproape 1/ 10 dintre persoanele intervievate au estimat că formarea managerială asigurată de învățământul superior din țara noastră în general, este mai bună decât cea practică la nivelul Uniunii Europene;
- instituțiile universitare cu profil economic au fost per ansamblu mai bine cotate decât celelalte universități autohtone cu privire la trainingul în domeniul managementului din România în raport cu pregătirea managerială din cadrul U.E.;
- universitățile particulare cu profil tehnic și economic românești au consemnat de departe cele mai defavorabile aprecieri.

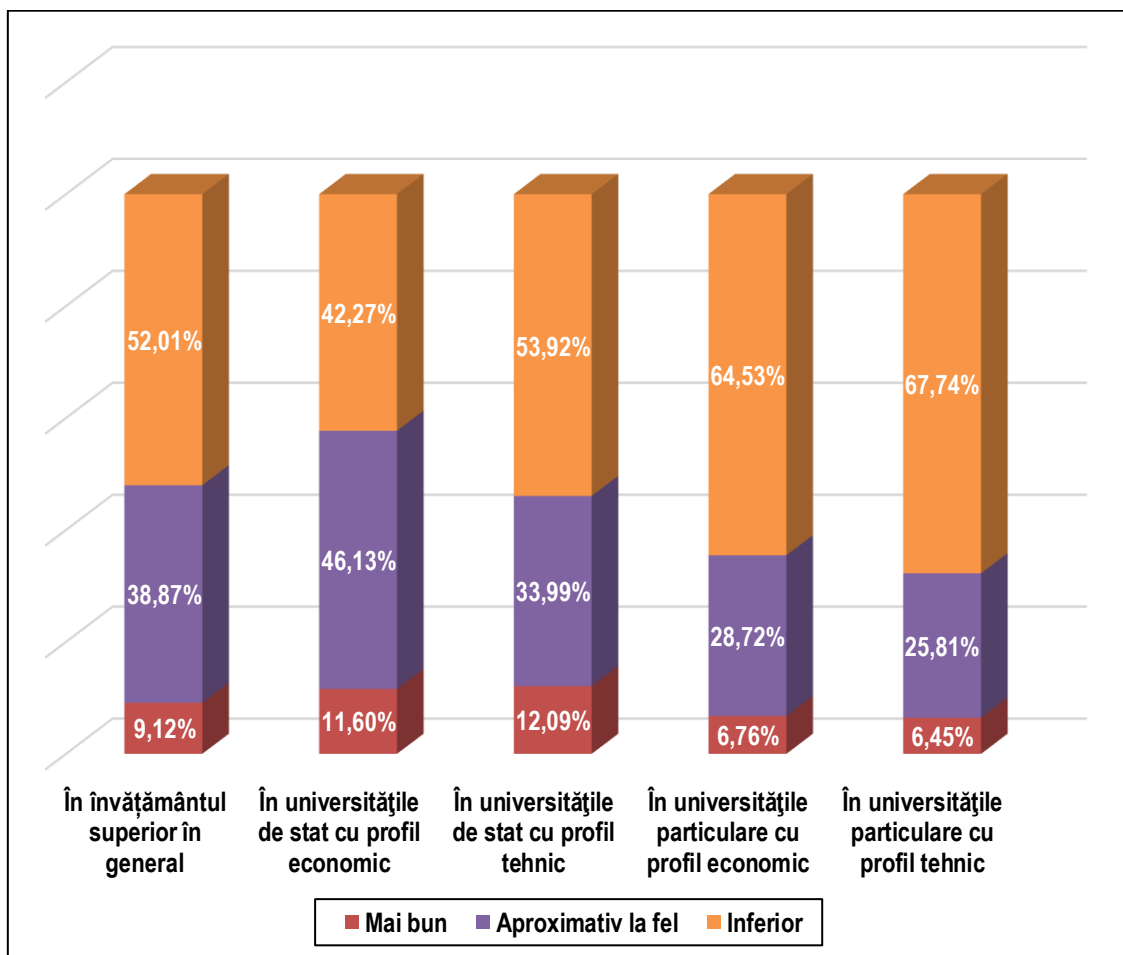


Figura nr. 82 - Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în U.E.

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

- reprezentanții mediului de afaceri au considerat mai frecvent că pregătirea managerială oferită în România de învățământul superior în general, de către instituțiile universitare ale statului cu profil tehnic și de universitățile private economice și tehnice, se situează peste trainingul în domeniul managementului din Uniunea Europeană;

- profesorii, cercetătorii și consultanții au apreciat în proporții mai ridicate că instruirea managerială asigurată în țara noastră este aproximativ la fel cu cea din U.E., atât în ceea ce privește învățământului superior românesc per ansamblu, cât și la nivelul celor patru categorii de instituții universitare avute în vedere;
- peste 60% dintre respondenții aferenți primului sub-eșantion au estimat că universitățile particulare cu profil economic și tehnic românești furnizează training în domeniul managementului inferior din punct de vedere calitativ serviciilor similare din Uniunea Europeană;
Vezi informații suplimentare în tabelul nr. 62.

Tabelul nr. 62

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
1	În învățământul superior în general	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	6.62%	56.29%	37.09%
2		Manageri și specialiști din firme	10.81%	27.03%	62.16%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	11.64%	66.44%	21.92%
4		Manageri și specialiști din firme	11,57%	32,41%	56,02%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	8,40%	48,74%	42,86%
6		Manageri și specialiști din firme	14,44%	24,60%	60,96%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	4,24%	33,90%	61,86%
8		Manageri și specialiști din firme	8,43%	25,28%	66,29%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	3,23%	29,03%	67,74%
10		Manageri și specialiști din firme	8,39%	23,87%	67,74%

Încadrarea percepțiilor referitoare la calitatea trainingului managerial în funcție de **vârsta persoanelor investigate** (tabelul nr. 63), a reliefat o serie de diferențieri:

- respondenții de peste 60 de ani dețin ponderi mai mari ale persoanelor care au considerat că pregătirea managerială din țara noastră este de aproximativ aceeași calitate cu formarea în domeniul managementului din cadrul Uniunii Europene, la toate nivelurile sistemului universitar românesc;

- estimările pozitive referitoare la instruirea managerială furnizată de învățământul superior în general, de instituțiile universitare particulare cu profil tehnic și de către universitățile statului tehnice și economice din România, sunt mai frecvent întâlnite la persoanele de 31-40 de ani și înregistrează proporții mai reduse în rândul intervievaților de 51-60 de ani;
- persoanele care au sub 30 de ani consemnează cele mai ridicate procentaje ale aprecierilor comparative nefavorabile în ceea ce privește trainingul oferit de sistemul educațional universitar românesc și de universitățile de stat autohtone cu profil tehnic și economic.

Tabelul nr. 63

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
1	În învățământul superior în general	Sub 30 de ani	12,50%	25,00%	62,50%
2		31 – 40 de ani	14,47%	38,16%	47,37%
3		41 – 50 de ani	10,40%	40,00%	49,60%
4		51 – 60 de ani	3,19%	40,43%	56,38%
5		Peste 60 de ani	6,12%	42,86%	51,02%
6	În universitățile de stat cu profil economic	Sub 30 de ani	6,67%	46,67%	46,67%
7		31 – 40 de ani	14,86%	40,54%	44,59%
8		41 – 50 de ani	13,33%	47,50%	39,17%
9		51 – 60 de ani	6,38%	47,87%	45,74%
10		Peste 60 de ani	10,87%	52,17%	36,96%
11	În universitățile de stat cu profil tehnic	Sub 30 de ani	8,33%	25,00%	66,67%
12		31 – 40 de ani	18,18%	30,30%	51,52%
13		41 – 50 de ani	15,56%	34,44%	50,00%
14		51 – 60 de ani	4,94%	32,10%	62,96%
15		Peste 60 de ani	11,36%	47,73%	40,91%
16	În universitățile particulare cu profil economic	Sub 30 de ani	16,67%	33,33%	50,00%
17		31 – 40 de ani	12,90%	35,48%	51,61%
18		41 – 50 de ani	6,59%	29,67%	63,74%
19		51 – 60 de ani	2,63%	18,42%	78,95%
20		Peste 60 de ani	2,27%	36,36%	61,36%
21	În universitățile particulare cu profil tehnic	Sub 30 de ani	8,33%	25,00%	66,67%
22		31 – 40 de ani	14,29%	28,57%	57,14%
23		41 – 50 de ani	5,80%	31,88%	62,32%
24		51 – 60 de ani	1,52%	12,12%	86,36%
25		Peste 60 de ani	2,78%	41,67%	55,56%

Luând în considerare **profesia respondenților**, se observă că:

- cadrele didactice înregistrează proporții mai ample și inginerii dețin procente mai reduse, ale respondenților care au opinat că serviciile de pregătire în domeniul managementului la toate nivelurile sistemului universitar din România sunt de aproximativ aceeași calitate în raport cu prestațiile similare din Uniunea Europeană;
- inginerii au apreciat mai frecvent că învățământul universitar în general și entitățile universitare cu profil economic și tehnic de stat și particulare din țara noastră furnizează activități de training managerial sub nivelul calitativ din Uniunea Europeană.
- persoanele cu alte profesii consemnează procentaje mai ridicate ale intervievaților care au considerat că serviciile de instruire managerială autohtone sunt mai bune decât cele existente în U.E., atât în ceea ce privește învățământului superior din țara noastră, cât și la nivelul diverselor categorii de instituții universitare economice și tehnice românești.

Detalii în tabelul nr. 64.

Tabelul nr. 64

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
1	În învățământul superior în general	Cadru didactic	5,88%	56,86%	37,25%
2		Economist	8,54%	30,49%	60,98%
3		Inginer	9,26%	20,37%	70,37%
4		Altele	15,48%	26,19%	58,33%
5	În universitățile de stat cu profil economic	Cadru didactic	10,81%	66,22%	22,97%
6		Economist	10,98%	36,59%	52,44%
7		Inginer	9,80%	21,57%	68,63%
8		Altele	14,81%	34,57%	50,62%
9	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadru didactic	7,50%	49,17%	43,33%
10		Economist	13,85%	30,77%	55,38%
11		Inginer	14,58%	16,67%	68,75%
12		Altele	16,44%	23,29%	60,27%
13	În universitățile particulare cu profil economic	Cadru didactic	3,28%	34,43%	62,30%
14		Economist	10,45%	28,36%	61,19%
15		Inginer	4,88%	21,95%	73,17%
16		Altele	10,61%	22,73%	66,67%
17		Cadru didactic	3,16%	27,37%	69,47%

18	În universitățile particulare cu profil tehnic	Economist	8,77%	26,32%	64,91%
19		Inginer	2,70%	21,62%	75,68%
20		Altele	11,86%	25,42%	62,71%

Gruparea evaluărilor serviciilor prestate de universitățile românești în funcție de **genul respondenților** (tabelul nr. 65), a scos în evidență următoarele:

- femeile consideră mai frecvent că pregătirea managerială asigurată de învățământul superior în general și instituțiile universitare economice și tehnice de stat și particulare din România, este aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu trainingul din cadrul U.E;
- persoanele de gen masculin consemnează procentaje mai mari ale respondenților care apreciază că formarea în domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc - în general și la nivelul celor patru categorii de universități - este inferioară instruirii din Uniunea Europeană.
- bărbații înregistrează ponderi mai ridicate ale intervievaților care apreciază că sistemul universitar per ansamblu, universitățile de stat tehnice și economice, precum și entitățile educaționale private specializate în domeniul tehnic din țara noastră oferă servicii superioare comparativ cu cele prestate în U.E.;

Tabelul nr. 65

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

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În învățământul superior în general	Feminin	8,16%	43,54%	48,30%
2		Masculin	9,73%	35,84%	54,42%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Feminin	9,66%	51,72%	38,62%
4		Masculin	12,90%	42,40%	44,70%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Feminin	10,91%	36,36%	52,73%
6		Masculin	12,76%	32,65%	54,59%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Feminin	7,21%	38,74%	54,05%
8		Masculin	6,49%	22,70%	70,81%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Feminin	5,56%	35,56%	58,89%
10		Masculin	6,96%	20,25%	72,78%

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;
 - manifestarea unei neconcordanțe între nivelul relativ ridicat al tarifelor de școlarizare percepute de furnizorii de training managerial și puterea economică scăzută a populației;
 - insuficienta motivare 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;
 - operaționalizarea 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 întreprinderilor din România

Ancheta pe bază de chestionar realizată în anul 2021 de către Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România relevă că **proporția IMM-urilor în care au fost utilizați consultanți externi în anul 2020 este de 7,87%** (figura nr. 83), deosebit de redusă dacă avem în vedere media aferentă firmelor din statele dezvoltate ale Uniunii Europene, chiar și în contextul crizei sanitare, dar mai ales luând în considerare influența pozitivă majoră pe care o are consultanța asupra intensității, conținutului și eficacității proceselor inovatoare din cadrul organizațiilor.

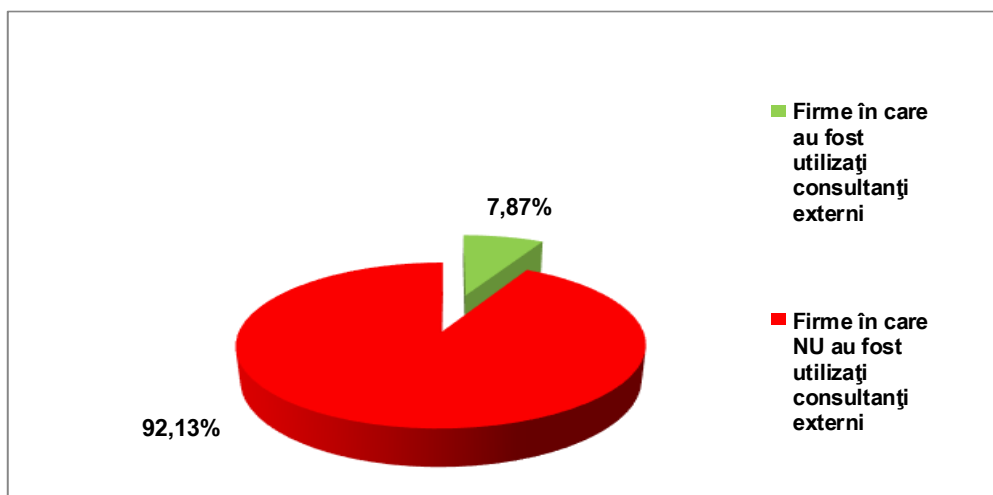


Figura nr. 83 - Frecvența utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri

Abordarea frecvenței utilizării a serviciilor de consultanță în funcție **vârsta IMM-urilor** (tabelul nr. 66), scoate în evidență că organizațiile mai vechi de 15 ani vechime au consemnat cea mai mare proporție (9,20%), iar firmele de 5-10 ani au înregistrat un procent mai redus (6,41%).

Frecvența apelării la consultanță în funcție de vârsta firmelor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Vârsta IMM-urilor			
		Sub 5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	7.55%	6.41%	7.02%	9.20%
2.	Firme în care NU au fost utilizați consultanți externi	92.45%	93.59%	92.98%	90.80%

Pe **clase de mărime**, se observă că frecvența companiilor care au folosit consultanți externi se amplifică proporțional cu dimensiunea IMM-urilor, întreprinderile de dimensiune medie înregistrând un procentaj cu circa 11% mai ridicat față de microfirme. Detalii în tabelul nr. 67.

Tabelul nr. 67

Frecvența utilizării consultanței în funcție de dimensiunea IMM-urilor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	6,46%	10,48%	17,24%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	93,54%	89,52%	82,76%

Examinarea companiilor în funcție de **performanțele în 2020 comparativ cu 2019** (tabelul 68), reliefează faptul că IMM-urile care au accesat servicii de consultanță externă au obținut rezultate superioare.

Tabelul nr. 68

Corelatarea dintre intensitatea utilizării consultanței și performanțele întreprinderilor mici și mijlocii

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Performanțele firmei în 2020 comparativ cu 2019				
		Mult mai bune	Mai bune	Identice	Mai slabe	Mult mai slabe
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	23,08%	8,42%	6,77%	6,06%	9,02%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	76,92%	91,58%	93,23%	93,94%	90,98%

Deși apelarea la consultanți din afara organizației pentru a soluționa probleme manageriale specializate reprezintă o componentă indispensabilă a managementului IMM-urilor, ce condiționează adesea însăși existența unităților economice, cererea de consultanță în anul 2020 s-a manifestat doar la aproximativ 1/13 dintre firmele mici și mijlocii din România.

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

Analiza pe bază de chestionar realizată pe parcursul anului 2021 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.**

Având în vedere evaluările la **nivelul eșantionului** (figura nr. 84), se observă în principal că:

- peste 1/3 dintre respondenți au apreciat că, pe ansamblu, nivelul calitativ al consultanței este aproximativ fel în România și Uniunea Europeană;
- circa 3/5 dintre persoanele investigate au considerat că serviciile de consultanță managerială din țara noastră sunt în general inferioare celor din cadrul U.E.;
- consultanța furnizată de instituțiile universitare românești a fost evaluată de 53,04% dintre intervievați ca fiind inferioară față de standardele întâlnite în Uniunea Europeană;

- firmele de consultanță străine care activează în țara noastră sunt cel mai bine cotate;
- doar 4,45% din componenții eșantionului au opinat 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 companiile de consultanță străine, firmele autohtone și universitățile românești, situație explicabilă prin calitatea mai redusă a activităților derulate de alte categorii de prestatori (asociații, fundații, etc.).

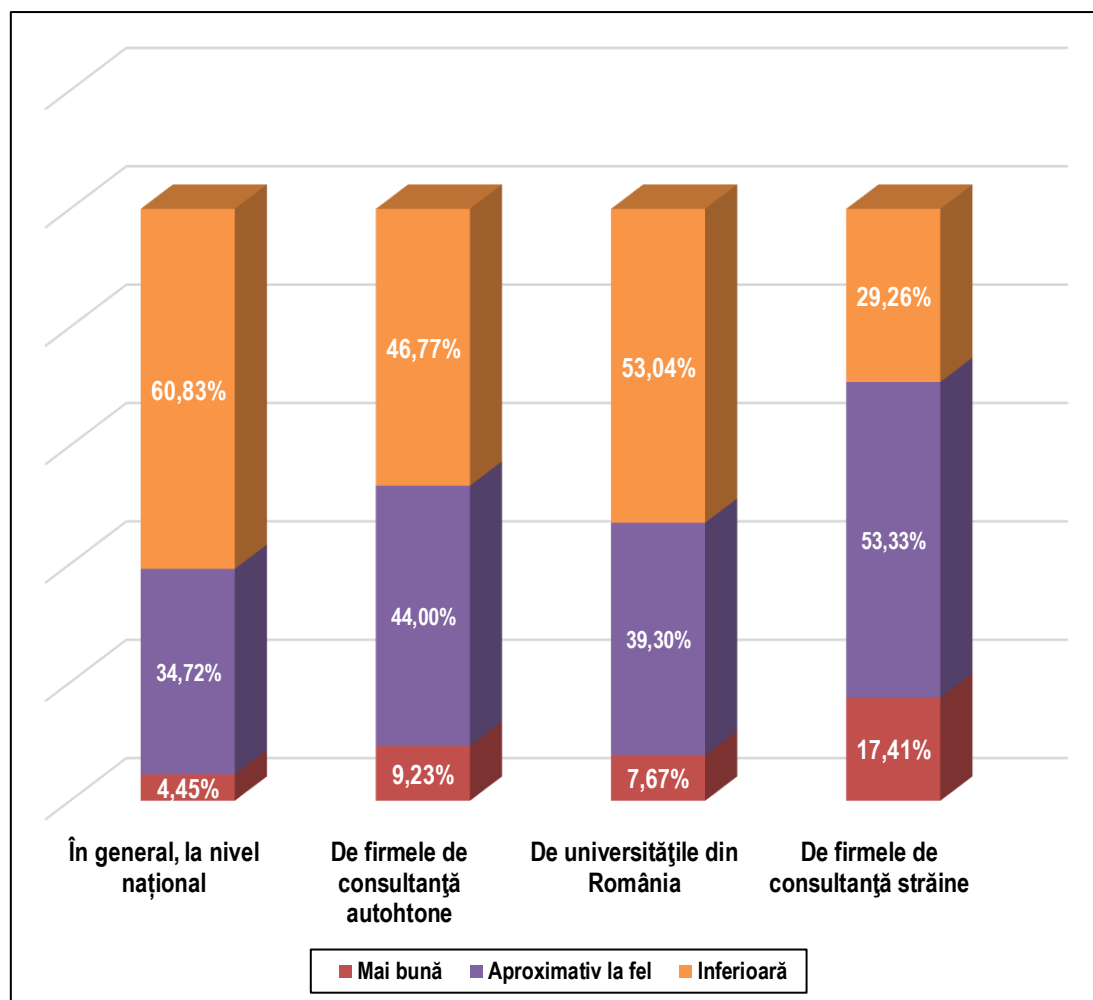


Figura nr. 84 - Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană

Repartiția percepțiilor cu privire la calitatea consultanței manageriale **pe cele două sub-eșantioane (cadre didactice, cercetători și consultanți în management, respectiv manageri și specialiști din firme)**, reliefează următoarele:

- componenții primului sub-eșantion au apreciat mai frecvent că serviciile de consultanță din România, atât în general la nivel național, cât și cele asigurate de organizațiile autohtone, universitățile din țara noastră și companiile străine, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu prestațiile similare din U.E.;
- managerii și specialiștii din întreprinderi consemnează ponderi mai ridicate ale respondenților care au evaluat consultanța managerială oferită în România - în general și la nivelul celor trei categorii de entități - ca fiind inferioară serviciilor anologice furnizate în Uniunea Europeană;
- doar 3,65% dintre profesori și persoanele specializate în domeniul cercetării și consultanței au estimat că în România calitatea consultanței manageriale este mai bună decât în Uniunea Europeană. Detalii în tabelul nr. 13.

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
1	În general, la nivel național	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	3,65%	51,82%	44,53%
2		Manageri și specialiști din firme	5,00%	23,00%	72,00%
3	De firmele de consultanță autohtone	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	4,51%	58,65%	36,84%
4		Manageri și specialiști din firme	12,50%	33,85%	53,65%
5	De universitățile din România	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	8,45%	54,93%	36,62%
6		Manageri și specialiști din firme	7,02%	26,32%	66,67%
7	De firmele de consultanță străine	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	12,88%	68,18%	18,94%
8		Manageri și specialiști din firme	21,74%	39,13%	39,13%

Gruparea aprecierilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **apartenența profesională a respondenților** (tabelul nr. 14), evidențiază câteva aspecte mai importante:

- cadrele didactice au considerat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului din țara noastră sunt la toate nivelurile – național, firme autohtone, instituții de învățământ superior și companii din străinătate – aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu serviciile similare din U.E.;
- persoanele cu alte profesii consemnează proporții mai ridicate ale respondenților care au estimat că serviciile de consultanță managerială din România, atât per ansamblu, cât și cele asigurate de companiile autohtone, instituții universitare și organizații străine, sunt superioare celor din Uniunea Europeană;
- inginerii înregistrează procentaje mai ample ale intervievaților care au evaluat defavorabil consultanța oferită de entitățile autohtone și universitățile românești în raport cu serviciile din U.E.

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
1	În general, la nivel național	Cadru didactic	2,92%	51,82%	45,26%
2		Economist	5,41%	29,73%	64,86%
3		Inginer	2,13%	25,53%	72,34%
4		Altele	7,59%	15,19%	77,22%
5	De firmele de consultanță autohtone	Cadru didactic	4,51%	58,65%	36,84%
6		Economist	13,51%	36,49%	50,00%
7		Inginer	7,14%	30,95%	61,90%
8		Altele	14,47%	32,89%	52,63%
9	De universitățile din România	Cadru didactic	7,04%	55,63%	37,32%
10		Economist	6,15%	26,15%	67,69%
11		Inginer	5,26%	23,68%	71,05%
12		Altele	11,76%	26,47%	61,76%
13	De firmele de consultanță străine	Cadru didactic	12,88%	68,18%	18,94%
14		Economist	19,30%	38,60%	42,11%
15		Inginer	17,24%	41,38%	41,38%
16		Altele	26,92%	38,46%	34,62%

Încadrarea percepțiilor în funcție de **genul persoanelor intervievate** (tabelul nr. 70), relevă în principal următoarele:

- femeile au apreciat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului din țara noastră sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ în raport cu cele din U.E., luând în considerare atât serviciile furnizate pe plan național, cât și prestațiile universităților, firmelor autohtone și companiilor din străinătate;
- bărbații înregistrează procentaje mai mari ale intervievaților care au opinat că în România sunt oferite servicii de consultanță managerială inferioare comparativ cu Uniunea Europeană, la toate nivelurile analizate;
- respondenții de gen feminin dețin proporții mai ridicate ale persoanelor care au evaluat favorabil consultanța managerială asigurată de companiile autohtone și organizațiile străine.

Evaluarea calității consultanței în funcție de genul respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1	În general, la nivel național	Feminin	3,79%	39,39%	56,82%
2		Masculin	4,88%	31,71%	63,41%
3	De firmele de consultanță autohtone	Feminin	10,77%	46,92%	42,31%
4		Masculin	8,21%	42,05%	49,74%
5	De universitățile din România	Feminin	6,45%	49,19%	44,35%
6		Masculin	8,47%	32,80%	58,73%
7	De firmele de consultanță străine	Feminin	22,52%	56,76%	20,72%
8		Masculin	13,84%	50,94%	35,22%

Rezultatele investigației relevă că există diferențe destul de mari de percepții în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de instituțiile universitare și firmele de consultanță românești, pe de o parte, și organizațiile străine pe de altă parte. În ceea ce privește această situație, trebuie avut în vedere și faptul că universitățile de prestigiu din țara noastră și multe dintre companiile 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 pandemiei Covid-19 asupra organizațiilor care furnizează training și consultanță managerială

Datorită crizei sanitare declanșate la începutul anului 2020 și a incidenței considerabile a acesteia asupra unui număr mare de organizații, este importantă reliefaarea percepțiilor cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management cu privire **impactului pandemiei de coronavirus** la nivelul entităților care furnizează training și consultanță managerială.

Potrivit evaluărilor specialiștilor, **furnizorii de training managerial și entitățile care oferă consultanță în domeniul managementului** au fost afectate în aproape aceeași măsură de pandemia Covid-19:

- aproape jumătate dintre persoanele investigate au apreciat că impactul a fost amplu;
- peste 1/3 din respondenți au făcut referire la incidența de nivel mediu;
- aproximativ 15% dintre intervievați au considerat că influența a fost redusă.

Detalii în figura nr. 85.

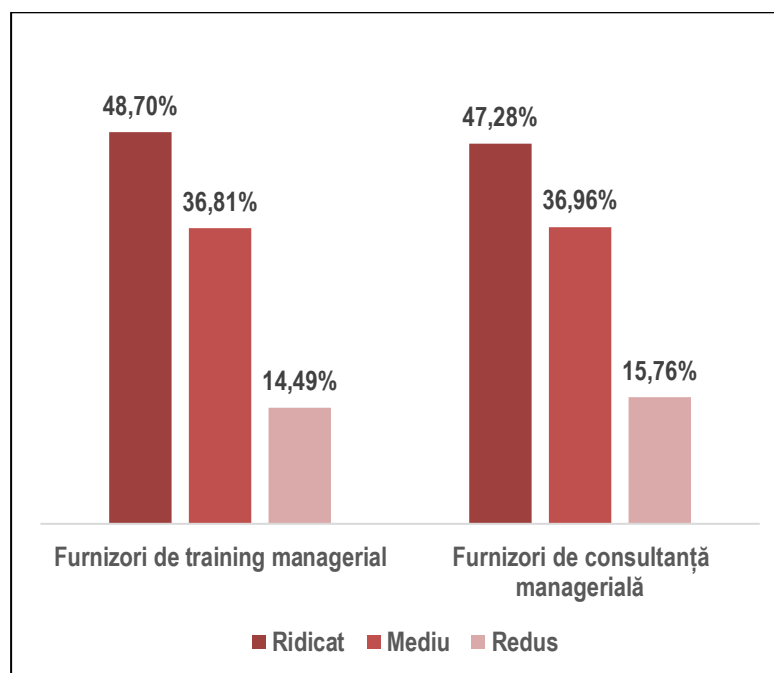


Figura nr. 85 - Evaluarea impactului pandemiei Covid-19 asupra organizațiilor care furnizează training și consultanță managerială

Principalele consecințe ale pandemiei de coronavirus asupra activității furnizorii de training și consultanță au fost următoarele:

- reducerea activității de training și consultanță datorită diminuării cererii pentru aceste servicii și datorită capacității reduse a unor organizații care furnizează instruire și consultanță de a lucra/ activa performant în mediul online;
- scăderea într-o măsură mai mare a cererii firmelor pentru training decât pentru consultanță datorită “slăbiciunilor” abordării online;
- diminuarea temporară a tarifelor pentru training și consultanță în încercarea organizațiilor prestatoare de a contracara/ temporiza scăderea cererii în aceste domenii;
- apelarea la training și consultanță online în ritm crescut în decursul anului 2021 pe măsura creșterii capacității tuturor tipurilor de organizații de a utiliza online-ul;
- focusarea cererilor de solicitare a trainingului și consultanței asupra modalităților de contracarare a crizei și celor de creștere a rezilienței și de relansare după criză;
- amplificarea trainingului și a consultanței pentru accesarea fondurilor Uniunii Europene puse la dispoziția României;
- resetarea ofertei de consultanță și training, direcționând-o mai mult spre strategii și politici de ieșire din criză, managementul resurselor umane și accesarea fondurilor europene.

În vederea contracarării efectelor negative ale crizei atipice, generate de pandemia Covid-19, furnizorii de training și consultanță au adoptat o serie de măsuri, cele mai frecvent întâlnite fiind următoarele:

- și-au redus activitatea de consultanță managerială mai mult decât celelalte tipuri de consultanță;
- multe dintre firmele mici și mulți consultanți independenți specializați în management și-au stopat activitatea;
- un număr considerabil de consultanți și traineri au intrat în șomaj tehnic finanțat de către stat;
- restructurarea parțială a ofertelor de consultanță și training managerial ținând cont de diminuarea și schimbarea cererii pe piața de training și consultanță;
- focusarea consultanței și trainingului asupra noilor oportunități oferite de finanțările suplimentare ale UE și ale Guvernului României care aveau în vedere contracararea efectelor pandemiei.

Dacă avem în vedere **impactul epidemiei de coronavirus asupra instituțiilor universitare**, care au o contribuție substanțială la derularea activităților de training și consultanță managerială din România, conform

anchetei pe bază de chestionar realizată la sfârșitul anului 2021, aproape 60% dintre respondenți au estimat că universitățile au fost influențate în mare măsură de pandemia Covid-19. Se observă că proporția persoanelor care au estimat un nivel ridicat al incidenței asupra unităților de învățământ superior, este mai amplă comparativ cu procentajele anologice aferente evaluărilor referitoare la furnizorii de pregătire și consultanță în general, fapt ce se datorează în primul rând numărului mai mare de beneficiari ai serviciilor prestate de universități, îndeosebi în ceea ce privește activitățile de instruire. Vezi figura nr. 86.

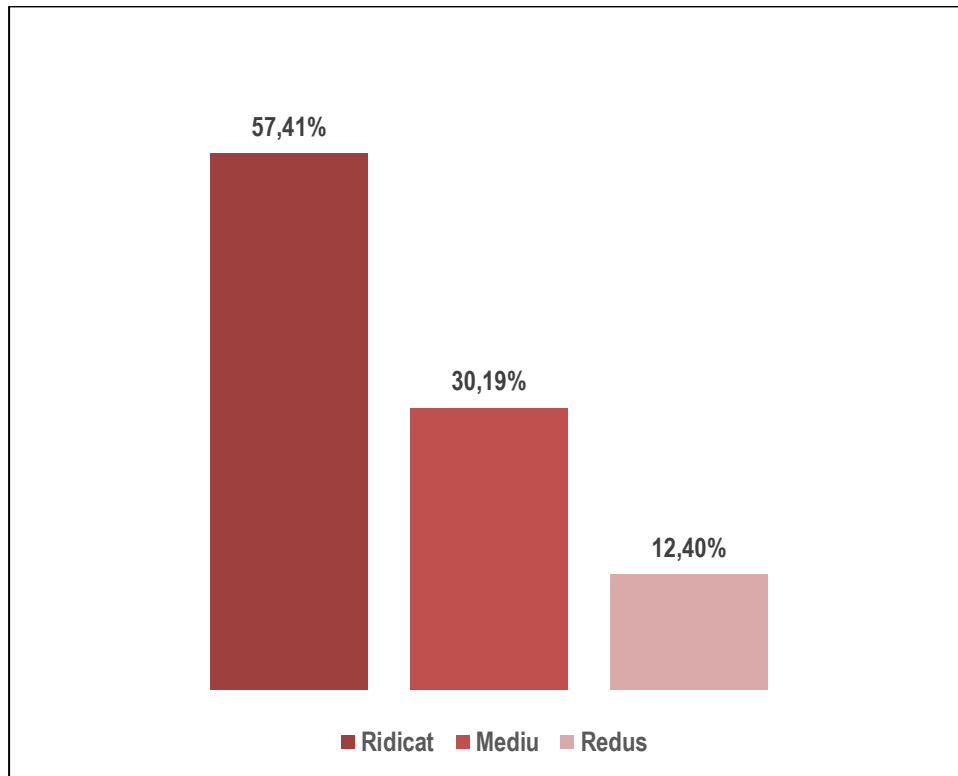


Figura nr. 86 - Evaluarea impactului pandemiei Covid-19 asupra universităților

Principalele efecte ale pandemiei Covid-19 asupra activităților derulate de instituțiile de învățământ superior au fost următoarele:

- blocarea cursurilor și seminariilor față în față care asigurau o comunicare directă, nuanțată și intensă;
- extinderea rapidă a învățământului online cu toate avantajele și, într-o măsură mai mare, dezavantajele sale;
- reducerea dimensiunii educative a proceselor de învățământ cauzate de diminuarea aproape totală a contactelor directe cadru didactic – student și student – student;
- diminuarea dimensiunii inovaționale, de cercetare a învățământului, întrucât eforturile cadrelor didactice și studenților au fost focalizate pe realizarea de procese de învățare online, pentru care nu există o bază materială adecvată, materiale didactice special concepute și nici knowhow-ul specific necesar;
- scăderea calității evaluării nivelului de pregătire al studenților datorită neajunsurilor precedent menționate și a inexistenței unei metodologii de evaluare care să ia în considerare particularitățile învățământului online.

Trebuie evidențiat faptul că pandemia Covid-19 a generat creșterea fără precedent a instruirii online, iar specialiștii anticipează că pe termen mediu și lung se va manifesta tendința amplificării trainingului online și hibrid, ceea ce va impune reconfigurări ale modalităților de derulare a activităților tuturor furnizorilor de pregătire managerială, în special la nivelul instituțiilor de învățământ superior.

1.6.7 Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România

Evidențierea **punctelor forte** ale instituțiilor universitare și celorlalte entități care furnizează servicii de pregătire și consultanță în domeniul managementului prezintă o importanță deosebită, deoarece poate contribui la:

- amplificarea potențialul formatorilor și consultanților prin acționarea asupra intensificării cauzelor generatoare de puncte forte;
- susținerea eforturilor de elaborare și aplicare a programelor de dezvoltare ale universităților, institutelor, centrelor, companiilor, etc. specializate în training și/ sau consultanță managerială;
- adoptarea unor decizii curente, tactice și strategice eficiente în cadrul organizațiilor care activează în acest domeniu.

Cu sprijinul informațiilor furnizate de investigația realizată în anul 2021 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 nr. 71.

Tabelul nr. 71

Principalele puncte forte ale organizațiilor care furnizează servicii de training și consultanță în domeniul managementului

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
I.	Universități			
1.	Distribuția relativ 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 • Transferul internațional de know-how managerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Existența unor oferte apreciable și variate a universităților în domeniul formării și pregătirii manageriale • Formarea și pregătirea unui număr considerabil de manageri și specialiști în domeniul managementului • Satisfacerea unor necesități/ cerințe ale mediului de afaceri în ceea ce privește resursele umane cu pregătire managerială
2.	Intensificarea și diversificarea formării continue prin intermediul programelor	<ul style="list-style-type: none"> • Perioada anterioară • Universitățile din țările dezvoltate 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitățile existente pe piața muncii din țara noastră • Potențialul managerial, uman, logistic și financiar ridicat al unor universități 	<ul style="list-style-type: none"> • Menținerea și creșterea prestigiului universităților cu profil economic și managerial în

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	<p>postuniversitare, masterale, doctorale, etc. centrate pe management sau care încorporează importante elemente manageriale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cerințele existente în urma aderării României la Uniunea Europeană 	<p>românești</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>domeniul formării continue</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Amplificarea veniturilor instituțiilor de învățământ superior
3.	<p>Consolidarea rolului de lideri în domeniul instruirii manageriale continue al instituțiilor universitare</p>	<p>Cererea și oferta de formare/ pregătire managerială pe piața românească după anul 2000</p>	<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.	<p>Creșterea gradului de adaptabilitate și flexibilitate a formării continue prin derularea programelor postuniversitare, de masterat profesional și cursurilor/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmul de înnoire al ofertei universitare de pregătire managerială (circa 10-15% anual) • Necesitățile în 	<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 	<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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	seminariilor speciale de scurtă durată	continuă schimbare ale pieței muncii din țara noastră	pregătirea managerial - economică, îndeosebi cea postuniversitară	domeniu a unor instituții de învățământ superior
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 postdoctorală 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 instituții universitare a programelor de formare managerială continuă la distanță prin intermediul comunicațiilor online	<ul style="list-style-type: none"> • Situația din țara noastră în perioada anterioară • Programele postuniversitare și de masterat din alte țări • Universitățile din România care au promovat învățământul online 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.	Amplificarea numărului de entități care furnizează servicii	Situația existentă în perioada precedentă	Emiterea unui număr mare de autorizații de funcționare în domeniul trainingului și consultanței, indiferent de	Diversificarea ofertei de servicii în domeniul pregătirii și consultanței

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	de training și consultanță în domeniul managementului pe lângă universitățile românești: centre de training/ consultanță publice, firme/ centre private de formare și/ sau consultanță autohtone și străine, ONG-uri, centre de business, PFA-uri etc.		<p>capacitățile umane, materiale, financiare etc. ale solicitanților</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frecvența ridicată a mobilităților internaționale aferente cadrelor didactice universitare, cercetătorilor și studenților • Pătrunderea pe piața românească a unor firme de training și consultanță managerială din Uniunea Europeană și alte țări 	<ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea pieței de training și consultanță managerială • Creșterea concurenței pe piața acestor servicii
8.	Diversificarea considerabilă a ofertei pe piața formării și consultanței manageriale	Situția din perioada anterioară	<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.	Sporirea potențialului de inovare managerială în cadrul organizațiilor la nivel metodologic, decizional, informațional, procesual, organizatoric, etc.	Cerințele managementului științific	<ul style="list-style-type: none"> • Modernizarea managerială reprezintă o condiție esențială a dezvoltării • Existența unor organizații care investesc în acțiuni cu caracter inovațional, inclusiv de natură managerială 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea capacității organizațiilor de a obține performanțe economice • Amplificarea gradului de profesionalizare a managementului românesc • Potențarea transferului de know-how și bune practici
10.	Stimularea	Cerințele și	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul ridicat de utilitate a 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea gradului de

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	Învățării organizaționale în cadrul entităților private și publice din România	exigențele managementului profesionist	serviciilor oferite de unii formatori și consultanți <ul style="list-style-type: none"> • Impactul internaționalizării activităților și integrării europene a României • Dezvoltarea culturii organizaționale în cadrul unor entități • Dinamica și presiunea variabilelor endogene și exogene organizațiilor și multiplicarea oportunităților și amenințărilor aferente mediului economic 	profesionalizare a managementului/ managerilor <ul style="list-style-type: none"> • Dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor • Stimularea inovărilor de natură managerială
11.	Creșterea cantitativă și calitativă a ofertei de pregătire și consultanță în domeniile economic și managerial 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 Capital Uman • 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.	Ridicarea nivelului de profesionalism al formatorilor și consultanților români specializați în domeniul managementului	Perioada precedentă	<ul style="list-style-type: none"> • Manifestarea unui interes crescut al întreprinzătorilor și managerilor pentru însușirea/ perfecționarea cunoștințelor, abilităților, deprinderilor și comportamentelor întreprinorial - 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 întreprinorial-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 entităților care derulează activități de training și consultanță managerială este deosebit de utilă, întrucât luarea lor în considerare poate contribui la preîntâmpinarea apariției/ perpetuării unor disfuncționalități și la amplificarea performanțelor și competitivității în rândul prestatorilor din

domeniu. **Principalele puncte slabe** ale organizațiilor care furnizează servicii de formare și consultanță în domeniul managementului sunt prezentate în tabelul nr. 17.

Tabelul nr. 17

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 instituțiilor universitare 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Creșterea numărului de beneficiari ai unor astfel programe care nu posedă suficiente cunoștințe manageriale • Diminuarea prestigiului universităților

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			<p>situațiilor în care admiterea la astfel de programe are loc fără concurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversitatea cursanților • Gradul redus de participare a cursanților la cursuri și seminarii • Suprapunerea frecventă a tematicilor abordate în cadrul acestor programe cu elemente care au fost deja predate la cursurile aferente ciclului de licență • Evaluarea formală a cursanților de către cadrele didactice 	<ul style="list-style-type: none"> • Sporirea frecvenței cazurilor în care nu există corespondență între diploma de studiu conferită și cunoștințele dobândite de absolvent
3.	<p>Insuficienta dimensiune pragmatică a multor programe de pregătire postuniversitară</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesitățile existente pe piața muncii • Practicile didactice din cadrul universităților de prestigiu de pe mapamond 	<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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
II.	Formarea și consultanța managerială			
4.	Nivelul relativ scăzut al cererii pentru 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 guvernamentale în facilitarea accesului IMM-urilor și instituțiilor publice la instruire și consultanță 	<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
5.	Preponderența 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 	<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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			training managerial în cadrul cărora activitățile de pregătire, derulare, monitorizare și finalizare a trainingului sunt realizate o singură persoană	frecvenței situațiilor în care sunt preferate firme de training străine, deși acestea pratică tarife ridicate <ul style="list-style-type: none"> • Micșorarea gradului de atractivitate al programelor de instruire
6.	Dezvoltarea relativ lentă a consultanței manageriale în țara noastră	Situția existentă în țările dezvoltate din U.E.	<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 România • Incoerența legislativă, instabilitatea fiscală și birocrația 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 	<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, atât la nivel național, cât și internațional
7.	Nealocarea sau	Situția existentă în	<ul style="list-style-type: none"> • Problemele financiare cu 	<ul style="list-style-type: none"> • Gradul ridicat de

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	alocarea insuficientă de resurse financiare pentru training și consultanță în cadrul entităților private și publice	alte țări din U.E.	<p>care se confruntă majoritatea organizațiilor care au nevoie de training și consultanță</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 	<p>empirism/ amatorism al managementului practicat în țara noastră</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 prestează servicii de un nivel calitativ redus	<ul style="list-style-type: none"> • Cerințele și exigențele managementului profesionist • Situația din alte țări europene 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliberarea autorizației de funcționare pentru prestatorii din domeniul trainingului și consultanței fără o verificare prealabilă a capacităților umane, logistice etc. de care dispun • Numărul mare de formatori și consultanți în management din țara noastră nu sunt atestați sau acreditați pe plan național/ internațional • Manifestarea unui interes nejustificat de mare al unor manageri sau potențiali manageri din diverse organizații pentru obținerea de diplome • Orientarea unor organizații spre furnizori de training și consultanță care percep tarife reduse, deosebit de 	<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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			attractive comparativ cu cele solicitate de alți prestatori de servicii din domeniu	manageriale și manifestarea atitudinii de respingere în viitor a serviciilor din domeniul managementului datorită experiențelor nefaste
9.	Promovarea 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 consultației și pregătirii manageriale • Capacitatea redusă de promovare și influență la nivel național pe care îl au asociațiile profesionale din domeniul consultației 	<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 consultației 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 frecvent formal al unor programe de training din România	Modul de derulare a programelor de instruire în Uniunea Europeană	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatorietatea dobândirii de către unele categorii de manageri din sectorul public a documentelor care atestă absolvirea acestor cursuri, în vederea menținerii pe posturi • Implicarea redusă a organizațiilor de training performante în mediatizarea serviciilor oferite, întrucât nu duc lipsă de clienți • Existența unor deficiențe în procesele de selecție a managerilor și specialiștilor care urmează să fie instruiți • Insuficienta adaptarea a acestor programe de pregătire la necesitățile 	<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 organizațiilor care furnizează asemenea programe de training

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
11.	Apelarea insuficientă în România la unele forme moderne și performante de transfer al know-how-ului managerial: mentoring, tutoring, coaching, metoda celor mai bune practici, benchmarking, etc.	Practicile din țările dezvoltate de pe mapamond	<p>reale ale participanților și organizațiilor din care provin</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 reziliența furnizorilor de pregătire și consultanță managerială, ca de altfel al tuturor agenților economici, sunt impactate considerabil de contextul în care acționează. Identificarea oportunităților și amenințărilor contextuale aferente trainingului și consultanței din România, au rolul de a determina recalibrări ale activităților operatorilor din branșă, cu efecte pozitive în planul funcționalității și competitivității acestora.

Principalele oportunități care se manifestă în sfera pregătirii și consultanței manageriale din țara noastră și pot genera o evoluție ascendentă în această 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
- Existența unui număr considerabil de entități private, de stat, mixte și publice nemanagieriate 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 profesioniste și în rândul celorlalți prestatori din domeniu
- Amplificarea 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 profesioniste ale furnizorilor de training și consultanță managerială
- Oferirea unor fonduri substanțiale de către Uniunea Europeană în scopul implementării unor programe de training și consultanță întreprinzătorial-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
- Finalizarea 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 instituțiilor universitare 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
- Sporirea 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:

- Funcționarea unor companii 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 reducerii 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
- Motivarea financiară și morală spirituală relativ redusă a personalului de predare și cercetare din cadrul instituțiilor de învățământ superior generează, nu rareori, plecări ale unor specialiștilor din sistem, în special a persoanelor mai tinere, situație care impactează negativ activitățile de formare și cercetare științifică, îndeosebi pe termen mediu și lung

- Preocuparea insuficientă a organizațiilor autohtone care oferă training și consultanță managerială pentru crearea unui brand în domeniul lor de activitate, ceea ce le influențează nefavorabil potențialul de dezvoltare pe termen lung, datorită faptului că mulți agenți economici, mai ales companiile multinaționale, preferă să apeleze la organizații specializate străine care se bucură de notorietate

Trebuie menționat că, numai prin eforturile de adaptare ale furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la evoluțiile contextuale, respectiv încercările lor de valorificare a 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 2009-2021

2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România

2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală

În orice domeniu al științei sau practicii - așa cum au demonstrat teoria și practica economico-socială - 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 și 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 mult milenare 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.**, pe fondul tranziției la societatea bazată pe cunoștințe, al digitalizării și internaționalizării 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 4-5 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 „tezaure” informaționale din punct de vedere managerial - și nu numai. Acestea fac atât necesară, cât și posibilă, realizarea de cuprinzătoare și aprofundate analize manageriale dinamice.

d) **Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe, 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, medicale 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.

e) **Manifestarea în ultimul deceniu și jumătate a unor crize atipice de intensitate nemaiîntâlnită** – criza economico-socială mondială din 2009-2010 și criza declanșată de pandemia Covid 19 în 2020 și 2021 – care au impactat substanțial evoluția managementului și a căror analiză și înțelegere aprofundată implică o abordare în dinamică. Fără o investigare riguroasă a evoluțiilor precedente, din timpul și ulterioare crizelor, fenomenul managerial nu poate să fie “descifrat” în completitudine și cu aprofundimea necesară. O asemenea abordare este condiționantă pentru dezvoltarea riguroasă a științei managementului și pentru proiectarea de soluții manageriale performante necesare și solicitate de toate entitățile care formează economia și societatea contemporană.

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

Nr. crt.	Criteriu	Tipuri de abordări
		<ul style="list-style-type: none"> • 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12.} nu sunt însă foarte frecvente în literatura de specialitate;

¹ Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.13

² Heyden, M., Fourne, S., Koene, B., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>

³ 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.

⁴ 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.

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.

⁸ 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

⁹ Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC.

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

¹² 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20}. Limitele principale rezidă adesea în insuficienta delimitare și analizare a elementelor manageriale și, în „palida” punctare a specificității și contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale în cadrul organizațiilor.

-
- ¹ Schweer, D. & Sahl, J.C. (2017). The digital transformation of industry - The benefit for Germany. In F. Abolhassan (Ed.), *The drivers of digital transformation. Management for professionals* (pp.23–31). Cham, DE: Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_3.
- ² Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77, <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
- ³ McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160, <https://doi.org/10.1002/smj.2596>.
- ⁴ 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.
- ⁵ Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.
- ⁶ Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.
- ⁷ Zigruds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.
- ⁸ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, pp. 87-93.
- ⁹ McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.
- ¹⁰ 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.
- ¹¹ Nicolescu, O. and Mereuță, C. (2007), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București.
- ¹² 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).
- ¹³ Kirby, J. (2005), "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7, pp. 30-38.
- ¹⁴ Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: a Synthesis of Modeling Methods", *Western Economics Forum*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.
- ¹⁵ Foster, R.N. and Kaplan, S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market – and how to successfully transform them*, Currency, New York, NY.
- ¹⁶ Nonaka, I., Toyama, R. And Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leader ship: a United Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.
- ¹⁷ De Neufville, R. (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19 No. 3/4/5, pp. 225-245.
- ¹⁸ Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
- ¹⁹ Nicolescu, O. and Verboncu, I. (1994), *Management și eficiență*, Nora, București.
- ²⁰ 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^{9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25}. 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. (2019), *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, 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 Hill, L. A., and Davis, G. (2017). "The board's new innovation imperative: directors need to rethink their roles and their attitude to risk." *Harvard Business Review* 95 (6), 102–109.

¹⁰ Lesser, R., M., Whitaker, K., & Hutchinson, R., (2018, December 14). A leadership agenda for the next decade - Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/winning-the-20s-leadership-agenda-for-next-decade.aspx>

¹¹ 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

¹² Zigurds, K., Mutule, A., Merkuryev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.

¹³ 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.

¹⁴ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

¹⁵ Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561

¹⁶ 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.

¹⁷ 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.

¹⁸ Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.

¹⁹ Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.

²⁰ 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.

²¹ 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).

²² 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.

²³ Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

²⁴ 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.

²⁵ 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15}. 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^{16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26}. 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,

¹ Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Meijis, L. C. P. M. (2017). Congruence in corporate social responsibility: Connecting the identity and behavior of employers and employees. *Journal of Business Ethics*, 143 (1), 35-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2793-z>.

² Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

³ Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

⁴ 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.

⁵ 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.

⁶ Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.

⁷ 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.

⁸ 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>

⁹ Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

¹⁰ Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Brookings Institution, Washington.

¹¹ Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

¹² 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.

¹³ 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.

¹⁴ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

¹⁵ Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.

¹⁶ Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.

¹⁷ Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

²⁰ Le Clair, C., Moore, C. (2009), "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.

²¹ 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.

²² 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>.

²³ Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.

²⁴ Kettl, D.F. (2005), *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Brookings Institution, Washington.

²⁵ 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.

²⁶ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.

demonstrează că evoluția societății omenești în general și a economiei în special, s-a datorat într-o măsură apreciabilă mutațiilor calitative.

- **abordări prospective**, se caracterizează prin aceea că pornind de la o diagnoză, de la o analiză aprofundată a realităților manageriale din anumite zone sau domenii, prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung ^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14}. Cel mai adesea, la baza previziunilor se află identificarea, analiza și anticiparea evoluțiilor principalelor variabile manageriale, economice, comerciale, tehnice etc. - endogene și exogene - sistemului implicat, care îi determină semnificativ funcționalitatea și performanțele. În organizații, abordările prospective se finalizează cel mai adesea în prognoze, strategii și politici manageriale. Abordările prospective în cercetările manageriale cu caracter teoretico-metodologic se finalizează frecvent în identificarea de tendințe pe termen mediu și lung, referitoare, de regulă, în componente majore ale managementului – structura organizatorică, sistemul informațional, procesele decizionale strategice, cultura organizațională etc.

¹ Schwartz, J., Hagel III, J., Wooll, M., & Monahan, K. (2019). Reframing the future of work. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/reframing-the-future-of-work/>

² Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B., (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management review. Retrieved from https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCkKBI6abknYo6vYcKUtSDNBE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvd_BwE

³ Bailey, A., Reeves, M., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2019). The company of the future – Winning the '20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/company-of-the-future.aspx>

⁴ 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.

⁵ Reeder III, H.L., Gragg, W.R (2008), *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books.

⁶ Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September.

⁷ 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).

⁸ Johnson, H. (2004), "The Next Management Revolution", available at: <http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html> (accessed 20 October 2012).

⁹ Devitt, R.T. (2004), "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, Vol. 1 No. 2, pp. 14-36.

¹⁰ Fowler, A. (2003), Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 135–144

¹¹ Cairncross, F. (2002), *The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management*, Harvard Business Press Books.

¹² Taxén L (1999): A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy.

¹³ 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.

¹⁴ 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 profesionist^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19}. Abordările dinamice mixte cumulează toate avantajele abordărilor istorice și prospective, eliminând și multe din dezavantajele lor.

¹ Kane, G.C., Palmer, D., Philips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., (2018). Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>

² Hautz, J., Seidl, D., & Wittington, R., (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamis. Long Range Planning, 50 (3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.0001>

³ McAfee, A., Brynjolfsson, E. (2012), "Big Data: The Management Revolution", Harvard Business Review, October, 2012, pp. 59-68.

⁴ 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.

⁵ 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.

⁶ Wang, C., Wang, N., Yang, J. (2010), "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets", working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.

⁷ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.

⁸ Roberts, B. (2010), "Management 2.0: Inciting the Revolution", *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, spring 2010 issue, pp. 9-11.

⁹ Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.

¹⁰ 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.

¹¹ 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.

¹² Strikwerda, J., Stoelhorst, J.W. (2009), "The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization", *California Management Review*, Vol. 51, No. 4, pp. 11-31.

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

¹⁶ 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).

¹⁷ 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.

¹⁸ Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perreniar, USA.

¹⁹ 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^{4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21}. Specific lor este analiza dinamicii caracteristicilor principalelor categorii de procese, de activități manageriale din organizație. Frecvent, acest tip de abordări au ca obiect procesele organizaționale, procesele informaționale, procesele decizionale, relațiile șefi-subordonați, relațiile manageri–stakeholderi, cultura organizațională, leadershipul ș.a.

-
- 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 Unruch, G., & Kiron, D., (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>.
- ⁵ 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.
- ⁶ 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.
- ⁷ 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.
- ⁸ Nicolescu, O., Nicolescu, C. (2010), "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 551-561.
- ⁹ 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.
- ¹⁰ 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.
- ¹¹ 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.
- ¹² 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.
- ¹³ 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.
- ¹⁴ Doz, Y., Kosonen, M. (2008), "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 95-118.
- ¹⁵ Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.
- ¹⁶ Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September
- ¹⁷ Agbor, E. (2008), "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 39-45.
- ¹⁸ 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).
- ¹⁹ Neufville, R. de (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19, pp. 225-245.
- ²⁰ Katzenbach, J.R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA.
- ²¹ 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 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9}. Conținutul acestui tip de analize este deosebit de variat. Unele studii se axează pe rezultate cantitative ale managementului, frecvent abordate fără a fi delimitate de rezultatele de ansamblu ale sistemului condus. Alte analize au în vedere evoluția în dinamică a performanțelor calitative ale managementului, mai puțin spectaculoase, dar care adesea acoperă zone unde cuantificarea nu este – sau încă nu este – posibilă. În mod normal, abordările dinamice de performanțe se bucură de o foarte mare atenție din partea specialiștilor în management, consacându-li-se numeroase lucrări. Mai mult decât atât, neozeelanda Carolyn Stringer a stabilit o **subtipologie** consacrată lor. Având în vedere criteriile timpul alocat și sfera de cuprindere, ea delimitează **patru subcategorii de studii manageriale de performanță**.

- longitudinale, caracterizate prin faptul că cercetătorii investesc 2-3 sau mai mulți ani pentru investigații în domeniul respectiv;

- de profunzime („some depth”), pentru a căror realizare cercetătorii alocă mai mult decât trei luni pentru a analiza o anumită organizație și/sau realizează peste 18 interviuri în cadrul ei;

- încrucișate pe domenii („cross-sectional”) derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;

- alte studii, din care fac parte celelalte demersuri științifice cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de cuprindere și abordări metodologice diferite de precedentele trei categorii.

În anexa nr. 2 a studiului menționat, autoarea clasifică în aceste patru categorii peste 90 de studii publicate în două reviste - Accounting, Organisations and Society și, respectiv, Management Accounting Research - într-o perioadă de 14 ani.

¹ Lesser, R., Reeves, M., Whitaker, K, Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2018, December 14). A leadership agenda for the next decade – Winning the `20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/winning-the-20s-leadership-agenda-for-next-decade.aspx>.

² Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking*: theory, responsibility and engagement (Vol. 1, pp. 7-8). New York, NY: Routledge.

³ Farhoomad, A., Woo, C.H.L. (2012), „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, Harvard Business Review, Jun 12.

⁴ 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.

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

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

⁷ Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.

⁸ Zook, C., Allen, J. (2001), *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA.

⁹ 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^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17}. 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 utilizabile în cadrul analizelor dinamice

Diversitatea și complexitatea abordărilor manageriale dinamice se reflectă și în **marea eterogenitate a instrumentarului metodologic** folosit. Se utilizează, de regulă preluate din alte domenii ale științei, numeroase tehnici, metode, abordări, care au capacitatea să surprindă și să redea elemente semnificative ale dinamicii manageriale. Până în prezent, nu există - și noi nici nu considerăm că va fi posibilă - o metodologie unitară, integrată pentru analizele manageriale în dinamică.

Pornind de la aceste constatări, în continuare realizăm o succintă trecere în revistă a elementelor metodologice utilizate cel mai frecvent în literatura și practica managerială în cadrul abordărilor dinamice. Precizăm că nu ne propunem o tratare aprofundată a acestora – nu ar cadra cu obiectivele și sfera de cuprindere a prezentei cercetări științifice -, ci ne rezumăm la o inventariere a lor. Considerăm oportună această operațiune întrucât ne ajută în realizarea prezentului studiu și – sperăm – pentru că poate fi utilă tinerilor cercetători în realizarea, folosind un instrumentar adecvat, de analize manageriale cu dimensiune dinamică.

-
- ¹ Schwartz, T. (2018). Create a growth culture, not a performance-obsessed one. *Harvard Business Review*, 96(2). Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/create-a-growth-culture-not-a-performance-obsessed-one>.
- ² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu, C., Ștefan S. (2018), *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Prouniversitaria, București.
- ³ 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.
- ⁴ 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.
- ⁵ Zigurds, K., Mutule, A., Merkurjev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.
- ⁶ Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December, 2010, pp. 87-93.
- ⁷ 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.
- ⁸ Hartman, F. (2008), "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 258–267.
- ⁹ Nordlund, T. (2007), "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki.
- ¹⁰ 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).
- ¹¹ 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.
- ¹² Leitch, M. (2002), "A new approach to management control: Dynamic Management", available at: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic/> (accessed 20 October 2012).
- ¹³ 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.
- ¹⁴ Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficiență*, Nora, București.
- ¹⁵ Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perreniar, USA.
- ¹⁶ Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.
- ¹⁷ Carolyn Stringer, Performance Management: Observations from Empirical Work, University of Otago, Working Paper, 2004.

Potrivit cercetărilor pe care le-am efectuat asupra studiilor și analizelor manageriale publicate în literatura de specialitate internațională și autohtonă, a informațiilor rezultate atât din consultanța proprie în organizații, cât și a analizelor și relatărilor altor consultanți din România și din afara sa, **cele mai frecvente metode, tehnici și modalități specifice utilizate în analizele manageriale dinamice** sunt următoarele:

a) **Indicatorii**, ce reprezintă expresii numerice a unor fenomene și procese economice, manageriale sau de altă natură. În cadrul analizelor manageriale, cele mai frecvente sunt următoarele două categorii:

- indicatorii economici, folosiți pentru evaluarea performanțelor economice ale managementului și organizațiilor – cifra de afaceri, profitul, productivitatea, producția fizică, valoarea adăugată, cotă parte de piață deținută, salariul mediu, fondul de salarii etc. Acești indicatori sunt folosiți cel mai adesea pentru analizele dinamice de performanță și în analizele dinamice globale;

- indicatorii specifici manageriali, în care includem numărul de manageri, numărul de posturi, numărul de funcții, numărul de nivele ierarhice, numărul de executanți, numărul de metode și tehnici manageriale utilizate într-o organizație, numărul și tipologia deciziilor manageriale aferente unui manager etc.

b) **Indicii**, care la fel ca și indicatorii se divid în două grupe:

- indicii economici, utilizați pentru a exprima performanțele și evoluția performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor în timp. Între acestea menționăm 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

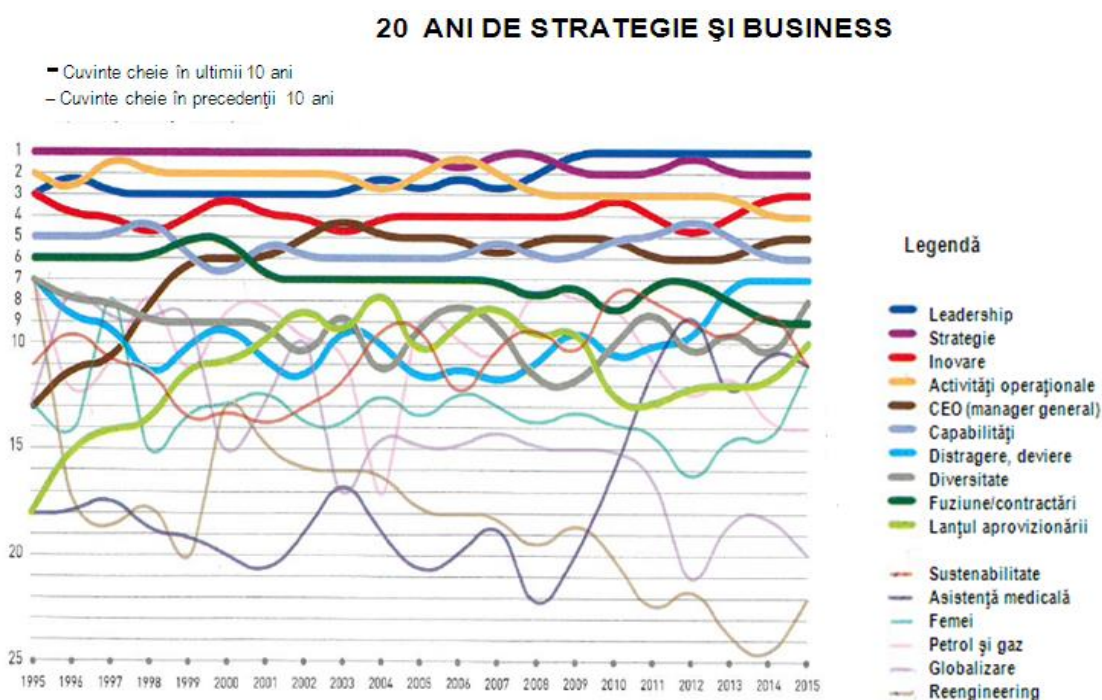
diagramele care se utilizează frecvent în abordările manageriale dinamice menționăm cronograma sau histograma, diagrama prin benzi, diagrama prin puncte, diagrama polară, diagrama prin linii, diagrama cauză-efect. Diagramele se pretează cu foarte bune rezultate la facilitarea analizelor dinamice pentru orice element managerial a cărei evoluție în timp a fost cuantificată și înregistrată o perioadă suficient de îndelungată.

h) **Studiile de caz**, prin care se prezintă situații manageriale semnificative dintr-un anumit punct de vedere. Studiul de caz se poate utiliza pentru analizele manageriale care au în vedere orice element managerial. În analizele manageriale dinamice, studiul de caz se folosește sub două forme:

- studii de caz care prezintă fenomenul managerial considerat în decursul evoluției sale temporale, în cadrul respectivei organizații sau domeniu de activitate, cu accent pe reliefașia schimbărilor intervenite în timp;
- studii de caz perechi, pentru aceeași organizație sau fenomen managerial. Studiul de caz inițial prezintă și caracterizează fenomenul managerial respectiv în primul an al perioadei considerate. Studiul de caz pereche (final) analizează starea și evoluția respectivului element managerial în anul ultim al perioadei considerate. Prin contrapunerea elementelor de esență din cele două studii de caz se evidențiază dinamica schimbărilor manageriale, semnificația și perspectivele acestora.

i) **Metoda evoluției frecvenței cuvintelor cheie care exprimă concepte manageriale esențiale**, este una dintre metodele relativ recente care se utilizează de către specialiști în analizele manageriale dinamice. În esență metoda constă în determinarea frecvenței cu care respectivele cuvinte cheie se utilizează într-un eșantion reprezentativ de publicații periodice și cărți publicate de edituri consacrate. Această frecvență reflectă intensitatea utilizării respectivelor concepte în literatura managerială și, într-o măsură apreciabilă și prioritățile din managementul pragmatic. În figura nr. 1¹ prezentăm cu titlu exemplificativ rezultatele utilizării sale pentru o perioadă de 20 de ani.

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



(Sursa: Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015, pg. 19)

Figura nr. 1 – Evoluția frecvenței abordării conceptelor manageriale și economice de importanță strategică în perioada 1995-2015

¹xxx+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 micronevelele 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, sistemice, cât și a celor specifice anumitor componente ale managementului. Tendințele care au la bază eşantioane 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

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

studierea „istorică” a managementului în cadrul organizațiilor sunt deosebit de folositoare pentru prefigurarea evoluțiilor viitoare și, în special, pentru fundamentarea unor strategii competitive.

c) Fundamentează **prognoze și alte previziuni manageriale și de altă natură, cu orizonturi mai reduse**. De regulă, „viitorii” posibili își au sorginea în acumulările din perioadele precedente, în structurile de valori și în conturările de forțe motrice ale dezvoltărilor manageriale și de altă natură. Pe baza acestor elemente, care vizează „endogenul” organizațiilor, dar și contextul acestora, se pot prefigura, cu o probabilitate mai mare de succes, factorii, evoluțiile și performanțele manageriale și organizaționale.

d) Reliefează **îmbunătățirile manageriale calitative** din perioadele precedente, mai ales în cazul abordărilor dinamice procesuale și factoriale. Importanța acestora decurge din realitatea că esența 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 treisprezece 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 – 2021).

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

Dinamica principalilor indicatori economici în perioada 2009 – 2021

Nr. crt.	Indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
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	187,8	204,0	223,0	214,3	238,71*
2	Ritmul de creștere al PIB-ului (%)	-6,6	-1,1	+2,3	+0,7	+3,5	+2,9	+3,7	+4,8	7	+4,5	+4,1	-3,9	+5,9
3	Rata anuală a inflației (%)	5,59	6,09	5,79	3,33	3,98	1,07	-0,6	-1,5	1,3	4,6	3,8	2,6	5,1
4	Exportul (prețuri curente, mld euro)	29,0	37,3	45,2	45,07	52,4	52,5	54,6	57,3	62,6	67,74	69,0	62,1	74,7
5	Investiții nete realizate în economia națională (mil lei)	62.506,6	55.688	64.592,2	75.574,5	67.863,8	65.598,9	71.335,3	70.280,7	77.964,9	84.004,6	104.124,8	106.195,3	120.148,9

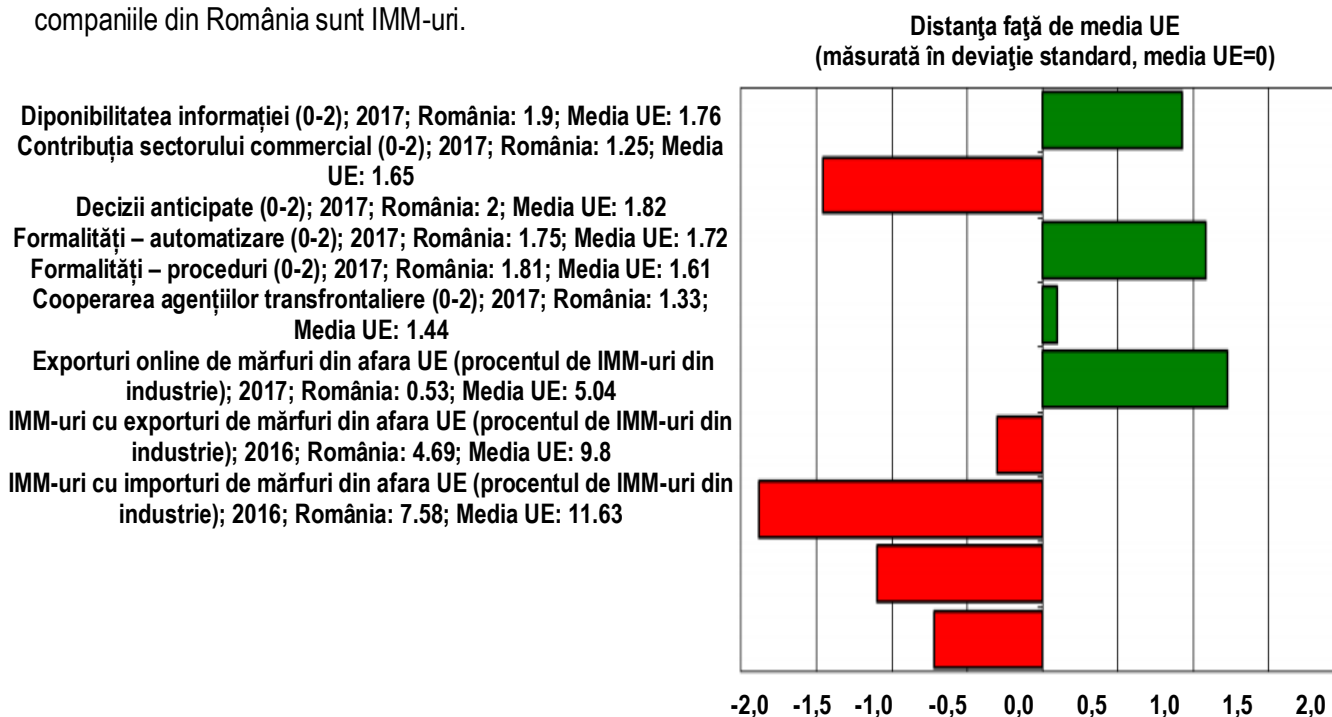
(Sursa: Comunicate de presă INS, Comisia Europeană)

* Calculat de noi pe baza informațiilor INS

Din examinarea informațiilor cuprinse în acest tabel, rezultă în principal, următoarele constatări relevante:

a) **Situația economică a României a fost puternic marcată de criza mondială din 2008 – 2010**, care s-a reflectat într-o criză economică națională, ce a determinat un recul considerabil al PIB-ului și a altor indicatori majori. Resimțirea mai puternică a crizei în România - deși nu a avut probleme majore în sistemul bancar, nici datoriile statale excesive și nici deficite ale bugetului de stat peste media Uniunii Europene – se explică prin structura deficitară a economiei, nivelul său scăzut de dezvoltare economică și prin întârzierea reformelor administrației publice.

b) **Vârful crizei în România a fost decalat față de cel al Uniunii Europene**, reflectare în principal a gradului redus de internaționalizare a economiei și de integrarea în Uniunea Europeană, concomitent cu întârzierea adoptării de măsuri de contracarare a „importării” efectelor crizei economice internaționale. În figura nr. 2 prezentăm gradul de internaționalizare a IMM-urilor din România comparativ cu Uniunea Europeană, care indică pentru cinci 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 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: 2019 SBA Fact Sheet România, European Commission, 2019, pg.16) – nu a aparut pe 2021

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

c) **În perioada 2015-2019, indicatorii macroeconomici, cu excepția inflației, 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) **În 2020, rezultatele de ansamblu ale economiei României** – la fel ca și a celorlalte țări – **s-au diminuat substanțial datorită pandemiei Covid-19**. PIB-ul a înregistrat o scădere notabilă de 3,7%, iar exportul de 10%.

e) **În 2021, economia României a avut o evoluție pozitivă la toți indicatorii**, cu excepția inflației care s-a

dublat față de 2020. Remarcăm în mod special creșterea PIB-ului cu 7% și a investițiilor în economia națională cu 13%.

f) Evoluțiile de ansamblu ale performanțelor economiei României, cu toată ameliorarea înregistrate pentru întreaga perioadă considerată, 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%, cu o structură bazată solid pe investiții și export.

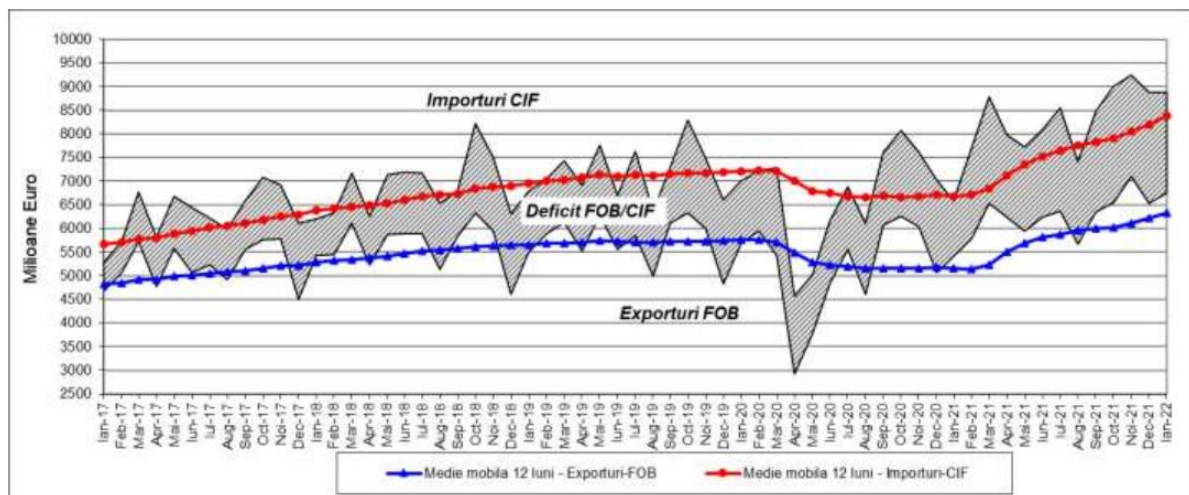
Pe ansamblul perioadei putem concluziona că economia României a obținut progrese notabile prin care a valorificat parțial apropierea și apoi integrarea sa în UE, realizându-se pași semnificativi în convergența cu UE.

2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore

În continuare ne referim la câteva aspecte privind conținutul și semnificația unor **proces economice majore** din economie, care ne ajută la înțelegerea mai aprofundată și nuanțată a evoluțiilor managementului național în ultimii ani.

a) **Producția industrială a României a avut o creștere apreciabilă, peste media PIB-ului național, dar cu diminuare substanțială în 2020 în contextul crizei generate de pandemia Covid-19 și cu reluarea relativ rapidă a creșterii în 2021.** Așa cum se poate vedea în figura nr. 3, în perioada ianuarie 2010 – decembrie 2020, cifra de afaceri în industrie a crescut cu aproape 30%, o amplificare superioară înregistrând industria prelucrătoare. 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 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, dar cu o anumită diminuare în 2018, 2019, 2020 și 2021.

Exporturile, importurile și soldul balanței comerciale în perioada ianuarie 2017 – ianuarie 2022



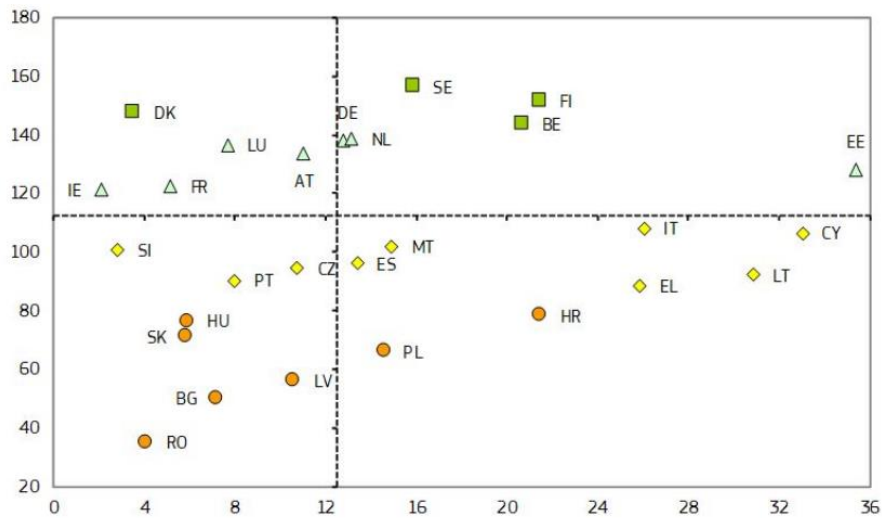
(Sursa: Biroul de presă INS)

Figura nr. 3 - Evoluția lunară a cifrei de afaceri din industrie, pe secțiuni CAEN Rev, 2
- ianuarie 2017 – ianuarie 2022 -

b) **Inovarea**, element esențial pentru calitatea și sustenabilitatea dezvoltării economice și pentru trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare 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,

¹ European Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2016, pag. 16.

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. 4, care arată că relativ, România a regresat ca intensitate a inovării față de 2010.



(ambele în raport cu UE în 2014)
 (Sursa: European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2021)

Figura nr. 4 – Schimbarea indicelui de inovare în perioada 2014 – 2021

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 2007-2021.

Fonduri primite de la Uniunea Europeană în perioada 2007-2021

milioane euro

Denumire	Realizat 2007	Realizat 2008	Realizat 2009	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013	Realizat 2014	Realizat 2015	Realizat 2016	Realizat 2017	Realizat 2018	Realizat 2019	Realizat 2020	Realizat 2021 (execuția la 28.02.2021)	Realizat 2007-2021 (execuția la 31.07.2021)
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	13,3	6,55	-392,79	2,88	0,00	36.682,76
A. Fonduri de pre-aderare	812,26	747,68	618,74	273,17	132,61	43,9	31,02	19,25	29,33	1,51	2,18	6,54	33,78	2,88	0,00	2.754,86
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	0,01	-426,57	0,00	0,00	33.927,89
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	2,1	0,00	8,51	0,00	0,00	17.262,77
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	0,00	-435,09	0,00	0,00	7.298,93
B3. Fondul European pentru Garantare Agricolă (FEAGA)	689	461,87	575,93	663,78	768,95	991,27	1.174,70	1.325,84	1.420,24	269,34	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.658,82
B4. Altele (post-aderare)	344,05	205,6	251,8	90,65	128,62	146	158,38	158,79	160,83	53,62	9,01	0,01	0,01	0,00	0,00	1.707,37

(Sursa: Ministerul Finanțelor Publice, https://mfinante.gov.ro/documents/35673/920747/BFN-2021_07_31.pdf?fbclid=IwAR1IjP9IoSB1YhriabC5PZAICuVS83LMMWSDIKTeILPqynoNiuPp5fXrMxU)

Informațiile cuprinse în tabel indică o amplificare accelerată a absorbției fondurilor UE până în 2014, urmată îndeaproape de 2015, cu diminuări în ultimii ani. Suma totală primită de România în intervalul 2007-2021 este de peste 36 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* asupra PIB-ului, ocupării resurselor umane și investițiilor, așa cum au demonstrat analize realizate în perioada 2007-2015 de Ministerul Finanțelor și Ministerul Fondurilor Europene, pe care le-am prezentat în edițiile precedente ale acestui raport de cercetare.

Faptul că gradul de absorbție efectivă a fondurilor alocate României 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, imperios necesară în situația în care UE oferă României posibilitatea de a obține finanțări de la UE de circa 75 miliarde euro, în contextul crizei provocate de pandemia Covid-19.

a) **Existența unor notabile arierate în România**, cea mai mare parte generate de statul român. Faptul că statul român are mari datorii neplătite către numeroase firme din România și către cetățenii – deși s-au înregistrat diminuări considerabile în 2014 - 2020 (până la declanșarea crizei generate de pandemie în 2020) - 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 ani. Ne oprim la elementele prezentate considerând că pentru a înțelege contextul economic al evoluțiilor manageriale din 2009 – 2021, elementele prezentate sunt suficiente.

* Rezultatele prezentate sunt preluate dintr-o analiză efectuată de Comisia Națională de Prognoză pentru Ministerul Fondurilor Europene. Ele sunt edificatoare pentru impactul pozitiv asupra dezvoltării economiei României. Absorbțiile de fonduri din ultimii patru ani au fost sensibil mai reduse comparativ cu perioada precedentă.

2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2021

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 cadrul său.

Starea mediului de afaceri se evaluează frecvent prin percepțiile oamenilor de afaceri, ale întreprinzătorilor. În figura nr. 5 prezentăm evoluțiile mediului de afaceri din România pentru perioada 2010-2021 prin prisma percepțiilor întreprinzătorilor din IMM-uri^{168*}.

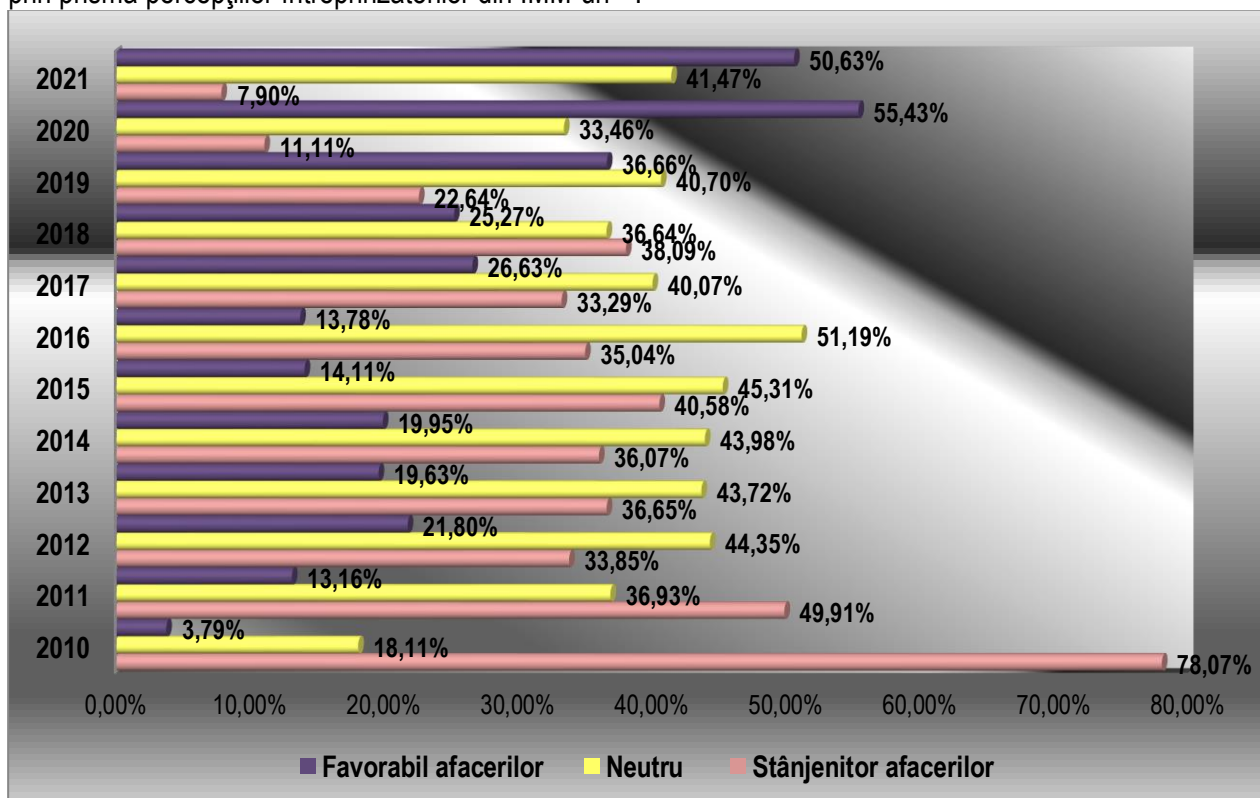


Figura nr. 5 – Evoluția percepției întreprinzătorilor asupra mediului economic din România 2010 – 2021

Din analiza dinamicilor cuprinse în figura menționată se pot desprinde următoarele **elemente relevante**:

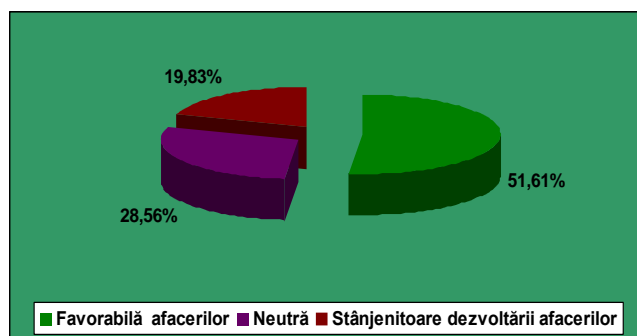
a. Evoluția de ansamblu a mediului de afaceri pentru primii ani considerați poate fi apreciată ca **ușor ascendentă** deoarece se amplifică ponderea percepțiilor care apreciază mediul de afaceri ca favorizant sau neutru, concomitent cu scăderea procentelor celor care apreciază că mediul de afaceri este stânjenitor. În ultimii ani (2018, 2019, 2020 și 2021) se înregistrează însă un recul, sensibil mai accentuat în ultimii doi ani, datorită crizei provocate de pandemia Covid-19.

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 cinci ani, ceea ce reflectă impactul major al situațiilor tensionate politice, sociale și economice, naționale, culminând cu criza generată de pandemia în 2020 și 2021, mai ales la nivelul IMM-urilor.

d. **Percepțiile privind starea mediului de afaceri pe întreg intervalul 2010-2021 sunt net inferioare celor din perioada precedentă crizei economice din 2009**, așa cum rezultă din compararea informațiilor cuprinse în figura nr. 4 cu cele din figura nr. 6.

* Tabelul a fost realizat pe baza informațiilor din ultimele ediții ale Cartei Albe a IMM-urilor din România perioada 2010-2021 – realizată de specialiști din CNIPMMR și SAMRO.



(Sursa: O. Nicolescu, ș.a., Carta Albă a IMM-urilor din România în 2008, Editura Olimp, 2008, pag. 186)

Figura nr. 6 – 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.

În anul 2021, procentul întreprinzătorilor care apreciau că mediul de afaceri este favorizant este de peste șase ori mai mic.

Concluzia finală este una singură – mediul de afaceri din România, deși a înregistrat anumite ameliorări în ultimul deceniu până în 2020, anul declanșării crizei provocate de pandemie, este perceput, la fel și în anul 2021, ca fiind net inferior mediului din anu 2008, anterior precedentei crize economice. **Această dinamică a mediului de afaceri autohton a influențat intens și pe multiple paliere în sens negativ conținutul și performanțele manageriale și economice la nivel național și al componentelor sale și reducerea decalajelor față de țările performante din UE.**

2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009–2021 în context internațional

Studiile și cercetările noastre sub egida SAMRO se derulează de treisprezece ani consecutivi, bazându-se pe chestionări anuale ale 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 din România pe parcursul a treisprezece ani.

2.3.1. Evoluția calității managementului național

În figura nr. 6 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, 2017 față de 2016, 2018 față de 2017, 2019 față de 2018, 2020 față de 2019 și 2021 față de 2020.** Din examinarea informațiilor cuprinse în figura nr. 7 și tabelul nr. 4 rezultă mai multe **constatări semnificative**:

• pentru ansamblul perioadei de treisprezece 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 perioada anterioară – în șase din cei treisprezece ani considerați;
- procentul respondenților care apreciază că managementul din România, superior celui din UE comparativ cu anul anterior a crescut în opt din cei treisprezece ani considerați;
- procentele aprecierilor în ultima perioadă (2021/2020) sunt sensibil mai bune față de cele aferente primei perioade (2009/2008), cu 13,95% la categoria “mai bun”, cu 4,3% la categoria “aproximativ la fel” și cu 58,4% la categoria “inferior”.

Tabelul nr. 4

Dinamica aprecierilor privind managementul practicat în România la nivel național în perioada 2009/2008 – 2021/2020

Nr. crt.	Perioada de referință	Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1.	2009/2008	12,00%	40,18%	47,83%
2.	2010/2009	6,90%	34,62%	58,49%
3.	2011/2010	13,04%	48,64%	38,32%
4.	2012/2011	15,38%	45,00%	39,62%
5.	2013/2012	23,78%	32,68%	43,54%
6.	2014/2013	12,70%	59,03%	28,27%
7.	2015/2014	20,86%	57,34%	21,80%
8.	2016/2015	15,94%	68,83%	15,23%
9.	2017/2016	19,48%	56,08%	24,44%
10.	2018/2017	17,71%	62,73%	19,56%
11.	2019/2018	20,27%	59,76%	19,97%
12.	2020/2019	26,99%	53,97%	19,04%
13.	2021/2020	27,88%	41,93%	30,19%

Considerăm că mai sugestiv sunt redat evoluțiile în dinamică în figura nr. 7.

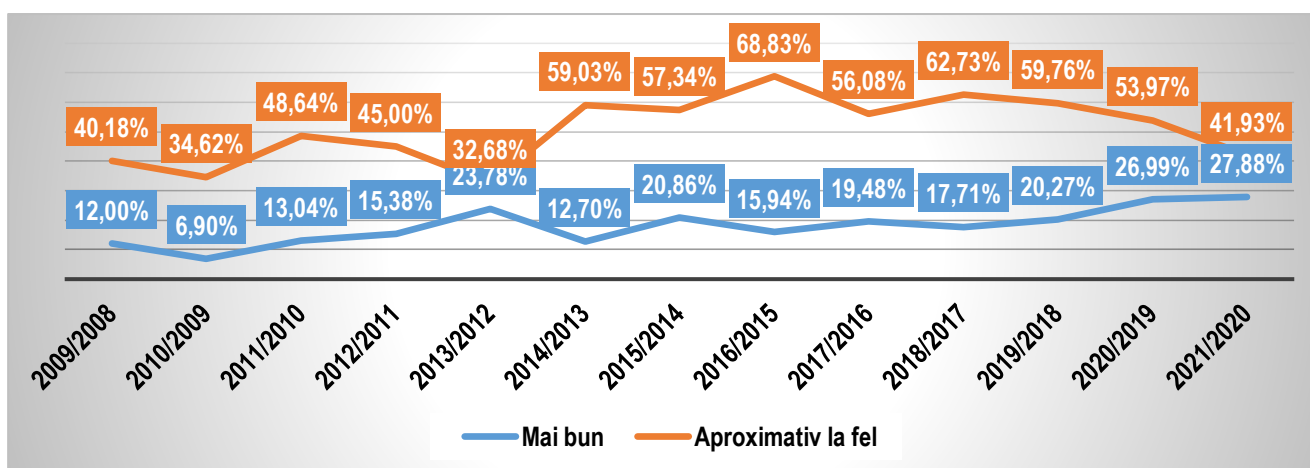


Figura nr. 7 – Evoluțiile percepțiilor „management mai bun sau staționar” în România, în decursul perioadei 2009-2021

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 tabelul nr. 5 sunt inserate rezultatele cercetărilor de teren efectuate în ultimii treisprezece 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 79,12% în 2012, de la 72,68% în 2009, cu o diminuare spectaculoasă în 2014 la numai 48,07%, și, respectiv, 49,74% în 2016, după care s-a amplificat în 2017 la 59,79% și 72,96% în anul 2018, dar a scăzut la 63,00% în 2019 și, respectiv, 58,17% în 2020. În anul 2021 se constată însă o creștere a ponderii acestui indicator la 68,04%.

Tabelul nr. 5

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

Nr. Crt.	An de referință	Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1.	2009	13,93%	13,47%	72,60%
2.	2010	12,40%	14,05%	73,55%
3.	2011	7,39%	16,36%	76,25%
4.	2012	5,69%	15,19%	79,12%
5.	2013	26,70%	13,59%	59,71%
6.	2014	24,58%	27,35%	48,07%
7.	2015	20,85%	19,35%	59,80%
8.	2016	12,62%	37,64%	49,74%
9.	2017	8,69%	31,52%	59,79%
10.	2018	7,97%	19,06%	72,96%
11.	2019	7,03%	29,97%	63,00%
12.	2020	7,60%	34,23%	58,17%
13.	2021	6,30%	25,65%	68,04%

Concluzia generală care se desprinde este că **între managementul din România și cel predominant în Uniunea Europeană sunt diferențe majore în devafoarea celui autohton.**

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 tabelul nr. 6 sunt reflectate percepțiile referitoare la aceste aspecte ale eșantioanelor de manageri și specialiști în management din România în perioada 2009 – 2021. Analiza elementelor cuprinse în tabel 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 13 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 2018, cu ameliorare în 2019 și 2020 și iarăși cu majorare în 2021.

Tabelul nr. 6

Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România comparativ cu cel din Europa Centrală

Nr. Crt.	Perioada de referință	Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior
1.	2009	11,68%	42,74%	45,57%
2.	2010	14,18%	33,33%	52,49%
3.	2011	11,54%	31,65%	56,81%
4.	2012	7,54%	36,30%	56,16%
5.	2013	21,02%	27,18%	51,80%
6.	2014	28,68%	30,10%	41,21%
7.	2015	21,63%	27,83%	50,54%
8.	2016	13,57%	40,95%	45,48%
9.	2017	8,76%	39,51%	51,72%
10.	2018	7,92%	38,13%	53,96%
11.	2019	9,21%	40,70%	50,08%
12.	2020	12,75%	36,12%	51,14%
13.	2021	5,94%	38,37%	55,69%

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.**

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 și cea declanșată în 2020. Informațiile necesare evidențierii acestei dinamici sunt în tabelul nr. 7. Examinarea acestora ne-a condus la formularea mai multor **concluzii**:

- **Capacitatea managementului la nivel de țară din România de a face față crizei și situațiilor complexe și complicate este relativ redusă la nivelul întregii perioade 2009-2021.** 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 65 de procente. Cu alte cuvinte, mai puțin de două treimi dintre specialiștii și managerii intervievați consideră că România are un management capabil să rezolve cu succes dificilele și complexe probleme generate de crizele economice, inclusiv cea actuală cauzată de pandemia Covid-19;

Tabelul nr. 7

Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și urmărilor sale în perioada 2009-2021

Nr. Crt.	Capacitatea de a face față crizei	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1.	Ridicată	3,20 %	2,54 %	3,05 %	4,79 %	6,64 %	25,42 %	22,03 %	21,64 %	11,36 %	10,52 %	7,14 %	8,02 %	3,68 %
2.	Medie	25,57 %	22,54 %	33,50 %	31,74 %	42,92 %	34,75 %	39,71 %	42,95 %	45,99 %	50,92 %	55,06 %	49,87 %	43,02 %
3.	Redusă	71,24 %	74,92 %	63,45 %	63,47 %	50,44 %	39,83 %	38,26 %	35,41 %	42,65 %	38,56 %	37,80 %	42,12 %	53,29 %

• **Capacitatea managementului național autohton de a face față crizelor și complexelor situații contextuale care le urmează, este sensibil oscilatorie**, concluzie ce se desprinde din elementele pentru cei treisprezece ani considerați. De remarcat că pentru 2015-2019 se constată o temporizare a acestui proces, înregistrându-se însă și în 2020 și 2021 o creștere notabilă a procentului care apreciază că managementul din România are o capacitate scăzută de a face față situației actuale.

În tabelul nr. 8 prezentăm tabloul complet al informațiilor privind capacitatea României de a face față crizei în perioada 2009 – 2021, atât la nivel național, cât și la nivelul principalelor componente, potrivit anchetelor naționale efectuate în anii respectivi.

Tabelul nr. 8

Capacitatea managementului din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2021

Nr. crt.			Capacitatea de a face față crizei		
			Ridicată	Medie	Redusă
1.	2009	La nivel de țară	3,20%	25,57%	71,24%
2.		La nivel de IMM	10,80%	48,29%	40,91%
3.		La nivelul firmelor mari	14,37%	60,92%	24,71%
4.		La nivelul multinaționalelor	43,03%	48,74%	8,23%
5.		La nivelul administrației centrale	2,70%	15,68%	81,62%
6.		La nivelul administrației locale	8,24%	33,52%	58,24%
1.	2010	La nivel de țară	2,54%	22,54%	74,92%
2.		La nivel de IMM	7,06%	50,92%	42,02%
3.		La nivelul firmelor mari	18,52%	61,11%	20,37%
4.		La nivelul	44,29%	45,86%	9,85%

		multinaționalelor			
5.		La nivelul administrației centrale	4,11%	17,57%	78,32%
6.		La nivelul administrației locale	7,05%	27,08%	65,86%
1.	2011	La nivel de țară	3,05%	33,50%	63,45%
2.		La nivel de IMM	9,32%	47,67%	43,01%
3.		La nivelul firmelor mari	17,22%	58,89%	23,89%
4.		La nivelul multinaționalelor	44,74%	44,74%	10,52%
5.		La nivelul administrației centrale	4,18%	25,32%	70,50%
6.		La nivelul administrației locale	5,92%	31,44%	62,63%
1.	2012	La nivel de țară	4,79%	31,74%	63,47%
2.		La nivel de IMM	7,93%	56,09%	35,98%
3.		La nivelul firmelor mari	15,62%	59,37%	25,00%
4.		La nivelul multinaționalelor	50,65%	40,26%	9,10%
5.		La nivelul administrației centrale	2,56%	24,36%	73,08%
6.		La nivelul administrației locale	5,00%	28,75%	66,25%
1.	2013	La nivel de țară	6,64%	42,92%	50,44%
2.		La nivel de IMM	12,15%	41,12%	46,73%
3.		La nivelul firmelor mari	13,57%	43,72%	42,71%
4.		La nivelul multinaționalelor	39,41%	30,66%	29,93%
5.		La nivelul administrației centrale	13,06%	36,94%	50,00%
6.		La nivelul administrației locale	12,16%	37,85%	49,99%
1.	2014	La nivel de țară	25,42%	34,75%	39,83%
2.		La nivel de IMM	13,79%	49,19%	37,02%
3.		La nivelul firmelor mari	31,72%	41,42%	26,87%
4.		La nivelul multinaționalelor	35,43%	39,57%	25,00%
5.		La nivelul administrației centrale	19,31%	34,62%	46,07%
6.		La nivelul	18,64%	35,02%	46,34%

		administrației locale			
1.	2015	La nivel de țară	22,03%	39,71%	38,26%
2.		La nivel de IMM	18,11%	47,76%	34,14%
3.		La nivelul firmelor mari	31,88%	47,17%	20,95%
4.		La nivelul multinaționalelor	41,54%	39,47%	18,99%
5.		La nivelul administrației centrale	18,90%	36,34%	44,76%
6.		La nivelul administrației locale	21,56%	33,57%	44,86%
1.	2016	La nivel de țară	21,64%	42,95%	35,41%
2.		La nivel de IMM	19,35%	48,17%	32,47%
3.		La nivelul firmelor mari	32,18%	48,75%	19,07%
4.		La nivelul multinaționalelor	37,61%	43,47%	18,92%
5.		La nivelul administrației centrale	18,01%	37,02%	44,97%
6.		La nivelul administrației locale	19,88%	34,11%	46,01%
1.	2017	La nivel de țară	11,36%	45,99%	42,65%
2.		La nivel de IMM	16,22%	51,47%	32,31%
3.		La nivelul firmelor mari	22,13%	52,77%	25,11%
4.		La nivelul multinaționalelor	31,78%	45,77%	22,45%
5.		La nivelul administrației centrale	10,53%	38,83%	50,64%
6.		La nivelul administrației locale	12,07%	37,93%	50,00%
1.	2018	La nivel de țară	10,52%	50,92%	38,56%
2.		La nivel de IMM	16,03%	52,82%	31,15%
3.		La nivelul firmelor mari	30,47%	49,02%	20,51%
4.		La nivelul multinaționalelor	46,65%	37,03%	16,32%
5.		La nivelul administrației centrale	8,22%	35,23%	56,56%
6.		La nivelul administrației locale	6,21	26,63	42,75
1.	2019	La nivel de țară	7,14%	55,06%	37,80%
2.		La nivel de IMM	14,96%	57,04%	28,01%
3.		La nivelul firmelor mari	33,44%	48,70%	17,86%

4.		La nivelul multinaționalelor	49,14%	35,40%	15,46%
5.		La nivelul administrației centrale	8,14%	37,35%	54,51%
6.		La nivelul administrației locale	7,41%	37,76%	54,83%
1.	2020	La nivel de țară	8,02%	49,87%	42,12%
2.		La nivel de IMM	11,53%	51,12%	37,34%
3.		La nivelul firmelor mari	30,32%	50,85%	18,84%
4.		La nivelul multinaționalelor	42,28%	41,08%	16,64%
5.		La nivelul administrației centrale	9,00%	33,62%	57,38%
6.		La nivelul administrației locale	8,68%	34,28%	57,04%
1.	2021	La nivel de țară	3,68%	43,02%	53,29%
2.		La nivel de IMM	11,43%	52,33%	36,24%
3.		La nivelul firmelor mari	54,00%	35,70%	10,30%
4.		La nivelul multinaționalelor	42,28%	41,08%	16,64%
5.		La nivelul administrației centrale	4,19%	29,56%	66,25%
6.		La nivelul administrației locale	3,98%	35,85%	60,17%

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 – 2021.

În figurile 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 și 20 se prezintă care sunt principalele puncte forte în fiecare dintre anii considerați, cu precizarea intensității acestora.

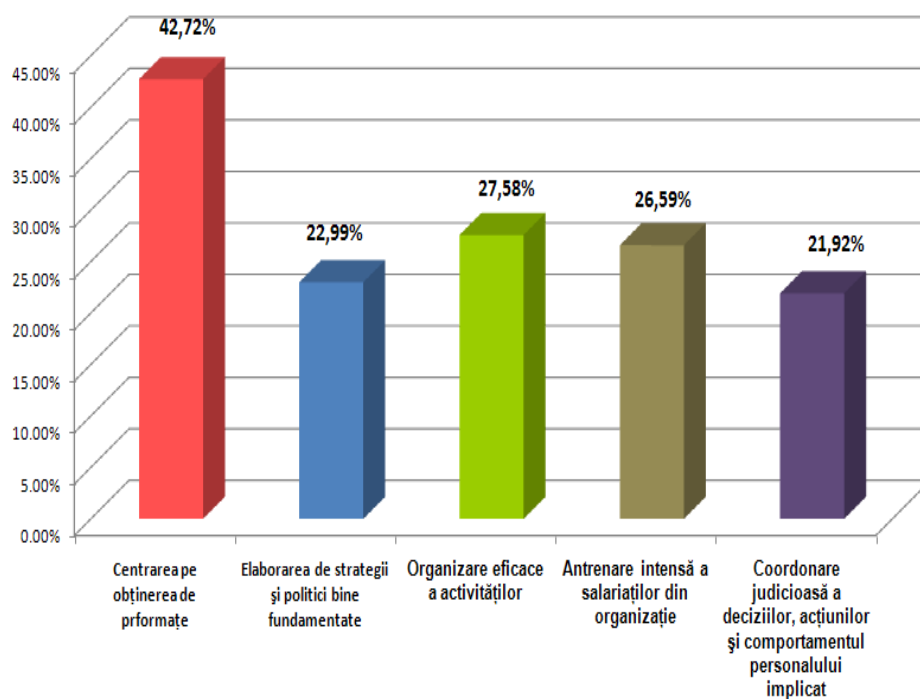


Figura nr. 8 – Situația primelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2009

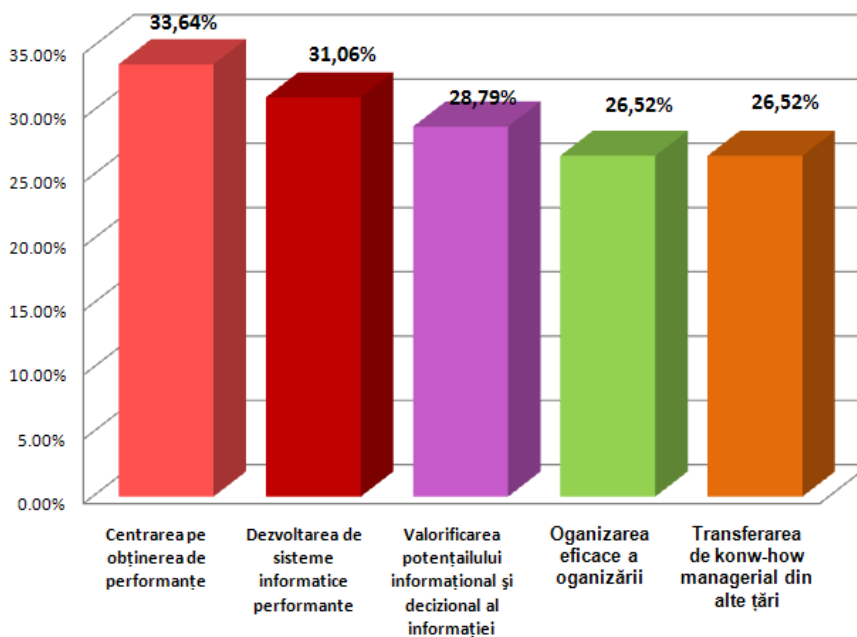


Figura nr. 9 – Situația principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2010

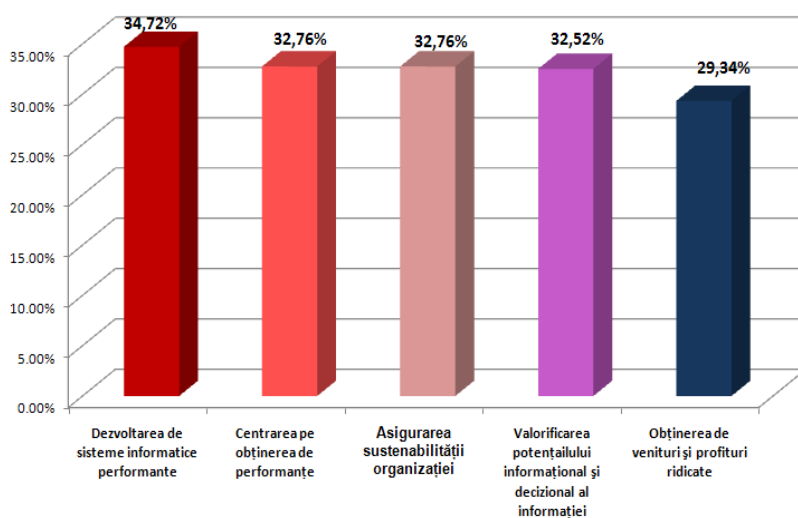


Figura nr. 10 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2011

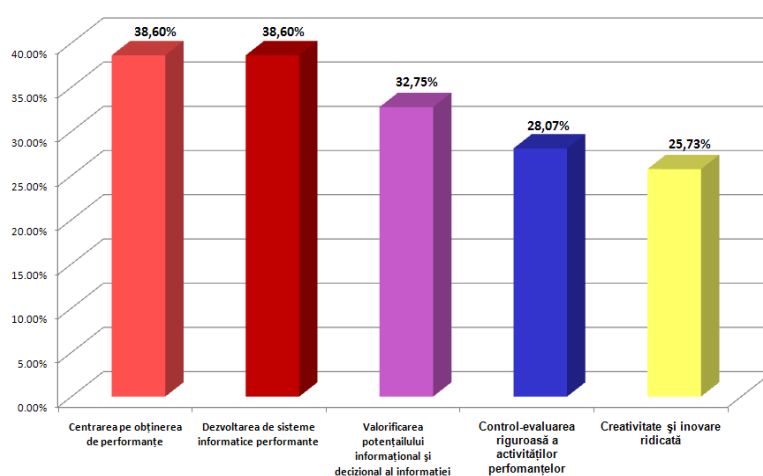


Figura nr. 11 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2012

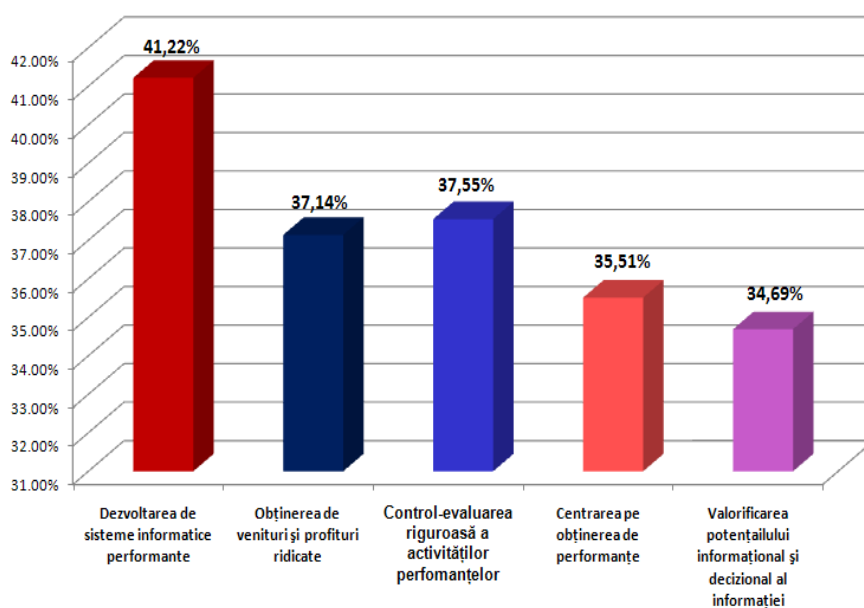


Figura nr. 12 – Principalele cinci puncte forte ale managementului în România în 2013

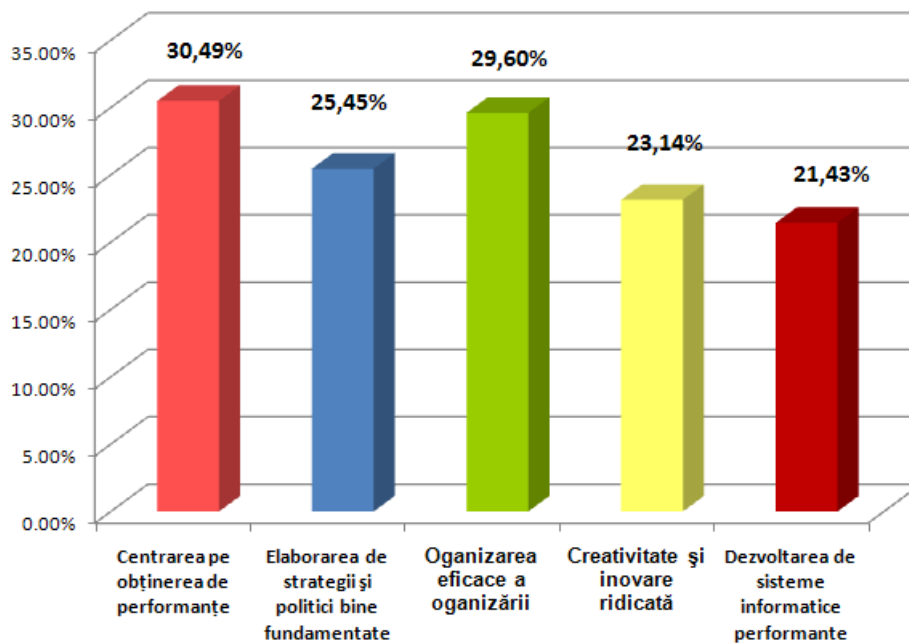


Figura nr. 13 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2014

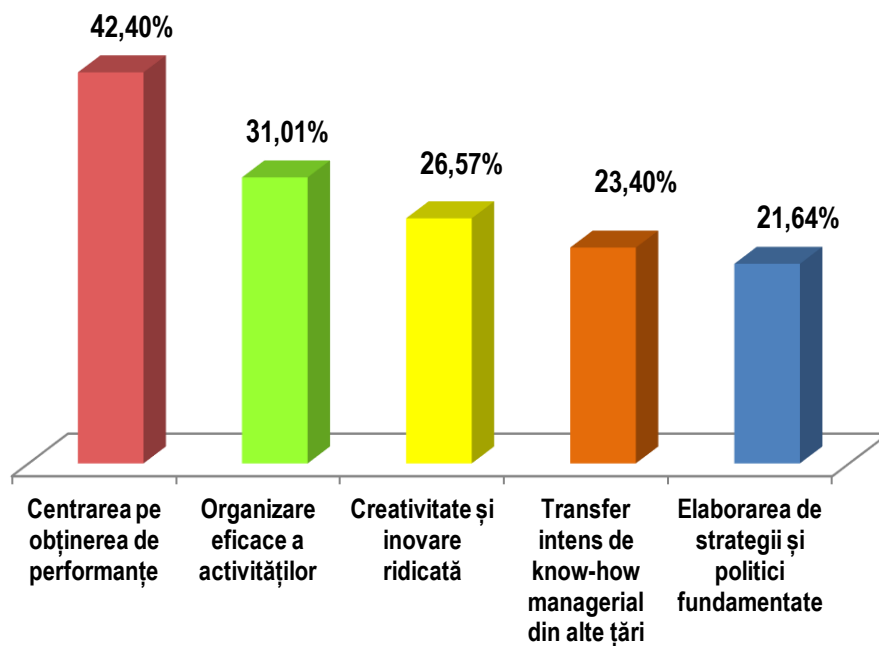


Figura nr. 14 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2015

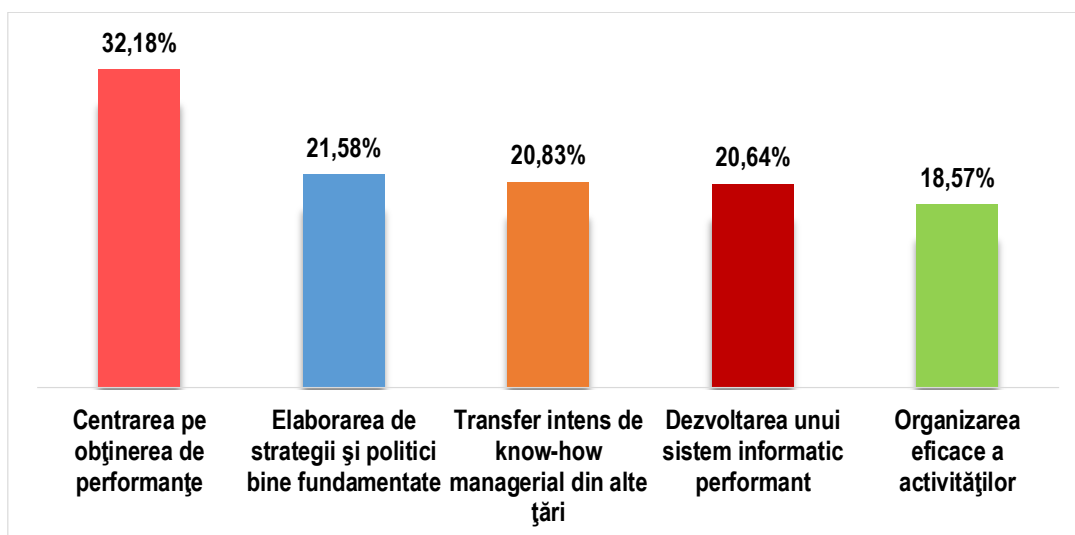


Figura nr. 15 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2016

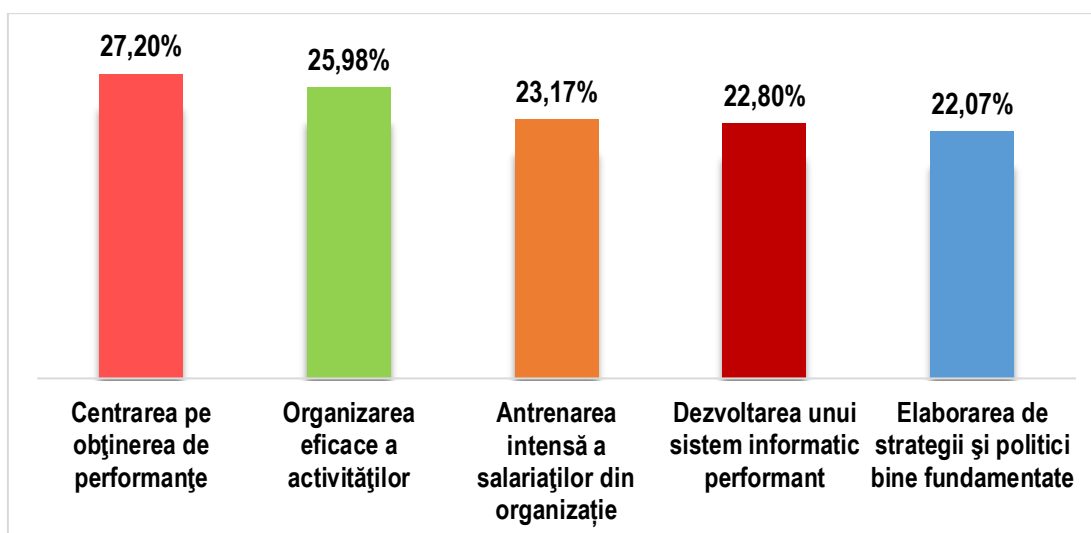


Figura nr. 16 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2017

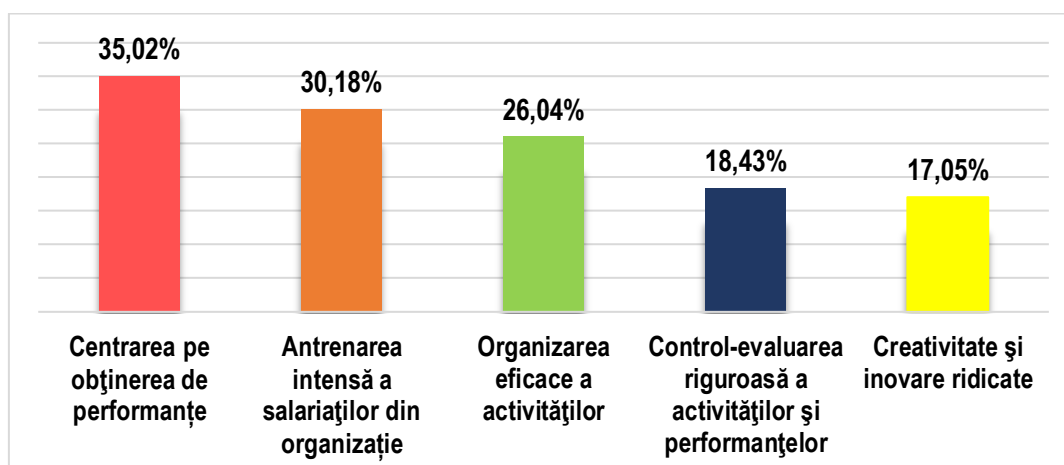


Figura nr. 17 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2018

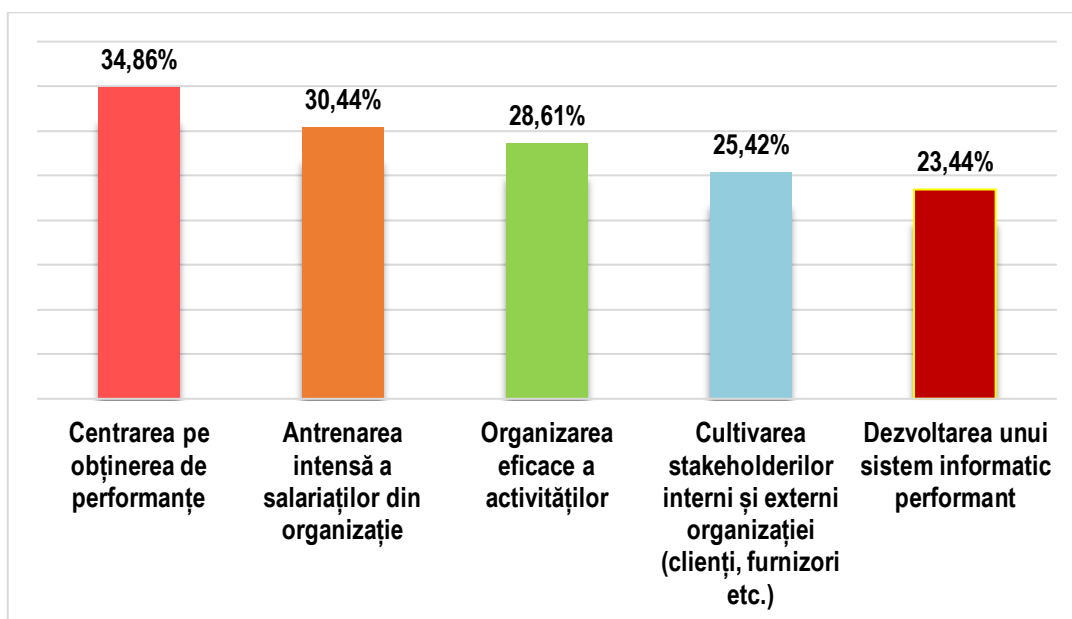


Figura nr. 18 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2019

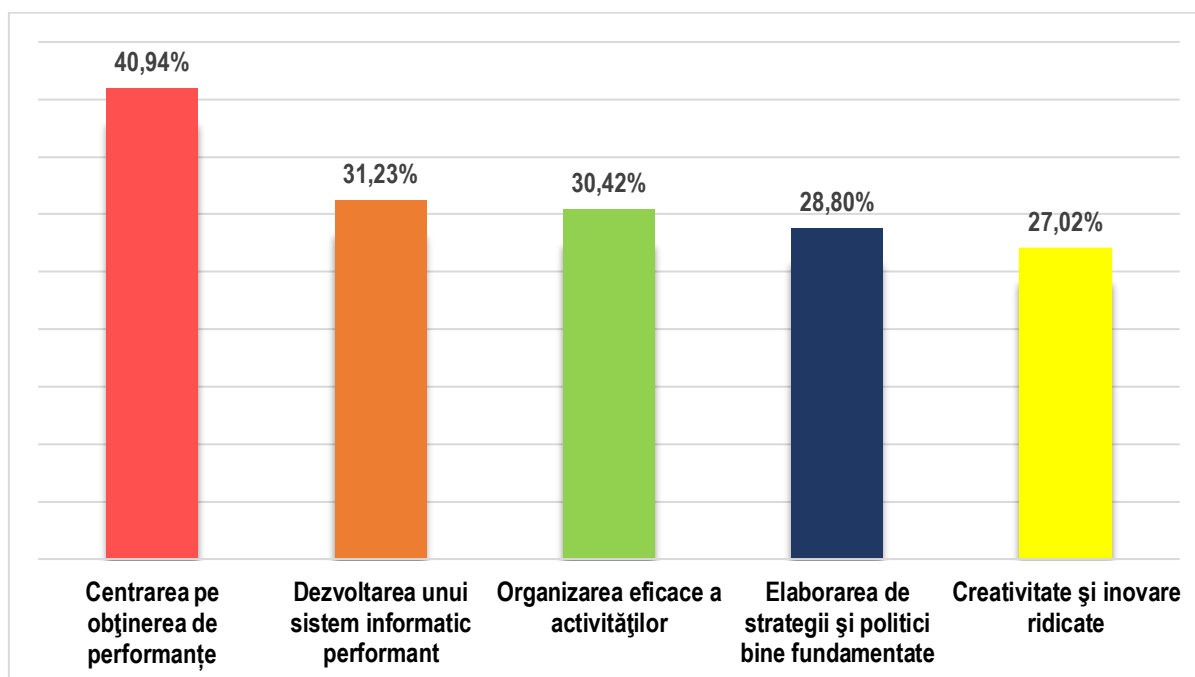


Figura nr. 19 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2020

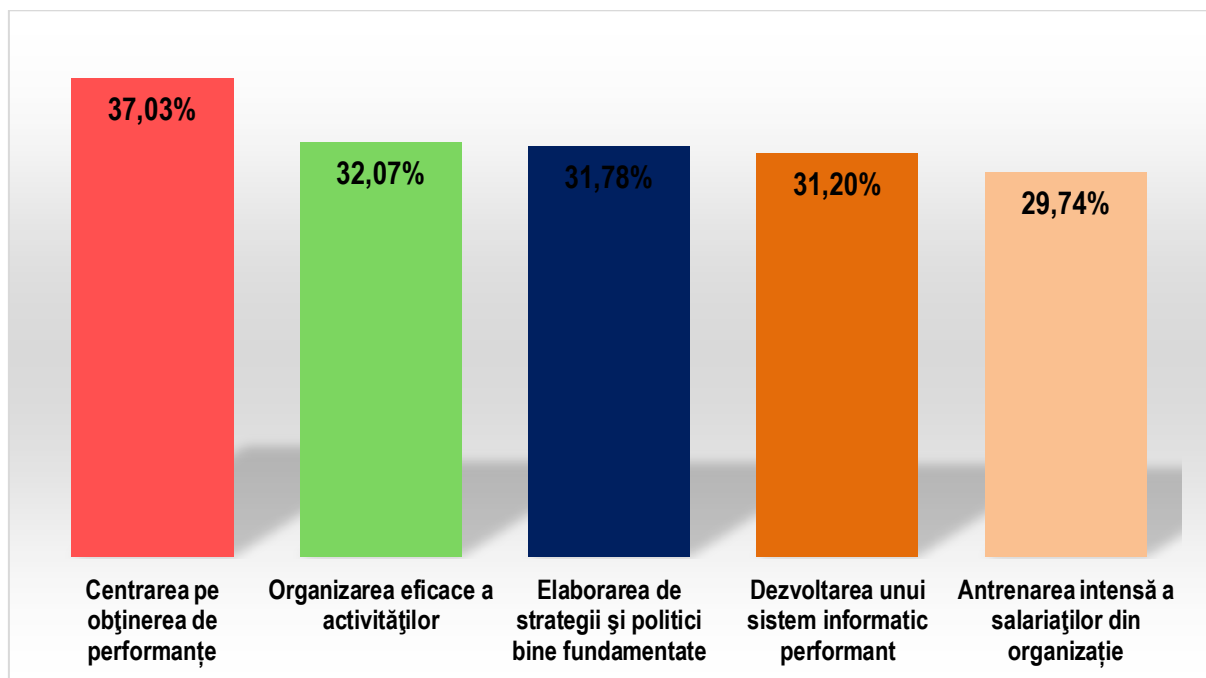


Figura nr. 20 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2021

Din examinarea dinamicii **principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în perioada 2009 -2021 rezultă următoarele constatări principale:**

- Manifestarea unei **dinamici relativ accentuate la nivelul principalelor puncte forte** pe parcursul celor treisprezece ani, reflectată de faptul că 13 puncte forte se rulează în cadrul acestora – două în zece ani, unul în șapte ani, două în cinci ani, unul în patru ani, două în trei ani, unul în doi ani și trei într-un an.

- **Centrarea managementului pe obținerea de performanță este singurul punct forte care se regăsește în primele cinci în fiecare din cei treisprezece ani considerați;**

- Dezvoltarea de sisteme informatice performante și organizarea eficace a activităților se regăsesc în zece ani între primele cinci puncte forte;

- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate este plasată în rândul primelor cinci puncte forte pe parcursul a șapte ani;

- Creativitatea și inovarea ridicată și antrenarea intensă a salariaților fac parte din primele cinci puncte forte în cinci ani;

- Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor este plasată în rândul primelor cinci puncte forte pe parcursul a patru ani;

- Transferul de know-how managerial din alte țări și control-evaluarea ruguroasă a performanțelor se regăsesc în primele cinci puncte forte în 3 ani;

- Obținerea de venituri și profituri ridicate este plasată între primele 5 puncte forte în doi din cei treisprezece ani analizați;

- Asigurarea sustenabilității sistemelor, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației 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 – 5 procente în 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%, se diminuează substanțial la 32,18 în 2016 și respectiv 27,20% în 2017 și crește din nou substanțial la 35,02% în anul 2018, la 34,86% în 2019, 40,94% în 2020 și 37,03% în 2021.

Interesantă este și **dinamica intensității medii a punctelor forte pe parcursul celor nouă ani**, prezentată în figura nr. 21.

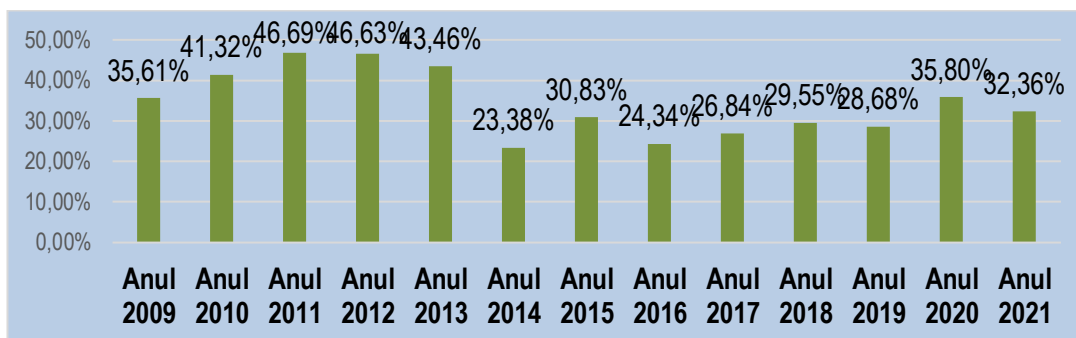


Figura nr. 21 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte forte în perioada 2009-2021

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 dar cu conturarea unei ușoare tendințe de creștere în ultimii șapte 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 și criza provocată de pandemia Covid-19. 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 – 2021 sunt în figurile nr. 22, 23, 24, 25, 25, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 și 34.

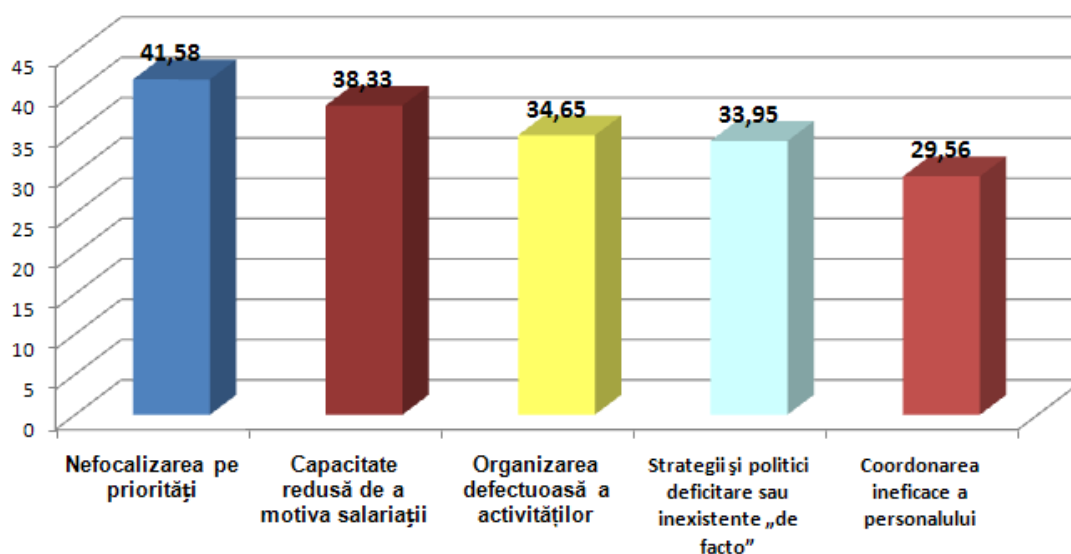


Figura nr. 22 – Situația primelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2009

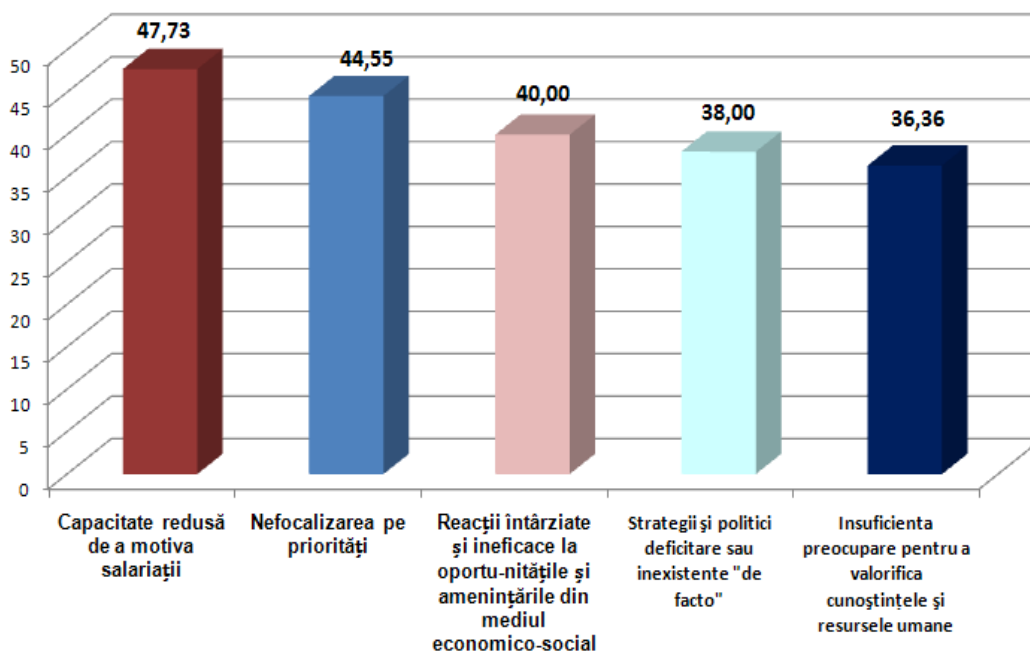


Figura nr. 23 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2010

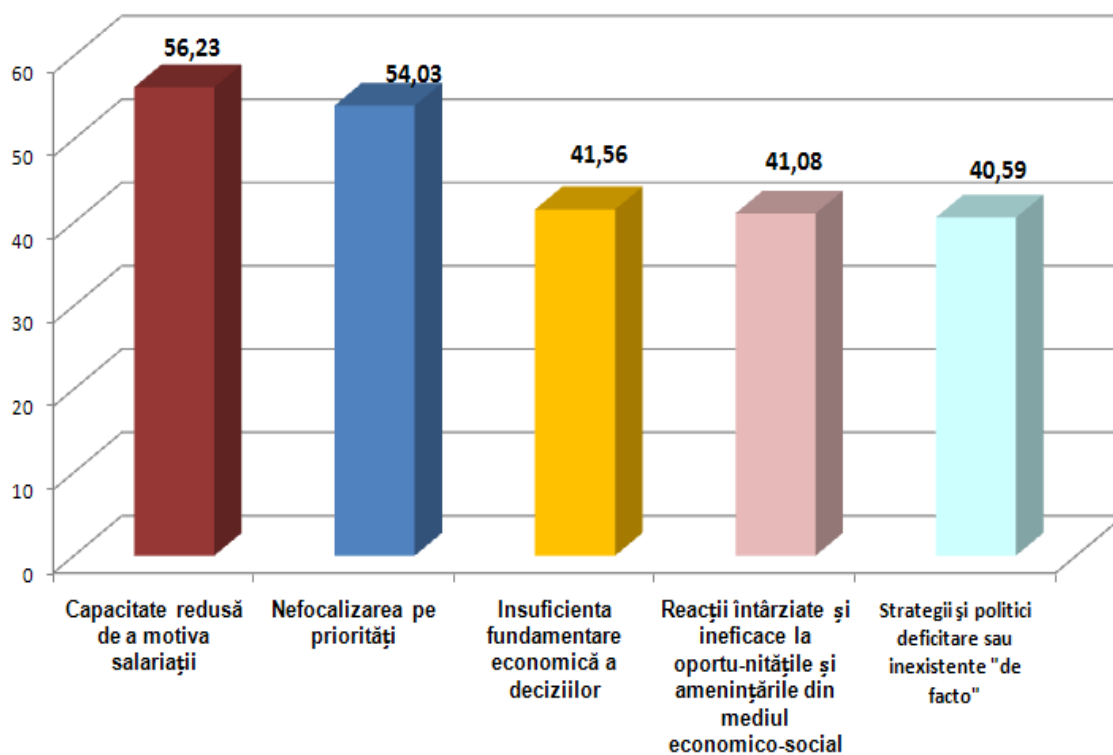


Figura nr. 24 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2011

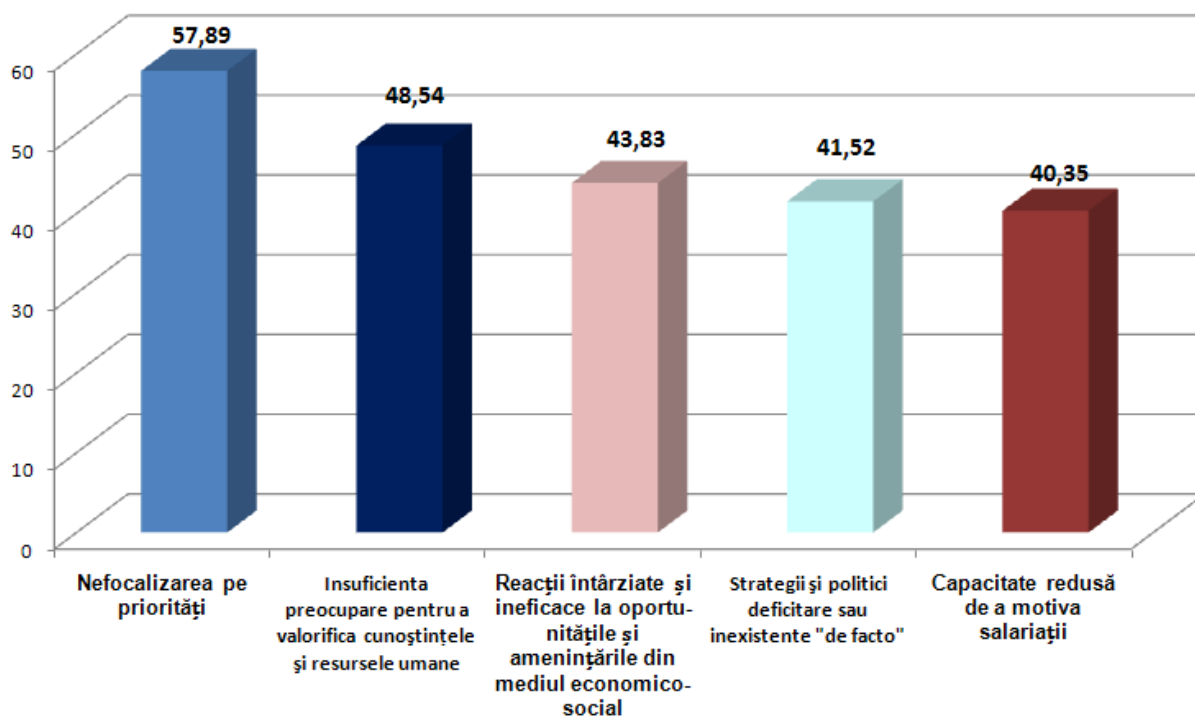


Figura nr. 25 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2012

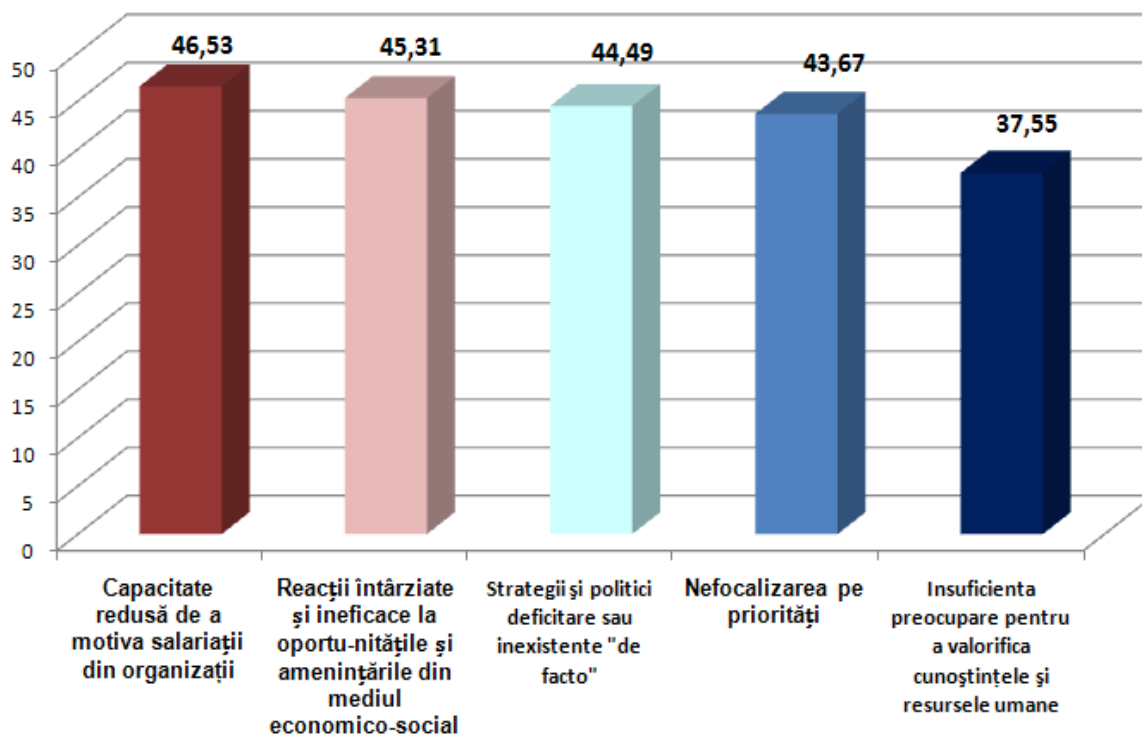


Figura nr. 26 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2013

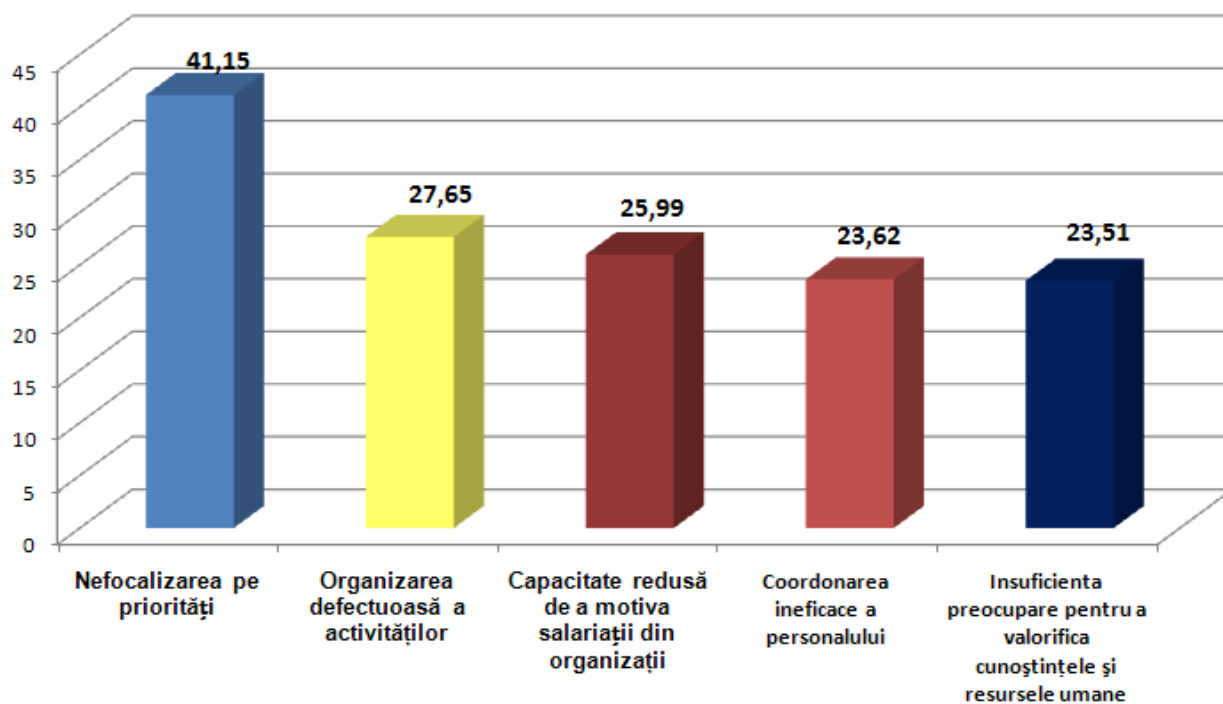


Figura nr. 27 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2014

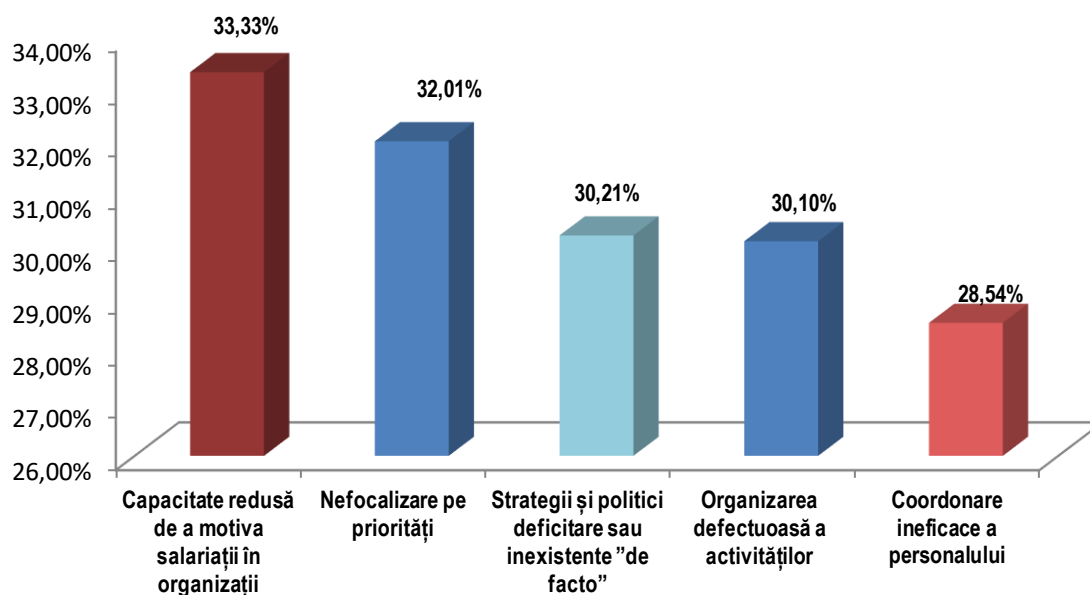


Figura nr. 28 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2015

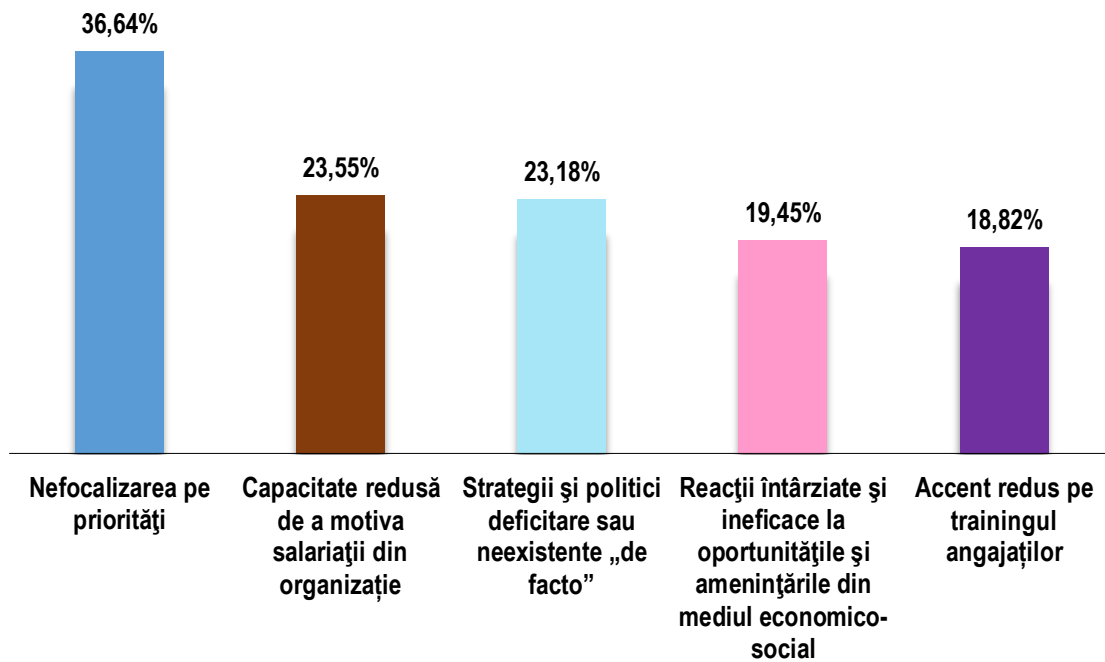


Figura nr. 29 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2016

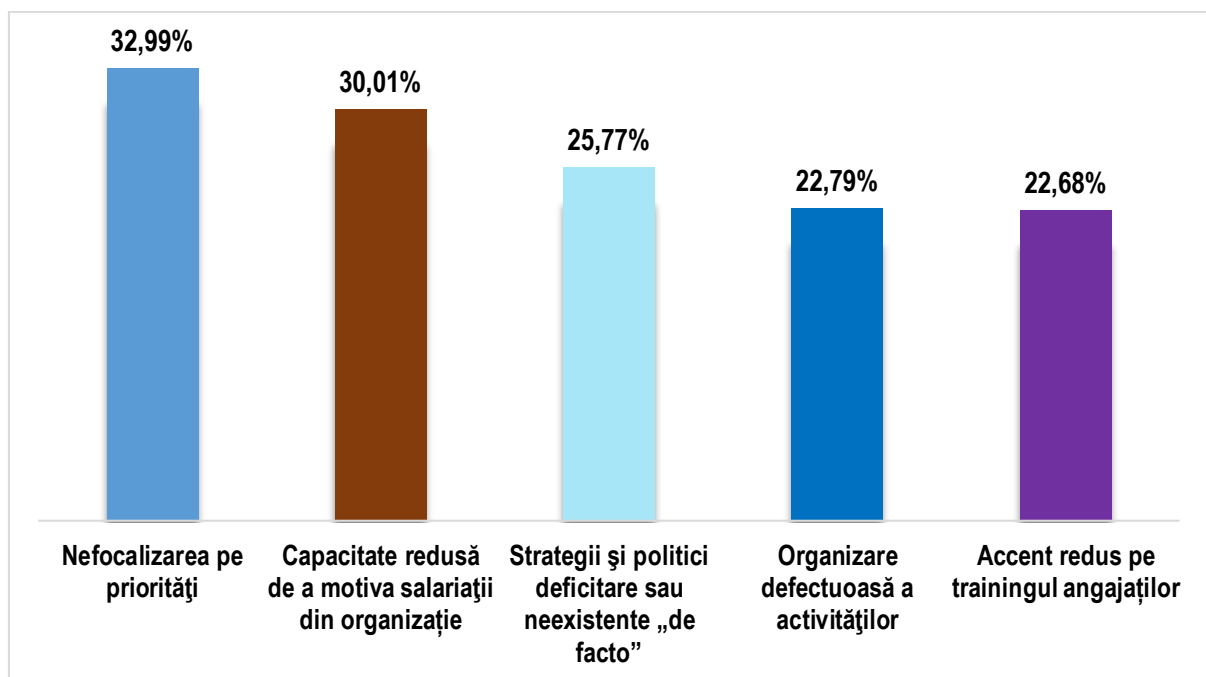


Figura nr. 30 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2017

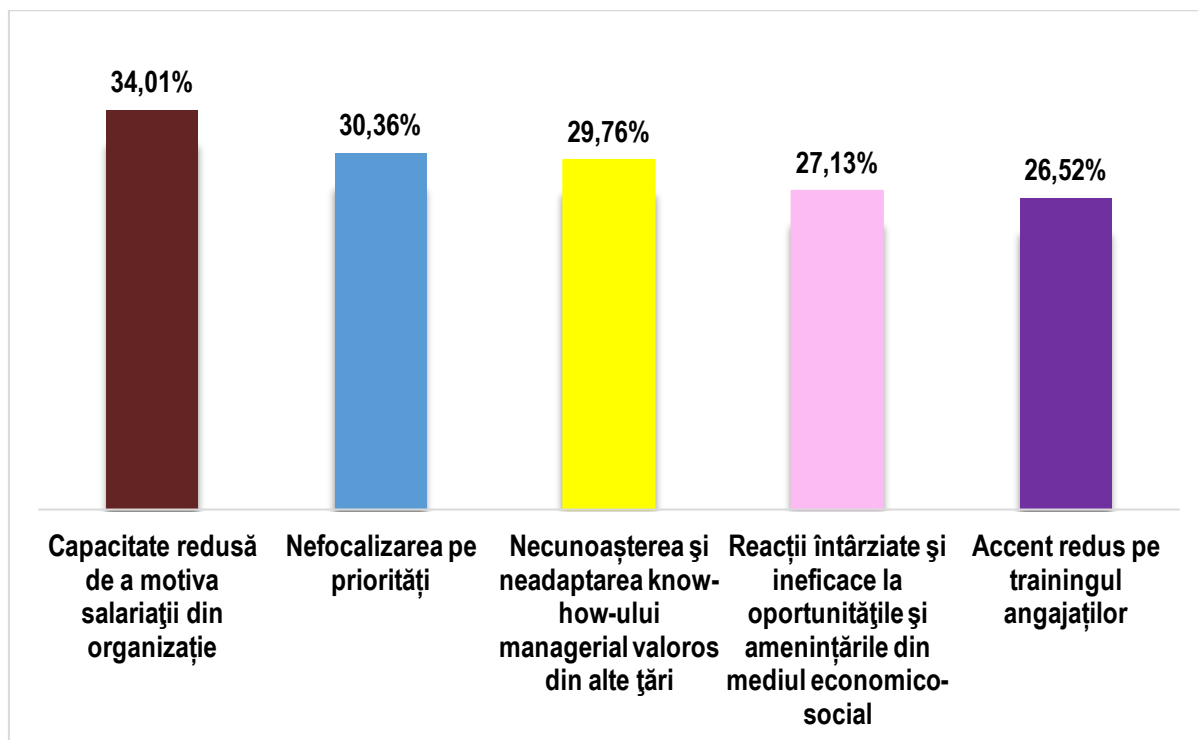


Figura nr. 31 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2018

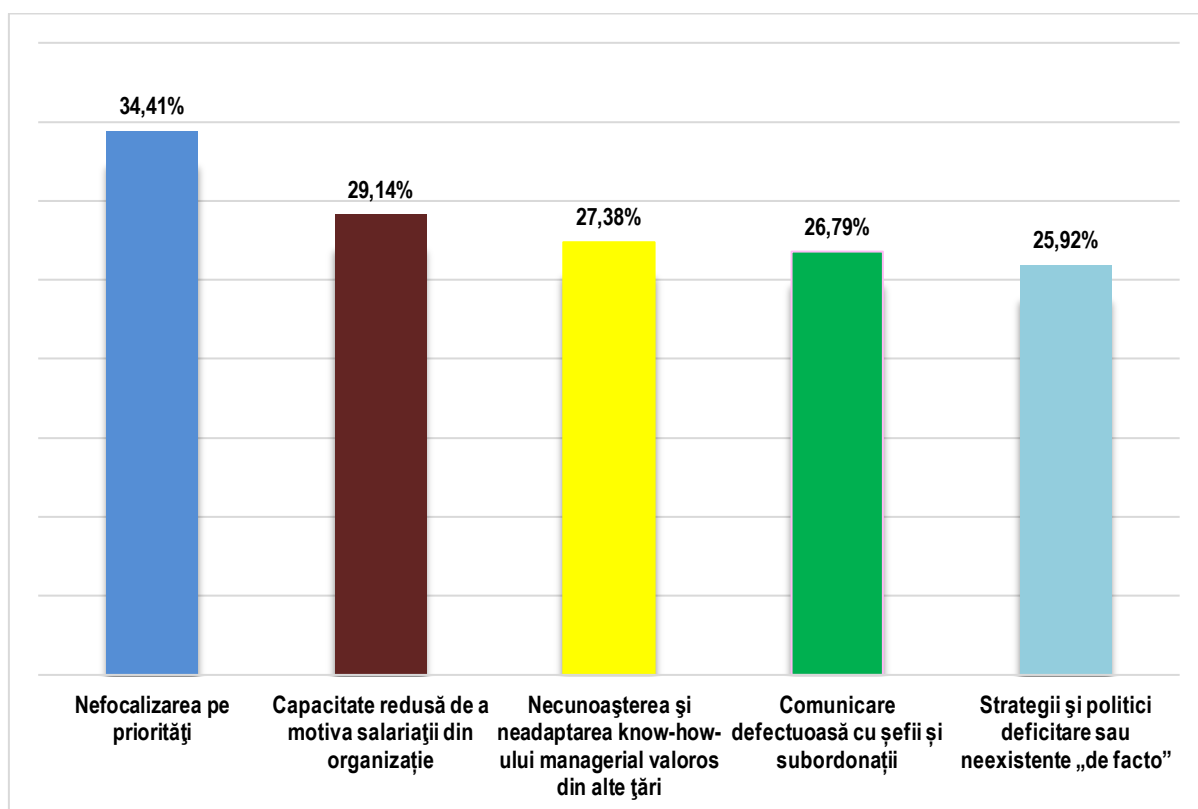


Figura nr. 32 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2019

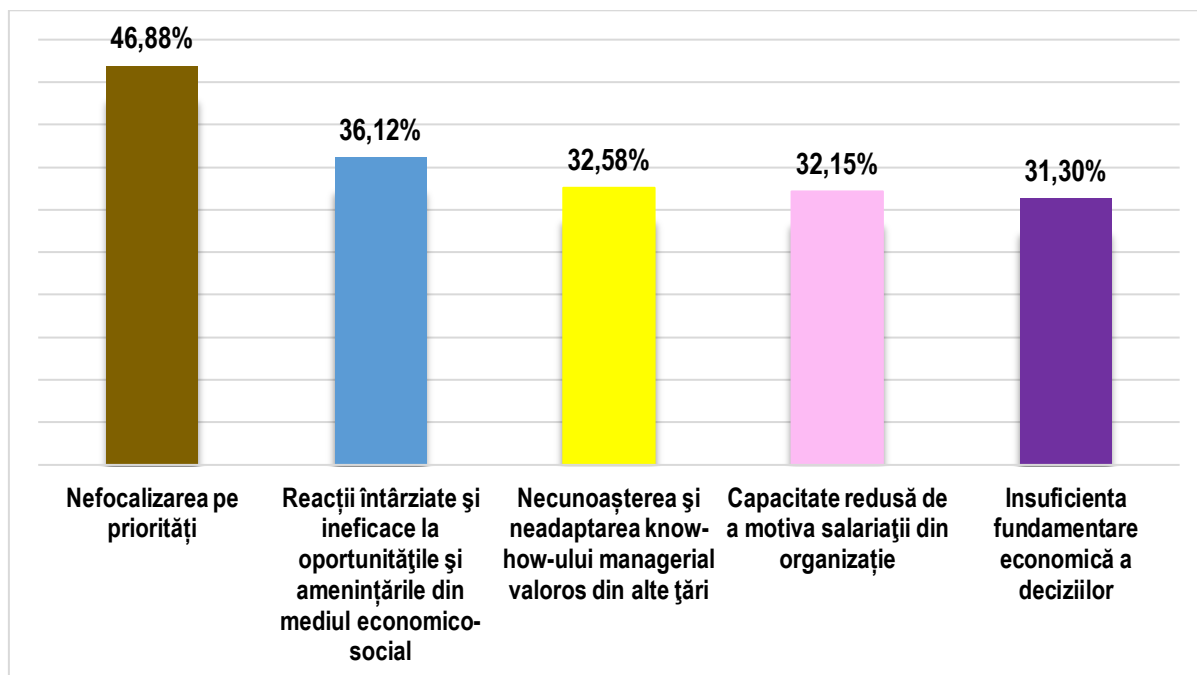


Figura nr. 33 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2020

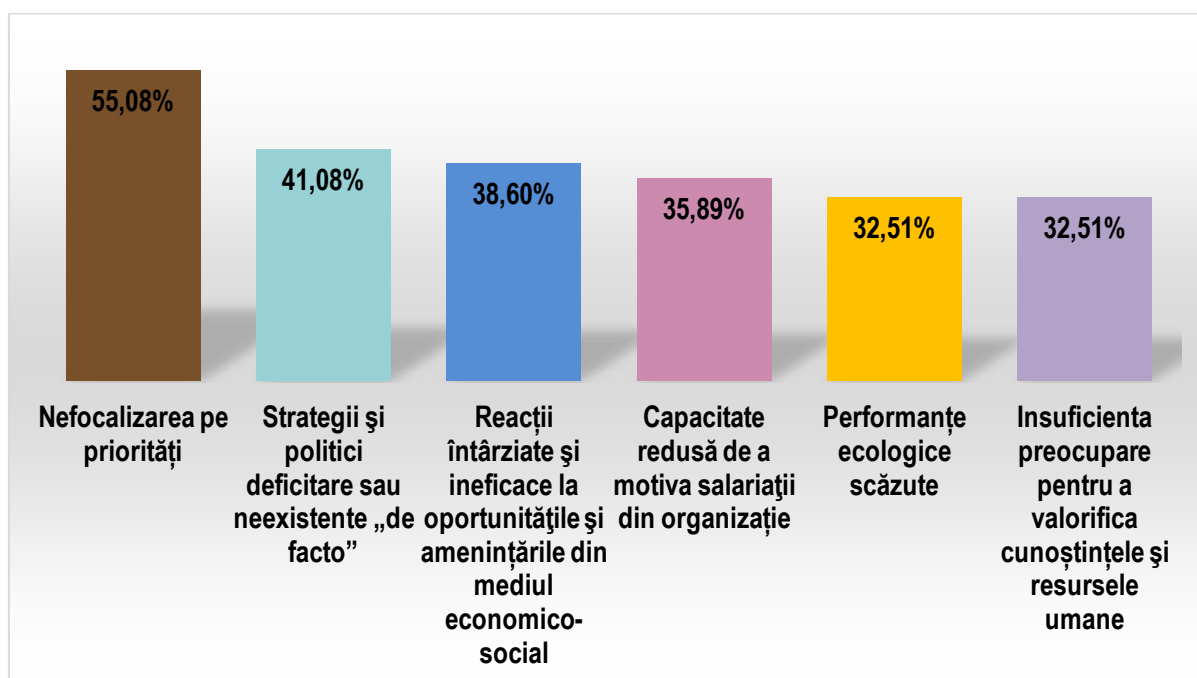


Figura nr. 34 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2021

Analiza evoluției principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009 – 2021 ne permite să formulăm următoarele **constatări principale**:

- Manifestarea unei **dinamici moderate la nivelul principalelor cinci puncte slabe** pe parcursul celor treisprezece ani, reflectată în faptul că deși doisprezece puncte slabe se rulează în cei treisprezece ani, două puncte slabe rămân constante pe parcursul întregii perioade, un punct slab se regăsește între principalele cinci în zece ani, și un altul, în șapte ani;
- Nefocalizarea pe priorități și capacitatea redusă de a motiva salariații sunt cele două puncte slabe care se regăsesc în fiecare din cei treisprezece ani considerați, primele două ocupând locurile unu și doi în această ierarhie în nouă și respectiv opt ani;

- Strategii și politici deficitare sau inexistente "de facto" este plasat în primele cinci cele mai intense puncte slabe pe parcursul a zece 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 șapte ani.**
 - Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și organizarea defectuoasă a activităților se regăsesc între primele cinci puncte slabe, cinci și respectiv în patru ani.
 - Accentul redus la training al salariaților, coordonarea ineficace a personalului și necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări se plasează între cele mai intense cinci puncte slabe, în trei dintre cei treisprezece ani considerați;
 - Insuficienta fundamentare economică a deciziilor, insuficienta preocupare pentru valorificarea cunoștințelor și resurselor umane, și respectiv, comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații apar în topul de cinci puncte slabe de două ori;
 - Comunicarea defectuoasă cu subordonații și obținerea de performanțe ecologice scăzute sunt plasate în primele zece cele mai frecvente puncte slabe 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, 2018 , 2019 și 2020, iar în 2021 cu peste 20 de 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 anul 2018, 2019, 2020 și 2021 s-au înregistrat creșteri moderate la fiecare din primele cinci puncte slabe;
 - În ceea ce privește indicatorul „**intensitatea manifestării principalelor cinci puncte slabe**” se constată că acesta are o tendință de amplificare în primii patru ani analizați, cu aplatizare în partea a doua a intervalului considerat. Ultimii trei ani marchează o reluare a creșterii valorii a primelor cinci puncte slabe, ajung în anul 2018 și 2019 la aproape 30%, în 2020 la 35,80%, iar în 2021 la 40,64% (vezi figura nr. 35).

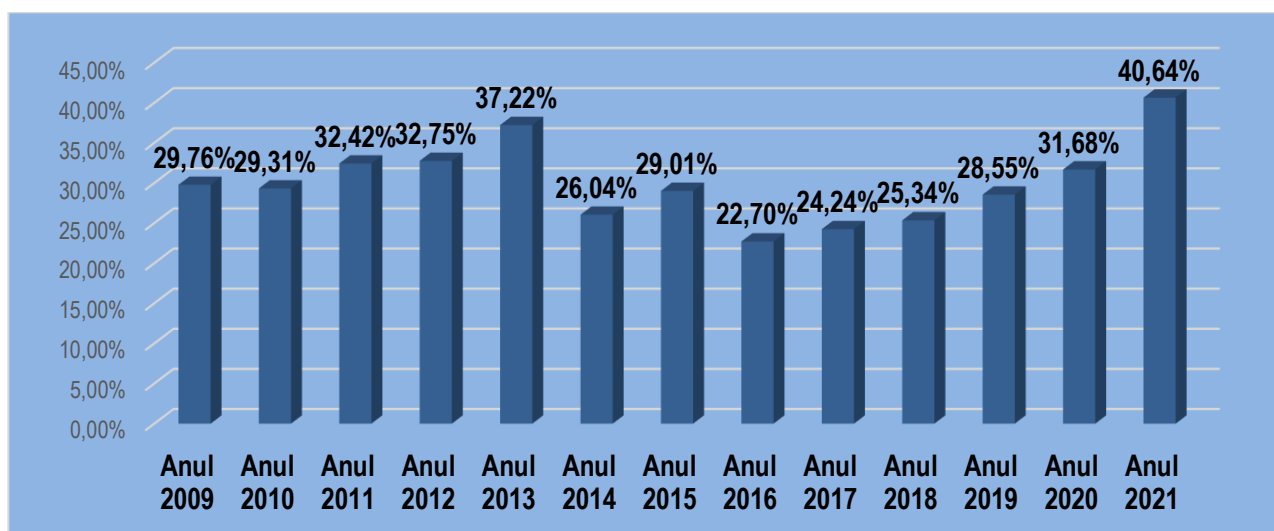


Figura nr. 35 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009-2021

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 mai intensă a unor deficiențe.

În finalul acestui paragraf putem afirma că se **cristalizează anumite puncte slabe tipice atât ca frecvență, cât și ca intensitate**. Concluzia constructivă care se poate formula pe baza celor afirmate anterior este că managementul național trebuie să-și stabilească ca prioritate contracararea cauzelor generatoare de puncte slabe, care sunt constant sau cvasiconstant în topul de cinci – capacitatea redusă de a motiva salariații, nefocalizarea pe priorități, strategii deficitare sau inexistente, 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 2009-2021

Analizele efectuate ne permit ca, pe lângă aspectele precedente, privind dinamica evoluțiilor manageriale în perioada 2009-2021, 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 2009-2021, ci, în mare parte, și pentru perioada întreagă de după 1990.

A. Dinamica pozitivă a managementului practicat în România în ansamblul său, a evoluției conținutului și performanțelor sale în perioada ultimilor două decenii. 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 relativ rapidă, 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. Europeanizarea marchează, în special după anul 2000, dezvoltarea managementului din România, când a devenit certă intrarea în Uniunea Europeană. Un rol major în această privință l-au avut acordurile încheiate și realizate în perioada de preaderare. O bună parte din aquis-ul comunitar – concretizat în cele peste 60.000 de pagini de documente traduse în limba română, în vederea cunoașterii, adaptării și adoptării lor - a avut un apreciabil impact direct și indirect asupra managementului, îndeosebi a celui public. Numeroasele traininguri, vizite de studii, materiale documentare, de care au beneficiat managerii și specialiștii de la nivel de parlament,

guvern, ministere, agenții guvernamentale, județe, municipii, etc. – amplificate odată cu intrarea în Uniunea Europeană - au generat o diseminare apreciabilă a abordărilor manageriale practicate în Uniunea Europeană, în special a bunelor practici. Se constată, din păcate, că numai o parte dintre cunoștințele manageriale transferate acestora se regăsesc în mod sistematic în managementul practicat de administrația publică centrală și locală.

C. Existența de resurse umane bine pregătite 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 2000-2021, 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, îndeosebi 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 abilitățile manageriale reduse ale majorității primarilor de localități, președinților de consilii județene și consilierilor locali. Calitatea și eficiența managerilor în zona privată sunt, ca medie, superioare celor din administrație, în special datorită motivării superioare, birocrației mai reduse și condiționării supraviețuirii firmelor de un anumit nivel calitativ al deciziilor, acțiunilor și comportamentelor manageriale.

F. Neconștientizarea și neglijarea interesului național constituie o altă trăsătură a macromanagementului, în special al celui politic și din administrația publică. Exemplele care pot argumenta aserțiunea de mai sus sunt din păcate numeroase. Ne mărginim la menționarea privatizării marilor companii industriale (Petrom,

Sidex), a poștei (Romtelecom), băncilor (Banca Comercială, BRD ș.a.), la concesionarea resurselor de petrol și de gaze naturale ale României, care s-au realizat în condiții financiare net inferioare comparativ cu privatizările sau concesionările similare din Polonia, Ungaria, Cehia etc. Ca urmare, resurse imense – în timp de ordinul zecilor de miliarde de euro - în loc să servească dezvoltării României, au ajuns să fie valorificate în principal în favoarea unor grupuri private în special din alte țări. Aceeași situație se întâlnește și în domeniul marilor lucrări de infrastructură de care are stringentă nevoie România și a căror realizare este într-o fază „incipientă” de două decenii. Neglijarea interesului național este continuată și după 2010 de către cele două mari partide politice – PSD și PNL – care, în loc să conlucreze pentru combaterea complexelor probleme economice cu care se confruntă țara, au ales calea luptei partinice fără menajamente între ele, contribuind la întârzierea și încetinirea relansării performante a economiei. Din păcate nu putem constata o îmbunătățire din acest punct de vedere nici în ultimii ani, ci dimpotrivă.

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 2016-2021, 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 2016-2017, staționar în 2018 și 2019 și o ușoară creștere în 2021.

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 - 2021, pe fondul crizei și umărilor sale, acestea au fost diminuate și menținute la un nivel scăzut. O astfel de situație, în contradicție cu prevederile strategiilor UE 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 - 2021 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 2009-2021 - în continuare birocrăția creează numeroase probleme firmelor și populației. Birocrăția ridicată este o rezultată a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din administrație, a culturii populației, a încetirii voite în a trece la electronizarea și digitalizarea relațiilor dintre instituțiile statului, organizații și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrăția consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera mai multă performanță economică și creștere a calității vieții populației.

J. Instabilitate accentuată în structurile manageriale – îndeosebi cele de vârf, dar nu numai – ale administrației publice la nivel național, regional, județean și local. Instabilitatea este cauzată în primul rând de schimbările politice declanșate de ciclurile de alegeri cuatrienale și de schimbările în coalițiile politice și în partidele de guvernământ. Venirea și plecarea clientelei politice, care de multe ori nu posedă competențele strict necesare manageriale și specifice domeniului condus, generează, pe lângă discontinuitate structurală, disfuncționalități și, implicit, rezultate necorespunzătoare în îndeplinirea obiectivelor previzionate-economice, sociale, educaționale, medicale, 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 și digitalizare. 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 2015-2019, o contribuție substanțială au avut-o dezvoltările dimensionale, structurale și calitative ale pieței de mărfuri și servicii. Contractarea acestei piețe în 2009 -2010 și ulterior în 2020 s-a repercutat imediat și semnificativ asupra diminuării PIB-ului. Problema esențială în prezent este integrarea cât mai eficace a piețelor din România în Piața Unică europeană, pentru a valorifica într-o măsură superioară potențialul de creștere oferit de aceasta. Condiția esențială pentru ca aceste procese să se deruleze accelerat și eficace este fundamentarea pe strategii și politici naționale, teritoriale și sectoriale profesioniste, armonizate cu recularele strategice ale UE și cu tendințele economice mondiale.

L. Ameliorarea notabilă în 2015-2019 și 2021 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%, 7%, 4%, 3,7% 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 și inovativă, pe elementele de sustenabilitate, punând pe primul plan profesionalizarea managementului.

M. Confruntarea în 2020 și 2021 a managementului național cu multiple și intense amenințări și provocări generate de crizele economice, sociale și medicale declanșate de pandemia Covid-19. Ca urmare, managementul național din România- - similar cu managementul din alte țări – a trebuit să facă față la numeroase situații atipice, care i-au pus la grea încercare viteza de reacție, creativitatea și adaptabilitatea. Apreciem, având în vedere evoluția stării de sănătate a populației din România, precum și evoluțiile economice, - în special creșterea spectaculoasă a PIB-ului din 2021 – că managementul din România s-a “descurcat” la un nivel rezonabil, chiar peste așteptări. Când facem această apreciere, avem în vedere evoluțiile din celelalte țări UE, care în cvasitotalitate au un nivel de dezvoltare economică și un sistem medical net superioare celor din România.

În concluzie, putem afirma fără teama de a greși că în România, la nivel național s-au **conturat apreciable elemente manageriale profesioniste, încă insuficient de consistente, dar care se amplifică, însă într-un ritm modest.** 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, a schimbării generațiilor și a obținerii unor progrese notabile în anumite domenii, inferioare însă necesităților și cerințelor actuale.

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

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

2.4. Evoluția managementul administrației publice în perioada 2009 – 2021

Analiza evoluției „stării de sănătate” a managementului din România, în perioada 2009-2021, include în mod firesc și o evaluare în dinamică a performanțelor managementului exercitat la nivelul administrației publice centrale și locale. Calitatea și eficacitatea acestuia sunt influențate de schimbările survenite în mediul socio-politic și economic de la nivel internațional și național, la rândul sau punându-și amprenta asupra managementului din România, în ansamblul său, dar și asupra mediului de afaceri, celorlalte instituții ale statului, agenților economici.

Și la acest nivel de analiză vor fi avute în vedere atât evaluarea în dinamică a calității și performanțelor managementului (prin compararea acestora cu cele consemnate în anul precedent, dar și cu nivelul mediu din țările membre ale Uniunii Europene și Europei Centrale), cât și a capacității acestuia de a răspunde provocărilor socio-economice care au caracterizat perioada analizată. De asemenea, va fi analizată dinamica principalelor puncte forte și puncte slabe ale managementului administrației publice, astfel cum acestea au fost percepute de eșantionul de cadre didactice și manageri participanți la anchetele desfășurate în perioada 2016-2021.

2.4.1. Analiza în dinamică a managementului administrației publice centrale

2.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale

A. Comparativ cu anul precedent

Centralizarea răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și ale managerilor și specialiștilor din firme cu privire la evoluția calității managementului administrației centrale comparativ cu anul precedent, în fiecare dintre anii incluși în analiză, furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2012-2021 este prezentată în tabelul nr. 9. Cu o singură excepție (anul 2013 comparativ cu 2012), cea mai mare pondere a respondenților evaluează calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale ca fiind aproximativ la același nivel comparativ cu anul precedent (între 31,06% și 39,78% din totalul respondenților), ultimul an de analiză nereprezentând o excepție în acest sens, în timp ce cea mai mică pondere revine celor care au notat un nivel de calitate superior. Principala modificare semnificativă este reprezentată de creșterea procentului respondenților care consideră ca fiind mai bun nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România, în anul 2021 față de 2020 la 20,7%, putându-se constata o ușoară îmbunătățire a percepției în acest sens.

Tabelul nr. 9

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 - 2021

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	2017/2016	10,78%	37,44%	25,84%	25,94%
6	2018/2017	10,06%	36,39%	28,11%	25,44%
7	2019/2018	9,31%	35,62%	23,52%	31,55%
8	2020/2019	14,68%	31,06%	26,38%	27,87%
9	2021/2020	20,7%	39,78%	39,56%	-

Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Având în vedere că o pondere semnificativă din totalul respondenților participanți la anchetele anuale nu a furnizat nici o evaluare cu privire la evoluția nivelului de calitate al managementului administrației centrale din România comparativ cu anul precedent. Pentru ca datele analizate să fie comparabile și a elimina efectul generat de ponderea diferită a non-răspunsurilor, analiza în dinamică va fi realizată fără a lua în considerare opțiunea „nu știu”. În mod similar se va proceda și în cazul celorlalte analize.

Examinând datele prezentate în figura nr. 36, cu privire la evoluția nivelului de calitate al managementului administrației centrale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2009-2020, putem observa^{1,2,3,4,5,6,7}:

- Cu excepția anilor 2013 și 2021, aproximativ jumătate dintre respondenți a evaluat calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent.
- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care sunt de părere că această calitate a înregistrat un declin este net superior celui a respondenților care au remarcat evoluții pozitive, diferența variind între 5,82 p.p. în anul 2013 și 24,21 p.p. în anul 2018.
- Pe acest fond, în perioada 2016-2018, se poate observa diminuarea ponderii respondenților care au remarcat evoluții pozitive ale calității managementului administrației centrale (de la 17,52% în anul 2015 la 13,49% în anul 2018), aceasta fiind cea mai scăzută din întreaga perioadă analizată. Totodată, se poate remarca creșterea ponderii opiniilor nefavorabile (de la 26,60% la 37,70%).
- În anul 2020 se poate observa menținerea pe un trend ascendent a ușorului reviriment constat în 2020, ponderea respondenților care notează un nivel de calitate al managementului superior anului precedent crescând de la 20,35% la 20,70%, cu toate că ponderea celor care observă evoluții negative a crescut de la 36,58% la 39,56%.

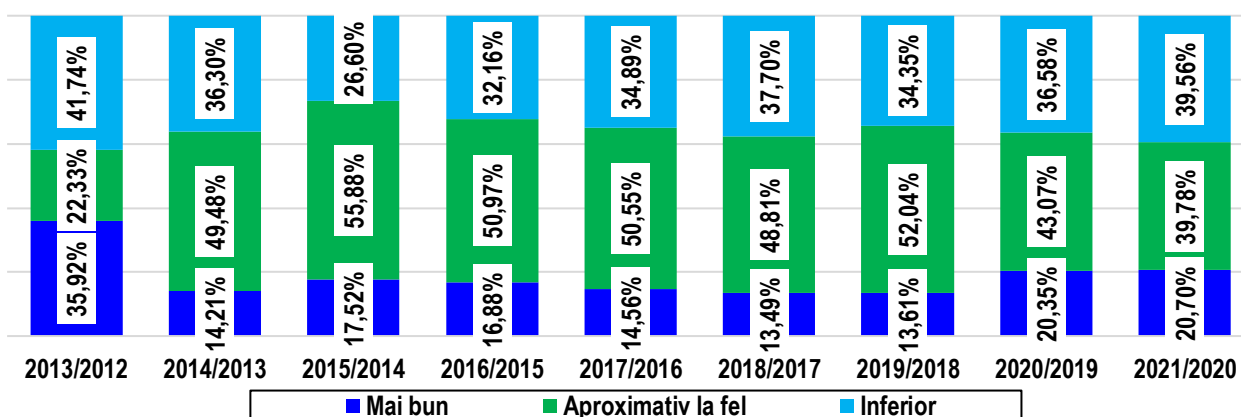


Figura nr. 36 - Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2021, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

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

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., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

B. Comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și celelalte țări din Europa Centrală

O a doua perspectivă din care este analizată calitatea managementului administrației centrale din România o reprezintă compararea acesteia cu managementul mediu practicat în UE și în celelalte țări din Europa Centrală. Din prisma elementelor considerente relevante pentru fiecare dintre anii analizați, pot fi evidențiate câteva elemente semnificative, ilustrate în tabelul nr. 10: (1) pe toată perioada analizată, acest nivel de calitate este apreciat ca fiind net inferior, ponderea respondenților care au furnizat acest răspuns variind între 46,24% în anul 2016 80,14% în 2021, (2) cea mai mică pondere revine respondenților care evidențiază un nivel superior, aceasta scăzând an de an (de la 7,27% la 3,49%), până în 2020 când a înregistrat o ușoară creștere (ajungând la 4,79%) care a continuat și în anul 2021 (atingând valoarea de 4,97%).

Tabelul nr. 10

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2021

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	7,27%	20,83%	46,24%	25,65%
2	2017	4,48%	19,94%	50,05%	25,53%
3	2018	3,70%	8,28%	70,12%	17,90%
4	2019	3,49%	14,32%	50,99%	31,20%
5	2020	4,79%	16,17%	53,72%	25,32%
6	2021	4,97%	14,90%	80,14%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

La fel ca mai sus, din examinarea evoluției opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2021, eliminând opțiunea „nu știu”, se pot observa o serie de aspecte semnificative (figura nr. 37) ^{1,2,3,4}:

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei a opiniilor favorabile, diferențele variind între 52,42 p.p. în anul 2016 și 80,90 p.p. în anul 2018.
- În perioada 2016-2018, procentului respondenților care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu Uniunea Europeană a crescut (de la 62,20% în 2016 la 85,41% în 2018). În același timp, se poate observa o diminuare a ponderii opiniilor favorabile (de la 9,78% la 4,50%).
- O ușoară tendință de ameliorare poate fi remarcată în perioada 2018-2020, concretizată printr-o creștere a ponderii celor care evaluează acest nivel de calitate ca fiind superior mediei UE (de la 4,50% la 6,41%), dar printr-o scădere de amploare ceva mai mare a ponderii evaluărilor nefavorabile (de la 85,41% la 71,93%).

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

- În anul 2021 s-a revenit la un trend ascendent al opiniilor nefavorabile care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu Uniunea Europeană (o creștere de 9% față de anul 2020) și la unul descendent în privința celor favorabile (o reducere cu 1,5 p.p față de anul anterior).

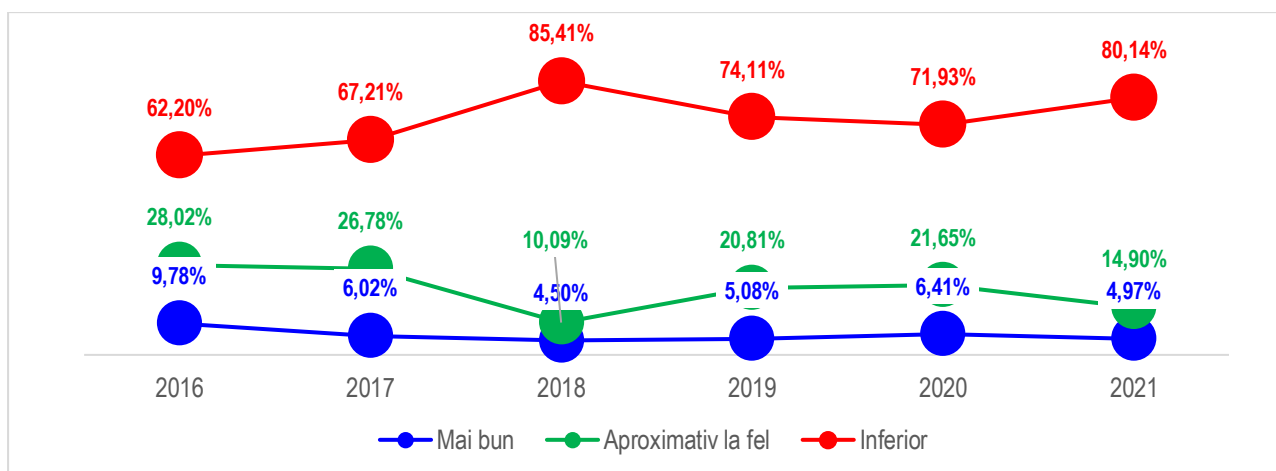


Figura nr. 37 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2021, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Considerăm că relevantă este și dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016-2021, evaluările anuale fiind prezentate în tabelul nr. 11. Conform opiniilor respondenților, cea mai pondere revine aprecierilor negative, acestea variind între 36,68% în anul 2016 și 78,57% în 2021. Se poate remarca însă că aceste ponderi sunt mai scăzute decât în cazul comparației cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană. Și de această dată, aprecierile pozitive se regăsesc într-o pondere foarte mică (între 3,40% și 7,14% dintre respondenți). Poate fi remarcat și faptul că, anul 2021 reflectă o ușoară modificare îmbucurătoare a atitudinii respondenților (7,14% evidențiind performanțe superioare, comparativ cu 6,06% în 2020).

Tabelul nr. 11

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2021

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	6,45%	23,69%	36,68%	33,17%
2	2017	4,48%	22,18%	39,88%	33,47%
3	2018	3,40%	13,02%	50,89%	32,69%
4	2019	3,96%	17,46%	40,63%	37,95%
5	2020	6,06%	18,09%	40,32%	35,53%
6	2021	7,14%	14,29%	78,57%	-

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2021, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu” este redată grafic în figura nr. 38. Analiza acestora pune în evidență câteva elemente semnificative^{1,2,3,4}:

- În mod similar cu situația privind comparația cu managementul practicat în țările membre ale UE, pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au evaluat nivelul de calitate ca fiind inferior celui din țările central europene a fost net superioară celei a evaluărilor favorabile, diferențele înregistrate fiind cuprinse între 45,24 p.p. în anul 2016 și 71,43 p.p. în anul 2021).
- Deși ponderea aprecierilor nefavorabile este și de această dată net superioară, se poate remarca faptul că diferențele sunt de mai mică anvergură decât în cazul comparației cu managementul practicat în țările membre UE.
- Ponderea evaluărilor nefavorabile a crescut în perioada 2016-2018 (de la 54,89% la 75,60%), concomitent cu o diminuarea ponderii opiniilor favorabile (de la 9,65% la 5,05%).
- În perioada 2019-2021 se poate remarca o ușoară îmbunătățire a opiniilor respondenților, (ponderea celor care apreciază acest nivel de calitate ca fiind superior mediei fiind mai mare în anul 2019 cu puțin peste 1 p.p., această situație favorabilă fiind constatată și în anul 2020, când 9,40% dintre respondenți îl consideră mai bun) . Concomitent, se constată o diminuare mai substanțială a ponderii evaluărilor nefavorabile în perioada 2019-2020 (de la 75,60% la 62,54% în anul 2020) în timp ce anul 2021 marchează reluarea unui trend ascendent al opiniilor nefavorabile (78,57% în 2021 față de 62,54% în 2020) și a unui trend descendent al celor favorabile (7,14% în 2021 față de 9,40% în 2020) .

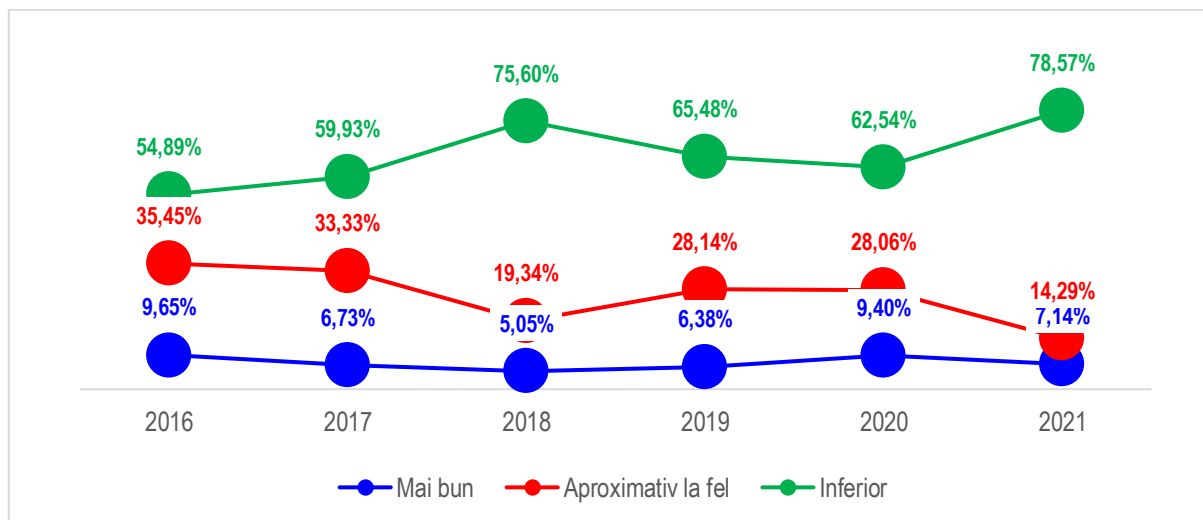


Figura nr. 38 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Europa Centrală în perioada 2016 – 2021, fără opțiunea „nu știu” (Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a răspunde provocărilor socio-economice actuale în perioada 2009-2021

Relevantă este, de asemenea, și prezentarea și analiza capacității managementului administrației publice centrale de a răspunde provocărilor socio-economice actuale, în perioada 2009-2020, astfel cum aceasta a fost percepută de respondenții participanți la anchete. Analizând aceste informații, prezentate în tabelul nr. 12, se poate observa faptul că în toți cei 13 ani cea mai mare parte a respondenților evaluează această capacitate ca fiind redusă, ponderea acestora variind între 29,20% în anul 2015 și 80,75% în 2009 (în 2021 s-a înregistrat o nouă creștere a acestui procent față de cel din anul precedent, de la 42,66% la 66,25%). Concomitent, procentul respondenților care au starea de sănătate a managementului ca fiind una ridicată, a fost net inferior, variind între 2,67% în anul 2009 și 14,00% în 2014 (în 2021 s-a înregistrat o reducere de puțin peste 2 p.p. față de anul 2020).

Tabelul nr. 12

Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2021

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%
10	2018	6,07%	25,15%	43,93%	24,85%
11	2019	5,36%	24,56%	35,86%	34,23%
12	2020	6,49%	25,64%	42,66%	25,21%
13	2021	4,19%	29,56%	66,25%	-

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Dinamica acestor percepții, neluând în calcul opțiunea „nu știu”, evidențiază câteva elemente semnificative (figura nr. 39) ^{1,2,3,4,5,1,2,3,4,5,6}:

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au evaluat capacitatea de răspuns ca fiind redusă a fost net superioară celei opiniilor favorabile, diferențele variind între 25,86 p.p. în anul 2015 și 78,92 p.p. în anul 2009.
- Prima parte a perioadei analizate (2009-2014) a fost caracterizată de o evoluție pozitivă, susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice centrale de la 2,70% în anul 2009 la 19,31% în anul 2014 și scăderea celui corespunzător capacității reduse de la 81,62% la 46,07%.
- Anii 2015 și 2016 au marcat fluctuații de mică anvergură, atât în ceea ce privește ponderea capacității ridicate, cât și cea corespunzătoare capacității scăzute în totalul eșantion.
- Din păcate, tendința pozitivă nu s-a menținut și în anii 2017 - 2021, ponderea respondenților care au remarcat o capacitate ridicată, cât și cea scăzută înregistrând fluctuații de la an la an. Această tendință poate fi remarcată și în anul 2021, când ponderea respondenților care evaluează capacitatea ca fiind redusă crește cu aproximativ 9 p.p., în timp ce ponderile opiniilor favorabile scad cu 4 p.p..

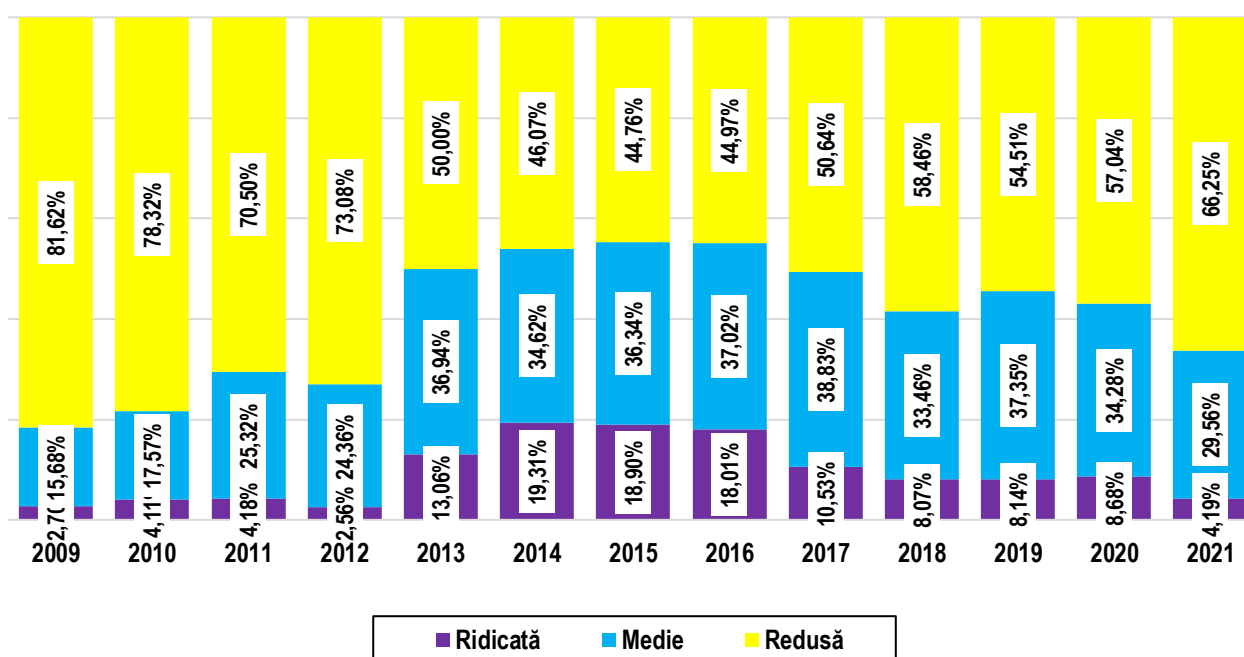


Figura nr. 39 – Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2020, fără opțiunea „nu știu”

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale

Dinamica principalelor puncte forte și puncte slabe va fi analizată atât din perspectiva locului pe care acestea le ocupă în ierarhia fiecăruia dintre cei șase ani, cât și a frecvenței medii cu care au fost menționate de către respondenți în perioada 2016-2021.

A. În figurile următoare, sunt prezentate cele mai importante cinci **puncte forte** ale managementului administrației centrale din România, identificate de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme, pentru fiecare dintre anii analizați (2016 – 2021). Analizând evoluția punctelor forte identificate, din perspectiva poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, se poate remarca (figurile nr. 44 – 45) ^{1,2,3,4}:

- Cinci dintre cele 20 de puncte forte (organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, valorificarea potențialului informațional și decizional al informației și dezvoltarea unui sistem informatic performant) s-au situat în toți cei șase ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a opiniilor respondenților cu privire la acestea.
- Cu toate acestea, dezvoltarea unui sistem informatic performant și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate au ocupat prima poziție doar în doi dintre cei șase ani analizați, iar antrenarea intensă a salariaților din organizație și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat au fost considerate de către respondenți ca principalul punct forte al managementului administrației centrale doar cu ocazia câte uneia dintre anchete. Această situație este diferită de cea întâlnită la celelalte niveluri de analiză și sugerează faptul că din perspectiva poziției pe care o ocupă în ierarhia punctelor forte, nici unul dintre acestea nu a fost remarcat în mod deosebit de către respondenți pe toată perioada analizată de cinci ani.
- Dintre acestea, situarea printre cele mai importante puncte forte a valorificării potențialului informațional și decizional al informației și a dezvoltării unui sistem informatic performant, sugerează că la nivelul instituțiilor administrației centrale se acordă o atenție sporită asimilării și operaționalizării în mod eficient a elementelor specifice tehnologiei informației, inclusiv prin utilizarea acestora ca mijloc de valorificare al informațiilor și cunoștințelor în procesul decizional.
- De asemenea, trei dintre cele mai frecvent menționate puncte forte sunt control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, organizarea eficace a activităților și antrenarea intensă a salariaților din organizație, acestea corespunzând a trei importante funcții ale managementului.

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

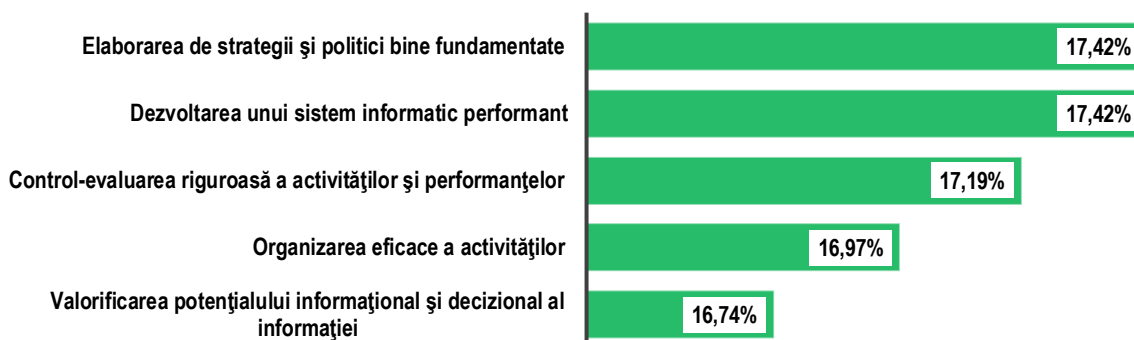


Figura nr. 40 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2016
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

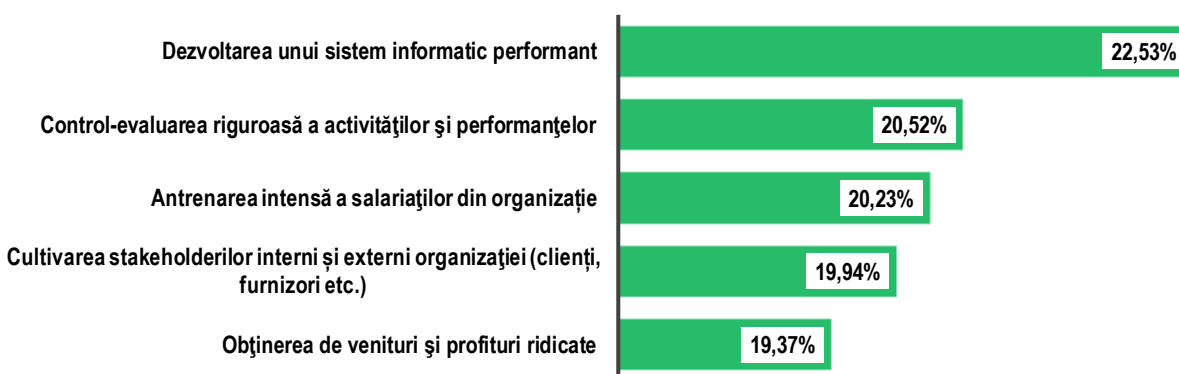


Figura nr. 41 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2017
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)

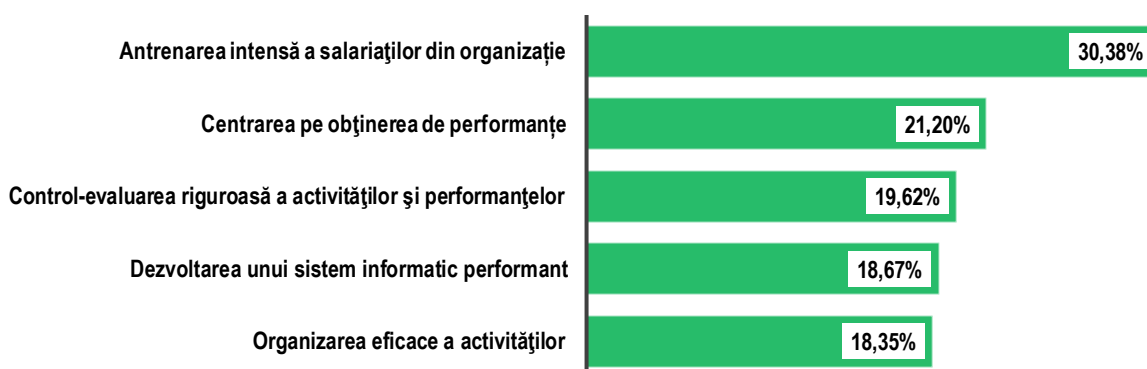


Figura nr. 42 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

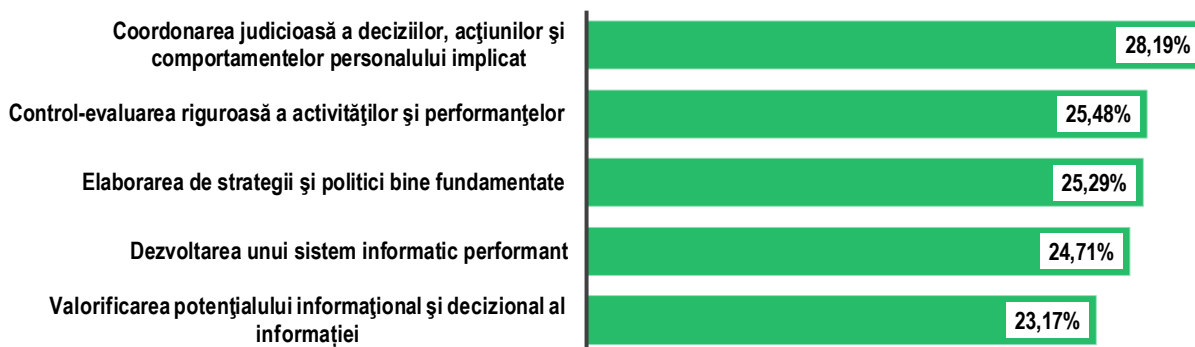


Figura nr. 43 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2019

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

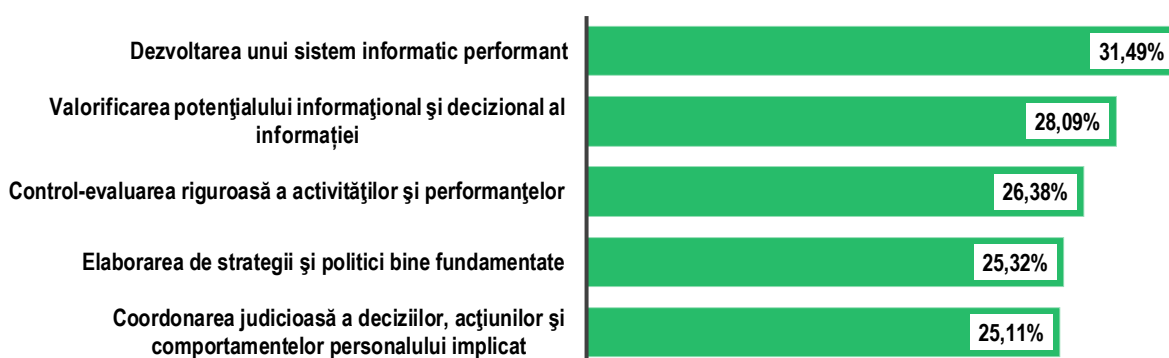


Figura nr. 44 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2020

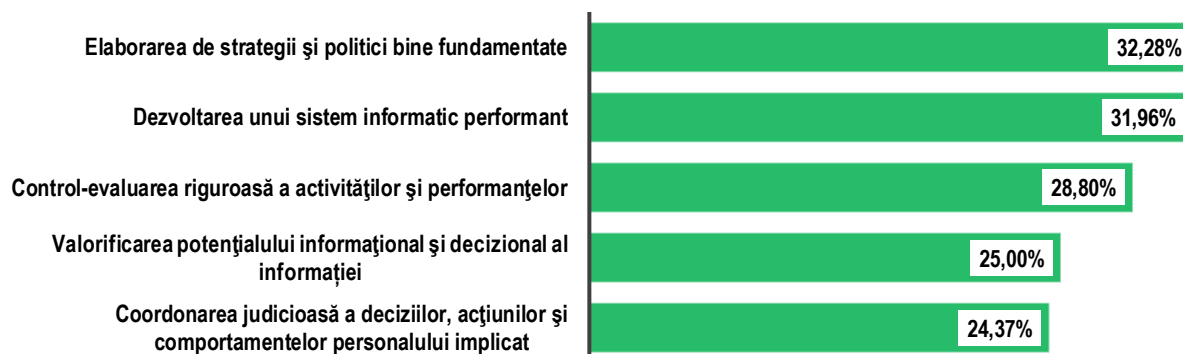


Figura nr. 45 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2021

Din perspectiva frecvențelor cu care au fost menționate în fiecare dintre cei șase ani analizați, se poate considera că, în opinia respondenților, cele mai importante cinci puncte forte ale managementului administrației centrale, în perioada 2016-2021, sunt cele prezentate în figura nr. 46, respectiv: dezvoltarea unui sistem informatic performant, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și performanțelor și organizarea eficace a activităților.

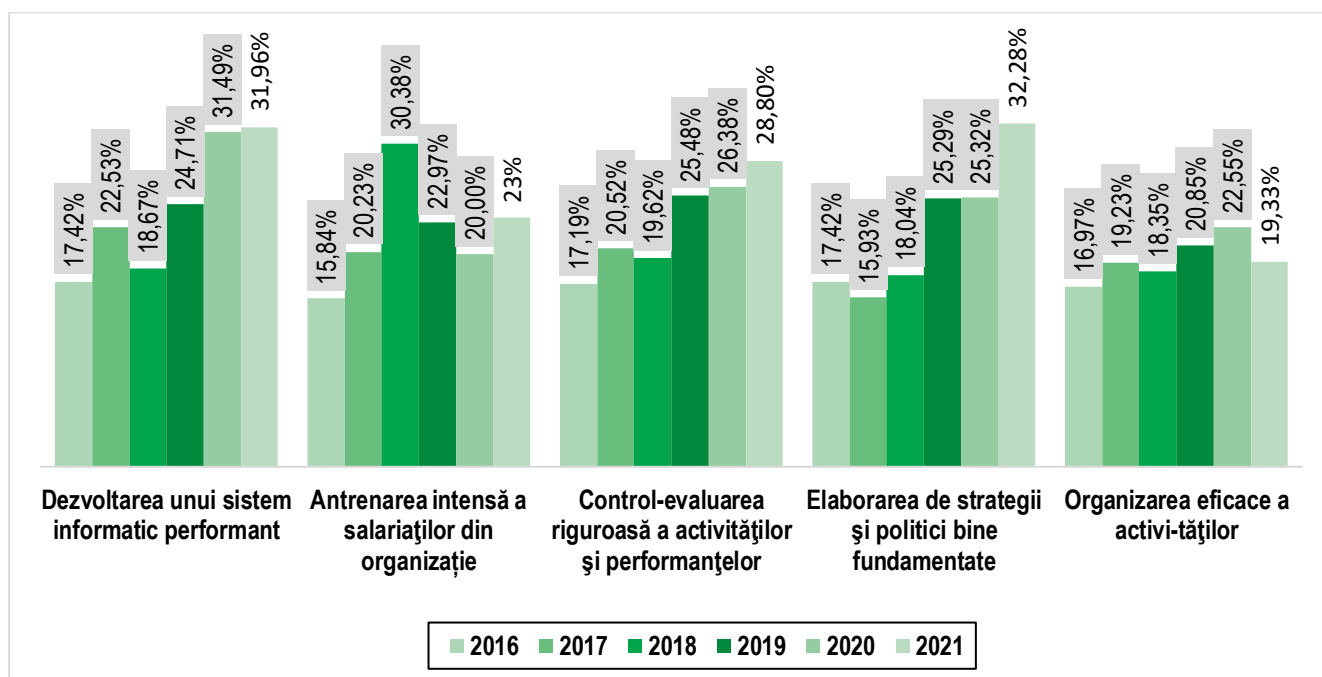


Figura nr. 46 – Principalele cinci puncte forte ale managementului administrației publice centrale în perioada 2016-2021

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Analizând datele prezentate anterior, se poate remarca faptul că nici unul dintre punctele forte identificate la nivelul managementului administrației centrale nu a ocupat prima poziție decât în maxim doi dintre cei cinci ani analizați, iar frecvențele medii cu care acestea au fost menționate de către respondenți în perioada 2016 – 2021 sunt destul de apropiate, ceea ce sugerează faptul că nici unul dintre acestea nu a fost remarcat în mod deosebit de către aceștia ca fiind cu adevărat reprezentativ pentru administrația centrală.

B. În mod similar cu punctele forte, în fiecare dintre anii analizați (2016-2021), au fost indicate de către participanții la anchete și principalele puncte slabe ale managementului administrației centrale în perioada analizată. Primele cinci dintre acestea sunt ilustrate în figurile de mai jos. Analiza acestora prin prisma poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, permite sintetizarea următoarelor elemente semnificative (figurile nr. 47 – 52)^{1,2,3,4}:

- Șase dintre cele 24 de puncte slabe, respectiv: nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, organizare defectuoasă a activităților, insuficienta fundamentare economică a deciziilor, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări) s-au situat în toți cei șase ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a percepției respondenților cu privire la acestora.
- Dintre acestea, nefocalizarea pe priorități s-a situat în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în cinci din cei șase ani analizați, și pe cea de a doua poziție în anul 2020, ceea ce sugerează faptul

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

că poate fi considerat ca fiind principalul punct slab al managementului administrației centrale din România în perioada analizată.

- Alte două dintre punctele slabe, au fost indicate ca cea de a doua disfuncționalitate a managementului administrației centrale: organizare defectuoasă a activităților în anii 2016, 2017 și 2021 și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” în următorii ani (2018 și 2019).

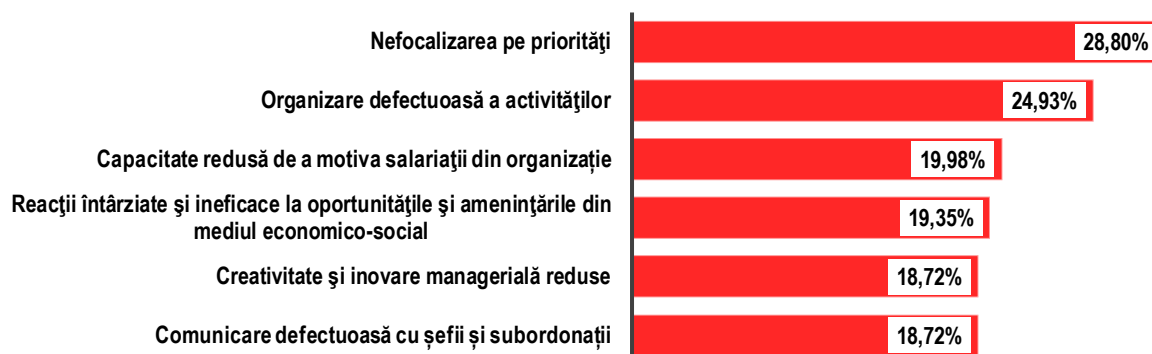


Figura nr. 47 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2016
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

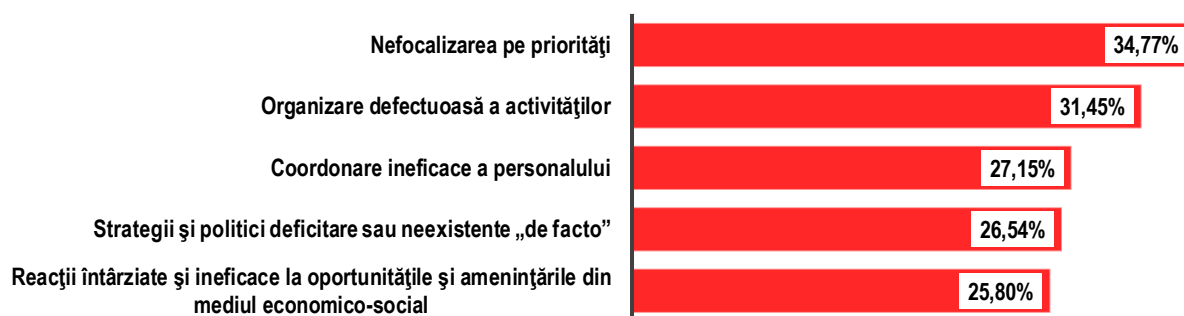


Figura nr. 48 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2017
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)

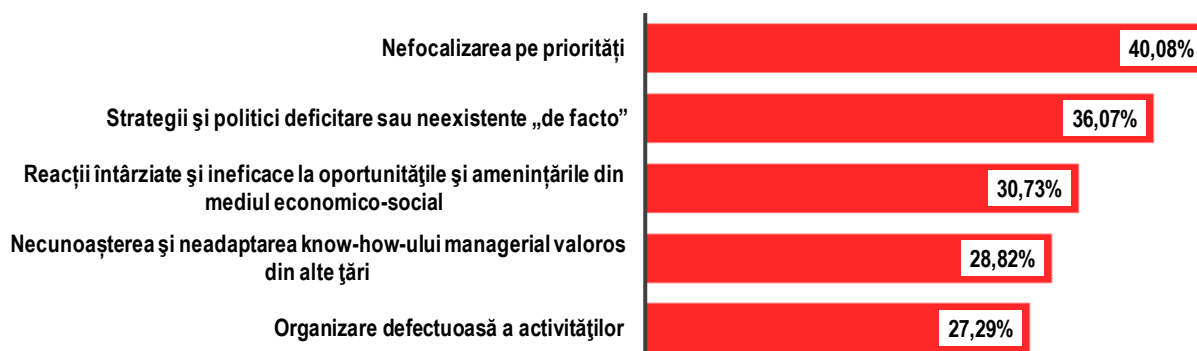


Figura nr.49 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2018
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

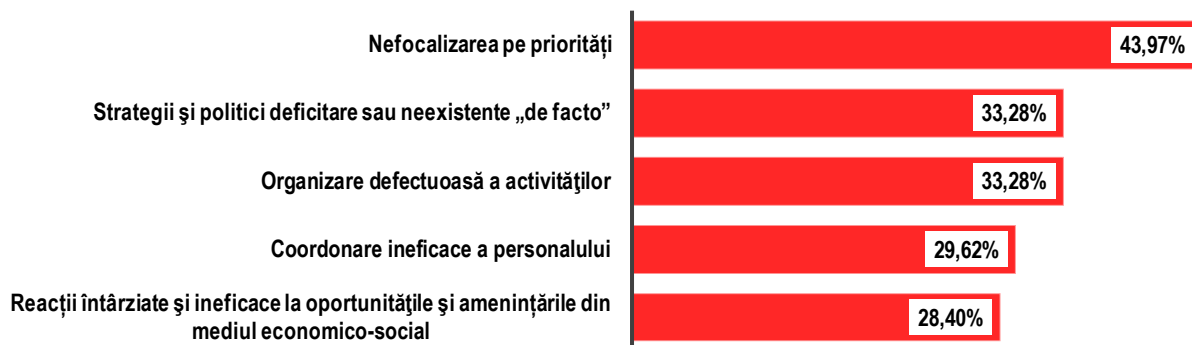


Figura nr. 50 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2019
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)



Figura nr. 51 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2020
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2020, Nicolescu O. coordonator)

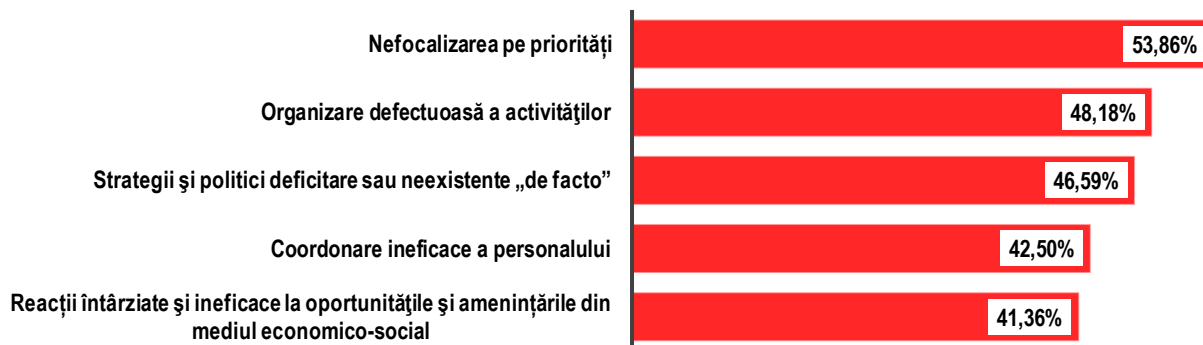


Figura nr. 52 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice centrale din România în 2021

În figura nr. 54 este prezentată dinamica celor mai importante cinci puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale în perioada 2016-2021 prin prisma frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei șase ani analizați. acestea sunt: nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, organizare defectuoasă a activităților, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și coordonare ineficace a personalului.

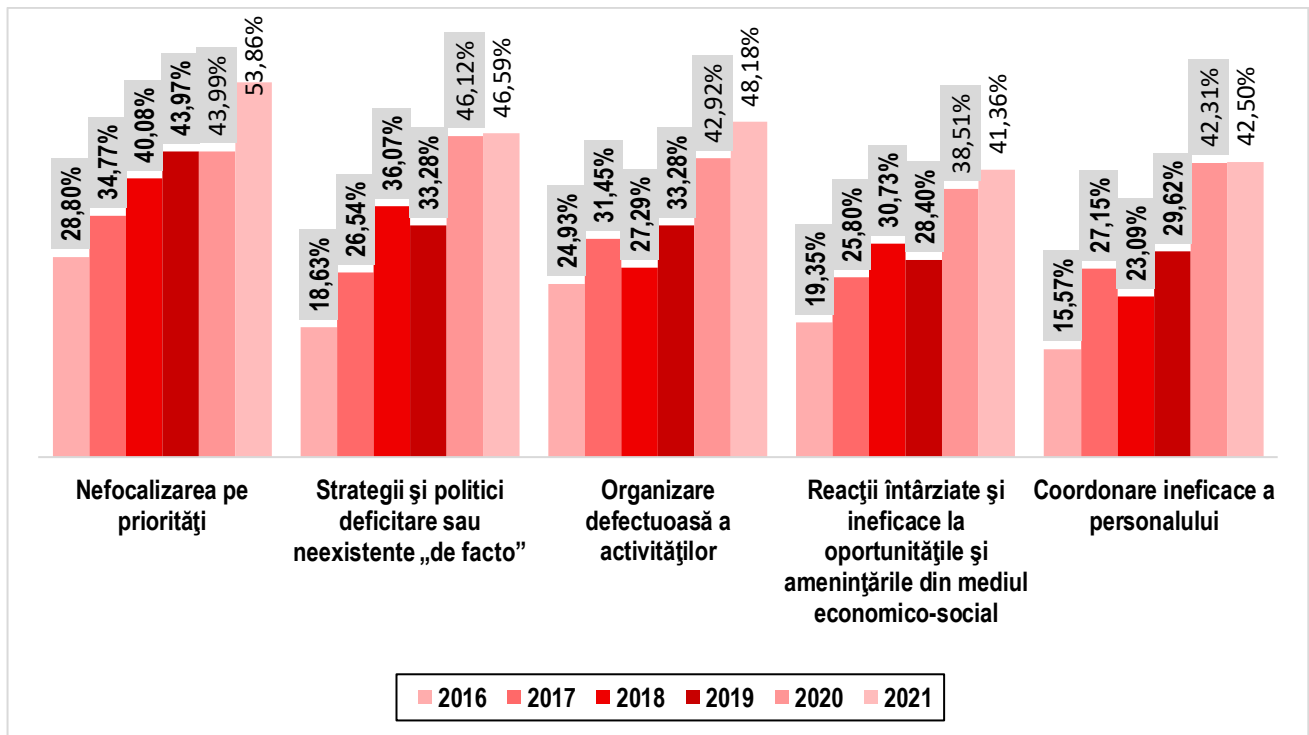


Figura nr. 53 – Principalele cinci puncte slabe ale managementului administrației publice centrale în perioada 2016-2021

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Prin urmare, atât din perspectiva poziției pe care a ocupat-o în ierarhia fiecărui an, cât și a frecvenței cu care a fost menționat de către respondenți în perioada analizată, se poate aprecia că nefocalizarea pe priorități este principalul punct slab care s-a manifestat la nivelul administrației centrale din România în perioada 2016-2021.

2.4.2. Analiza în dinamică a managementul administrației publice locale

2.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale

A Comparativ cu anul precedent

Evoluția opiniilor respondenților cu privire la nivelul de calitate al managementului administrației publice locale, în fiecare dintre anii incluși în analiză (2012-2021), comparativ cu anul precedent este prezentată în tabelul nr. 13. După cum se poate observa, exceptând anul 2013, pe toată perioada analizată, acest nivel de calitate este apreciat ca fiind aproximativ la fel, ponderea respondenților care au furnizat acest răspuns variind între 35,32% (2020/2019) și 40,85% (2016/2015), în timp ce cea mai mică pondere este aceea a respondenților care notează un nivel superior (între 8,66% (2016/2015) și 14,79% (2020/2019)).

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2021

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%
6	2018/2017	12,43%	36,83%	26,48%	24,26%
7	2019/2018	10,13%	37,25%	22,47%	30,15%
8	2020/2019	14,79%	35,32%	25,43%	24,47%
9	2021/2020	22,94%	40,76%	36,30%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Dinamica opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2021, fără a lua în calcul opțiunea „nu știu” este ilustrată în figura nr. 54. Astfel, se poate remarca^{1,2,3,4,5,6,7}:

- Exceptând evaluarea din anul 2013 comparativ cu 2012, calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale este percepută de către cea mai mare pondere dintre respondenți ca fiind aproximativ de același nivel cu anul precedent, aceasta variind între 40,76% în 2021 și 56,90% în 2015.
- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care remarcă evoluții negative este semnificativ mai mare decât a celor care notează îmbunătățiri, diferențele fluctuând între 3,12 % și 19,64 p%. Cu toate acestea, poate fi remarcat faptul că aceste diferențe sunt mai mici în cazul administrației locale comparativ cu cele înregistrate pentru administrația centrală.
- Analiza dinamică a acestor date relevă faptul că proporția aprecierilor favorabile a scăzut dramatic în anul 2014 comparativ cu 2013 (de la 34,01% la 15,76%).
- În restul perioadei analizate (2015-2021), atât ponderea respondenților care au constatat ameliorări

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

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., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

comparativ cu anul precedent în ceea ce privește calitatea managementului administrației locale, cât și a celor care au notat evoluții negative au înregistrat evoluții oscilante, cu ameliorări și declinuri succesive. Cea mai notabilă modificare este cea observabilă în anul 2020 comparativ cu 2019, unde ponderea respondenților care consideră calitatea managementului administrației publice locale ca fiind una mai bună înregistrează creșterea cea mai semnificativă din ultima perioadă (19,58%). Pe de altă parte în 2021 comparativ cu 2020 se înregistrează atât o creștere a ponderii respondenților care consideră calitatea managementului administrației publice locale ca fiind una mai bună dar și a numărului respondenților care consideră calitatea managementului administrației publice locale ca fiind una inferioară.

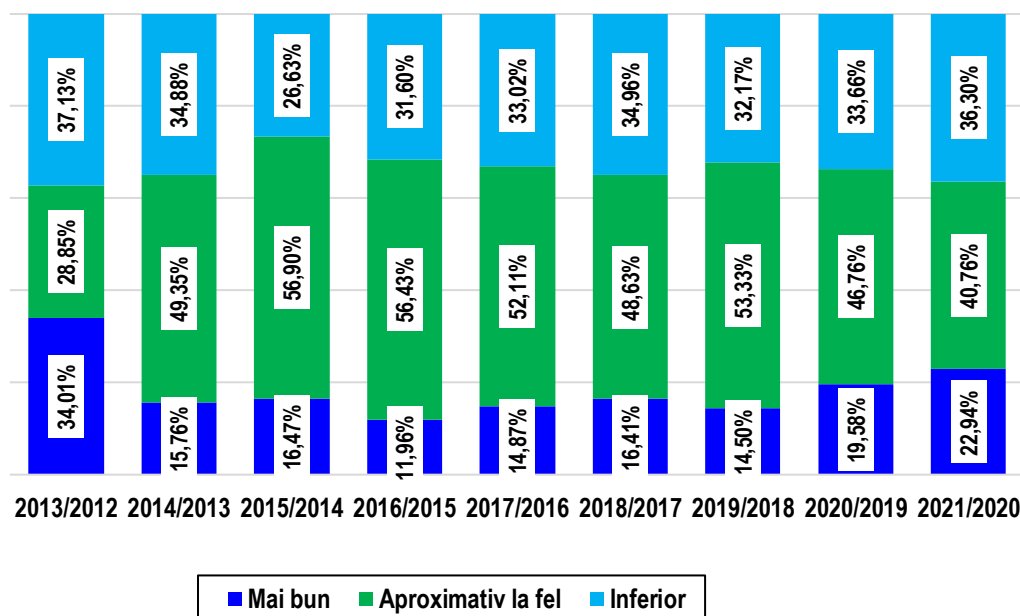


Figura nr. 54 - Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2021, fără opțiunea „nu știu”

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 completat cu date din 2021)

B. Comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și celelalte țări din Europa Centrală

Centralizarea răspunsurilor celor două categorii de respondenți cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2016-2021, este prezentată în tabelul nr. 14. După cum se poate observa, cea mai mare pondere a respondenților apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind inferioară celei a managementului mediu din Uniunea Europeană, ponderea acestora variind între 45,26% în anul 2016 la 77,29% în 2021. Concomitent, cea mai mică pondere revine celor care au notat un nivel de calitate superior (între 3,84% și 6,78%). Din nefericire, cel mai recent an de analiză (2021) se conformează aceleiași direcții, neexistând modificări spectaculoase din perspectiva apropierei calității managementului de la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană. Ponderea respondenților care consideră nivelul ca fiind unul superior înregistrează în acest an o tendință descendentă comparativ cu anul anterior (5,96% comparativ cu 6,17%), în același timp scăzând cu aproximativ 2 p.p. ponderea respondenților care îl consideră aproximativ la fel.

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2021

Nr. crt.	Anul de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	6,78%	23,20%	45,26%	24,75%
2	2017	4,37%	19,94%	49,34%	26,35%
3	2018	5,18%	7,84%	68,79%	18,20%
4	2019	3,84%	14,32%	48,20%	33,64%
5	2020	6,17%	16,81%	52,98%	24,04%
6.	2021	5,96%	16,74%	77,29%	-

(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Pentru a contura o imagine mai fidelă a dinamicii opiniilor respondenților cu privire la calitatea managementului administrației publice locale din România comparativ cu managementul practicat în țările UE, în perioada 2016 – 2021, aceasta a fost analizată fără a lua în considerare opțiunea „nu știu”. Din această perspectivă, pot fi puse în evidență următoarele elemente (figura nr. 55)^{1,2,3,4}:

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei opiniilor favorabile, diferențele oscilând între 51,14 p.p. în anul 2016 și 77,76 p.p. în anul 2018).
- În perioada 2016-2018, ponderea respondenților care evaluează această calitate ca fiind de un nivel inferior a crescut de la an la an, de la 60,15% în anul 2016 la 84,09% în 2018. Concomitent se poate observa o diminuare a ponderii opiniilor favorabile (de la 9,01% la 6,33%).
- Anii 2019 și 2020 marchează un ușor proces de îmbunătățire a opiniilor respondenților, putându-se observa o reducere a ponderii opiniilor negative de 14,34 p.p. (de la 84,09% la 69,75%), în timp ce ponderea opiniilor favorabile crește de la 6,33% în 2018 la 8,12% în 2020.
- În anul 2021 se observă o creștere a ponderii opiniilor negative (cu aproximativ 8% față de anul anterior) și o reducere cu 2 puncte procentuale a celor care au notat un nivel de calitate mai bun.

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

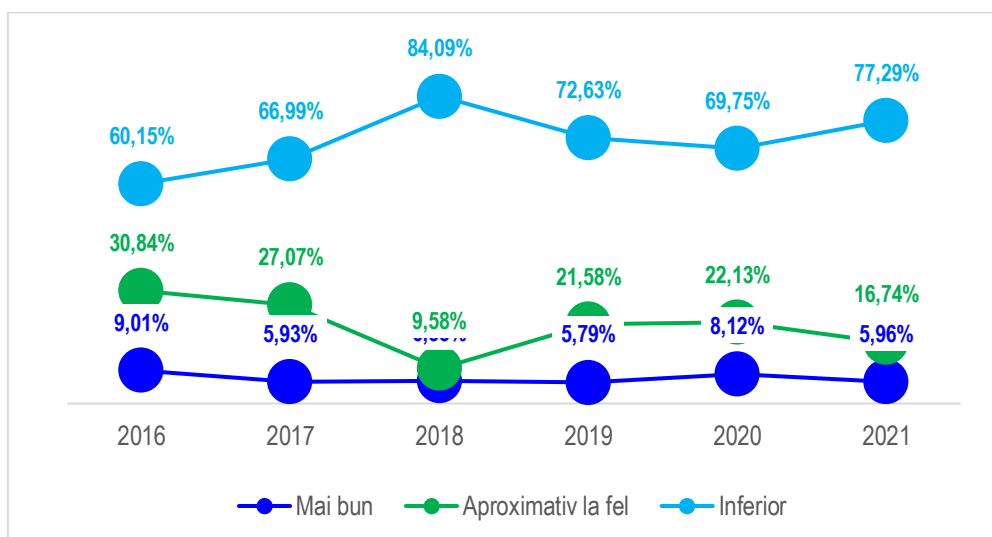


Figura nr. 55 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2021, fără opțiunea „nu știu”
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 completat cu date din 2021)

Din perspectiva comparației cu țările din Europa Centrală, evoluția calității managementului administrației locale este ilustrată în tabelul nr. 15. Analiza acestor rezultate sugerează că, în opinia respondenților, în perioada analizată, calitatea managementului exercitat la nivelul administrației publice locale a fost, în general, de un nivel inferior celei a managementului din țările Europei Centrale, ponderea respondenților care au făcut o astfel de evaluare variind între 35,13% în anul 2016 și 68,23% în 2021. Concomitent, procentul respondenților care au furnizat evaluări pozitive a fost net inferior, oscilațiile fiind însă de mică amploare (între 4,59% în 2018 și 6,38% în 2020). Din perspectiva optimismului, se poate observa că în anul 2020 a fost înregistrat cel mai mare procent de respondenți, din perioada analizată, care consideră nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală și deși acest procent se situează sub 7 p.p., se poate remarca ușoara tendință de reducere a decalajului dintre țara noastră și alte țări din UE.

Tabelul nr. 15

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2021

Nr. crt.	Perioada de referință	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	2016	5,47%	25,65%	35,13%	33,74%
2	2017	4,78%	22,08%	39,88%	33,27%
3	2018	4,59%	13,02%	50,00%	32,40%
4	2019	4,89%	17,81%	38,88%	38,42%
5	2020	6,38%	18,30%	40,53%	34,79%
6.	2021	5,21%	26,56%	68,23%	-

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 completat cu date din 2021)

Rezultatele analizei evoluției opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2021, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu” (figura nr. 56), se poate remarca^{1,2,3,4}:

- În toată perioada analizată, ponderea respondenților care au evaluat calitatea managementului administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală ca fiind inferioară a fost net superioară celei a participanților la anchete care au remarcat un nivel superior, diferența variind de la 44,77 p.p. în anul 2016 până la 67,18 p.p. în 2018.
- Deși ponderea aprecierilor nefavorabile este net superioară, diferențele sunt de mai mică anvergură, atât comparativ cu analiza similară la nivelul administrației centrale, cât și în cazul comparației cu managementul practicat în țările membre UE.
- În primii trei ani ai perioadei analizate (2016-2019), se poate remarca o creștere accentuată a procentului respondenților care o apreciază ca fiind de un nivel inferior (de la 53,03% în 2016 la 73,96% în 2018), concomitent cu o diminuare a ponderii opiniilor favorabile (de la 8,26% la 6,78%).
- Perioada 2019-2020 marchează o ușoară îmbunătățire a opiniilor respondenților, astfel că în anul 2020 ponderea celor care apreciază acest nivel de calitate ca fiind superior mediei țărilor Europei Centrale este cea mai mare din perioada analizată (totalizând 9,78%). Concomitent, se observă o scădere mult mai substanțială a ponderii evaluărilor nefavorabile (la 62,15%), în timp ce ponderea respondenților care consideră nivelul managementului practicat la nivelul administrației publice locale se modifică foarte puțin comparativ cu anul 2019 (sub 1 p.p.).
- În anul 2021 s-a înregistrat o creștere de șase procente a opiniilor nefavorabile (comparativ cu anul anterior) și o reducere cu patru procente a celor favorabile față de anul 2020.

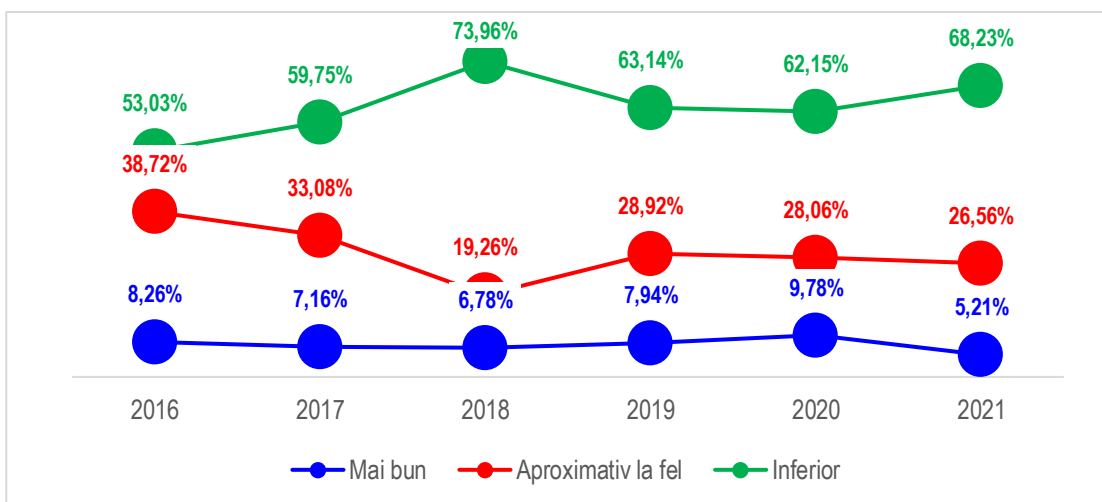


Figura nr. 56 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Europa Centrală în perioada 2016 – 2021, fără opțiunea „nu știu”
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 completat cu date din 2021)

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementului administrației publice locale de a răspunde provocărilor economico-sociale în perioada 2009-2021

Evoluția capacității managementului administrației publice locale de a răspunde provocărilor socio-economice actuale, în opinia cadrelor didactice, cercetătorilor în management și managerilor și specialiștilor din firme participante la cele 14 anchete anuale, în perioada 2009-2021, este prezentată în tabelul nr. 16. Analiza rezultatelor relevă că cea mai mare parte a respondenților evaluează această capacitate ca fiind redusă, aceasta variind între 29,88% în anul 2015 și 63,47% în anul 2012. Totodată, cea mai mică pondere revine respondenților care au notat o capacitate ridicată, aceasta fluctuând între 3,98% și 14,36%. Și în această situație, cel mai recent an de analiză se regăsește în acest interval, nereușind să spargă tiparul.

Tabelul nr. 16

Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2021

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%
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%
10	2018	6,21%	26,63%	42,75%	24,41%
11	2019	5,01%	25,49%	37,02%	32,48%
12	2020	6,81%	25,43%	43,40%	24,36%
13	2021	3,98%	35,85%	60,17%	-

(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, 2017, 2018, 2019 și completat cu date din 2020*)

Examinând dinamica percepțiilor respondenților participanți la anchete (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 social și economic specifice perioadei 2009-2021, fără a lua în considerare opțiunea „nu știu”, se poate remarca (figura nr. 57)^{1,2,3,4,5,1,2,3,4,5,6}:

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

- ponderea respondenților care au evaluat capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde provocărilor de ordin economic și social ca fiind de un nivel redus a fost net superioară celei a participanților la anchete care au notat o capacitate ridicată, pe toată perioada analizată (2009-2020), diferențele fiind cuprinse între 23,30 p.p. în anul 2015 și 61,25 p.p. în 2012.
- Cu toate acestea, se poate remarca faptul că diferențele dintre aprecierile nefavorabile și cele favorabile sunt de mai mică amploare în cazul nivelului de analiză al administrației locale comparativ cu cel al administrației centrale.
- Primii ani ai perioadei analizate (2009-2012) au fost caracterizați de fluctuații de mică amploare, atât în ceea ce privește ponderea capacității ridicate, cât și cea corespunzătoare capacității scăzute în totalul eșantionului de respondenți.
- În perioada 2013-2015 se poate observa o evoluție pozitivă, susținută de creșterea procentului care reprezintă capacitatea ridicată a administrației publice locale de la 5,00% în 2012 la 21,56% în 2015 și scăderea celui corespunzător capacității scăzute de la 66,25% la 44,86%.
- Această tendință pozitivă nu s-a menținut și în perioada, anii 2016-2018 fiind marcați de diminuarea capacității administrației locale de a răspunde în mod adecvat la provocările de natură economică, astfel încât, în anul 2018, procentul corespunzător capacității ridicate este de aproape șapte ori mai mic decât cel corespunzător capacității scăzute (8,22% față de 56,56%).
- În perioada 2019-2021, se observă oscilații referitoare la capacitatea administrației locale. În anul 2019 este evaluată ca fiind aproximativ de același nivel cu cea din anul precedent, cu o ușoară tendință de ameliorare, iar în 2020 deși crește ponderea celor care o consideră ridicată (la 9,00%), în același timp scade ponderea celor care o consideră medie (la 33,62%) și crește ponderea celor care o consideră redusă (la 57,38%). Anul 2021 marchează o diminuare semnificativă a celor ce consideră ridicată capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde provocărilor de ordin social și economic.

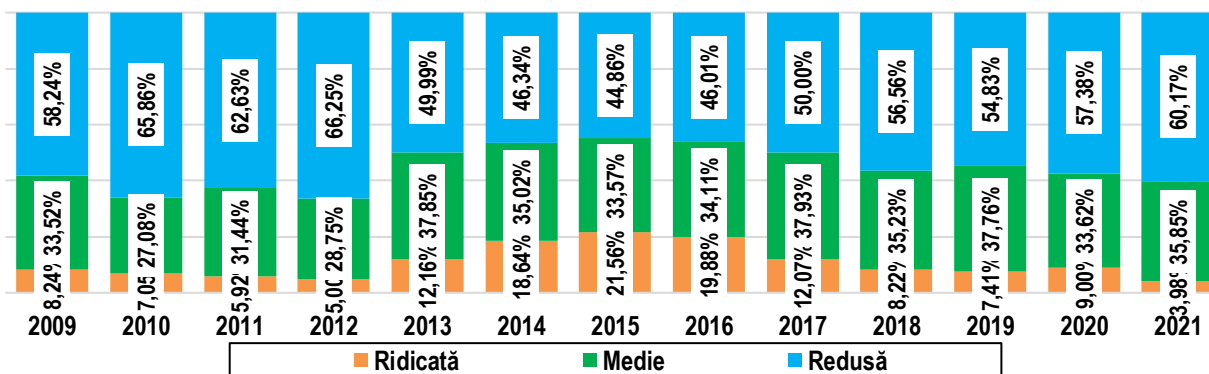


Figura nr. 57 - Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020* și completat cu date din 2021)

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației locale

Și în cazul administrației locale, evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe va fi analizată atât din perspectiva locului pe care acestea le ocupă în ierarhia fiecăruia dintre cei cinci ani, cât și a frecvenței medii cu care au fost menționate de către respondenți în perioada 2016-2021.

A. Din perspectiva poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, în figurile următoare sunt primele cinci **puncte forte** identificate de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme la nivelul administrației locale din România, în perioada 2016-2020. Analiza acestora pune în evidență următoarele elemente (figurile nr. 58 – 63)^{1,2,3,4}:

- Dintre cele 20 de puncte forte, șapte se regăsesc printre primele 10 indicate de către respondenți în toți cei 5 ani analizați, ceea ce sugerează o relativă constanță a zonelor de funcționalitate de la acest nivel. Acestea sunt: centrarea pe obținerea de performanțe, organizarea eficace a activităților, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, valorificarea potențialului informațional și decizional al informației și dezvoltarea unui sistem informatic performant.
- Dintre acestea, antrenarea intensă a salariaților din organizație s-a situat în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în trei dintre anii analizați, respectiv 2017, 2018 și 2019, ceea ce sugerează că (în opinia respondenților) acesta ar putea principalul atu al managementului administrației locale din România. În mod surprinzător, în anii 2016 și 2020, antrenarea intensă a salariaților a ocupat doar poziția a șasea și respectiv a șaptea.
- Alte trei puncte forte corespunzătoare funcțiilor managementului, respectiv: organizarea eficace a activităților, coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, se situează în mod constant printre principalele puncte forte la nivel local.
- De asemenea, dezvoltarea unui sistem informatic performant poate fi considerat, de asemenea, printre principalele puncte forte, dovadă a faptului că și la nivelul instituțiilor administrației locale se acordă o atenție sporită asimilării și operaționalizării în mod eficient a elementelor specifice tehnologiei informației, inclusiv prin utilizarea acestora ca mijloc de valorificare al informațiilor și cunoștințelor în procesul decizional. Poate fi remarcat faptul că, în anii 2020 și 2021, acestea au fost principalele puncte forte la nivel local.

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

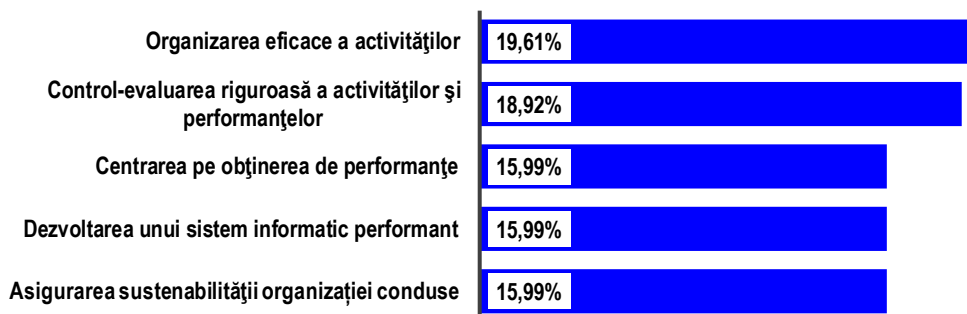


Figura nr. 58 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2016
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

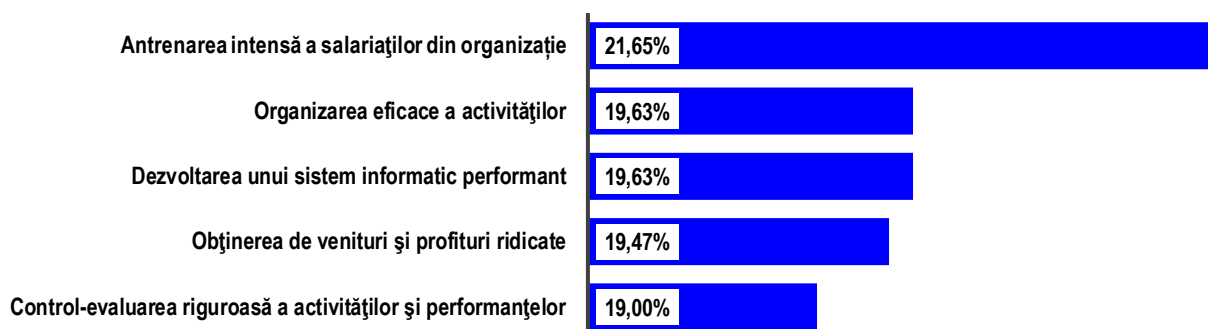


Figura nr. 59 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2017
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)

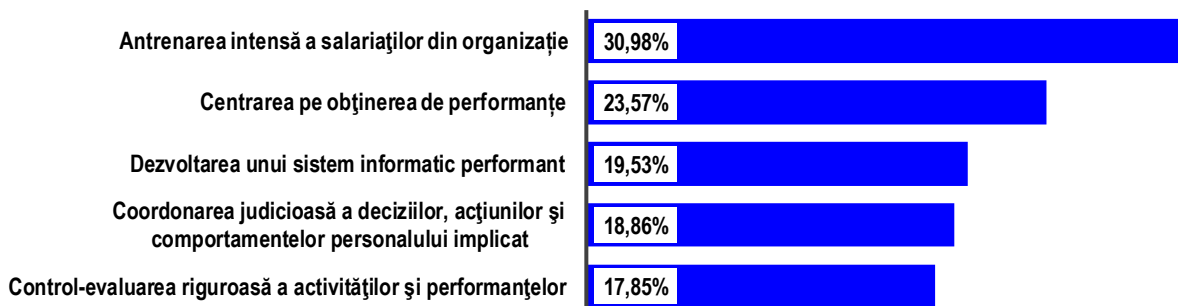


Figura nr. 60 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2018
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

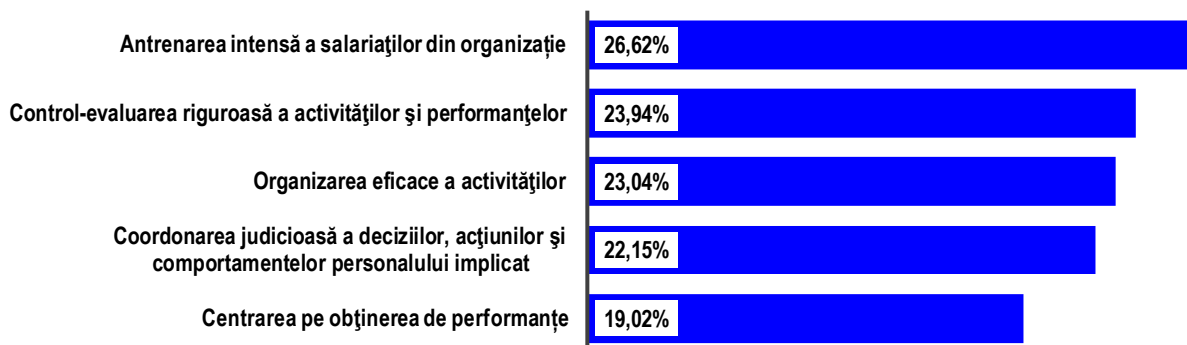


Figura nr. 61 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2019
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

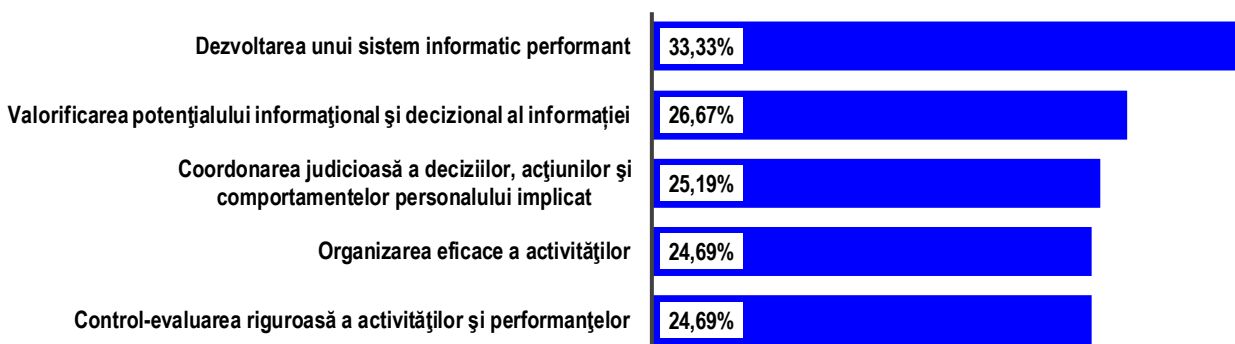


Figura nr. 62 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2020
(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

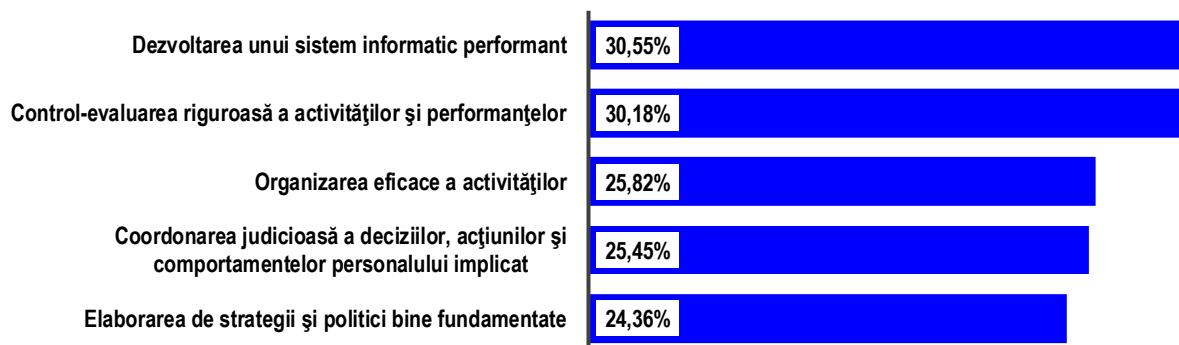


Figura nr. 63 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2021

Din perspectiva frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei patru ani analizați, se poate considera că cele mai importante cinci puncte forte identificate la nivelul administrației locale sunt cele prezentate în figura nr. 64, respectiv: antrenarea intensă a salariaților din organizație, dezvoltarea unui sistem informatic performant, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, organizarea eficace a activităților și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat.

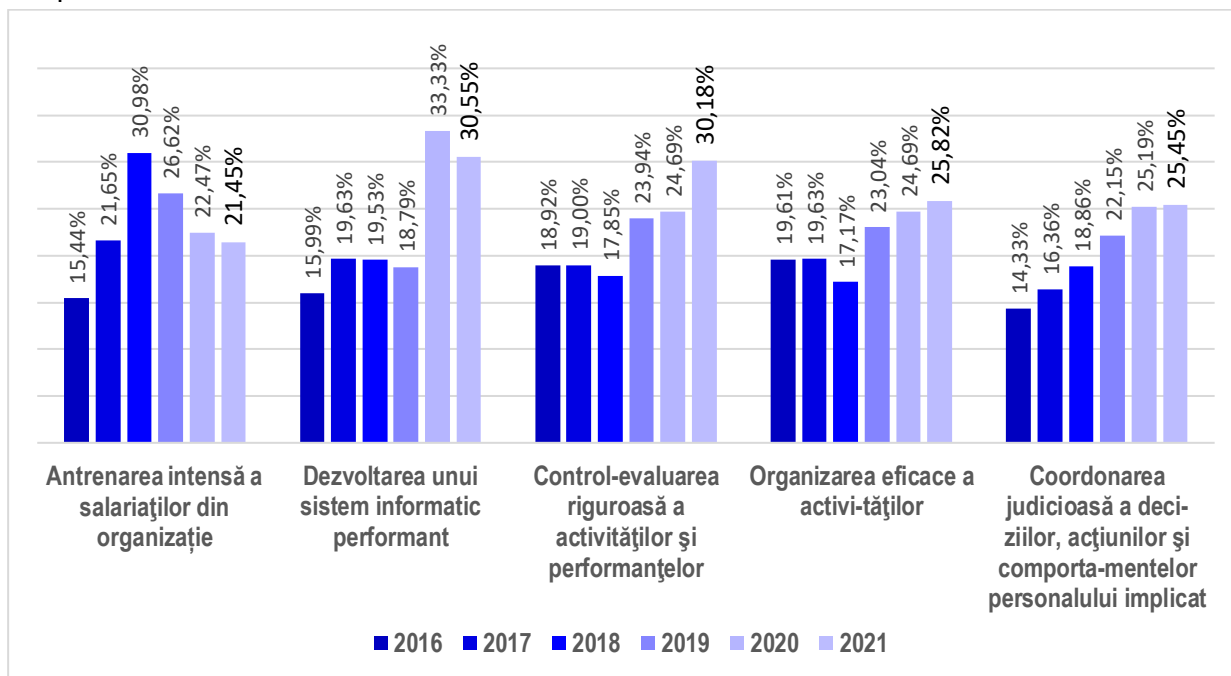


Figura nr. 64 – Principalele cinci puncte forte ale managementului administrației publice locale în perioada 2016-2021

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Prin urmare, se poate observa că antrenarea intensă a salariaților din organizație a fost percepută de către respondenți ca principalul atu al managementului administrației locale din România în perioada 2016-2020, în anul 2020, remarcându-se în mod special și dezvoltarea unui sistem informatic performant și valorificarea informațiilor și cunoștințelor în procesul decizional.

B. Dinamica celor mai evidente cinci **puncte slabe** ale managementului administrației locale din România, în fiecare dintre anii analizați (2016 – 2021), din perspectiva poziției pe care au ocupat-o în ierarhia rezultată din centralizarea răspunsurilor furnizate de către participanții la anchete, este redată în figurile nr. 65 – 69.

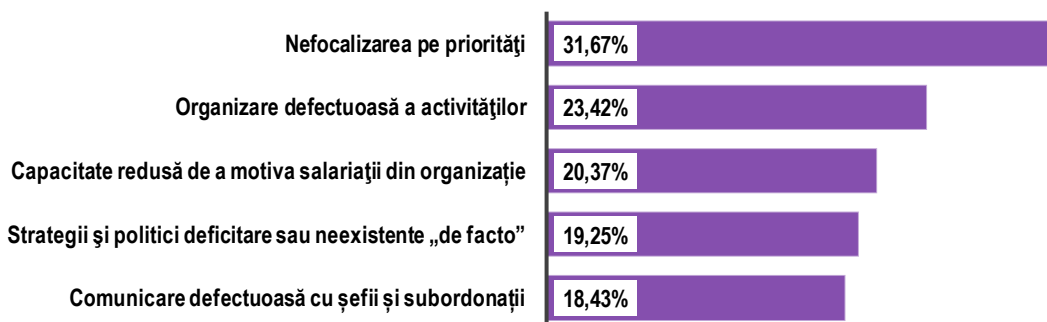


Figura nr. 65 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației

publice locale din România în 2016

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

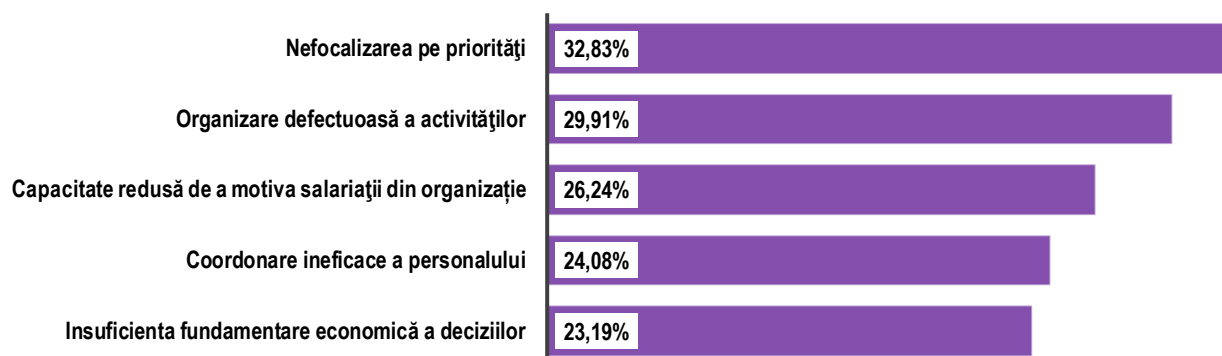


Figura nr. 66 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2017

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)

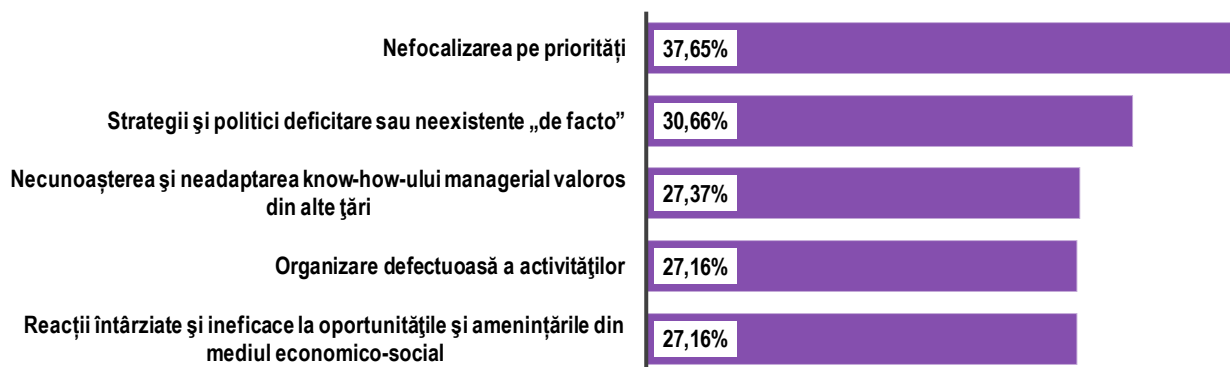


Figura nr. 67 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2018

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2018, Nicolescu O. coordonator)

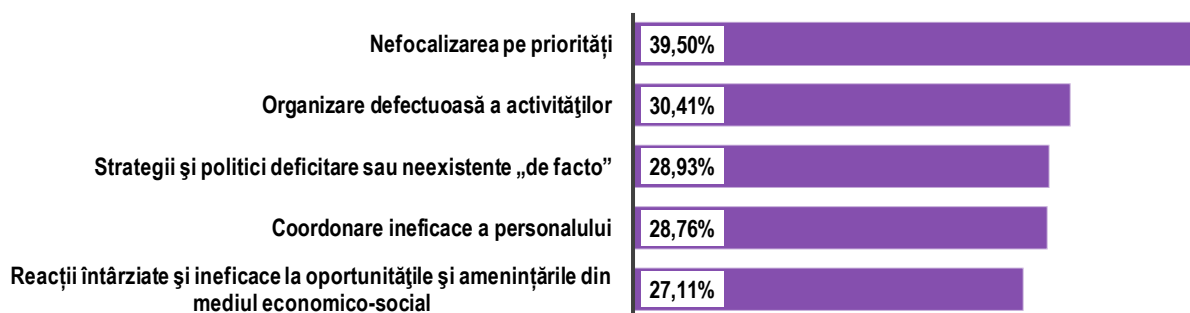


Figura nr. 68 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2019

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2019, Nicolescu O. coordonator)

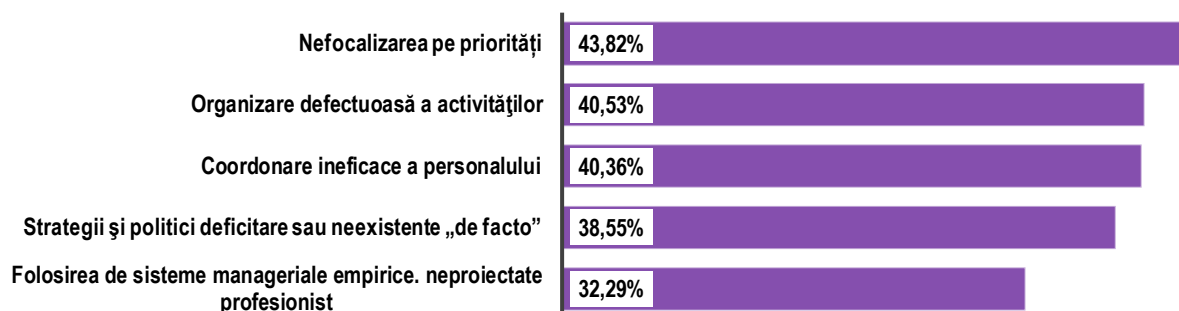


Figura nr. 69 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2020

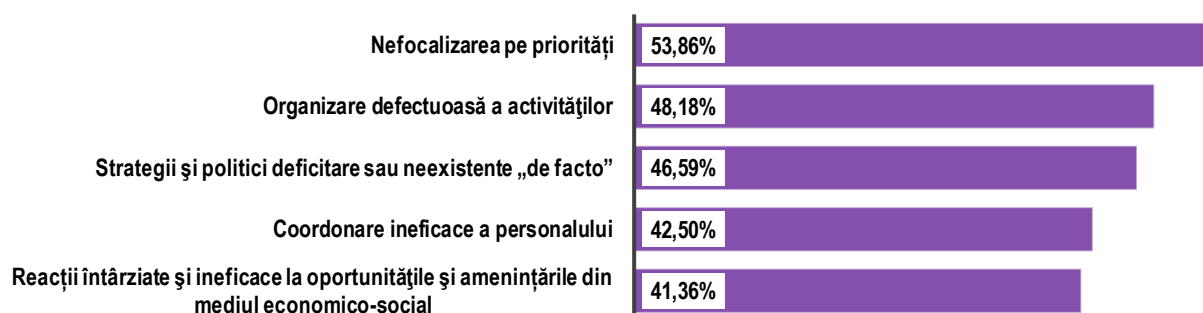


Figura nr. 70 - Principalele puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2021

Din analiza acestora, se poate evidenția^{1,2,3,4}:

- Patru dintre cele 24 de puncte slabe (nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, organizare defectuoasă a activităților) s-au situat în toți cei trei ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a acestora.
- Ca și la nivelul administrației centrale, nefocalizarea pe priorități poate fi considerat ca fiind principalul punct slab al administrației, acesta fiind notat ca principală disfuncționalitate de către respondenți în toți cei cinci ani analizați.
- A doua disfuncționalitate majoră a administrației locale poate fi considerată organizare defectuoasă a activităților, cu excepția anului 2017, aceasta ocupând poziția secundă în aprecierile respondenților cu privire la punctele slabe.

Luând în considerare frecvențele medii cu care au fost menționate de către respondenți în perioada 2016-2021 (figura nr. 71), se poate aprecia că cele mai importante cinci puncte slabe identificate la nivelul administrației locale sunt: nefocalizarea pe priorități, organizare defectuoasă a activităților, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, coordonare ineficace a personalului și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social.

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

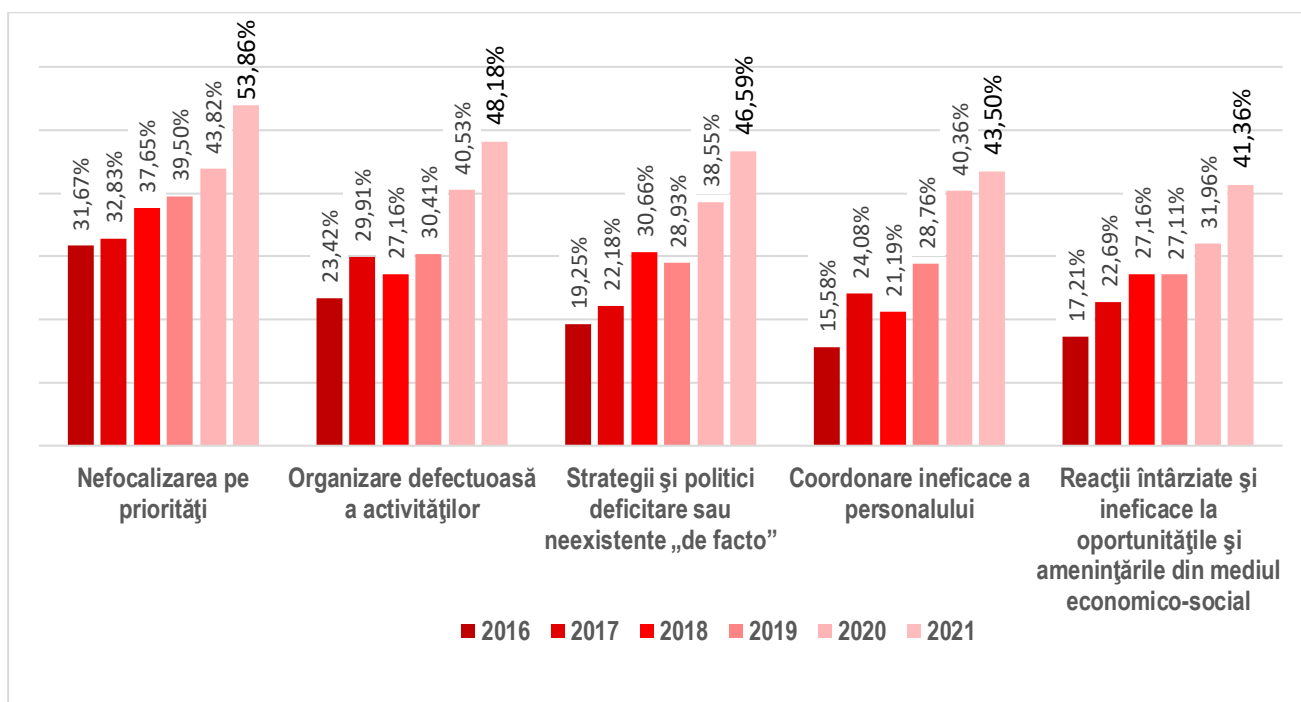


Figura nr. 71 – Principalele cinci puncte slabe ale managementului administrației publice locale în perioada 2016-2021

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Având în vedere atât perspectiva poziției pe care a ocupat-o în ierarhia fiecărui an, cât și frecvența cu care a fost menționat de către respondenți, se poate aprecia că (la fel ca și în cazul administrației centrale) că nefocalizarea pe priorități este principalul punct slab perceput de către respondenți la nivelul administrației locale din România în perioada 2016-2021, acesta fiind secondat de organizarea defectuoasă a activităților.

2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor

Calitatea, eficacitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale, influențează, atât în mod direct, cât și indirect, atât celelalte instituții ale statului, cât și mediul economic, agenții economici și, per ansamblu, managementul din România. Din perspectiva impactului pe care îl exercită managementul administrației publice, este semnificativă 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**^{1,2,3,4,5,6,7,1,2,3,4}, pe cele care pot fi asociate cu administrația centrală sau locală. În figura nr. 69 este ilustrată evoluția acestora în perioada 2010-2020.

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.

- Cele cinci elemente analizate în acest context au fost: evoluția cadrului legislativ, insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, etc. de a gestiona problemele economice, birocrăția excesivă, corupția și schimbările politice la nivel național.
- Anul 2021 a fost un an indiscutabil marcat de pandemia de coronavirus, impactul negativ al acesteia fiind observabil la nivelul unui număr considerabil de firme, din România și din întreaga lume;
- Prin prisma frecvenței cu care a fost menționată de către respondenți în cei 11 ani analizați, **evoluția cadrului legislativ** poate fi considerată principala evoluție contextuală care influențează negativ activitatea firmelor în perioada 2010-2021, aceasta fiind percepută mai intens în perioada 2013-2014 (48,28% și respectiv 54,81%) și cu mult mai puțină intensitate în perioada 2017-2020. În anul 2021, 22,04% dintre respondenți notează efectele nefavorabile ale instabilității cadrului legislativ asupra firmei pe care o reprezintă, o valoare semnificativ mai redusă decât în anii precedenți.
- Luând în considerare opiniile managerilor/întreprinzătorilor, **insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, etc. de a gestiona problemele economice**, reprezintă cea de a doua evoluție contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2020, aceasta fiind menționată între 23,45% dintre respondenți în anul 2014 și 55,35% în anul 2010. Examinând aceste date putem remarca faptul că, în prima parte a perioadei analizate, evoluția este una pozitivă (frecvența mențiunilor scăzând de la 55,35% din total respondenți în anul 2010 la 23,81% în 2016). În 2020, 31,96% dintre respondenți observă influența negativă a acestora, situația actuală fiind una ușor îmbucurătoare pentru administrația publică centrală, a cărei capacitate de a gestiona problemele economice era percepută de către managerii/întreprinzători participanți la sondaj, în perioada 2017-2019, într-o proporție în creștere, de la 23,81% la 48,25%, reducerea din anul 2020, de aproape 16 p.p. ilustrând o schimbare în bine a acestei situații. În anul 2021 s-a înregistrat o creștere de 3 p.p. față de anul 2020;
- În cazul **birocrăției excesive**, deși procentul respondenților care au situat-o printre principalele evoluții contextuale cu efect negativ 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 perioada 2017 - 2020, după cum afirmă 40,80%, 34,17%, 47,57% și respectiv 41,77% (în 2020) dintre managerii participanți la anchetă. În anul 2021 s-a înregistrat o reducere a percepției respondenților până la valoarea de 39,96%;
- 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 24,33% în 2020 și 33,33% în 2010, înregistrând însă un maxim de 42,25% în anul 2015. Se poate observa, ca un principal aspect semnificativ pozitiv reducerea procentului respondenților care au resimțit corupția ca având o influență nefavorabilă asupra firmelor, în anul 2020, aceasta fiind cea mai mică valoare înregistrată din toți anii de analiză. Cu toate acestea, în anul 2021 se remarcă un trend ascendent relativ redus ca amploare (1%) față de anul anterior în privința percepției corupției de către respondenți;
- 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 27,22% în 2019. Începând cu anul 2015, schimbările politice în conducerea țării au fost indicate cu o frecvență crescândă printre principalele evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor.

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. 54.

² Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Trucă A., Bontea, A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

³ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁴ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2020, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

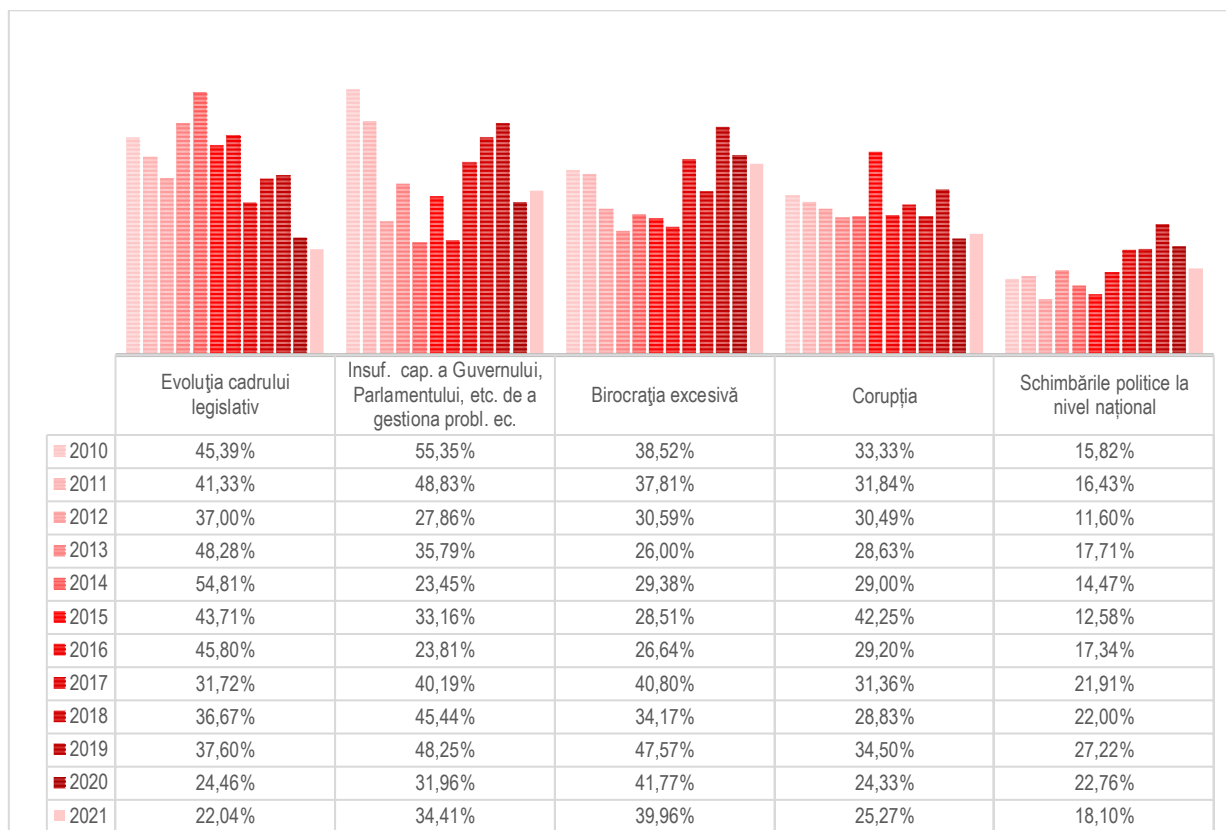


Figura nr. 72 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate evoluțiile contextuale în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2021

(Sursa: adaptat din *Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021* Nicolescu O. coord.)

Impactul managementului administrației centrale și locale poate fi privit și prin prisma **dificultăților majore resimțite de către IMM-uri** în care este implicată administrația centrală și locală. Analiza dinamicilor frecvenței cu care au fost menționate aceste dificultăți în perioada 2010-2021^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11}, pune în evidență câteva elemente:

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

- Cele șase dificultăți analizate sunt, în ordine descrescătoare a frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți în cei 11 ani analizați: fiscalitate excesivă, birocrăția, corupția, controale excesive, calitatea slabă a infrastructurii și neplata facturilor de către instituțiile statului.
- **Fiscalitatea excesivă** a fost percepută ca principala dificultate cu care s-au confruntat IMM-urile, prin prisma frecvenței cu care a fost notată cu ocazia anchetelor anuale. Menționarea acestei dificultăți de un procent în scădere dintre respondenți în ultimii ani reprezintă un aspect pozitiv, în anul 2021 înregistrându-se procentul cel mai mic în acest sens, de 30,82%.
- **Birocrăția, controalele excesive și corupția** au fost considerate de către managerii/întreprinzătorii participanți la anchete printre primele dificultăți dintre cele care pot fi asociate managementului de la nivel central și local. Și de această dată, după valorile maxime din perioada 2015 - 2016, în ultimii cinci ani (2017 – 2021) poate fi remarcată o scădere a frecvenței cu care au fost menționate.
- Nu același lucru se poate spune și despre **calitatea slabă a infrastructurii și neplata facturilor de către instituțiile statului**, care, deși per ansamblu au fost resimțite cu o acuitate mai scăzută, procentul respondenților care s-au confruntat cu aceste dificultăți a fost în creștere până în anul 2017, în ultimii ani înregistrându-se fluctuații de mică amplitudine.

Mai multe detalii pot fi observate prin consultarea figurii nr. 73:

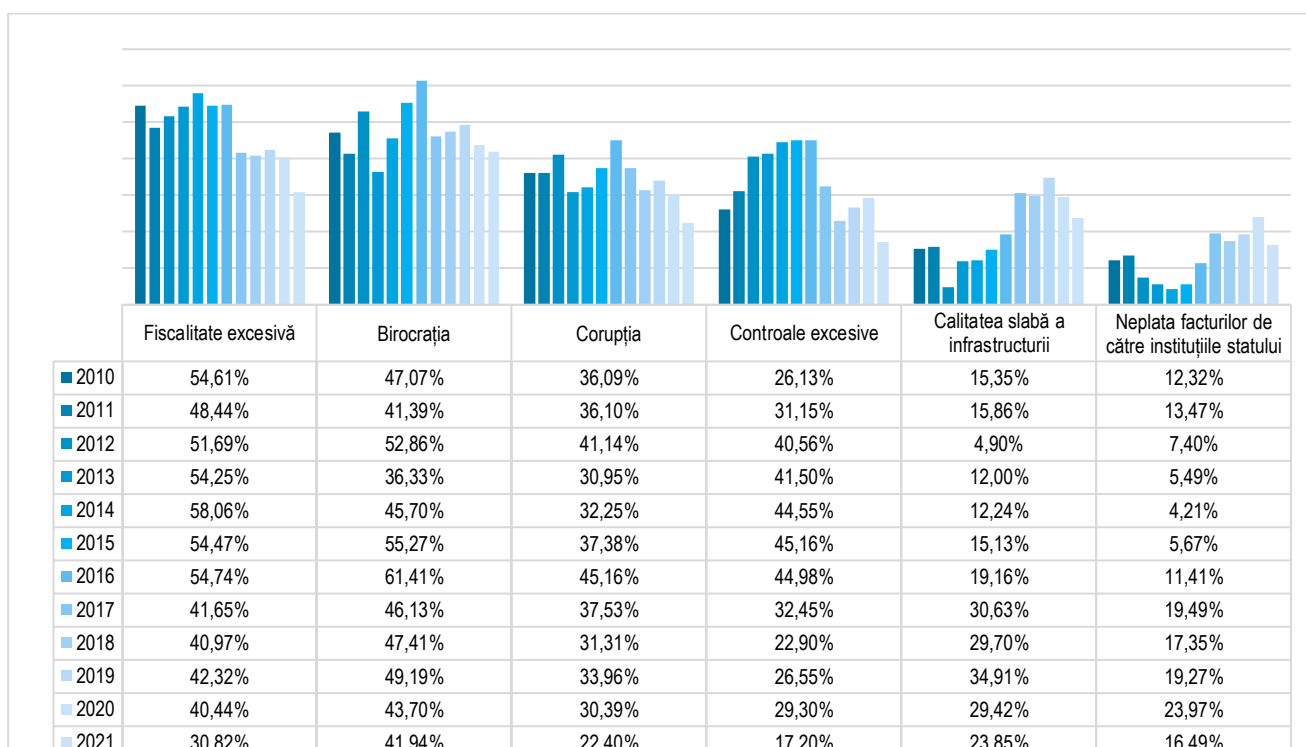


Figura nr. 73 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate dificultățile majore resimțite de către IMM-uri în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2021

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021
Nicolescu O. coord.)

Impactul fenomenului corupției din România în context european, poate fi ilustrat și prin prezentarea evoluției înregistrate de *Corruption perceptions Index*, calculat anual de către Transparency International¹, indice care clasifică 174 de țări și teritorii în funcție de cât de coruptă este percepută a fi administrația publică (figura nr. 74).

¹ Transparency International, *Corruption Perceptions Index 2021*, <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>, accesat pe 14.05.2021.

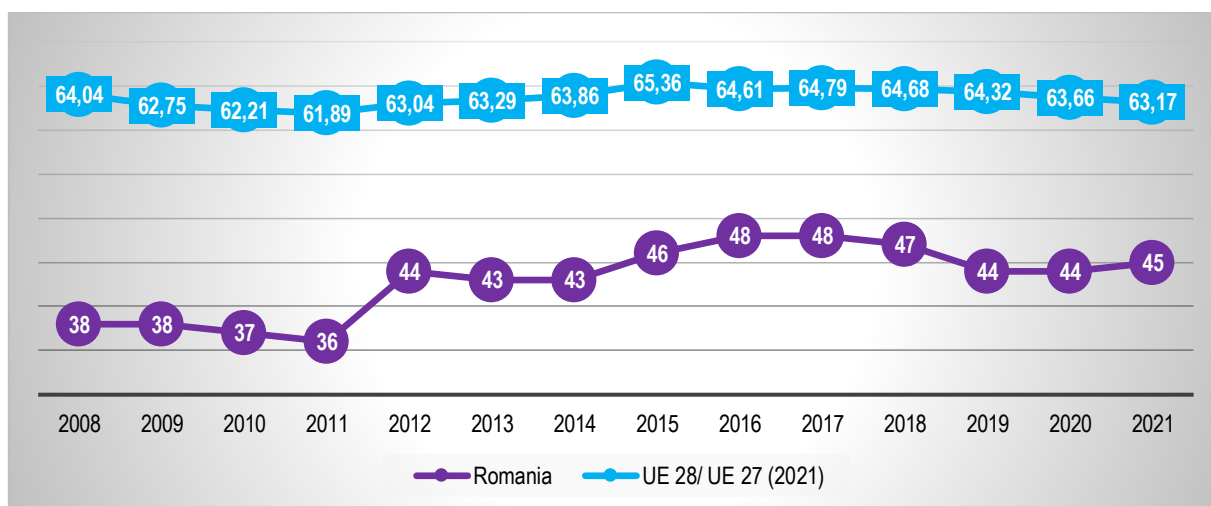


Figura nr. 74 – Evoluția Indicelui percepției corupției (Corruption Perceptions Index) în perioada 2008-2021
(Sursa: Transparency International, 2021)

Analiza evoluției Indicelui percepției corupției (Corruption Perceptions Index) în perioada 2008-2021, pune în evidență următoarele elemente:

- După perioada mai puțin favorabilă din 2008-2011, o evoluție pozitivă este înregistrată începând cu anul 2012, când acest scor a crescut de la 36 la 44, tendința menținându-se (cu o mică amplasare) până în anul 2017, dar încă la mare distanță față de media UE28;
- Deși pe întreaga perioadă analizată scorul României se regăsește sub media europeană, această diferență a scăzut în timp de la 26,04 în anul 2009 la 16,61 în 2016;
- Din păcate, începând cu anul 2018, scorul CPI a scăzut din nou (de la 48 în anul 2017 la 44 în 2019, rămânând neschimbată această valoare și în anul 2020);
- Anul 2021 marchează reluarea unui trend ascendent, scorul CPI crescând de la 44 la 45.

Deși cu ocazia ultimelor anchete realizate în rândul întreprinzătorilor a fost menționată în mai mică măsură printre evoluțiile contextuale care au influențat în mod negativ activitatea firmelor și dificultățile cu care acestea s-au confruntat, corupția rămâne totuși una dintre problemele aflate în atenția societății contemporane din România, cu atât mai mult cu cât, în contextul analizei la nivel european, percepția corupției din țara noastră este mult mai evidentă.

2.5. Dinamica managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2021

Analiza managementului agenților economici din România trebuie privită în contextul situației economice complexe, de la nivel național, dar și internațional, remarcându-se în mod special criza economică mondială și pandemia de coronavirus COVID 19. În acest sens, pentru a putea studia impactul schimbărilor din mediul economic pe parcursul perioadei investigate și totodată pentru a putea reliefa cât mai bine starea de sănătate a managementului din România, atât la nivel general, dar mai ales la nivelul agenților economici, trebuie realizată o evaluare în dinamică a performanțelor managementului exercitat la nivelul agenților economici.

Analizele efectuate la nivelul agenților economici se vor concentra atât asupra activităților IMM-urilor (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii), cât și asupra firmelor mari și multinaționalelor, mai ales în contextul în care cea mai importantă pondere a activităților economice dintr-o țară se focalizează la nivelul firmelor și având în vedere că performanțele întreprinderilor din România au un impact semnificativ asupra performanțelor economiei naționale.

Urmând aceeași manieră utilizată în analizele specifice realizate pentru celelalte nivele, studiile efectuate la nivelul agenților economici din România vor permite conturarea unui număr de priorități manageriale și formularea unor modalități de acțiune care vor fi în măsură să sprijine managementul agenților economici în perfecționarea proceselor manageriale, identificarea și implementarea unor metode mai eficiente și eficace de

utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale) în vederea creșterii performanțelor organizațiilor conduse, acest lucru ducând, în mod direct, la creșterea economică a țării. Astfel se poate proiecta o baza de informații și cunoștințe relevante pentru specialiștii din domeniu, cu accent pe bune practici și centrate pe soluții de actualitate, luând în considerare contextul specific al țării noastre.

2.5.1. Evoluția mediului de afaceri

Analiza **mediului economic din România, din perspectiva PIB-ului¹**, ilustrată în Figura nr. 75, arată faptul că acesta a crescut în anul 2021 cu 5,9% (în timp ce la nivelul UE27 acesta a crescut cu 5,3%). Comparativ, în anul 2020 s-a înregistrat un ritm anual negativ de creștere economică de -3,7%, aceasta fiind însă mai puțin accentuată comparativ cu media UE 27 de -5,90%. Scăderi similare celor din 2020 ale PIB, atât la nivelul României, cât și la nivelul mediei UE, s-au mai înregistrat în perioada de după criza economică, respectiv 2009-2010. Această situație s-ar putea datora și declanșării pandemiei COVID 19 care a reprezentat o criză sanitară ce a pus în dificultate activitățile tuturor agenților economici.

Pe toată perioada analizată, poate fi remarcat, de asemenea, că exceptând anii care au urmat crizei economice (2009-2010), ritmul de creștere economică al României a fost superior mediei UE28 / UE27.

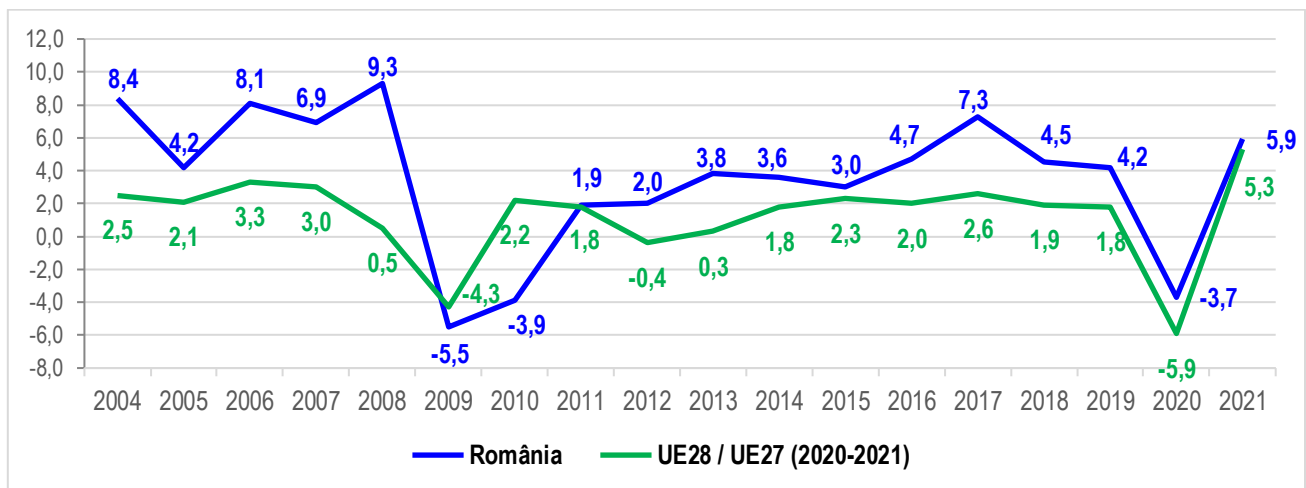


Figura nr. 75 - Evoluția ratei anuale de creștere a PIB-ului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2004-2021

(Sursa: Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent volum*, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>, accesat la 9 mai 2022)

În ceea ce privește **rata anuală a inflației²**, aceasta a înregistrat valoarea de 4,1% în anul 2021, în creștere cu 1,8 p.p. față de cea înregistrată în anul precedent (2,3%). Se poate remarca faptul că, în anul 2018, rata anuală a inflației din România a fost pentru prima oară în ultimii ani superioară celei medii de la nivel european (1,9%). această situație menținându-se până în anul 2021 (ultimul an de analiză), când rata anuală a inflației din România de 4,1% a fost superioară mediei UE27 de 2,9%.

Pe toată perioada analizată, cea mai mică valoare a ratei medii anuale a inflației în România a fost înregistrată în anul 2016 (-1,1%) iar cea mai mare valoare atinsă de acest indicator a fost de 9,1%, în anul 2005. Comparativ, la nivel european, cea mai mică medie a ratei anuale a inflației a fost de 0,1% în anul 2015 iar cea mai ridicată valoarea a fost cea de 3,7%, în anul 2008.

Evoluția ratei anuale a inflației în România și cea medie înregistrată în țările UE28/UE27, în perioada 2005-2021, este ilustrată în Figura nr. 76.

¹ Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent volum*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00115/default/table?lang=en>, accesat la 09 mai 2022.

² Eurostat, *Rata anuală a inflației*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>, accesat la 11 aprilie 2022.

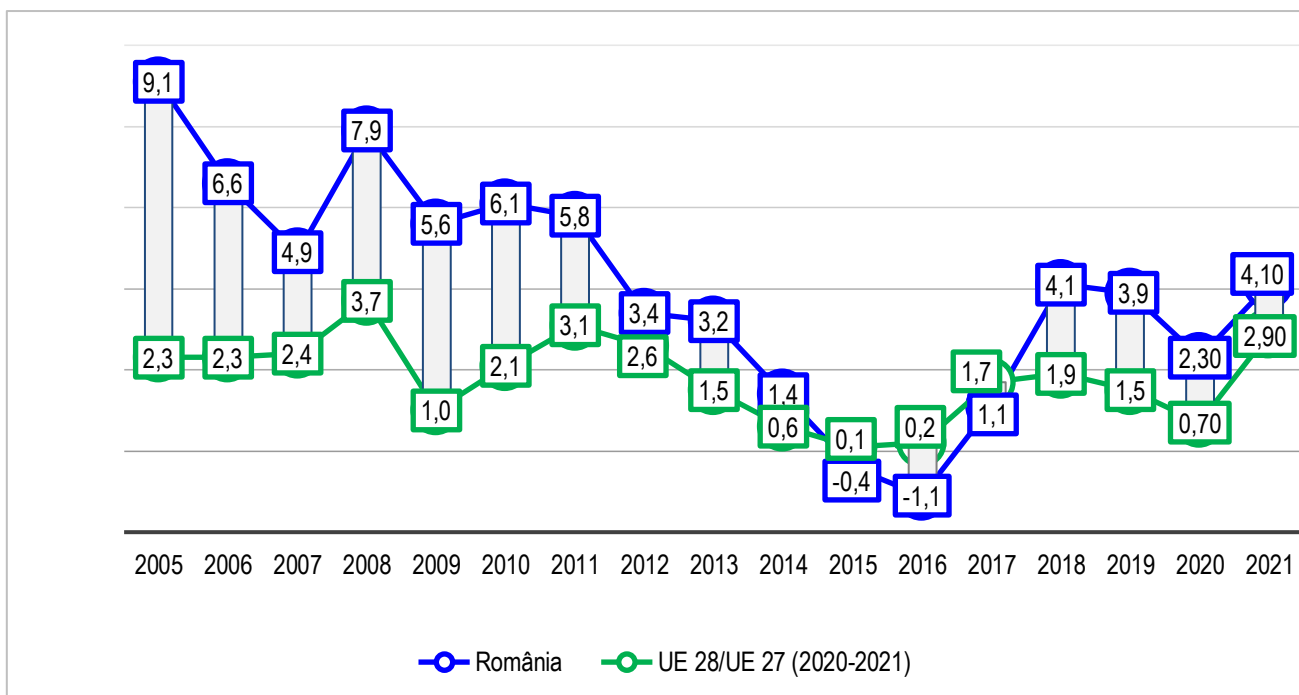


Figura nr.76 – Evoluția ratei anuale a inflației în perioada 2005 – 2021 (%)

(Sursa: Eurostat, Rata anuală a inflației, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00118/default/table?lang=en>, accesat la 11 aprilie 2022)

Privită prin prisma opiniei respondenților participanți la anchetă, evoluția situației economice a României reflectă o imagine asemănătoare celei din perioada precedentă, dar diferită față de cea din anii anteriori de analiză. Dacă, per ansamblu, în perioada 2017-2020, se putea observa că opinia respondenților urmează același trend, respectiv cei mai mulți dintre aceștia apreciau situația economică ca fiind identică cu cea din perioada precedentă, acest lucru se modifică în 2021, când cei mai mulți dintre respondenți anticipează o situație economică mai proastă decât cea din perioada precedentă (64,54%), fiind urmați de ponderea celor care anticipează o evoluție aproximativ la fel a acesteia (26,67%) și apoi, elementul neschimbat, de cei care estimează o evoluție mai bună a situației economice din România (8,78%). Evoluția de ansamblu a situației economice din România din 2021 urmează același trend și în estimările din anul 2022. Mai exact, cei mai mulți dintre respondenți (46,83%) apreciază că situația economică de ansamblu a României este mai proastă față de cea din perioada precedentă, urmați fiind de cei care o consideră aproximativ la fel (34,86%) și de cei care o consideră mai bună (18,31%). Conform datelor din ultima perioadă se conturează o imagine pesimistă, ce reflectă opiniile nefavorabile ale respondenților cu privire la evoluția situației economice a României, o ilustrare elocventă a acesteia fiind prezentată în Figura nr. 77. Totuși, trebuie evidențiat faptul că în anul 2022, în comparație cu anul 2021, opinia respondenților reflectă o ușoară îmbunătățire în percepțiile lor asupra situației economice de ansamblu a României, concretizată prin creșterea cu 9,53 p.p. a opiniei celor care apreciază această evoluție ca fiind mai bună (de la 8,78% în 2021 la 18,31% în 2022), concomitent cu scăderea ponderii celor care apreciază evoluția ca fiind mai proastă cu 17,71 p.p. (de la 64,54 la 46,83).

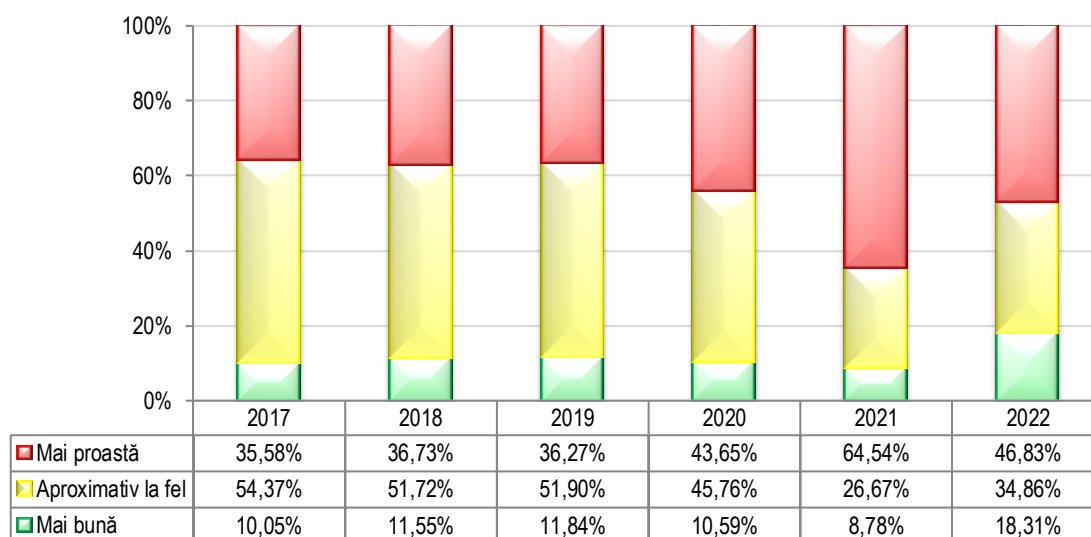


Figura nr. 77 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în perioada 2017-2022
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Situației de ansamblu a mediului economic din România în anul 2021 este apreciată de către jumătate dintre participanții la anchetă (50,63%) ca fiind stânjenitoare dezvoltării, fiind urmași de cei care o consideră neutră dezvoltării afacerilor (41,47%) și apoi de cei care consideră mediul economic din România ca fiind favorabil afacerilor (7,90%)¹. Deși urmează același trend ca cel înregistrat în anul precedent, se remarcă o opinie ușor mai favorabilă în rândul respondenților, concretizată prin scăderea cu 4,8 p.p. a ponderii celor care consideră situația de ansamblu a mediului economic din România ca fiind stânjenitoare dezvoltării afacerii (de la 55,43% în anul 2020 la 50,63% în anul 2021), concomitent cu creșterea cu 8,01 p.p. a ponderii celor care o consideră ca fiind neutră (de la 33,46% în 2020 la 41,47% în anul 2021). Comparând aceste date cu estimările pentru următoarea perioadă, se poate reflecta un ușor optimism, concretizat în creșterea cu 16,16 p.p. a ponderii respondenților care anticipează o situație favorabilă dezvoltării afacerii (de la 7,90% în 2021 la 24,06% în 2022), în același timp cu scăderea ponderii celor care prevăd o situație stânjenitoare dezvoltării afacerii (de la 50,63% în anul 2021 la 14,72% în anul 2022)².

Analiza în dinamică a mediului economic și de afaceri din România în perioada 2010 – 2021 este ilustrată în Figura nr. 78 și relevă următoarele aspecte semnificative^{3,4,5,6,7,8,9,10,11,1,2,3}:

¹ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021, p. 29.

² *Ibidem*, p. 30.

³ Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.

⁴ Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, Editura Sigma, București, 2011.

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ 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.

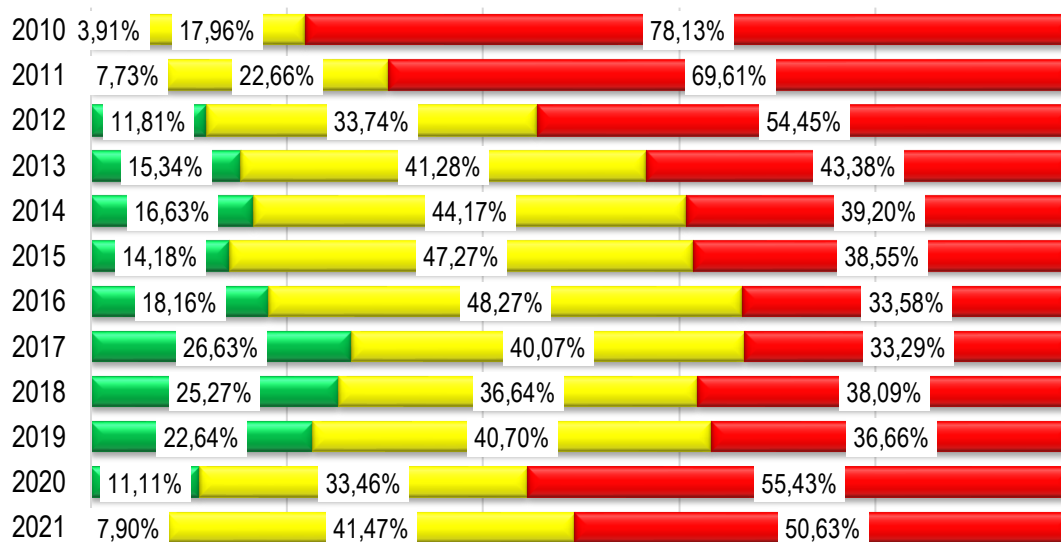
⁸ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

¹⁰ 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.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

- În opinia întreprinzătorilor, în perioada 2010-2017 situația de ansamblu a mediului economic poate fi caracterizată de o îmbunătățire constantă față de anii precedenți, în sensul că ponderea întreprinzătorilor care au apreciat mediul de afaceri din România ca fiind favorabil dezvoltării afacerilor a crescut în mod constant, de la 3,91% în anul 2010 la 26,63% în anul 2017. Aceeași perioadă poate fi caracterizată și printr-o scădere continuă a ponderii respondenților care au remarcat influențe defavorabile ale mediului economic asupra propriei afaceri.
- Perioada 2018-2021 ilustrează scăderi ale ponderii respondenților care au apreciat situația de ansamblu a mediului economic ca fiind favorabilă dezvoltării afacerii, de la 26,63% în anul 2017 la 7,90% în 2021.
- Tot în perioada 2018 – 2021, cea mai nefavorabilă situație de ansamblu a mediului de afaceri a fost înregistrată în anul 2020, când 55,43% dintre respondenți au apreciat mediul economic din România ca fiind stânjenitor dezvoltării afacerilor. Posibile cauze ale acestei situații ar putea fi determinate de apariția pandemiei COVID 19 și de efectele acesteia asupra activităților agenților economici din România.
- Mai mult decât atât, în anul 2021, ponderea celor care consideră mediul de afaceri ca fiind unul favorabil este extrem de mică (7,90%), reflectând o scădere față de anul precedent. Această valoare este apropiată de cea înregistrată în anul 2011 (7,73%).



■ Favorabilă afacerilor ■ Neutră ■ Stânjenitoare dezvoltării afacerilor

Figura nr. 78 - Dinamica evaluării de ansamblu a mediului economic
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 Nicolescu O. coord.)

Opiniile respondenților cu privire la situația de ansamblu a mediului de afaceri din România pot fi analizate și explicate și prin prisma dificultăților cu care aceștia se confruntă în derularea afacerilor. Multiplele dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile din România în perioada 2010-2021 indică un mediu de afaceri ostil

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2019, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

² Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2020, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

³ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

pentru IMM-uri, acestea putând fi ușor dezavantajate în comparație cu firmele mari sau multinaționale. O particularitate specifică, ce a generat o serie de alte dificultăți suplimentare pentru IMM-urile din România, începând cu anul 2020, este reprezentată de pandemia COVID 19. Efectele pandemiei au fost resimțite și în anul 2021, când peste jumătate dintre respondenți (51,08%) au apreciat că cea mai resimțită dificultate la nivelul desfășurării propriilor afaceri a fost reprezentată de incertitudinea evoluțiilor viitoare. În continuare inserăm frecvența principalelor dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile în perioada 2010-2021 (Tabelul nr. 17).

Tabelul nr. 17

Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile (%) – 2010-2021

Nr. crt.	Dificultăți majore	%											
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Scăderea cererii interne	66,20	67,77	60,55	70,08	55,39	58,49	36,31	44,19	38,64	14,42	52,42	46,59
2	Fiscalitate excesivă	54,61	48,44	51,69	54,25	58,06	54,47	54,74	41,65	40,97	42,32	40,44	30,82
3	Inflația	36,70	44,40	49,59	50,27	55,45	46,69	21,90	34,02	40,25	47,17	33,05	27,06
4	Birocrația	47,07	41,39	52,86	36,33	45,70	55,27	61,41	46,13	47,41	49,19	43,70	41,94
5	Concurența nelocală	-	-	-	-	40,92	37,24	40,33	46,97	40,97	45,69	35,96	40,86
6	Corupția	36,09	36,10	41,14	30,95	32,25	37,38	45,16	37,53	31,31	33,96	30,39	22,40
7	Controale excesive	26,13	31,15	40,56	41,50	44,55	45,16	44,98	32,45	22,90	26,55	29,30	17,20
8	Costuri ridicate ale creditelor	26,86	27,80	19,17	16,58	14,60	13,89	15,24	24,94	23,43	28,17	29,90	21,15
9	Încasări întârziate ale facturilor	26,80	27,52	15,79	12,92	9,56	12,44	19,62	27,36	27,73	27,36	32,69	27,06
10	Acces dificil la credite	30,51	25,53	20,22	14,59	10,45	21,89	12,50	20,58	17,17	22,51	30,99	18,46
11	Angajarea, pregătirea și menținerea personalului	19,06	22,91	24,94	28,53	14,53	19,13	26,37	35,96	45,97	57,14	47,09	43,55
12	Instabilitatea monedei naționale	18,25	21,15	19,00	17,81	14,94	16,36	13,14	23,97	36,67	38,14	31,48	20,79
13	Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	20,34	19,56	9,62	25,46	18,61	14,25	25,54	39,83	32,92	42,86	40,92	35,66
14	Calitatea slabă a infrastructurii	15,35	15,86	4,90	12,00	12,24	15,13	19,16	30,63	29,70	34,91	29,42	23,84
15	Concurența produselor din import	18,11	14,38	22,90	16,95	22,75	19,20	19,71	24,58	22,54	25,88	28,69	18,10
16	Neplata facturilor de către instituțiile statului	12,32	13,47	7,40	5,49	4,21	5,67	11,41	19,49	17,35	19,27	23,97	16,49
17	Scăderea cererii la export	6,94	5,06	7,17	5,54	7,07	6,11	10,04	14,29	14,31	14,42	25,91	13,26
18	Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei	-	-	-	-	3,95	6,18	8,58	16,83	16,82	18,33	23,97	11,65
19	Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	-	-	-	-	1,91	4,22	4,65	12,47	8,41	16,85	-	9,86
20	Incetitudinea evoluțiilor viitoare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55,69	51,08
21	Suspendarea temporară a activității datorată situației COVID-19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49,03	-
22	Aprovizionarea cu materii prime/produse etc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26,93	20,25

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Evaluate prin prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți în toți anii de analiză (2010-2021), principalele cinci impedimente cu care s-au confruntat agenții economici din România rămân scăderea cererii interne, fiscalitatea excesivă, birocrăția, inflația și concurența neloială. O reprezentare elocventă a dinamicii acestora este prezentată în Figura nr. 79.

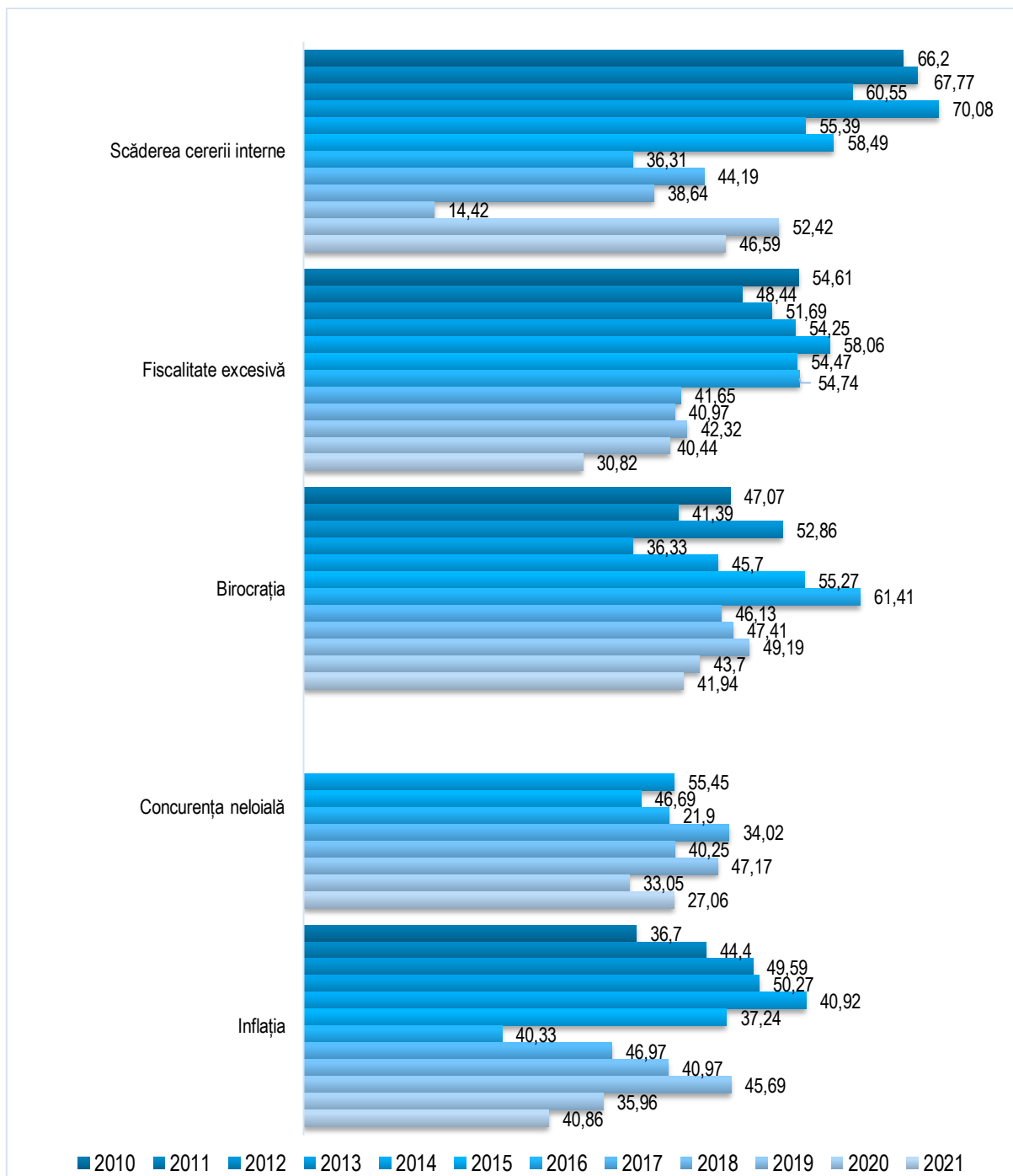


Figura nr. 79 – Dinamica principalelor cinci dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România în perioada 2010-2021

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Pe baza datelor ilustrate mai sus, pot fi desprinse următoarele concluzii semnificative cu privire la dinamica dificultăților cu care s-au confruntat agenții economici din România în perioada 2010 – 2021^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Spre deosebire de perioada 2010-2013, **scăderea cererii interne** a fost percepută începând cu anul 2014 ca fiind un impediment în dezvoltarea unei afaceri de o pondere din ce în ce mai mică dintre respondenți. Astfel, dacă în anul 2010 66,20% dintre respondenți menționau scăderea cererii interne ca fiind o dificultate în derularea și dezvoltarea unei afaceri, în anul 2019 doar 14,42% dintre aceștia mai sunt de această părere, ceea ce evidențiază o scădere de 51,78 p.p. în ceea ce privește percepția respondenților. În anul 2020, odată cu manifestarea efectelor pandemiei COVID 19, scăderea cererii interne a devenit din nou o dificultate majoră, ponderea respondenților care au perceput-o astfel înregistrând o creștere de 38 p.p. (de la 14,42% în 2019 la 52,42% în 2020). Referitor la anul 2021, se poate remarca o ușoară scădere a ponderii celor care consideră scăderea cererii interne ca fiind o dificultate la nivelul propriei afaceri, de la 52,42% în 2020 la 46,59% în 2021.
- Luând în considerare frecvența cu care a fost menționată de către respondenți, dificultatea majoră situată pe locul doi este **fiscalitatea excesivă**. Această dificultate reflectă numărul mare de impozite și taxe aplicate agenților economici din România, iar în ceea ce privește evoluția acesteia se poate remarca faptul că în perioada 2010 – 2014 ponderea respondenților care au resimțit fiscalitatea excesivă ca fiind o dificultate majoră a urmat un trend de creștere. Deși s-au înregistrat unele oscilații, perioada 2015 – 2021 indică o evoluție pozitivă reflectată prin scăderea procentului celor care consideră fiscalitatea excesivă ca fiind un impediment în dezvoltarea propriei afaceri, de la 58,06% în 2014 la 30,82% în 2021, cele mai mari scăderi în comparație cu perioada precedentă fiind de 13,09 p.p. în 2017 față de 2016 și de 9,62 p.p. în 2021 față de 2020.
- **Birocrația** reprezintă o altă dificultate majoră resimțită de întreprinzătorii din România. După perioada 2015-2016, când această dificultate a cunoscut cota maximă de intensitate în anul 2016 fiind menționată de către 61,41% dintre respondenți, în anul următor birocrația a fost resimțită de mai puțini agenți economici (46,13%) ca o dificultate. Începând cu anul 2018 birocrația a început să fie menționată printre principalele impedimente de un procent în creștere dintre agenții economici. În ultimii doi ani analizați, ponderea cu care respondenții percep birocrația ca un impediment în dezvoltarea afacerii a înregistrat scăderi ușoare, aceasta fiind menționată ca o dificultate de 43,70% dintre respondenți în 2020 și de către 41,94% dintre aceștia în anul 2021.
- Tot printre primele cinci dificultăți majore cu care se confruntă agenții economici din România se enumeră și **concurența neloială**. Această dificultate a început să fie resimțită de către

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

întreprinzători începând cu anul 2014, ponderea agenților economici care menționează acest aspect ca reprezentând un impediment în derularea afacerilor crescând de la un an la altul (de la 40,92% în 2014 la 45,69% în anul 2019). Cu toate acestea, în anul 2020, această dificultate a fost menționată de ponderea cea mai mică dintre respondenți din toți anii de analiză (35,96%). Situația favorabilă din anul 2020 nu s-a menținut pentru o perioadă îndelungată, în 2021 înregistrându-se o creștere cu 4,9 p.p. a ponderii întreprinzătorilor care au resimțit concurența nelocală ca un impediment în dezvoltarea propriei afaceri (de la 35,96% în 2020 la 40,86% în 2021).

- **Inflația** a fost percepută de către întreprinzători cu maximă intensitate în anul 2014, când mai mult de jumătate (55,45%) dintre aceștia au menționat-o printre principalele impedimente cu care se confruntă. În toți anii analizați, inflația a fost resimțită de un număr din ce în ce mai mare de respondenți, excepție făcând perioada 2015-2016 când s-a înregistrat o evoluție pozitivă în acest sens. În perioada următoare s-a înregistrat o evoluție negativă, ponderea respondenților care au menționat inflația printre dificultățile cu care se confruntă a crescut cu 25,27 p.p. de la 21,9% în anul 2016 la 47,17% în anul 2019. Între anii 2019-2021 ponderea întreprinzătorilor care au resimțit inflația ca o dificultate în desfășurarea propriilor activități a fost în scădere față de perioada precedentă (de la 47,17% în 2019 la 27,06% în 2021).
- Totodată, având în vedere contextul specific al celui mai recent an de analiză, respectiv anul 2021, pe lângă aceste principale cinci dificultăți resimțite de către agenții economici din România, au fost menționate de către respondenți și alte dificultăți resimțite cu o intensitate mai mare, respectiv: incertitudinea evoluțiilor viitoare (situată pe primul loc conform percepției respondenților – 51,08%), pregătirea și menținerea personalului (situată pe locul 3 – 43,55%), creșterea nivelului cheltuielilor salariale (situată pe locul 6 – 35,66%) și întârzierile la încasarea facturilor de la firmele private (situată pe locul 8 conform percepției respondenților - 27,06%).

2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale firmelor din România

În vederea oferirii unei imagini de ansamblu cu privire la activitățile și managementul agenților economici din România și pentru o mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale acestora este necesară și realizarea unei analize aprofundate a evoluției indicatorilor firmelor din țara noastră. În acest sens, au fost analizați, pentru perioada 2008-2020, o serie de indicatori precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, volumul comenzilor, numărul de clienți, volumul exportului și mărimea profitului. Evoluția detaliată a acestor indicatori în perioada 2008 – 2020 este ilustrată în Tabelul nr. 18.

Tabelul nr. 18

Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în perioada 2008 - 2020

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2009 față de 2008						
1	Volumul fizic al vânzărilor	5,16%	13,50%	31,01%	33,36%	16,98%
2	Numărul de salariați	1,28%	8,95%	57,82%	27,81%	7,14%
3	Stocurile de mărfuri	2,64%	19,24%	42,58%	24,80%	10,74%
4	Volumul comenzilor	2,16%	11,76%	29,98%	37,05%	19,05%
5	Numărul de clienți	2,16%	13,04%	23,83%	42,09%	18,88%
6	Volumul exportului	3,76%	10,35%	46,59%	23,53%	15,76%
7	Mărimea profitului	2,28%	12,01%	25,87%	35,22%	24,61%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2010 față de 2009						
1	Volumul fizic al vânzărilor	4,36%	19,49%	31,86%	32,76%	11,54%
2	Numărul de salariați	1,57%	12,34%	59,76%	20,47%	5,86%
3	Stocurile de mărfuri	2,58%	17,67%	46,14%	27,61%	6,01%
4	Volumul comenzilor	2,22%	16,44%	34,16%	36,44%	10,73%

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
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%
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%

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
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%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2017 față de 2016						
1	Volumul fizic al vânzărilor	8,35%	43,01%	35,28%	7,93%	5,43%
2	Numărul de salariați	2,09%	16,95%	66,53%	10,25%	4,18%
3	Stocurile de mărfuri	3,09%	27,37%	56,07%	8,61%	4,86%
4	Volumul comenzilor	7,01%	43,52%	35,88%	8,49%	5,10%
5	Numărul de clienți	7,47%	38,59%	40,66%	8,30%	4,98%
6	Volumul exportului	4,02%	20,54%	62,50%	5,80%	7,14%
7	Mărimea profitului	5,66%	45,07%	31,66%	11,95%	5,66%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2018 față de 2017						
1	Volumul fizic al vânzărilor	11,10%	35,81%	37,36%	13,20%	2,53%
2	Numărul de salariați	4,21%	17,42%	67,84%	6,74%	3,79%
3	Stocurile de mărfuri	5,32%	22,64%	57,90%	11,55%	2,58%
4	Volumul comenzilor	10,79%	35,86%	38,34%	11,08%	3,94%
5	Numărul de clienți	12,03%	36,38%	35,68%	12,72%	3,18%
6	Volumul exportului	5,92%	11,55%	69,01%	8,45%	5,07%
7	Mărimea profitului	8,58%	34,88%	39,66%	13,22%	3,66%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2019 față de 2018						
1	Volumul fizic al vânzărilor	11,44%	23,51%	21,09%	21,60%	22,36%
2	Numărul de salariați	3,16%	13,78%	61,57%	14,54%	6,95%
3	Stocurile de mărfuri	4,69%	16,90%	48,01%	21,45%	8,95%
4	Volumul comenzilor	8,58%	22,39%	22,92%	24,80%	21,31%
5	Numărul de clienți	8,38%	23,20%	24,48%	24,48%	19,46%
6	Volumul exportului	2,32%	8,65%	53,59%	13,29%	22,15%
7	Mărimea profitului	7,18%	23,89%	21,67%	21,41%	25,85%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2020 față de 2019						
1	Volumul fizic al vânzărilor	7,31%	34,19%	28,82%	16,34%	13,33%
2	Numărul de salariați	1,74%	18,04%	56,52%	14,78%	8,91%
3	Stocurile de mărfuri	1,94%	21,12%	53,64%	14,81%	8,50%
4	Volumul comenzilor	4,94%	34,83%	27,64%	18,65%	13,93%
5	Numărul de clienți	3,61%	33,97%	31,85%	17,41%	13,16%
6	Volumul exportului	2,00%	12,80%	59,60%	12,40%	13,20%
7	Mărimea profitului	4,20%	32,63%	28,90%	19,58%	14,69%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Analiza evoluției indicatorilor economici ai IMM-urilor în perioada 2008 - 2020, scoate în evidență câteva aspecte semnificative privind dinamica acestora în perioada menționată. Astfel, în cele ce urmează vom prezenta evoluția celor mai importanți dintre acești indicatori, printre care:^{1,2,3,1,2,3,4,5,6,7,8,9:}

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

- Per ansamblu, **volumul fizic al vânzărilor** a înregistrat o evoluție ascendentă pe toată perioada analizată, concretizată prin creșterea procentelor agenților economici care au notat o creștere în ceea ce privește acest indicator față de anul precedent (de la 5,16% în anul 2009 la 11,44% în anul 2019 – creștere accentuată și de la 13,50% în anul 2009 la 43,01% în 2017), concomitent cu scăderea procentului firmelor care au înregistrat evoluții negative ale acestui indicator. Excepție face anul 2019, când ponderile respondenților care au menționat scăderi ușoare și respectiv accentuate au crescut (de la 13,20% la 21,60%, respectiv de la 2,53% la 22,36%), ceea ce denotă o atitudine pesimistă a acestora. În anul 2020 se observă o îmbunătățire a evoluției volumului fizic al vânzărilor, concretizată prin creșterea ponderii respondenților care au apreciat creșteri ușoare ale acestui indicator (de la 23,51% în 2019 la 34,19% în 2020), concomitent cu o scădere a ponderii celor care au menționat scăderi ușoare sau chiar semnificative ale acestui indicator (de la 21,60% în 2019 la 16,34% în 2020, respectiv de la 22,36% în 2019 la 13,33% în 2020). O ilustrare elocventă a acestei evoluții este evidențiată în Figura nr. 80.
- Referitor la **numărul de salariați**, evoluția acestui indicator de la un an la altul, așa cum este prezentată și în Figura nr. 81, indică faptul că în perioada 2008 – 2020 mai mult de jumătate dintre respondenți au apreciat în fiecare an de analiză că numărul salariaților din firmele din România a rămas aproximativ la fel cu cel din perioada precedentă. În toată perioada de analiză, cea mai mare pondere a respondenților care au considerat indicatorul număr de salariați ca fiind aproximativ la nivelul celui din perioada precedentă s-a înregistrat în anul 2012, când 74,96% dintre respondenți au apreciat acest lucru, în timp ce, cea mai mică pondere, de 56,52%, a celor care au indicat o evoluție aproximativ la fel ca cea din anul precedent a numărului de salariați a fost în anul 2020. Pe de altă parte, scăderi semnificative sau ușoare ale numărului de salariați au fost înregistrate în perioada 2009 – 2011, în ceilalți ani înregistrându-se procente relativ constante ale firmelor din România care au notat o diminuare a numărului salariaților. Pe de altă parte, în perioada 2009 – 2014, procente relativ constante ale agenților economici din România au înregistrat creșteri accentuate sau ușoare ale numărului de salariați comparativ cu anul precedent, ponderea acestora crescând în perioada 2015 – 2018. Specific anului de analiză 2019 se observă pe locul doi și trei ponderea în creștere a respondenților care au identificat o diminuare ușoară (14,54%) și respectiv semnificativă (6,95%) a numărului de salariați. În același timp, poate fi evidențiată o pondere în scădere a respondenților care au constatat creșteri ușoare sau accentuate ale numărului de salariați. În ultimul an de analiză (2020/2019), per total, opiniile favorabile ale respondenților care au apreciat o creștere accentuată sau ușoară a evoluției numărului de salariați au crescut cu 2,84 p.p față de perioada precedentă (respectiv de la 16,94% în 2019 la 19,78% în anul 2020). Ultimul an de analiză se caracterizează și printr-o creștere a ponderii respondenților care consideră că la nivelul propriilor organizații s-au

România 2012, Editura Sigma, București, 2012.

¹ 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.

² 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.

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

⁴ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.

⁵ 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.

⁶ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

⁷ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2019, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁸ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2020, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

⁹ Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

înregistrat scăderi ușoare sau semnificative ale numărului de salariați, respectiv 21,49% în 2019/2018 comparativ cu 23,69% în anul 2020/2019.

- În ceea ce privește **volumul exporturilor**, acest indicator a înregistrat în perioada 2009 – 2020 creșteri comparativ cu anul precedent într-un număr de firme care a fluctuat de-a lungul timpului (între 0,69% în anul 2014 și 7,50% în 2012 – creștere accentuată, respectiv între 8,08% în 2014 și 20,54% în 2017 – creștere ușoară. Totodată, din ilustrarea grafică a evoluției acestui indicator, prezentată în Figura nr. 82, se poate remarca faptul că, în anul 2019, a fost înregistrată cea mai mare pondere a respondenților, din toată perioada de analiză, care au considerat că volumul exporturilor a scăzut semnificativ (22,15%). Specific ultimului an de analiză (2020), se poate observa un ușor optimism în ceea ce privește evoluția volumului exporturilor, concretizat prin creșterea cu 3,83 p.p a ponderii celor care consideră că acest indicator a înregistrat per total creșteri ușoare sau accentuate (de la 10,97% în 2019 la 14,8% în 2020), concomitent cu scăderea ponderii celor care consideră că volumul exporturilor a înregistrat o scădere ușoară sau semnificativă cu 9,84 p.p (de la 35,44% în 2019 la 25,6% în 2020).
- Tendințele celorlalți indicatori prezentați anterior sunt urmate și de **mărimea profitului**, subliniindu-se o creștere a ponderii firmelor care înregistrează o dinamică ascendentă a profitului (de la 2,28% în anul 2009 la 8,58% în 2018 – creștere accentuată și de la 12,01% la 45,07% - creștere ușoară), concomitent cu o scădere a ponderii celor în cazul cărora profitul s-a situat la nivele inferioare celor din anul precedent (de la 35,22% în anul 2009 la 13,22% în anul 2018 – scădere ușoară și respectiv de la 24,61% în 2009 la 3,66% în 2018 – scădere semnificativă). Pe de altă parte, anul 2019 reflectă suplimentar o modificare a percepției respondenților într-o direcție opusă (25,85% dintre respondenți indicând scăderi semnificative ale mării profitului, față de 3,66% în anul precedent, concomitent cu scăderea ponderii celor care au menționat o scădere ușoară a profitului de la 21,41% la 13,22%). În anul 2020 se poate observa o îmbunătățire a percepției respondenților cu privire la evoluția mării profitului de la nivelul propriei organizații. Astfel, se înregistrează o creștere cu 5,76 p.p. a ponderii agenților economici care consideră că mărimea profitului a crescut ușor sau accentuat față de anul precedent (de la 31,07% în 2019 la 36,83% în 2020), precum și o scădere cu 12,99 p.p. a percepției respondenților care au considerat că acest indicator a fost în scădere ușoară sau chiar accentuată față de perioada precedentă (de la 47,26% în 2019 la 34,27% în 2020). O ilustrare elocventă a acestor evoluții este evidențiată în Figura nr. 83.

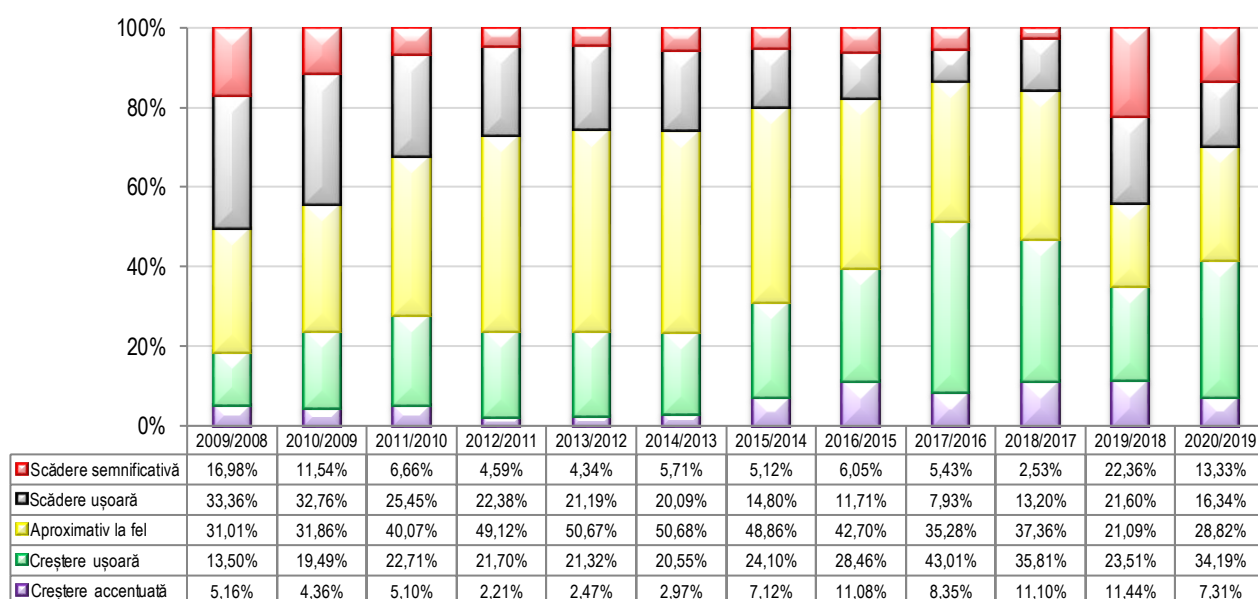


Figura nr. 80 - Evoluția volumul fizic al vânzărilor în perioada 2008 – 2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

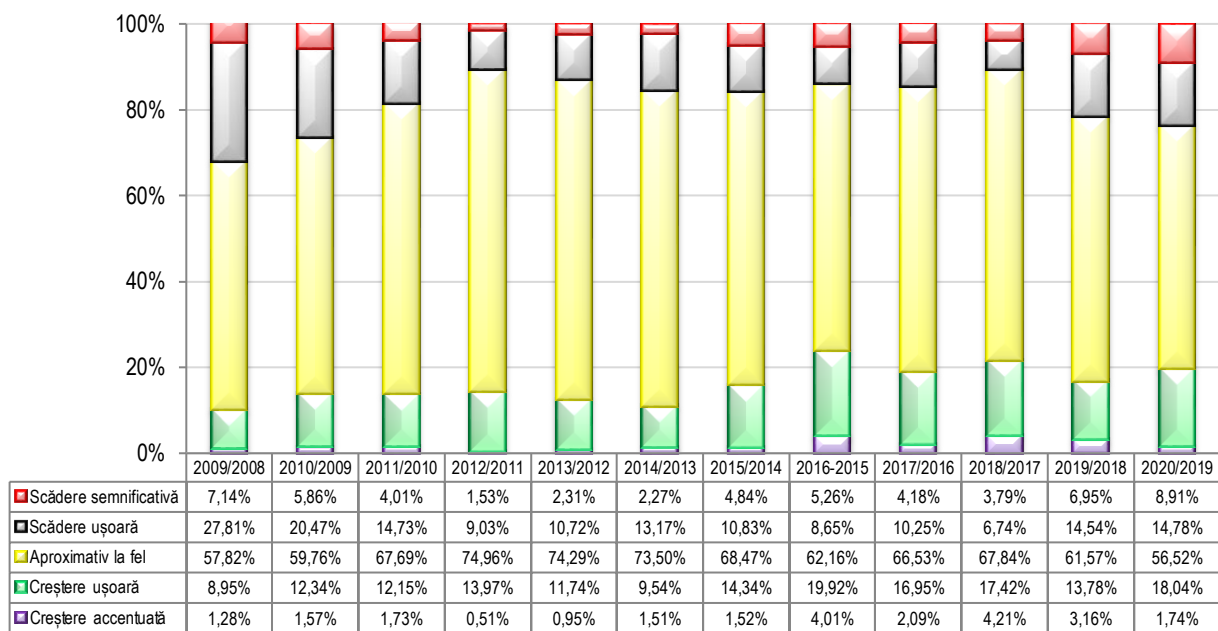


Figura nr. 81 - Evoluția numărului de salariați în perioada 2008 – 2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

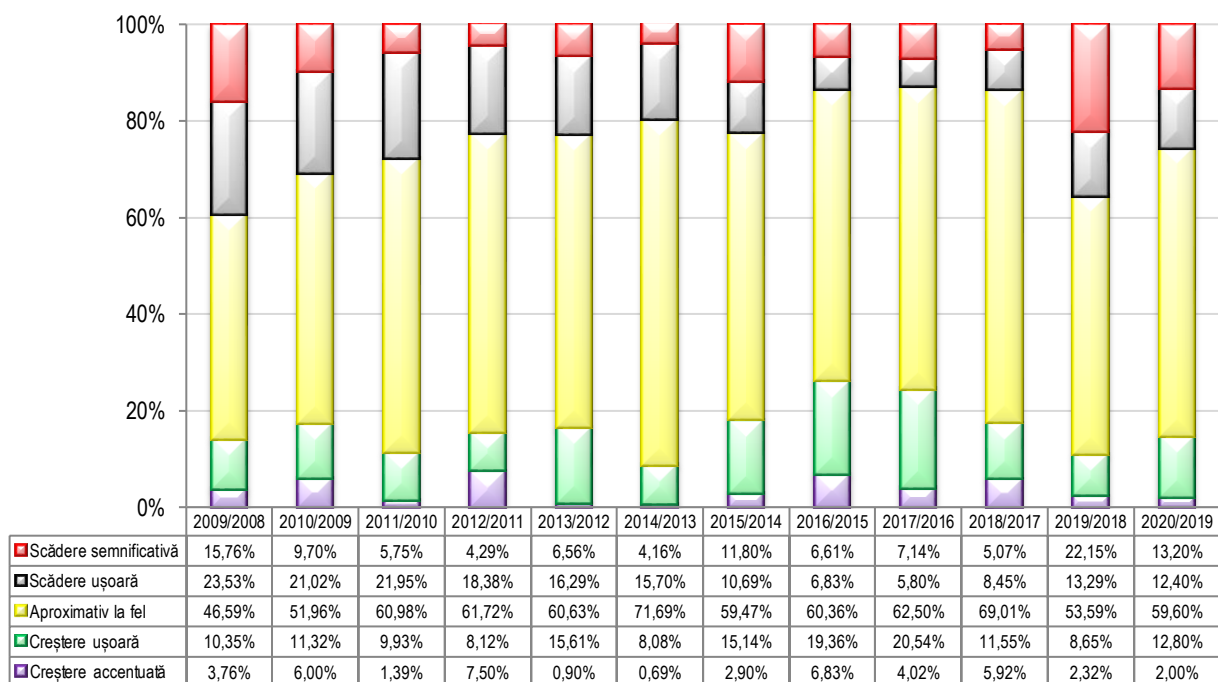


Figura nr.82 - Evoluția volumului exportului în perioada 2008 – 2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

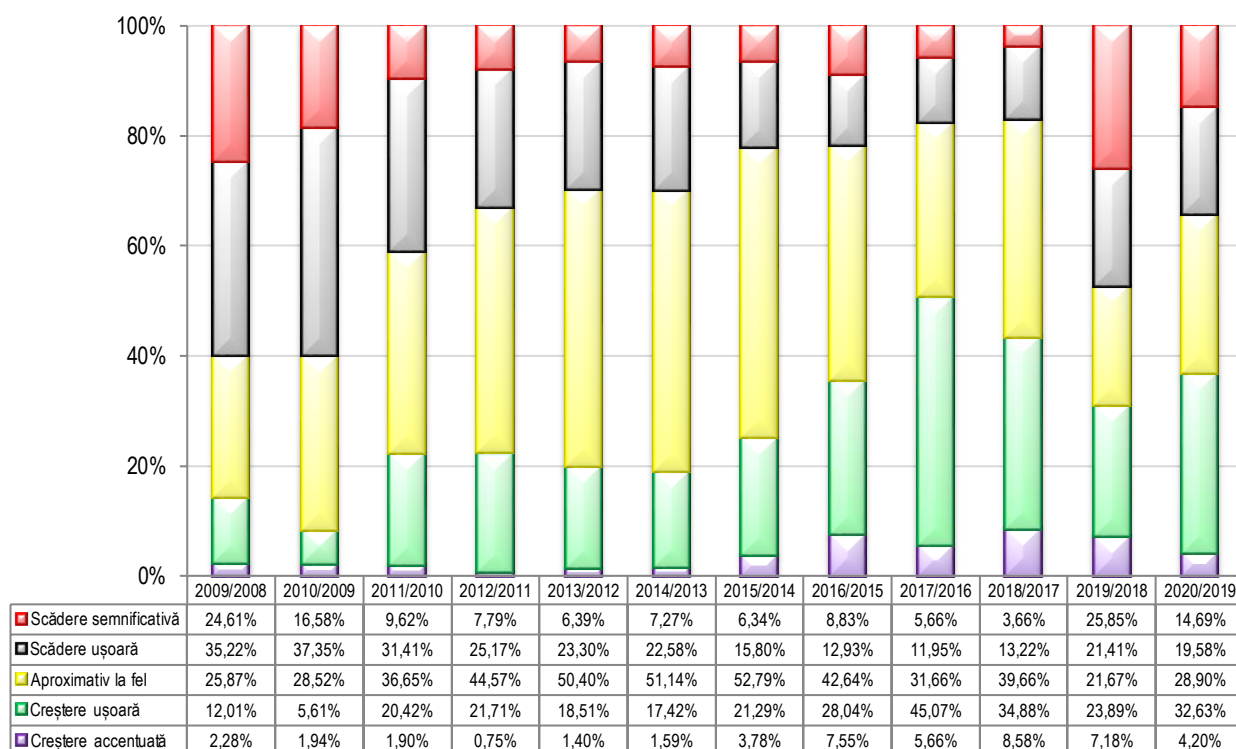


Figura nr. 83 - Evoluția profitului în perioada 2008 – 2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Evoluția indicatorilor economici ai firmelor din România în perioada 2008 – 2020 se reflectă și în performanțele de ansamblu înregistrate de întreprinderi comparativ cu anul precedent. Analiza în dinamică a acestor performanțe în perioada 2008 – 2020 relevă următoarele aspecte semnificative^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11, 12}:

- În perioada 2008 – 2019 se poate observa o creștere a ponderii firmelor care au notat evoluții pozitive ale performanțelor economice comparativ cu anul precedent, de la 17,30% în anul 2009 comparativ cu 2008, la 55,20% în anul 2019 comparativ cu 2018, lucru extrem de îmbucurător. Ultima perioadă de analiză, respectiv 2020 comparativ cu 2019, reflectă o înrăutățire a evoluției

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2019, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2020, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

performanțelor de ansamblu înregistrate de agenții economici din România, concretizată prin scăderea cu 34,77 p.p. a ponderii firmelor care au apreciat aceste performanțe ca fiind superioare celor din perioada precedentă (respectiv de la 55,20% în 2019 comparativ cu 2018 la 20,43% în 2020 comparativ cu 2019).

- Totodată, în perioada 2008-2019 putem remarca și o scădere a ponderii întreprinderilor care înregistrează evoluții negative ale performanțelor economice față de anul precedent. Acest trend nu se mai menține și în anul 2020 față de 2019, în acest an înregistrându-se o creștere cu 28,44 p.p. a ponderii respondenților care apreciază performanțele de ansamblu înregistrate la nivelul propriei afaceri ca fiind inferioare celor din perioada precedentă (respectiv de la 13,32% în 2019 comparativ cu 2018 la 41,76% în 2020 comparativ cu 2019).
- Per ansamblul perioadei analizate, o îmbunătățire semnificativă a performanțelor economice ale IMM-urile este evidentă, în special, în perioada 2018-2019, când ponderea respondenților care apreciază performanțele ca fiind superioare este considerabil mai mare decât ponderea respondenților care consideră aceste performanțe ca fiind inferioare (41,91% față de 18,73% în 2018/2017 și respectiv, 55,20% față de 13,32% în 2019/2018).

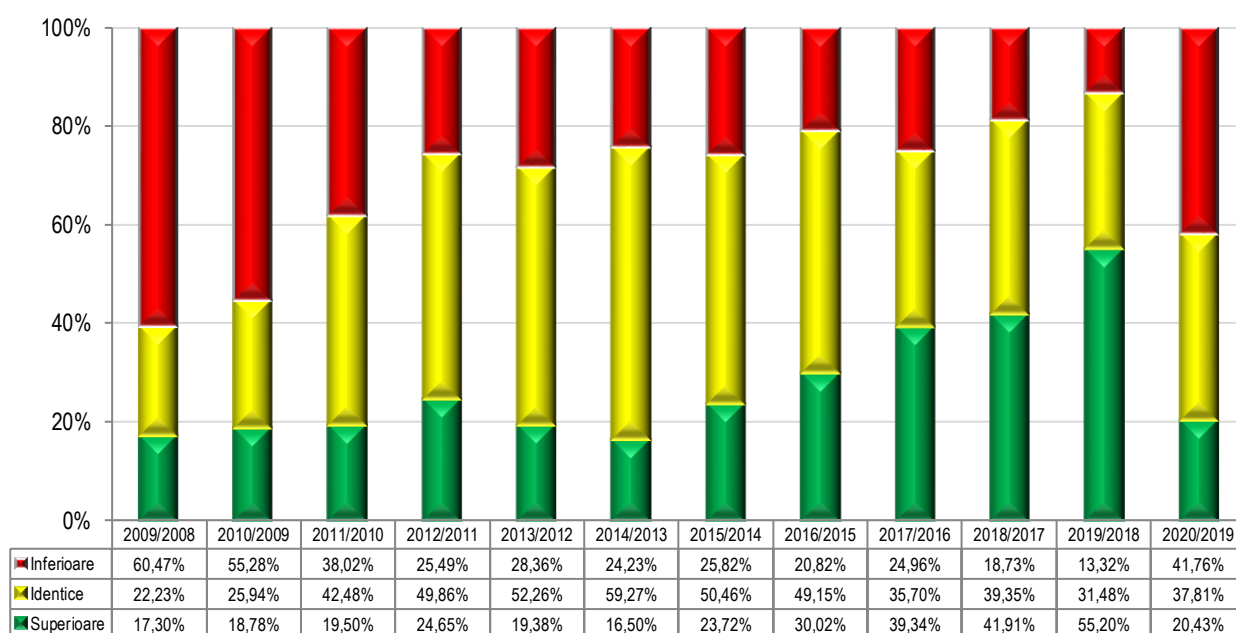


Figura nr. 84 - Evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor comparativ cu anul precedent în perioada 2008 – 2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

O imagine mai clară cu privire la performanțele economice generale ale firmelor din România reiese și din analiza opiniei întreprinzătorilor cu privire la **obiectivele agenților economici din România pentru următorii doi ani**. Astfel, rezultatele anchetelor derulate în perioada 2010 – 2021 sunt ilustrate în Figura nr. 85 și au scos în evidență o optică optimistă în rândul întreprinzătorilor cu privire la obiective pentru perioada următoare.

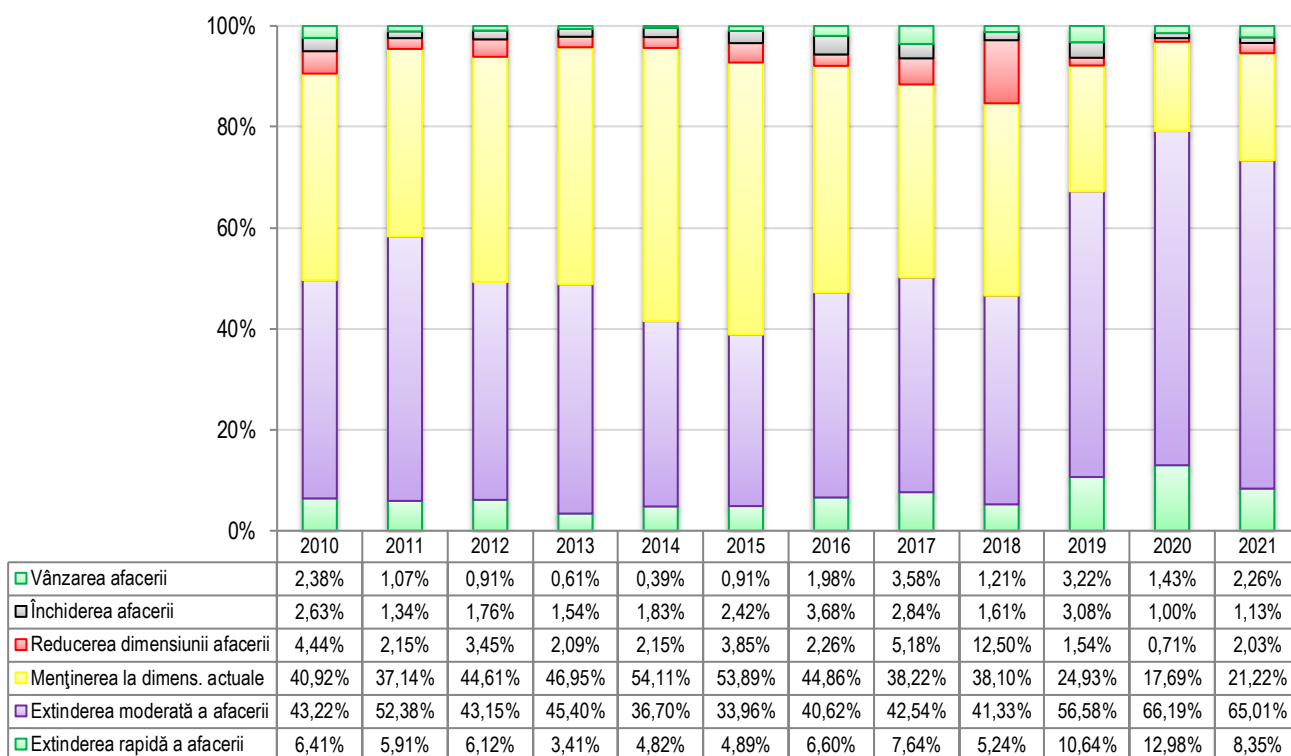


Figura nr. 85 - Dinamica obiectivelor IMM-urilor pentru următorii 2 ani
(Sursa: adaptat din Cartă Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Analizând dinamica acestor obiective putem remarca^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Perioada 2010 – 2021 este caracterizată prin înregistrarea unor procente mici și relativ constante ale întreprinzătorilor intervievați care intenționează să își vândă afacerea sau să o închidă în următorii doi ani. În acest sens, cea mai mare pondere a întreprinzătorilor care intenționau să își vândă afacerea a fiind de 3,58% în anul 2017, iar a celor care intenționau să închidă afacerea în următorii doi ani a fost de 3,68% și s-a înregistrat în anul 2016. La polul opus, cea mai mică ponderea a respondenților care și-au fixat ca și obiective pentru următorii doi ani vânzarea afacerii a fost de

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

² Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Cartă 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., Cartă 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., Cartă 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., Cartă Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, București, 2014.

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

⁷ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., Cartă 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., Cartă Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., Cartă Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., Cartă Albă a IMM-urilor din România 2019, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., Cartă Albă a IMM-urilor din România 2020, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., Cartă Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

0,39% în 2014, iar a celor care și-au propus să își închidă firma a fost de 1,00% în 2020. Pentru ultimul an de analiză, anul 2021, se constată o ușoară creștere a ponderii agenților economici care intenționează să își vândă afacerea în următorii doi ani (de la 1,43% în 2020 la 2,26% în 2021) sau să o închidă (de la 1,00% în 2020 la 1,13% în 2021).

- În toți anii de analiză, ponderea întreprinzătorilor care și-au stabilit ca și obiective pentru următorii doi ani extinderea rapidă sau moderată a afacerii este cu mult superioară ponderii respondenților care și-au fixat ca și obiectiv vânzarea, închiderea sau reducerea dimensiunii afacerii.
- În perioada 2010 – 2021 ponderea respondenților care intenționează să își extindă dimensiunile firmei a fost superioară ponderii celor care doresc să-și mențină afacerea la dimensiunile actuale, excepție făcând anii 2014 și 2015.
- Totodată, comparativ cu toți anii de analiză, este de remarcat faptul că în anul 2020 s-a înregistrat cea mai mare pondere a întreprinzătorilor care și-au stabilit ca și obiective pentru următorii doi ani extinderea moderată a afacerii (66,19%) sau extinderea rapidă a afacerii (12,98%), situație care continuă același trend observabil și la nivelul anului 2019. Mai mult, deși în anul 2021 se înregistrează ușoare scăderi față de anul 2020 în ceea ce privește ponderea întreprinzătorilor care și-au stabilit ca și obiective pentru următorii doi ani extinderea moderată sau rapidă a afacerii, ponderile acestor obiective înregistrate în acest an se situează pe locul 2 în totalul perioadei analizate, după anul 2019, 65,01% dintre agenții economici stabilindu-și extinderea moderată a afacerii și 8,35% dintre aceștia extinderea rapidă a afacerii.

2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici din România

Anchetele anuale la care au participat atât cadrele didactice și cercetătorilor în management, cât și managerii și specialiștii din firme au permis crearea și completarea anuală a unei baze informaționale care permite, pe lângă analizarea stării de sănătate a managementului practicat la nivelul firmelor din România pe perioada limitată a unui an și urmărirea și analiza evoluției acesteia în timp, conturându-se astfel atât tendințele de ansamblu rezultate pe parcursul perioadei analizate, cât și posibilele evoluții viitoare.

Ca și în cazul analizelor efectuate la nivelul managementului național și la cel al administrației publice centrale și locale, evoluția calității managementului practicat la nivelul firmelor din România va fi analizată prin compararea cu cea din anul precedent, cu managementul practicat în țările membre ale Uniunii Europene și din Europa Centrală, precum și din perspectiva acestuia de a răspunde în mod eficient provocărilor sociale și economice specifice perioadei supuse analizei. De asemenea, va fi prezentată o dinamică a principalelor puncte forte și puncte slabe care s-au manifestat la acest nivel.

2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici din România

Centralizarea răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și ale managerilor și specialiștilor din firme cu privire la evoluția calității managementului practicat de agenții economici din România comparativ cu anul precedent, pentru fiecare dintre anii incluși în analiză, furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2012-2021 este prezentată în figurile următoare. Mai exact, evoluția calității managementului practicat de firmele românești comparativ cu anul precedent va fi abordată din perspectiva dinamicii acesteia pe perioada analizată, în funcție de nivelul de analiză la care se exercită managementul (IMM-uri, firme mari sau multinaționale).

Opiniile exprimate de respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul IMM-urilor din România în perioada 2012-2021 sunt ilustrate în Figura nr. 86. În urma analizei acestora, putem remarca ^{1,2,1,2,3,4,5,6,7,8,9,10}:

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

- Per ansamblu, în fiecare an de analiză din perioada 2012-2021, calitatea managementului practicat la nivelul IMM-urilor din România a fost evaluată de către cea mai mare pondere a respondenților ca fiind aproximativ la fel cu cea din perioada precedentă, excepție făcând anul 2013 când a existat o pondere mai mare a respondenților care au apreciat calitatea managementului ca fiind inferioară celei din perioada precedentă.
- Tot în acest sens, cea mai mare pondere a respondenților care au evaluat calitatea managementului practicat în România ca fiind aproximativ la fel cu cea dintr-o perioadă precedentă s-a înregistrat în anul 2017, când 56,71% dintre respondenți erau de această părere. La polul opus, cea mai mică pondere a respondenților care evaluează calitatea managementului ca fiind la nivelul celei din perioada precedentă s-a înregistrat în 2013 comparativ cu 2012 (31,11%).
- În toți anii analizați (2012-2021), deși au existat ușoare fluctuații, per ansamblu, evoluția calității managementului practicat de IMM-urile din România poate fi considerată ca fiind una favorabilă, concretizată în creșterea procentului respondenților care sunt de părere că nivelul de calitate al acestuia ar fi superior față de anul precedent (de la 24,45% în anul 2013 la 39,71% în 2021).
- În anul 2020 se înregistrează cel mai mare procent al respondenților (41,01%) care consideră managementul practicat la nivelul IMM-urilor ca fiind mai bun comparativ cu anii precedenți din toată perioada 2012 – 2021. La polul opus, cea mai mică pondere a respondenților care au apreciat o evoluție favorabilă a calității managementului practicat în raport cu o perioadă precedentă a fost de 24,45% și s-a înregistrat în perioada 2013/2012.
- Concomitent, în perioada 2012 – 2021 se înregistrează scăderi accentuate ale ponderii respondenților care consideră calitatea managementului ca fiind în declin (de la 44,44% în 2013/2012 la 15,55% în 2021/2020). Cea mai favorabilă situație, concretizată prin cea mai mică pondere a respondenților care au considerat calitatea managementului ca fiind în declin, s-a înregistrat în anul 2018 comparativ cu 2017 și mai exact doar 10,70% dintre respondenți au fost de această părere.
- Totodată, pe toată perioada analizată, exceptând anul 2013, ponderea respondenților care au considerat că managementul practicat în România a fost mai bun comparativ cu anul precedent a fost mai mare decât ponderea respondenților care au apreciat negativ acest aspect. Cea mai mare diferență între aceste ponderi a fost de 27,45 p.p (39,16% comparativ cu 11,71%) și a fost înregistrată în anul 2019 comparativ cu anul 2018, urmată pe locul doi de cea înregistrată în anul 2020 comparativ cu anul 2019 (de 25,95 p.p.).

¹ Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.

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

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

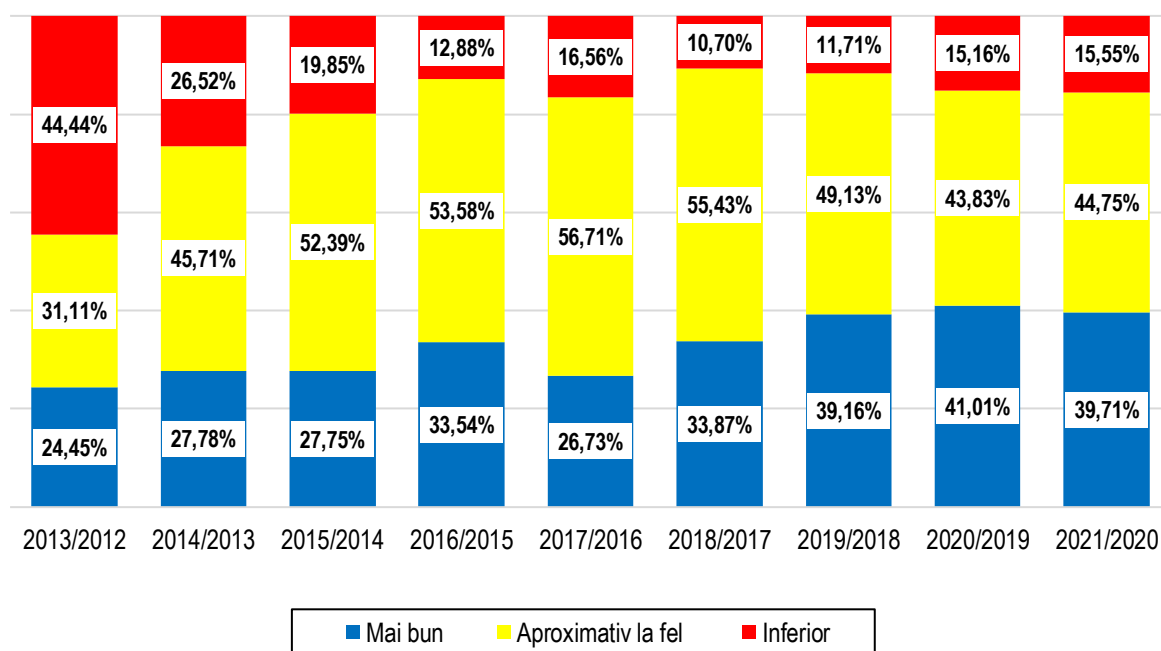


Figura nr. 86 - Evoluția managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 - 2021
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

În ceea ce privește calitatea managementului practicat la **nivelul firmelor mari** din România în perioada 2012-2021, investigarea evoluției opiniilor exprimate de către respondenți (prezentată în Figura nr. 87), permite evidențierea următoarelor aspecte relevante^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Per ansamblu, în perioada 2013-2020 cei mai mulți dintre respondenți apreciază calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari din România ca fiind aproximativ identică de la un an la altul. Cu toate acestea, trebuie subliniat faptul că în perioada 2013 – 2017 ponderea acestora a crescut în mod constant, însă în perioada 2018 – 2020 au fost înregistrate ușoare scăderi ale ponderii

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

celor care consideră managementul aproximativ la fel de la un an la altul (de la 54,80% în 2017 la 47,26% în 2020), în favoarea ponderii celor care au apreciat o evoluție favorabilă a calității managementului. Specific ultimului an de analiză, respectiv anului 2021 este faptul că ponderea respondenților care au apreciat calitatea managementului practicat la nivelul firmelor mari ca fiind mai bună față de cea din perioada precedentă este mai mare față de ponderea celor care o consideră aproximativ identică de la o perioadă la alta (respectiv 45,33% o consideră superioară față de 43,22% care consideră acest indicator aproximativ la fel față de perioada precedentă).

- Deși au existat mici oscilații, per ansamblu, procentul respondenților care consideră că s-a înregistrat un declin în ceea ce privește evoluția calității managementului practicat la nivelul firmelor mari din România a scăzut constant pe întreaga perioadă analizată, de la 38,02% în 2013 comparativ cu 2012 la 11,45% în 2021 față de 2020. Mai mult, cele mai mici ponderi ale respondenților care au apreciat acest lucru au fost de 7,91% în 2018/2017 și de 8,91% în 2020/2019.
- La fel ca și în cazul IMM-urilor, ponderea celor care notează evoluții mai favorabile ale calității managementului de la o perioadă la alta este mai mare comparativ cu ponderea celor care apreciază negativ acest aspect, excepție făcând anul 2013.
- Totodată, este de remarcat faptul că la nivelul firmelor mari se înregistrează o situație mai favorabilă comparativ cu IMM-urile deoarece în majoritatea anilor de analiză ponderea celor care apreciază calitatea managementului ca fiind mai bună față de perioada precedentă este mai mare la nivelul firmelor mari decât la nivelul IMM-urilor, în timp ce ponderea celor care apreciază calitatea managementului ca fiind mai inferioară față de anii anteriori este mai mică în cazul firmelor mari comparativ cu IMM-urile.

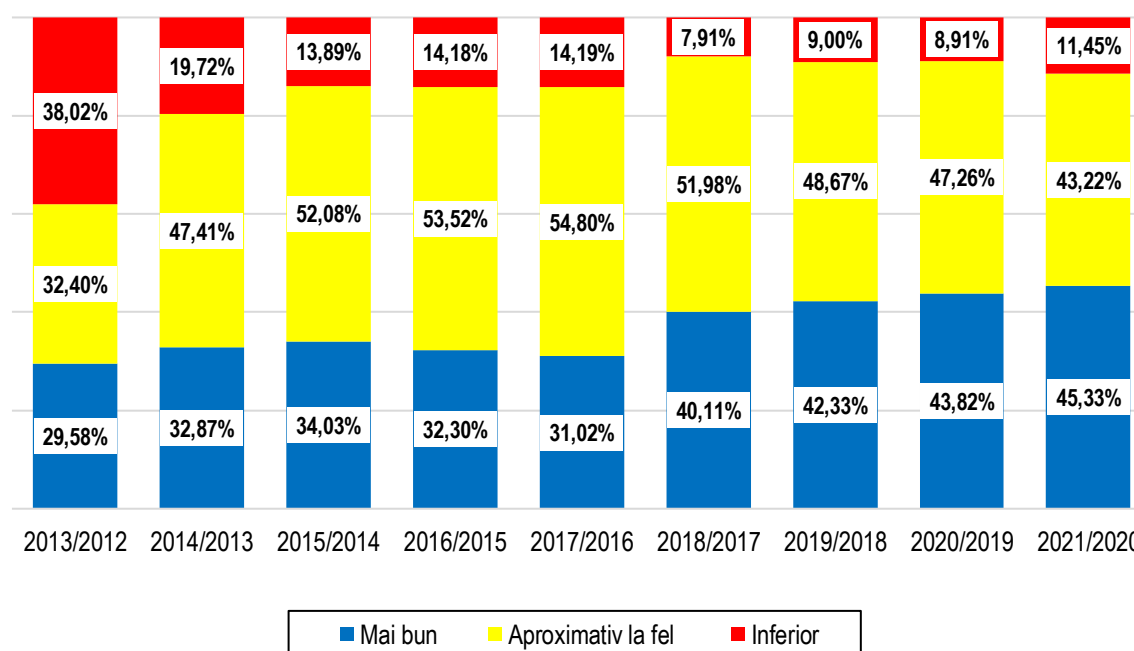


Figura nr. 87 - Evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012-2021 (Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Opiniile exprimate de către respondenții cadre didactice și cercetători în management, precum și de managerii și specialiștii din firme, cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România sunt ilustrate în Figura nr. 88.

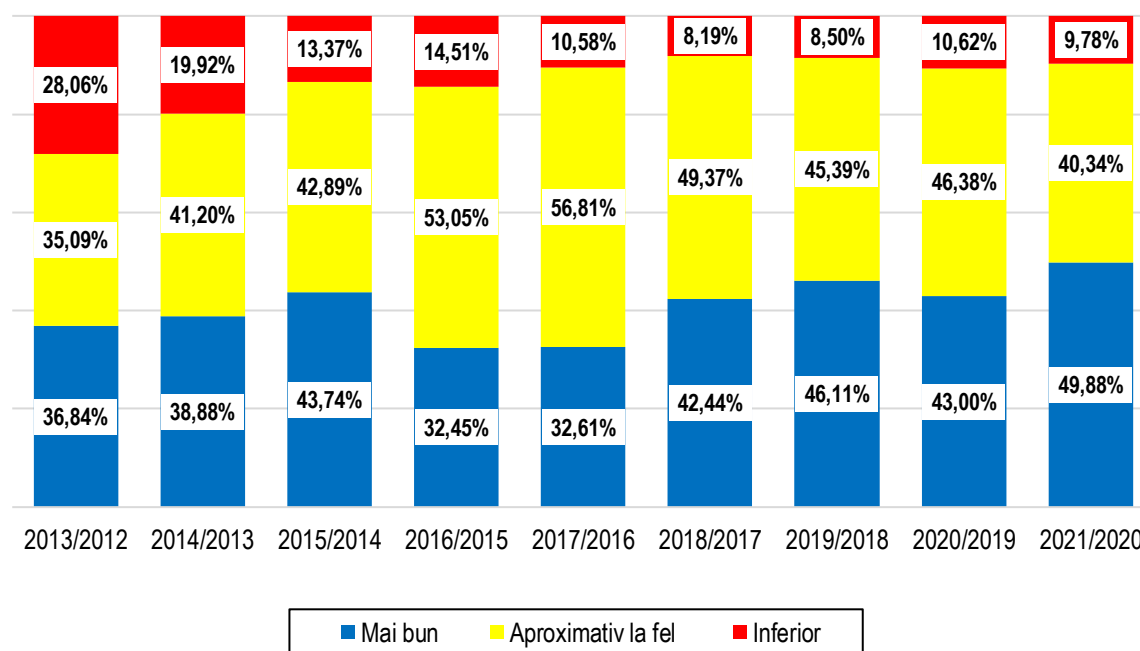


Figura nr. 89 - Evoluția managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2021
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Astfel, investigând opiniile exprimate de către acești respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la **nivelul multinaționalelor** din România, putem sintetiza următoarele aspecte reprezentative^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Ponderea cadrelor didactice și cercetătorilor în management, precum și a managerilor și specialiștilor din firme, care consideră că nivelul de calitate al managementului este superior față de anul precedent crește în mod constant în perioada 2013-2015 (de la 36,84% la 43,74%) și 2016-2019 (de la 32,45% la 46,11%). Anul 2020 marchează un ușor declin în această privință, astfel încât

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

ponderea evaluărilor favorabile a ajuns la 43,00%, însă situația se redresează rapid, în anul 2021 ponderea respondenților care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul multinaționalelor ca fiind superioară celei din perioada precedentă crescând cu 6,88 p.p. și ajungând la 49,88%.

- Pe de altă parte, ponderea respondenților care au apreciat evoluții negative ale calității managementului a scăzut constant în perioada 2012 – 2018 (de la 28,06% la 8,19%), excepție făcând anul 2016. Începând cu anul 2019 a existat o tendință de creștere a opiniilor negative, în 2020, ponderea acestora ajungând la 10,62%. Această tendință nu s-a păstrat pentru o perioadă îndelungată, în anul 2021 înregistrându-se o nouă scădere a ponderii respondenților care au opinii negative cu privire la evoluția calității managementului practicat la nivelul multinaționalelor, ajungând la 9,78%.
- 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 participanților la anchete care notează evoluții negative. Cea mai mare diferență între aceste ponderi a fost de 40,10 p.p (49,88% comparativ cu 9,78%) și a fost înregistrată în anul 2021 comparativ cu anul 2020.
- Totodată, putem remarca faptul că, în general, în perioada 2012 – 2021, la nivelul multinaționalelor, ponderea respondenților care au apreciat pozitiv evoluția calității managementului comparativ cu anul precedent a fost superioară în comparație cu ponderea acestora înregistrată la nivel de IMM sau firmă mare.

2.5.3.2. Dinamica impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economici

Un aspect extrem de semnificativ care a marcat agenții economici din România și indiscutabil și managementul practicat, începând cu 2020, este reprezentat de pandemia COVID 19. Evoluția rapidă a pandemiei a adus provocări atât pentru sistemul medical, cât și pentru sistemele economice și sociale ale statelor membre UE și din întreaga lume, afectând mii de vieți și continuând să pună presiuni enorme asupra sistemelor economice. În contextul pandemiei COVID 19 a fost necesară o gestionare cât mai bună și rapidă a problemelor economice și sociale, dar și promovarea/susținerea unor soluții care să vină în sprijinul tuturor sectoarelor afectate de această criză.

Rezultatele prezentate în Figura nr. 90 evidențiază opiniile respondenților cadre didactice și cercetători în management cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului la nivelul agenților economici, în anul 2020 și 2021. Pentru o abordare unitară, datele din 2020 referitoare la impactul pandemiei COVID 19 asupra agenților economice au fost selectate excluzând opțiunea „Nu știu”¹.

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

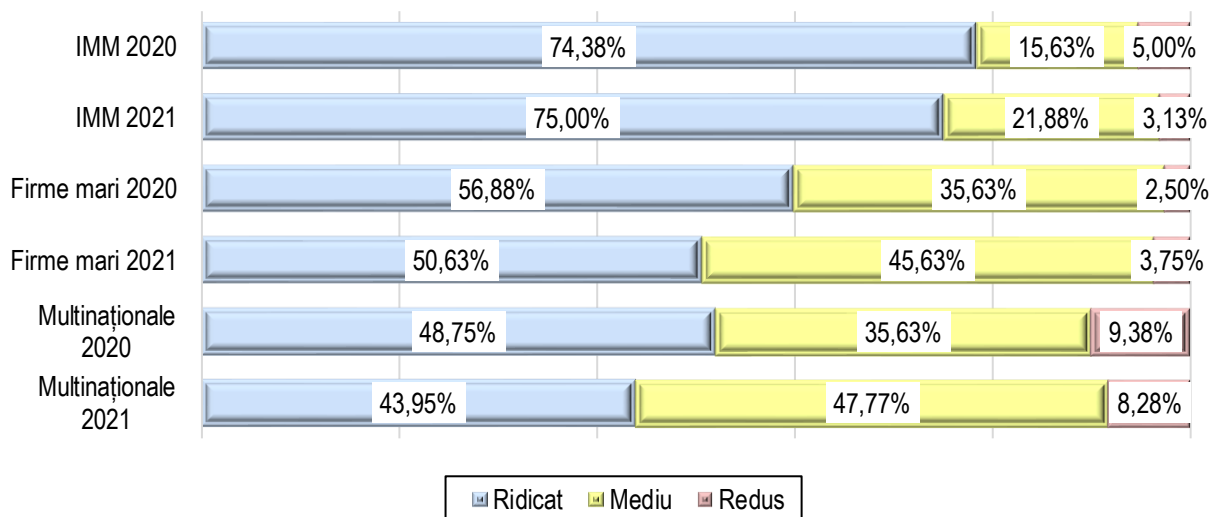


Figura nr. 90 - Impactului pandemiei COVID 19 asupra managementului agenților economici în 2020-2021
(Sursa: Adaptat din *Starea de sănătate a managementului din România în 2020 și completat cu date din 2021*)

Pe baza opiniilor respondenților evidențiate în Figura nr. 90 pot fi subliniate următoarele aspecte semnificative:

- La nivelul **IMM-urilor** se reflectă o ușoară creștere a ponderii respondenților care consideră că pandemia COVID 19 a avut un impact ridicat asupra managementului acestor agenți economici (de la 74,38% în 2020 la 75,00% în 2021). Pesimismul respondenților reiese și din scăderea ponderii respondenților care remarcă un impact redus al pandemiei asupra managementului, de la 5,00% în 2020 la 3,13% în 2021.
- În ceea ce privește **firmele mari**, opiniile respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului practicat de către acești agenți economici reflectă un ușor optimism, concretizat prin scăderea ponderii respondenților care consideră impactul pandemiei asupra managementului ca fiind ridicat (de la 56,88% în 2020 la 50,63% în 2021), concomitent cu creșterea ponderii celor care evaluează un impact mediu (de la 35,63% în 2020 la 45,63% în 2021) sau chiar redus (de la 2,50% în 2020 la 3,75% în 2021).
- Referitor la **multinaționale**, în ambii ani de analiză se înregistrează cele mai mari ponderi ale respondenților care consideră că pandemia COVID 19 a avut un impact redus asupra managementului (respectiv 9,38% în 2020 și 8,28% în 2021), concomitent cu înregistrarea celor mai mici ponderi ale celor care consideră impactul pandemiei ca fiind unul ridicat (respectiv 48,75% în anul 2020 și 43,95% în 2021). Totodată, comparând opiniile respondenților cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului multinaționalelor se poate observa existența unor percepții mai favorabile în anul 2021 comparativ cu 2020.
- Per ansamblu, la nivelul multinaționalelor se înregistrează cele mai favorabile opinii cu privire la impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului, sau altfel spus, multinaționale sunt cele care au resimțit într-o mai mică măsură efectele pandemiei în comparație cu IMM-urile sau firmele mari.

2.5.3.3. Analiza dinamicii calității și eficacității managementului firmelor din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală

Cea de-a doua perspectivă din care este evaluată calitatea managementului agenților economici din România o reprezintă compararea acesteia cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și în celelalte țări din Europa Centrală. Astfel, cercetările efectuate în perioada 2009-2021 în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management, precum și în rândul managerilor și specialiștilor din firme, au oferit o serie de

rezultate care ne-au permis și conturarea unei imagini asupra calității și eficacității managementului practicat de firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală.

Referindu-ne mai întâi la comparația cu managementul practicat în țările UE, în Figura nr. 91 este prezentat modul în care acest nivel de calitate a fost perceput de către participanții la anchetele anuale.

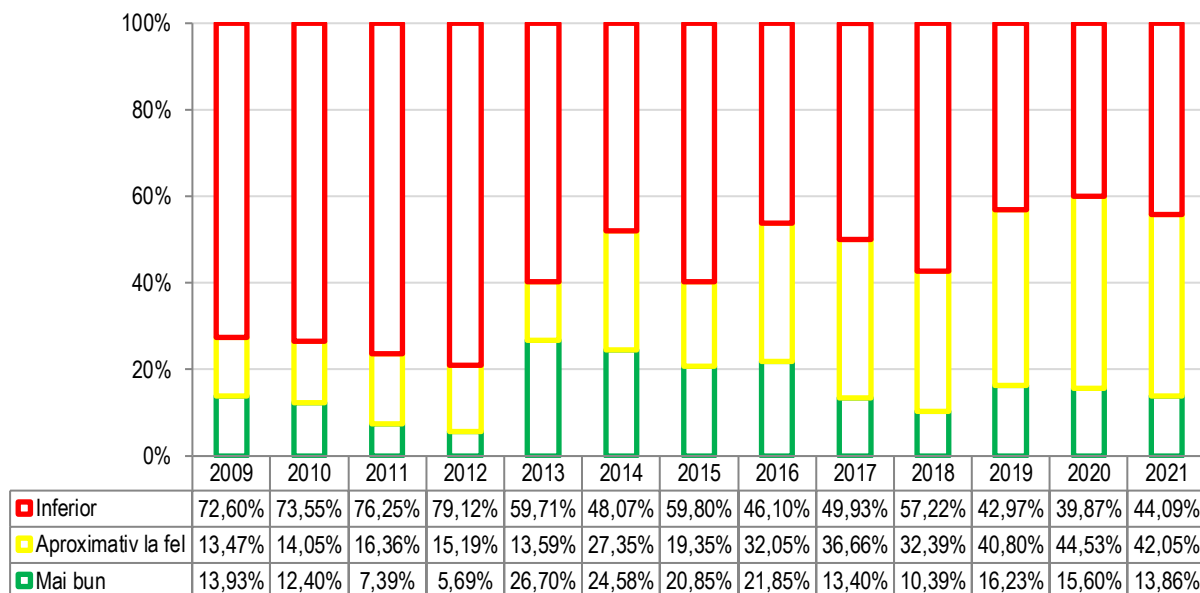


Figura nr. 91 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Analiza datelor prezentate pune în evidență câteva elemente semnificative^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Per ansamblu, comparativ cu managementul practicat în **Uniunea Europeană**, în perioada 2009 – 2021, calitatea și eficacitatea managementului din România au fost evaluate de către cei mai mulți

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

dintre respondenți ca fiind de un nivel inferior. Excepție face anul 2020, când cea mai mare pondere a respondenților a apreciat nivelul de calitate ca fiind similar cu cel mediu din țările UE.

- Mai exact, în perioada 2009 – 2019 mai mult de jumătate dintre respondenți au apreciat anual calitatea și eficacitatea managementului practicat în România ca fiind inferioară celei din Uniunea Europeană, excepție făcând anii 2014, 2016, 2017, când deși ponderile acestora au fost cele mai mari, s-au înregistrat valori sub 50%. În anul 2020, cea mai mare pondere a respondenților participanți la ancheta realizată a apreciat că managementul practicat în România este aproximativ la fel cu cel care predomină în țările din Uniunea Europeană. Pe de altă parte, în anul 2021 s-a revenit la tendința înregistrată per ansamblu în toată perioada analizată, cea mai mare pondere fiind remarcată la nivelul respondenților care consideră managementul practicat ca fiind inferior celui care predomină în țările din Uniunea Europeană. În toată perioada analizată (2009-2021), cea mai mică pondere a respondenților care au apreciat managementul din România ca fiind inferior față de cel din Uniunea Europeană a fost de 39,87% în anul 2020, iar cea mai mare pondere a acestora a fost de 79,12% în anul 2012.
- Cel mai mare procent al respondenților care au apreciat calitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind mai bună a fost de 26,70% în anul 2013, iar cel mai mic procent al acestora a înregistrat valoarea de 5,69% în anul 2012.
- Trebuie remarcat faptul că, pe întreaga perioadă analizată, ponderea respondenților care remarcă un nivel mai ridicat de calitate și eficacitate a managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană este inferioară celei a întreprinzătorilor care evaluează un nivel inferior al calității managementului. Cea mai mare diferență dintre aceste ponderi a fost de 73,43 p.p (79,12% comparativ cu 5,69%) și a fost înregistrată în anul 2012.

Similar, conform dinamicii aprecierilor respondenților (prezentată în Figura nr. 92) pot fi evidențiate câteva elemente semnificative și cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în țările din Europa Centrală, în perioada 2009 – 2021, printre care^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11, 12:}

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

- Comparativ cu managementul mediu practicat în **țările din Europa Centrală**, în perioada 2009 –2015 cei mai mulți dintre respondenți au apreciat calitatea și eficacitatea managementului practicat în România ca fiind inferioare, însă în perioada 2016 – 2021 cea mai mare pondere a acestora apreciază managementul ca fiind aproximativ la fel în cele două situații.
- Cea mai mare pondere a respondenților care au apreciat calitatea și eficacitatea managementului practicat în România ca fiind inferioară managementului din țările din Europa Centrală a fost de 56,81% și s-a înregistrat în anul 2011, în timp ce, cea mai mare pondere a cadrelor didactice și cercetătorilor în management și a managerilor și specialiștilor în firme care au apreciat managementul ca fiind aproximativ la fel la nivelul celor două situații a fost de 52,21% și s-a înregistrat în anul 2019 .
- Ponderea respondenților care au apreciat calitatea managementului din România ca fiind mai bună comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală a avut o evoluție oscilantă în perioada 2009-2012, cu o ușoară tendință de scădere (de la 11,68% la 7,54%), apoi în perioada 2013 – 2014 s-au înregistrat creșteri ale acestei ponderi. În perioada 2014 – 2018 ponderea celor care considerau managementul din România superior celui din țările din Europa Centrală a scăzut (de la 28,68% la 12,99%), însă în 2019 și 2020 se remarcă o ușoară creștere a acestei ponderi la 15,99% și respectiv la 17,26%. Ultimul an de analiză, respectiv anul 2021, reflectă o ușoară înrăutățire a acestei situații, ponderea respondenților care consideră calitatea managementului practicat în România ca fiind superioară managementului mediu practicat în țările din Europa Centrală înregistrând o scădere cu 6,01 p.p. față de anul precedent (de la 17,26% în anul 2020 la 11,25% în anul 2021).
- În toți anii analizați ponderea celor care apreciau managementul din România ca fiind inferior celui din țările din Europa Centrală a fost superioară ponderii celor care au notat evoluții pozitive ale calității și eficacității managementului din România comparativ cu țările din Europa Centrală. În acest sens, cea mai mare diferență a fost de 48,62 p.p. în anul 2012.

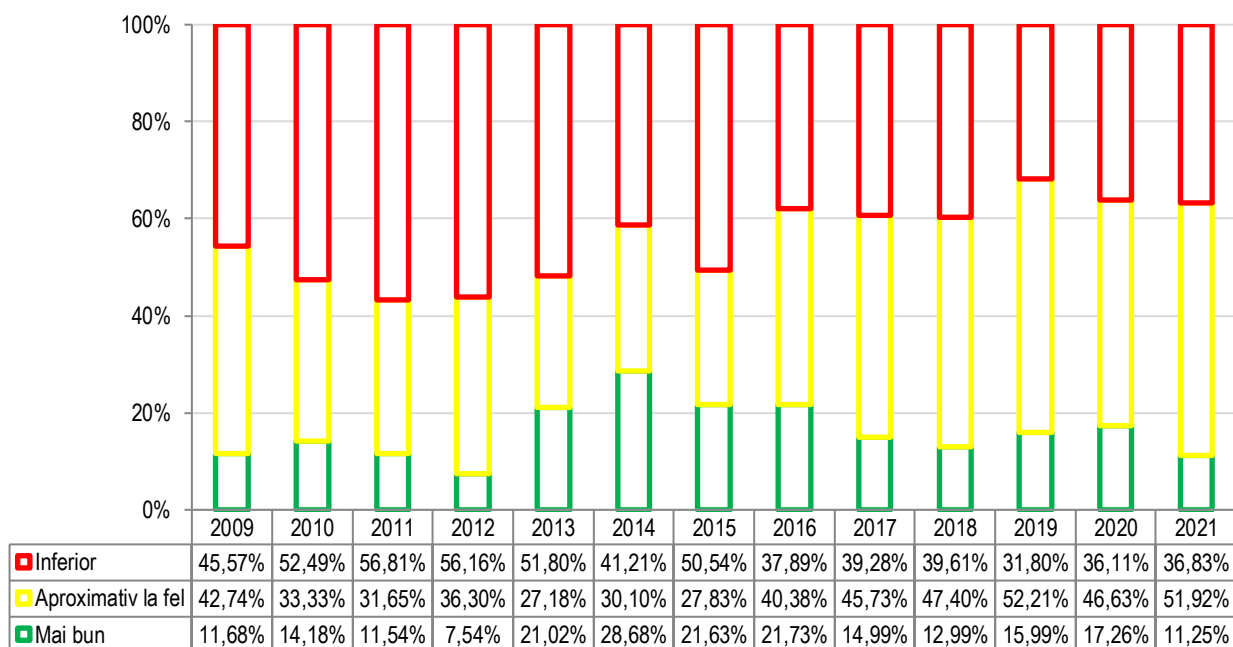


Figura nr. 92 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020* și completat cu date din 2021)

2.5.4. Dinamica capacității managementului firmelor din România de a face față complexei situații economice actuale

Evoluția capacității managementului agenților economici din România (IMM-uri, firme mari și multinaționale) de a face față provocărilor din mediul ambiant și complexei situații economice actuale, analizată în perioada 2009-2021, permite evidențierea unei situații de ansamblu cu privire la calitatea managementului de la nivelul firmelor. Astfel, în continuare va fi abordată dinamica evoluției capacității managementului firmelor românești de a răspunde provocărilor socio-economice pe toată perioada analizată, în funcție de nivelul de analiză la care se exercită managementul (IMM-uri, firme mari sau multinaționale).

Astfel, investigând analiza dinamică a capacității managementului **IMM-urilor** de a face față situației economice actuale, așa cum a fost percepută de către respondenți, pot fi puse în evidență câteva elemente semnificative (Figura nr. 93)^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- La nivelul IMM-urilor, capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din România în perioada 2009 – 2021 este considerată ca fiind de un nivel mediu de către cea mai mare parte dintre respondenții participanți la anchetă, excepție făcând anul 2013 când a fost remarcată într-o proporție mai mare o capacitate redusă a firmelor din România de a se adapta la schimbările din mediu.
- Cea mai mare pondere a respondenților care apreciază capacitatea managementului IMM-urilor din țara noastră de a face față situației economice complexe ca fiind de un nivel mediu a fost de 57,04% și s-a înregistrat în anul 2019, cea mai mare pondere a celor care au considerat această capacitate ca fiind ridicată a fost de 19,35% în anul 2016, în timp ce, cea mai mare pondere a celor care au evaluat capacitatea managementului IMM-urilor de a face față provocărilor din mediu ca fiind redusă a fost de 46,73% în anul 2013.
- În perioada 2009 - 2021 ponderea respondenților care au notat o capacitate ridicată a variat între 7,06% în 2010 și 19,35% în anul 2016. Totodată, se remarcă că această tendință pozitivă nu s-a menținut și în perioada 2017 – 2021, înregistrându-se o diminuare cu 7,92% p.p. a ponderii respondenților care au apreciat la un nivel ridicat capacitatea IMM-urilor de a face față complexei situații economice (de la 19,35% în 2016 la 11,43% în 2021).
- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care remarcă o capacitate redusă este net superioară celei a respondenților care notează o capacitate ridicată. Cea mai mare diferență între

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

cele două ponderi a fost de 34,96 p.p. și s-a înregistrat în anul 2010. În ultimii ani de analiză se poate remarca o scădere considerabilă a diferenței dintre ponderea respondenților care notează capacitatea de a face față schimbărilor ca fiind redusă și cei care o evaluează ca fiind ridicată, cea mai mică diferență din întreaga perioadă fiind de 13,12 p.p în anul 2016, iar în anul 2019 diferența dintre cele două ponderi este de 15,12 p.p. Excepție în acest sens face anul 2020, diferența dintre cele două ponderi crescând la 25,81 p.p., cel mai probabil datorită dificultăților suplimentare generate de efectele pandemiei COVID 19. O diferență mare între cele două ponderi, de 24,81 p.p., se menține și în ultimul an de analiză (2021).

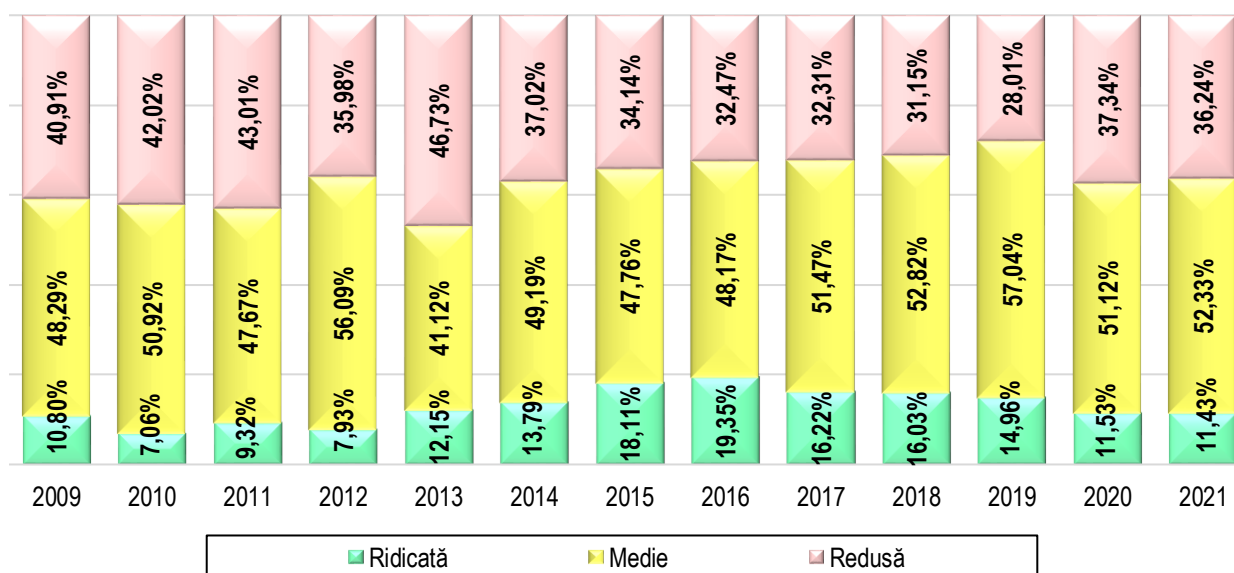


Figura nr. 93 – Evoluția capacității managementului IMM-urilor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Analizând evoluția opiniilor exprimate de către respondenții cadre didactice și cercetători în management și de managerii și specialiștii din firme cu privire la capacitatea managementului **firmelor mari** de a face față schimbărilor economice în perioada 2009 – 2021, ilustrată și în Figura nr. 94, se poate remarca^{1,2,3,4,5,6,7,8,1,2,3,4}:

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

- La nivelul firmelor mari, în perioada 2009 – 2021, capacitatea managementului de a face față situației economice complexe a fost apreciată, per ansamblu, de către cea mai mare pondere a respondenților ca fiind de nivel mediu. În acest sens, cea mai mare pondere a respondenților care au considerat acest lucru a fost de 61,11% în anul 2010, în timp ce, cea mai mică pondere a celor care au considerat capacitatea managementului firmelor mari de a se adapta la schimbările din mediu ambiant ca fiind medie a fost de 41,42% în 2014.
- Ponderea evaluărilor favorabile a oscilat în perioada analizată. Astfel, intervalul 2009-2012 a reprezentat o perioadă relativ stabilă în care ponderea acestor evaluări a fluctuat între 14,37% și 15,62%.
- Anul 2013 se remarcă printr-o evoluție defavorabilă, marcată de creșterea de la 25,00% la 42,71% a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului firmelor mari de a răspunde la provocările economice ca fiind redusă, concomitent cu o scădere a procentului respondenților care apreciază favorabil această capacitate.
- Perioada 2014 – 2016 se remarcă printr-o evoluție extrem de pozitivă, ponderea respondenților care apreciază capacitatea firmelor mari de a răspunde la provocările mediului economic ca fiind ridicată crescând de la 13,47% în 2013 la 32,18% în 2016, concomitent cu o scădere considerabilă a procentului respondenților care notează această capacitate ca fiind scăzută (de la 42,71% în 2013 la 19,07% în 2016).
- Anul 2017 se caracterizează printr-o scădere cu 10,05 p.p. față de anul precedent a ponderii respondenților care evaluează capacitatea managementului de a se adapta schimbărilor din mediu ca fiind una ridicată și printr-o creștere cu 6,04 p.p. a ponderii respondenților care consideră capacitatea managementului ca fiind una scăzută.
- Dinamica capacității managementului firmelor mari de a face față complexei situații economice, așa cum a fost percepută de către respondenți în perioada 2018 – 2019, a avut o evoluție favorabilă, concretizată prin creșterea cu 11,31 p.p. (de la 22,13% în 2017 la 33,44% în 2019) a ponderii celor care apreciază capacitatea managementului de a se adapta la schimbări ca fiind ridicată, simultan cu o scădere cu 7,25 p.p. a ponderii respondenților care consideră această capacitate ca fiind una de nivel redus (de la 25,11% în 2017 la 17,86% în 2019). Tot în această perioadă se înregistrează și cea mai mare pondere a respondenților care au considerat capacitatea managementului firmelor mari de a face față provocărilor din mediul ambiant ca fiind ridicată, respectiv 33,44% dintre respondenți au considerat acest lucru în anul 2019.
- În anul 2020 analiza dinamicii capacității managementului firmelor mari de a face față situației economice complexe a reliefat o diminuare cu 3,12 p.p. a ponderii respondenților care apreciază această capacitate ca fiind ridicată, în timp ce 50,85% dintre respondenți au considerat-o ca fiind medie (în creștere cu 2,15 p.p. față de anul 2019). Totodată, ponderea respondenților care apreciază această capacitate ca fiind una redusă a crescut față de anul precedent cu doar 0.98 p.p.
- Specific ultimului an de analiză, respectiv anului 2021, este faptul că se înregistrează o evoluție ușor favorabilă, capacitatea managementului firmelor mari de a face față provocărilor din mediu ambiant fiind considerată ridicată de către 31,72% dintre respondenți, ceea ce evidențiază o creștere cu 1,4 p.p. față de anul precedent. Concomitent, în anul 2021 se înregistrează și o diminuare cu 3,2 p.p. a ponderii respondenților care consideră capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind redusă (de la 18,84% în 2020 la 15,64% în 2021)
- Comparând rezultatele înregistrate la nivelul firmelor mari cu cele de la nivelul IMM-urilor, se poate

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

³ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

remarca faptul că, per ansamblu, în perioada 2009 – 2021, la nivelul firmelor mari au fost înregistrate rezultate mai favorabile, susținute printr-o pondere mai mare a respondenților care apreciază capacitatea managementului de a face față situației economice ca fiind ridicată și un procent mai mic al respondenților care apreciază această capacitate ca fiind redusă.

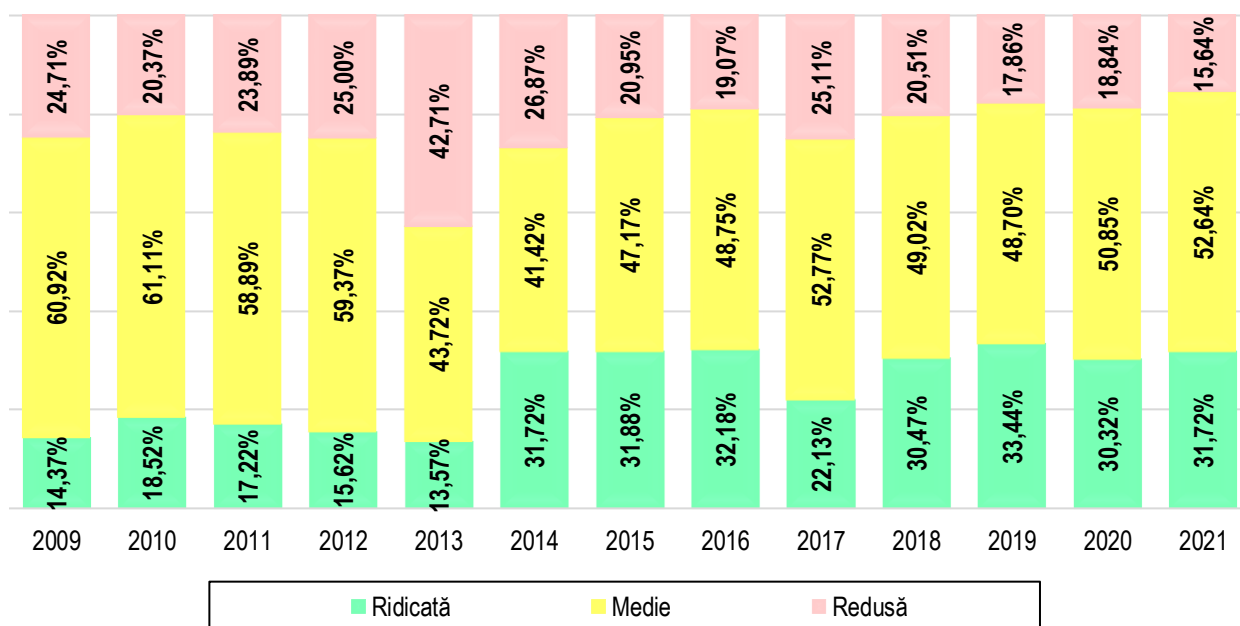


Figura nr. 94 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

În ceea ce privește analiza evoluției opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului **multinaționalelor** de a face față provocărilor contemporane de natură economică, în perioada 2009-2021, se poate remarca (Figura nr. 95)^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

- Capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față complexei situații economice din România în perioada 2009 – 2021 a înregistrat multiple fluctuații.
- Astfel, în perioada 2009-2011, 2014 și 2016-2017 această capacitate a fost apreciată de către cei mai mulți respondenți ca fiind una de nivel mediu. În ceilalți ani analizați, respondenții au considerat în cele mai mari ponderi că, capacitatea managementului multinaționalelor de a face față situației economice complexe este una ridicată.
- Mai detaliat, perioada 2009 – 2012 se dovedește a fi una favorabilă, concretizată printr-o evoluție pozitivă a ponderii respondenților care apreciază capacitatea managementului multinaționalelor de a face față complexei situații economice ca fiind ridicată, concomitent cu un procent destul de redus al celor care apreciază această capacitate ca fiind redusă.
- Intervalul 2013 – 2017 se remarcă prin evoluții oscilante ale ponderii respondenților care apreciază capacitatea managementului de a face față schimbărilor din mediul ambiant ca fiind una ridicată, de la 41,54% în 2015 la 31,78% în 2017, precum și a procentului respondenților care evaluează negativ această capacitate, de la 29,93% în 2013 la 18,92% în 2016.
- În perioada 2018 - 2021, multinaționalele și-au îmbunătățit considerabil capacitatea de răspuns la provocările economice, procentul răspunsurilor care indică această tendință crescând de la 31,78% în 2017 la 54,00% în 2021, cu o ușoară scădere în 2020 (de la 49,14% în 2019 la 42,28% în 2020, dar care reprezintă tot cea mai mare pondere în rândul respondenților). Concomitent, în această perioadă se remarcă și o scădere a procentului respondenților care indică o capacitate redusă de la 22,45% la 10,30%, exceptând o ușoară creștere în 2020 (de la 15,46% în 2019 la 16,64%, dar care reprezintă tot cea mai mică pondere în rândul respondenților).
- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care remarcă o capacitate ridicată a managementului multinaționalelor de a face față situației economice complexe este net superioară celei a respondenților care notează o capacitate redusă.
- Per ansamblu, în toată perioada analizată, la nivelul multinaționalelor s-au obținut procente net superioare ale ponderii respondenților care evaluează capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind ridicată, comparativ cu ponderile înregistrate la nivelul IMM-urilor sau firmelor mari.

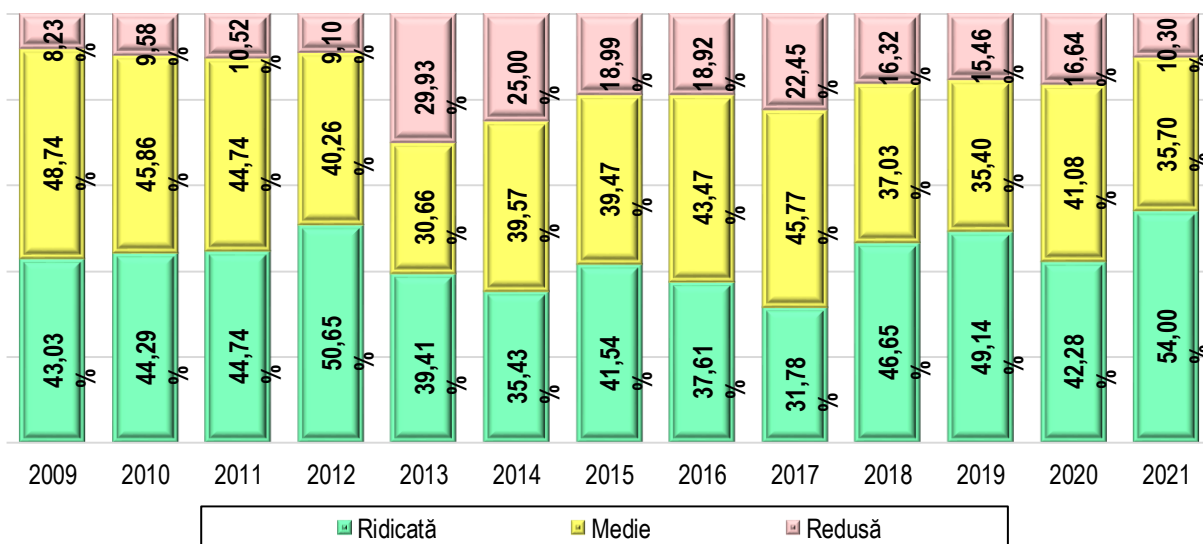


Figura nr. 95 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

Din analiza rezultatelor anchetelor realizate în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management și managerilor și specialiștilor din firme, și a informațiilor prezentate în paragrafele precedente cu privire la capacitatea managementului de a face față complexei situații economice în perioada 2009 – 2021, se poate afirma că dimensiunea firmelor reprezintă un element determinant al capacității managementului firmelor de a face față provocărilor din mediul ambiant. Sintetizând rezultatele, în general se poate remarca că în perioada analizată respondenții au notat o capacitate medie a managementului de a se adapta schimbărilor la nivelul IMM-urilor și firmelor mari și o capacitate ridicată în cazul multinaționalelor.

Mai mult, se poate evidenția astfel că, capacitatea managerială de a reacționa în mod eficient la influențele exercitate de mediul economic este mai evidentă în firmele mari și multinaționale, aceasta datorându-se în mare măsură stabilității economico - financiare datorate amplei resurselor disponibile și transferului internațional de know-how managerial de la „companiei mamă”, accesului la furnizori de nivel global și capacității de diversificare a piețelor de desfacere, precum și capacității de a influența și participa la procesul decizional al entităților statale și supra-statale.

Nedispunând de resursele și puterea organizațiilor mai mari și fiind mai vulnerabile la factorii perturbatori din mediul de afaceri, în perioada 2009-2012, IMM-urile din România au resimțit din plin efectele crizei economice, într-o măsură mult mai mare decât firmele mari și multinaționale, efecte similare fiind observate și în perioada 2020-2021, dar de această dată scăderea capacității de răspuns putând fi datorată efectelor pandemiei COVID 19.

2.5.5. Evoluția previziunii și managementului strategic în firmele românești

Dimensiunea previzională a managementului, concretizată prin elaborarea de strategii, planuri și politici anuale, poate fi considerată o premisă esențială a performanțelor și competitivității organizațiilor, motiv pentru care considerăm ca este extrem de importantă și analiza dinamicii activităților de planificare strategică desfășurate de firmele din România. Schimbările din ce în ce mai frecvente care caracterizează mediul economico – social actual impun managementului agenților economici din România să își dezvolte dimensiunea previzională. Analiza rezultatelor anchetelor la care au participat manageri și specialiști din firme în perioada 2010-2021^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}, permite conturarea unei imagini relevante a măsurii în care, în firmele din România,

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

s-au desfășurat activități de planificare strategică, atât pentru fiecare dintre anii analizați, cât și pentru întreaga perioadă (Figura nr. 96).

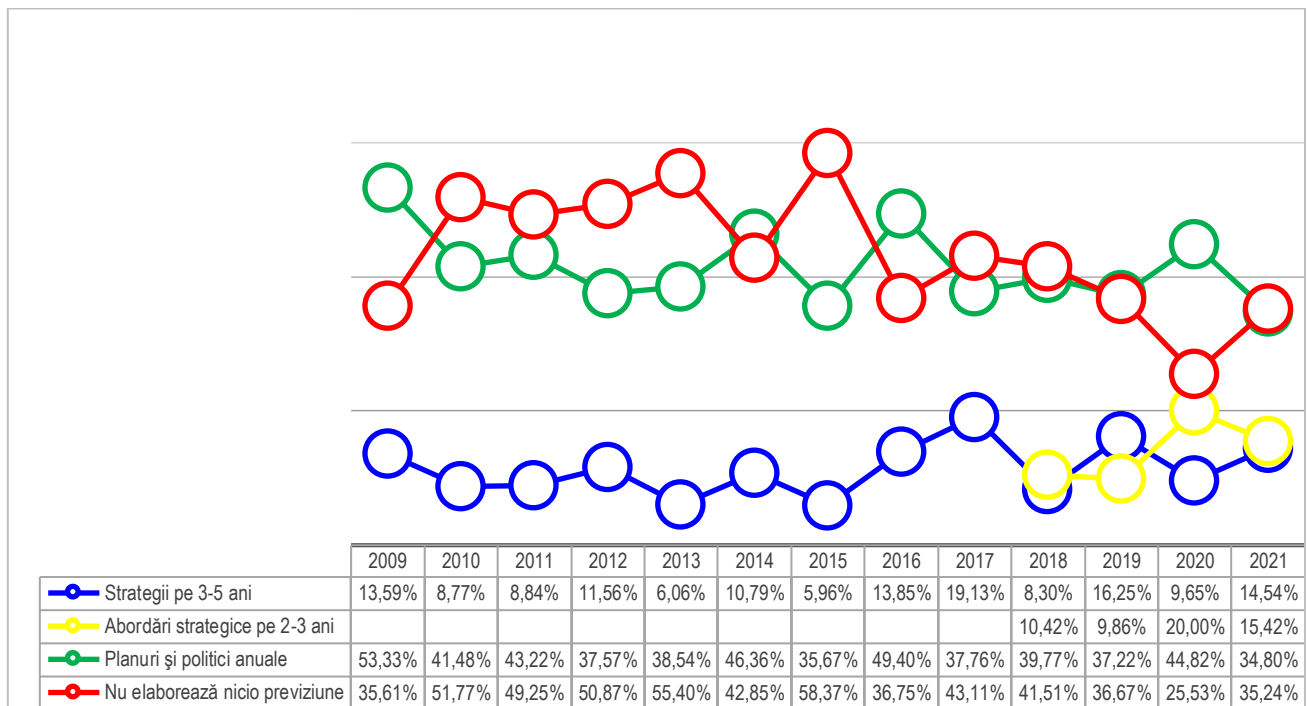


Figura nr. 96 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești în perioada 2009-2021
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, Nicolescu O. coord.)

Pe baza analizei dinamicii activităților de previziune realizate în rândul IMM-urilor în perioada 2009-2021, se pot sublinia câteva elemente relevante:

- Funcției de previziune îi este acordată o atenție apreciabilă de către IMM-urile din România, concretizată prin elaborarea de strategii (pe 3 – 5 ani), abordări strategice pe 2 - 3 ani, planuri și politici anuale, în perioada 2009 – 2021, ponderea acestora variind între 41,63% în 2015 și 74,47% în 2020.
- În ultimii ani de analiză, în perioada 2017 – 2020, procentul firmelor care elaborează instrumente de planificare strategică este în creștere, de la 56,89% în 2017 la 74,47% în 2020, anul 2021 reflectând o situație ușor nefavorabilă concretizată prin scăderea cu 9,71 p.p. a ponderii respondenților care își focalizează activitatea asupra instrumentelor de previziune și planificare strategică.
- Cea mai mare pondere a firmelor care elaborează strategii pe 3 – 5 ani a fost înregistrată în anul 2017 (19,13%), iar cea mai mică pondere a fost de 5,96% în 2015. Dacă în anul precedent se putea observa o creștere a ponderii firmelor care elaborează strategii pe 3-5 ani, de la 8,30% în 2018 la 16,25% în 2019, în 2020 se înregistrează o scădere a ponderii la 9,65%, însă situația se redresează în anul 2021, ponderea firmelor care elaborează strategii pe 3-5 ani ajungând la 14,54%.
- Elaborarea la nivelul IMM-urilor de instrumente de planificare precum abordările strategice pe 2-3 ani este studiată începând cu anul 2018. Astfel, în perioada 2018 – 2021 ponderea firmelor care au elaborat astfel de instrumente de previziune a variat între 9,86% în 2019 și 20,00% în 2020. Din această perspectivă, ultimul an de analiză, anul 2021, se caracterizează printr-o scădere cu 4,58 p.p. față de anul precedent a ponderii respondenților care au afirmat că elaborează abordări strategice pe 2-3 ani la nivelul propriei organizații.
- Pe de altă parte, 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 2010 – 2021 fiind remarcată o perioadă mai puțin favorabilă, cu un minim de 34,80% în 2021 și un maxim de 49,40% în 2016.

- Totodată, trebuie subliniat faptul că pe toată perioada analizată, ponderea firmelor 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. Începând cu anul 2016, se pare că organizațiile din România au început să își îndrepte atenția și asupra instrumentelor de planificare pe termen mediu și lung (abordări strategice pe 2-3 ani și strategii pe 3-5 ani), ponderea acestora crescând de la 5,96% în anul 2015 la 29,96% în anul 2021.
- De remarcat este și faptul că, din păcate, un procent substanțial dintre firme nu au utilizat nici unul dintre instrumentele de planificare strategică, ponderea acestora oscilând între 25,53% în anul 2020 și 58,37% în 2015. În acest sens, în ultima perioadă (2017-2020) se observă o îmbunătățire în ceea ce privește atenția acordată de IMM-uri dimensiunii previzionale, concretizată prin scăderea ponderii firmelor care nu elaborează nicio previziune de la 43,11% în 2017 la 25,53% în 2020, valoarea înregistrată în 2020 fiind și cea mai mică din toată perioada analizată. Specific anului 2021 este faptul că nu se mai respectă același trend ca în perioada imediat precedentă, ponderea respondenților care susțin că nu elaborează nicio previziune la nivelul propriei organizații crescând cu 9,71 p.p. față de anul precedent (de la 25,53% în 2020 la 35,24% în 2021).

2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici din România

Obținerea avantajului competitiv și o mai bună menținere a acestuia sunt facilitate și de activitățile inovative desfășurate în cadrul întreprinderilor din România. Astfel, la nivelul țării noastre, eforturile de inovare se concretizează pe dezvoltarea de noi produse, de noi tehnologii, de noi abordări manageriale și de marketing, unui sistem informatic (și/sau modernizarea celui existent) sau pe pregătirea și perfecționarea resurselor umane.

În vederea analizării evoluției managementului inovării de la nivelul firmelor din România este necesar să prezentăm eforturile de inovare și activitățile inovaționale realizate de către agenții economici pe parcursul perioadei 2009-2020, atât din perspectiva dinamicii intensității de manifestare a acestora, cât și a structurii activităților inovaționale. Analiza rezultatelor anchetelor la care au participat manageri și specialiști din firme^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12} permite formularea următoarelor aprecieri:

- Per ansamblu, în perioada 2009 – 2020 eforturile inovaționale ale IMM-urilor din România s-au

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu, O., Nicolescu, C., Simion, C.P., Urîtu, D., Samek, D., Cristof, C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

concentrat cu precădere către **dezvoltarea noilor produse**, ponderea respondenților care menționează acest tip de inovare fiind de aproape o treime, în toată perioada analizată. Astfel, în perioada 2009 – 2013 a sporit constant interesul IMM-urilor pentru inovarea de noi produse, de la 29,90% în 2009 la 40,33% în 2013. Anul 2014 se remarcă printr-o scădere bruscă a eforturilor inovaționale ale firmelor asupra dezvoltării de noi produse, de la 40,22% în 2013 la 27,71% în 2014. Următoarea perioadă, 2015 – 2018 se caracterizează printr-o nouă creștere a interesului firmelor pentru inovare prin introducerea de noi produse (de la 27,71% în 2016 la 39,35% în 2018). În ultima perioadă de analiză, respectiv perioada 2019 – 2020, se poate observa o scădere constantă a procentului respondenților care sunt preocupați de dezvoltarea noilor produse la nivelul propriei organizații (de la 39,35% în 2018 la 26,88% în 2020), în acest interval înregistrându-se și cea mai mică pondere a respondenților care și-au îndreptat eforturile inovaționale către noile produse (26,88% în anul 2020).

- IMM-urile din România își îndreaptă eforturile inovaționale și către activități concretizate în **dezvoltarea noilor tehnologii**. Ponderea firmelor care au pus accentul pe aceste activități inovaționale a oscilat în perioada 2009 – 2014 între 14,25% în 2014 și 22,94% în 2013, însă începând cu anul 2015 au fost înregistrate creșteri semnificative ale acestei ponderi, de la 14,25% în 2014 la 33,78% în anul 2019. Anul 2020 pare să fie unul nefavorabil în desfășurarea activităților inovaționale, înregistrându-se o scădere cu 12,27 p.p a ponderii respondenților care și-au concentrat eforturile inovaționale către dezvoltarea noilor tehnologii.
- În ceea ce privește **noile abordări manageriale și de marketing**, perioada 2009 – 2020 a fost marcată de fluctuații permanente ale acestei activități inovaționale. Astfel, în perioada 2009 – 2013 ponderea firmelor preocupate de aceste activități inovaționale a fost în creștere, de la 14,01% în 2009 la 22,37% în 2013, cu o mică scădere în anul 2011. Cu excepția unor scăderi ale ponderilor respondenților care își îndreaptă eforturile inovaționale către noile abordări manageriale și de marketing din anul 2014 (de la 22,37% în 2013 la 12,58% în 2014) și din anul 2016 (de la 24,73% în 2015 la 12,71% în 2016), perioada 2014-2020 se caracterizează prin creșteri constante ale ponderilor respondenților care își concentrează eforturile inovaționale asupra acestei activități inovaționale. Specific ultimului an de analiză, anului 2020, se poate remarca o ușoară scădere a ponderii respondenților care și-au concentrat eforturile inovaționale asupra noilor abordări manageriale și de marketing (de la 16,59% în 2019 la 14,52% în 2020).
- **Modernizarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane** au fost consemnate într-o proporție din ce în ce mai mică în perioada 2009-2014, ponderea firmelor care au pus accent pe aceste modalități de inovare crescând însă în perioada 2015-2019 (de la 5,16% la 18,52% în 2019 și respectiv de la 4,58% la 16,04% în 2018, cu o ușoară scădere până la 15,50% în 2019). Și în aceste situații, în anul 2020 se înregistrează ușoare scăderi ale ponderii celor care și-au concentrat eforturile inovaționale asupra modernizării sistemului informatic (de la 18,52% în 2019 la 18,10% în 2020) sau asupra pregătirii resurselor umane (de la 14,50% în 2019 la 14,16% în 2020).
- Indiferent pe ce și-au concentrat IMM-urile din România eforturile de inovare în anul 2020 (fie pe dezvoltarea: de noi produse, de noi tehnologii, de noi abordări manageriale și de marketing, unui sistem informatic (și/sau modernizarea celui existent) sau resurselor umane (și perfecționării acestora)), per ansamblu, se poate remarca faptul că acest an a fost unul mai nefavorabil, înregistrându-se ponderi mai mici ale activităților inovaționale față de perioada precedentă.
- Totodată, se poate sublinia că în toți anii analizați s-a înregistrat o pondere destul de ridicată a IMM-urilor care nu apelează deloc la activități inovaționale. Astfel, în perioada 2009 – 2012 mai mult de o treime dintre firme nu desfășurau activități inovative. După o ușoară scădere a acestei ponderi în anul 2013, se remarcă faptul că în anul 2014 se înregistrează cea mai mare pondere (44,95%) a IMM-urilor care nu depun eforturi inovaționale. Cu ușoare fluctuații, perioada 2015 – 2018 evidențiază o situație ușor mai favorabilă, concretizată prin scăderea ponderii firmelor care nu apelează la activități inovaționale de la 44,95% în 2014 la 21,29% în 2018. Situația din 2019 și 2020 este mult mai îmbucurătoare, având în vedere valorile înregistrate, acestea reprezentând și cele mai mici ponderi din toată perioada analizată ale organizațiilor care nu apelează deloc la activități

inovaționale, respectiv 14,53% în 2019 și 12,01% în 2020.

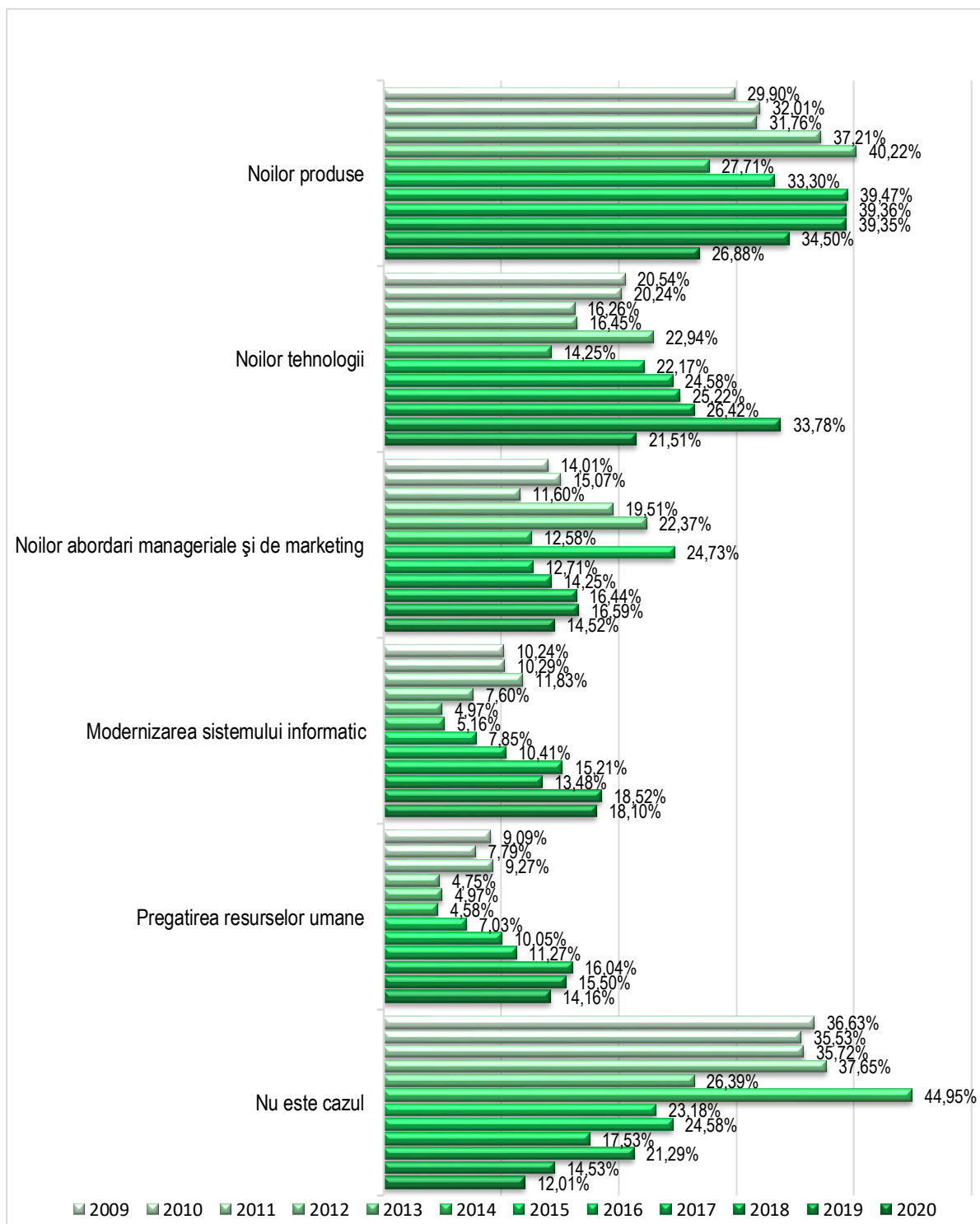


Figura nr. 97 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor în perioada 2009 – 2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Pe baza informațiile prezentate în paragrafele anterioare, se poate sintetiza că perioada 2009 – 2020 a fost caracterizată de unele trenduri la nivelul eforturilor de inovare; firmele românești s-au axat în special pe dezvoltarea de noi produse, de noi tehnologii, dar și de noi abordări manageriale și de marketing și în mai mică măsură către modernizarea informatică și pregătirea resurselor umane. Îmbucurător rămâne totuși faptul că în ultima perioadă a scăzut procentul IMM-urilor care nu pun încă suficient accent pe inovare. Acest lucru poate

sublinia că, în contextul dificultăților economice din ultima perioadă, firmele din România încep să conștientizeze că inovarea ar trebui să fie un obiectiv principal al strategiei, care ar putea să le faciliteze obținerea avantajului competitiv și o mai bună menținere a acestuia.

După cum a fost menționat și într-un capitol precedent, la nivelul Uniunii Europene performanța în materie de cercetare și inovare este măsurată cu ajutorul tabloului de bord european anual privind inovarea (EIS – *European Innovation Scoreboard*). Pe baza rezultatelor medii ale performanțelor pe care le înregistrează, calculate sub forma unui indicator sintetic denumit „Indicele sintetic al inovării”, statele membre ale Uniunii Europene se împart în patru grupe de performanță: lideri în materie de inovare, inovatori notabili, inovatori moderati și inovatori modești, România făcând parte din ultima categorie.

Evoluția dinamică a Indicelui sintetic al inovării înregistrat în România în comparație cu Uniunea Europeană în perioada 2014 – 2021 este prezentată în Figura nr. 98¹.

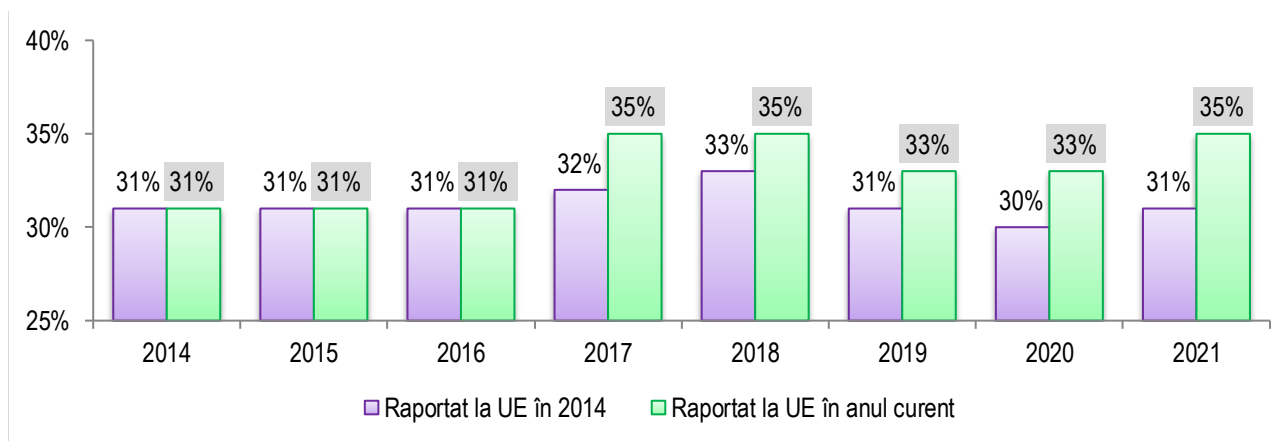


Figura nr. 98 - Performanțele în materie de inovare și cercetare înregistrate în România comparativ cu UE, în perioada 2014-2021

(Sursa: European Commission, *European Innovation Scoreboard 2021*)

Astfel, se poate observa că de-a lungul timpului performanțele în materie de inovare și cercetare înregistrate de către România au fost net inferioare raportat la performanțele înregistrate la nivelul Uniunii Europene, indicele sintetic al inovării din România raportat la cel relativ al Uniunii Europene variind între 31% și 35%. Totuși este îmbucurător faptul că în ultimul an de analiză, indicele sintetic al inovării din România, raportat la anul curent este cel mai ridicat (35%) și la același nivel cu cel din anii 2017 – 2018, ceea ce ar putea evidenția o ușoară tendință de creștere a performanțelor în materie de inovare și cercetare de la nivelul țării noastre.

2.5.7. Analiza evoluției managementului resurselor umane

În vederea conturării unei imagini de ansamblu cu privire la starea de sănătate a managementului agenților economici din România este necesară și analiza evoluției managementului resurselor umane de la nivelul firmelor. De-a lungul timpului s-a dovedit că resursa umană reprezintă o componentă esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe, aceasta preluând toate funcțiile managementului clasic, dar punând un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume pe funcția de antrenare. Aceasta este foarte importantă din simplul motiv că resursele umane foarte bine calificate și specializate pot contribui atât la sporirea potențialului inovațional al firmelor, cât și la creșterea performanțelor generale ale acestora. Managementul resurselor umane nu se referă doar la training și perfecționarea cunoștințelor, ci mai ales 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

¹ European Commission, *European innovation scoreboard 2021*, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en, accesat la 11 aprilie 2022.

pentru crearea și menținerea unei echipe formate din salariați și specialiști capabili să îndeplinească obiectivele organizației.

O primă imagine asupra situației asigurării resurselor umane în cadrul firmelor din România poate fi prezentată prin investigarea **ratai anuale a șomajului**. Astfel, analizând evoluția ratei anuale a șomajului din România în perioada 2009 – 2021, comparativ cu media țărilor din Uniunea Europeană, putem sublinia următoarele (Figura nr. 99)¹:

- În toți anii din perioada analizată (2009 – 2021) rata anuală a șomajului din România a fost inferioară mediei UE27 (din 2020), ceea ce evidențiază că la nivelul țării noastre aceasta nu constituie o problemă majoră.
- Diferența cea mai mare între rata anuală a șomajului înregistrată la nivelul UE27 (din 2020) și rata anuală a șomajului din România a fost de +2,6 p.p. și s-a înregistrat în anul 2013, în timp ce, cea mai mică diferență a fost de 0,9 p.p în 2009.
- Totodată, în ceea ce privește evoluția ratei anuale a șomajului din România, se poate observa că, în general, aceasta a urmat aceleași tendințe manifestate și la nivel european în perioada 2009 - 2021.
- Evaluând evoluția nivelurilor anuale ale ratei șomajului din România, se poate remarca faptul că în perioada 2009 – 2011 aceasta a urmat un trend ascendent, crescând de la 8,4% în 2009 la 9,1% în 2011. Perioada 2012 – 2019 a fost caracterizată de diminuări semnificative ale ratei anuale a șomajului, de la 9,1% în 2011 la 4,9% în 2019, excepție făcând perioada 2013/2012 în care s-a înregistrat o ușoară creștere a acestui indicator. Ulterior, în anul 2020, rata anuală a șomajului a crescut la 6,1% (dar în continuare sub media UE de 7,2%), reflectând impactul negativ al pandemiei de COVID 19. Ultimul an de analiză, respectiv anul 2021, subliniază o ușoară diminuare a ratei anuale a șomajului, atât la nivelul țării noastre (de la 6,1% în 2020 la 5,6% în 2021), cât și la nivelul mediei UE 27 (de la 7,2% în 2020 la 7,0% în 2021).

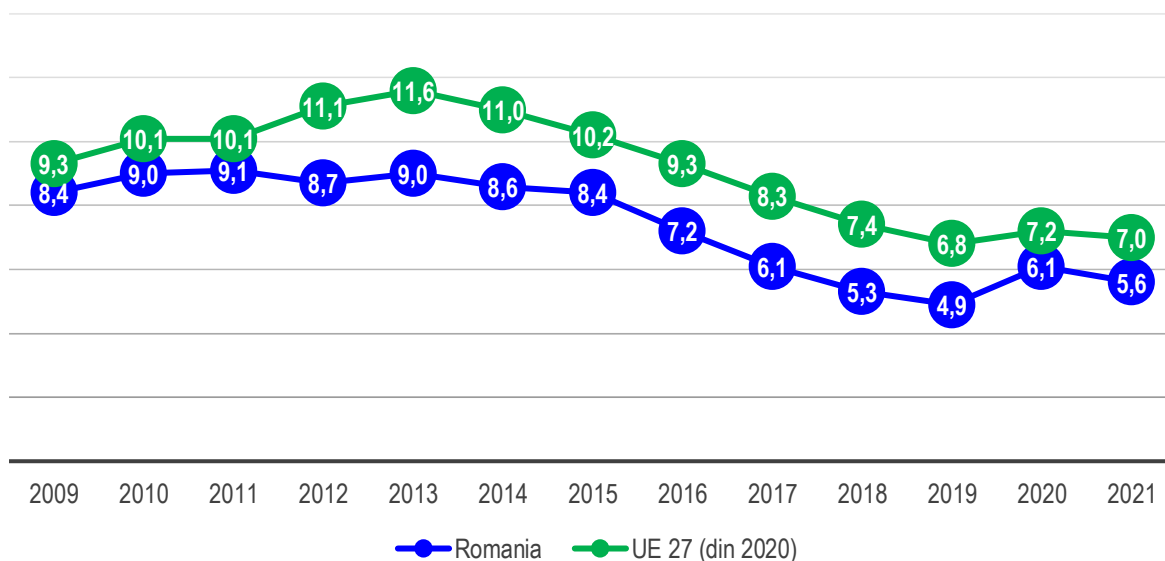


Figura nr. 99 - Rata anuală a șomajului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2009 - 2021
(Sursa: Eurostat, Unemployment by sex- annual data,
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a/default/table?lang=en, accesat la 9 mai 2022)

Ținând cont de aportul semnificativ al sectorului întreprinderilor mici și mijlocii în economie, în general, și în crearea de noi locuri de muncă, în special, trebuie observată situația care caracterizează modul în care intrările/ieșirile de personal au avut loc în perioada investigată, și mai exact în perioada 2008 – 2020. Analizând,

¹Eurostat, Unemployment by sex- annual data, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/une_rt_a/default/table?lang=en, accesat la 9 mai 2022.

pe de o parte, dinamica numărului mediu de persoane nou angajate, iar, pe de altă parte, cea a numărului mediu de persoane care au părăsit organizația, putem semnala următoarele^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Din toată perioada analizată, respectiv 2008 – 2020, cea mai nefavorabilă situație a fost înregistrată în anii 2009 și 2010 când 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).
- Perioada 2011 – 2014 se remarcă printr-o scădere constantă atât a numărului mediu de angajați noi, cât și a numărului mediu de persoane care au părăsit organizația. Cu toate acestea, în toți anii din această perioadă numărul mediu al angajaților noi a fost superior numărului mediu al angajaților care au părăsit organizația, această diferență variind între o creștere de 0,29 în 2012 și 2014 și o creștere de 0,63 în 2011.
- Per ansamblu, o evoluție pozitivă poate fi consemnată în perioada 2015 - 2019, când, deși numărul mediu de persoane care au părăsit organizația a fost în creștere, acesta a fost devansat de cel al noilor angajați, rezultând un spor care a variat între o creștere de 0,59 în 2015 și o creștere cu 1,25 în 2019, acesta fiind valoarea cea mai ridicată pe toată perioada analizată. În această perioadă a existat o excepție în anul 2017 când nu s-a menținut trendul anilor precedenți, atât valorile medii, cât și diferența dintre ele fiind inferioare celor înregistrate în 2016.
- Perioada 2020/2019 evidențiază o ușoară înrăutățire a acestei situații, concretizată atât prin scăderea numărului mediu de angajați noi de la nivelul IMM-urilor din România (de la 3,15 în 2019 la 2,33 în 2020), cât și prin scăderea numărului mediu al persoanelor care au părăsit organizația (de la 1,90 în 2019 la 1,27 în 2020). De remarcat este faptul că, deși nu s-a menținut trendul din anii precedenți, numărul noilor intrați în organizații rămâne mai mare decât cel al angajaților care au părăsit organizația, înregistrându-se un spor pozitiv de 1,06.

Un tablou complet al acestor evoluții este ilustrat în Figura nr. 100.

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

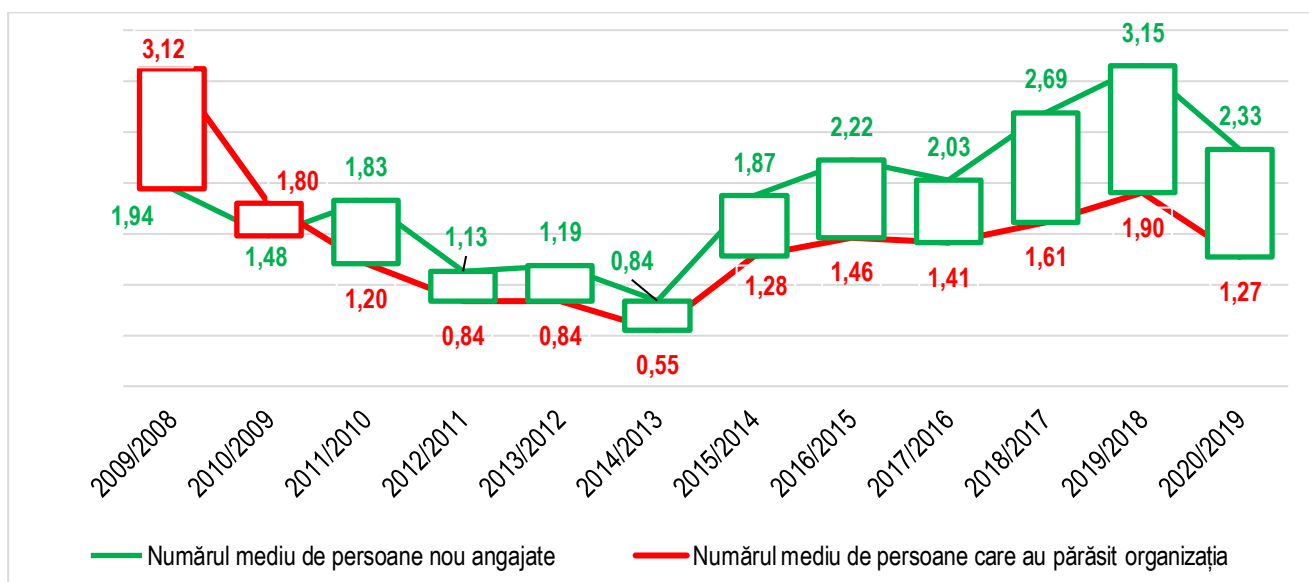


Figura nr. 100 – Evoluția numărului mediu de persoane nou angajate și care au părăsit organizația în perioada 2008-2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

O bună valorificare a potențialului resurselor umane se concretizează și prin recompensele acordate angajaților. Astfel, managementul resurselor umane din întreprinderile din România poate fi caracterizat și prin prisma nivelului și dinamicii salariului mediu, așa cum se prezintă în Figura nr..

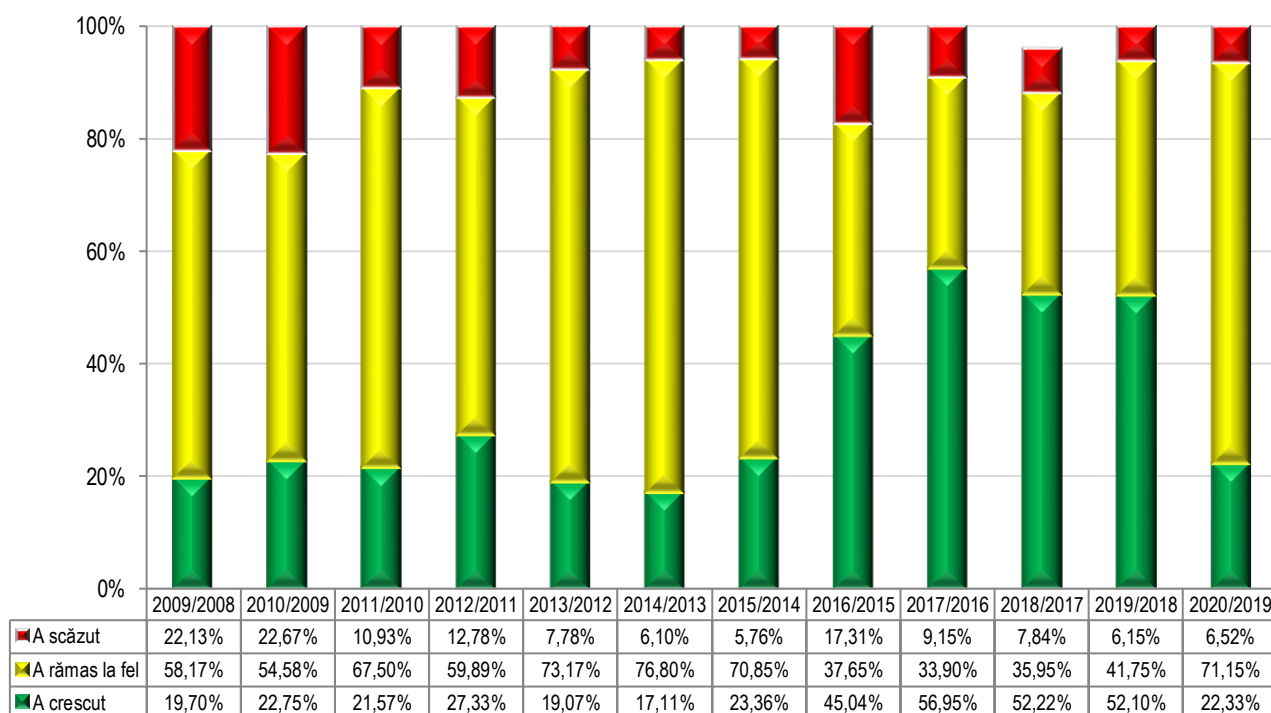


Figura nr. 100 – Evoluția salariului mediu în perioada 2008-2020

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 și 2021, Nicolescu O. coord.)

Analizând evoluția salariului mediu înregistrat în IMM-urile din România în perioada 2008-2020^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}, așa cum este detaliată în Figura nr. 101, putem sublinia următoarele aspecte semnificative:

- În perioada 2008 – 2015 cea mai mare pondere a IMM-urilor a fost cea în cadrul cărora salariul mediu anual s-a menținut la același nivel cu cel din anul precedent, aceasta variind între 54,58% în 2010 și 76,80% în 2014, în timp ce în perioada 2016 – 2019 se poate observa că situația se îmbunătățește și cei mai mulți dintre întreprinzători consideră că salariul mediu anual a crescut față de cel din perioada precedentă. Situația din ultimul an de analiză, respectiv din anul 2020, urmează același trend ca cel din perioada 2008-2015, observându-se faptul că în acest an cei mai mulți dintre respondenți afirmă că au păstrat la același nivel cu cel din perioada precedentă cuantumul salariului mediu.
- Totodată, se poate remarca că perioada 2017/2016 este marcată de cea mai favorabilă evoluție în ceea ce privește salariul mediu în cadrul IMM-urilor din România, concretizată prin creșterea ponderii organizațiilor în cadrul cărora s-au acordat măritri salariale (de la 45,04% în 2016 față de 2015 la 56,95% în anul 2017 față de 2016), concomitent cu diminuarea ponderii firmelor în care salariul mediu s-a menținut la același nivel și în care s-au înregistrat diminuări.
- În anul 2020 cei mai mulți dintre respondenți au considerat că salariul mediu a rămas la fel față de perioada precedentă, înregistrându-se în acest sens o diferență de 29,40 p.p. față de anul precedent (71,15% în 2020 față de 41,75% în 2019). Acest an poate fi caracterizat și printr-o scădere considerabilă, cu 29,77 p.p., a ponderii respondenților care consideră că salariile medii au crescut (de la 52,10% în 2019 la 22,33% în 2020), concomitent cu o creștere ușoară a ponderii respondenților care au diminuat salariile medii ale propriilor angajați față de perioada precedentă (de la 6,15% în 2019 la 6,52% în 2020).
- Cea mai mare pondere a întreprinzătorilor care apreciază că salariul mediu anual a crescut față de anul precedent a fost de 56,95% în anul 2017, iar cea mai mică pondere a fost de 17,11% în anul 2014.
- La polul opus, cea mai mare proporție a respondenților care au notat diminuări ale salariului mediu anual comparativ cu anul precedent a fost de 22,67% în anul 2010, în timp ce, cea mai mică proporție a acestora a fost de 5,76% în 2015.
- Cu excepția anului 2009, se poate observa că în toți anii din perioada analizată (2009 – 2020), ponderea respondenților care au apreciat că salariul mediu din cadrul IMM-urilor din România a crescut în comparație cu anul precedent este net superioară ponderii întreprinzătorilor care au notat scăderi ale salariului mediu anual.

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.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion, C.P., Urîtu D., Corcodel S., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C.P., Urîtu D., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului firmelor din România în perioada 2009-2021

Realizarea unei imagini de sinteză a stării generale a managementului firmelor din România în perioada 2009-2021, trebuie să conțină, pe lângă identificarea și analiza punctelor forte și slabe majore care se manifestă în perioada actuală, și o analiză a dinamicii principalelor zone de funcționalitate (puncte forte), prezentată în cadrul acestui subcapitol, cât și a zonelor de disfuncționalitate (puncte slabe), prezentată în următorul subcapitol.

Punctele forte identificate prin intermediul anchetelor desfășurate anual în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme în perioada 2009 – 2021, vor fi analizate:

- prin prisma poziției pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor participanților la anchete,
- prin prisma intensității cu care au fost menționate per ansamblul perioadei analizate.

În vederea realizării acestor analize, Tabelul nr. 19, prezintă cele mai importante cinci puncte forte ale managementului firmelor din România, identificate pentru fiecare dintre anii analizați, precum și intensitatea de manifestare a acestora.

Tabelul nr. 19

Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare an din perioada 2009 – 2021

Anul de analiză	Punctele forte identificate	Intensitatea de manifestare a punctelor forte
2009	Centrarea pe obținerea de performanțe	60,40%
	Organizarea eficace a activităților	55,59%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	40,17%
	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	35,50%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat în realizarea obiectivelor	34,37%
2010	Centrarea pe obținerea de performanțe	54,24%
	Organizarea eficace a activităților	53,03%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	45,00%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	38,79%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat în realizarea obiectivelor	36,52%
2011	Organizarea eficace a activităților	51,10%
	Centrarea pe obținerea de performanțe	50,37%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	41,32%
	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	36,92%
	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat în realizarea obiectivelor	35,21%
2012	Centrarea pe obținerea de performanțe	66,08%
	Organizarea eficace a activităților	55,56%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	52,05%
	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	43,86%
	Intense activități de training ale angajaților	40,35%

2013	Centrarea pe obținerea de performanțe	53,47%
	Organizarea eficace a activităților	46,12%
	Control-evaluarea riguroasa a activităților și performanțelor	39,59%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	39,18%
	Obținerea de venituri și profituri ridicate	36,73%
2014	Organizarea eficace a activităților	28,00%
	Centrarea pe obținerea de performanțe	25,94%
	Control-evaluarea riguroasa a activităților și performanțelor	23,74%
	Creativitate și inovare ridicate	22,56%
	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	21,61%
2015	Centrarea pe obținerea de performanțe	47,73%
	Organizarea eficace a activităților	32,51%
	Creativitate și inovare ridicate	26,63%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	22,80%
	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	21,46%
2016	Centrarea pe obținerea de performanțe	33,36%
	Organizarea eficace a activităților	31,27%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	23,69%
	Creativitate și inovare ridicate	23,34%
	Obținerea de venituri și profituri ridicate	23,34%
2017	Centrarea pe obținerea de performanțe	43,17%
	Organizarea eficace a activităților	40,98%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	37,05%
	Creativitate și inovare ridicate	30,60%
	Obținerea de venituri și profituri ridicate	30,05%
2018	Centrarea pe obținerea de performanțe	59,48%
	Organizarea eficace a activităților	56,72%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	47,15%
	Creativitate și inovare ridicate	41,99%
	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	32,78%
2019	Centrarea pe obținerea de performanțe	58,22%
	Organizarea eficace a activităților	54,58%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	46,50%
	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	42,72%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	38,01%
2020	Centrarea pe obținerea de performanțe	60,72%
	Organizarea eficace a activităților	56,48%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	52,12%
	Creativitate și inovare ridicate	46,47%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	43,65%
2021	Centrarea pe obținerea de performanțe	70,83%
	Organizarea eficace a activităților	59,31%
	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	54,32%
	Creativitate și inovare ridicate	48,75%
	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	46,07%

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021)

Din perspectiva poziției pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor participanți la anchete anuale realizate în perioada 2009-2021, analiza dinamicii principalelor puncte forte manifestate la nivelul managementului agenților economici din România, pune în evidență următoarele elemente semnificative^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Dintre toate punctele forte analizate, cinci s-au situat printre primele 10 în toți cei 13 ani analizați, respectiv: centrarea pe obținerea de performanțe, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților din organizație, creativitatea și inovarea ridicate și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor.
- **Centrarea pe obținerea performanței** a fost identificat de către respondenți ca fiind pe primul loc în 11 dintre anii analizați, și pe locul doi în ceilalți doi ani, și mai exact în 2011 și 2014. 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 niveluri, în perioada 2009-2021.
- **Organizarea eficace a activităților** se situează pe cea de a doua poziție în 11 dintre anii analizați și pe primul loc în ceilalți doi (respectiv 2011 și 2014), și mai exact când cel mai menționat punct forte, respectiv centrarea pe obținerea performanțelor, s-a situat pe locul doi. Locul ocupat de acest punct forte în perioada 2009 - 2021 îndreptățește considerarea sa ca și al doilea punct forte al managementului firmelor din România, dovadă a importanței acordate funcției de organizare la nivel de firmă/organizație.
- **Antrenarea intensă a salariaților** este considerat cel de al treilea punct forte al managementului firmelor din România, acesta fiind menționat de către respondenți ca fiind pe locul trei în zece dintre anchetele realizate, pe locul patru în anii 2013 și 2015 și pe cea de a opta poziție în anul 2014.
- Per ansamblu, pe baza mediei obținute pe toată perioada de analiză, cel de-al patrulea punct forte este considerat **creativitatea și inovarea ridicate**, acesta fiind menționat de către respondenți ca fiind pe locul patru în șase dintre anchetele realizate, pe locul 3 în 2015, pe locul 6 în 2012 și 2019, pe locul 7 în 2009, pe locul 9 în 2013 și pe locul 10 în anii 2010 și 2011.

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

- **Control-evaluarea riguroasa a activităților și performanțelor** se clasează pe locul 5 în topul celor mai menționate puncte forte per total perioadă analizată. Mai exact, acest punct forte a fost indicat de către respondenți ca situându-se pe poziția 5 în ultimii trei ani de analiză, respectiv 2019-2021, iar în ceilalți ani a ocupat următoarele poziții: locul 3 în anii 2013 și 2014, locul 4 în 2010, locul 6 în 2009 și 2012, locul 7 în 2018, locul 8 în 2011 și 2017 și locul 10 în anii 2015 și 2016.
- La polul opus, utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management și asigurarea sustenabilității organizației conduse nu au fost menționate în nici unul dintre cei 13 ani de analiză printre primele 10 puncte forte ale agenților economici din România.

Din perspectiva intensității cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și de cel al managerilor și specialiștilor din firme, principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2021, pot fi considerate (Figura nr. 102): centrarea pe obținerea de performanțe, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților din organizație, creativitatea și inovarea ridicate și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor. Acestea au fost notate ca principale puncte forte ale firmelor din România, în medie, de 30-50% dintre respondenți.

La polul opus, transfer intens de know-how managerial din alte țări, utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management și asigurarea sustenabilității organizației conduse, cu procente situate în medie între 19% și 21%, rămân printre cele mai puțin menționate puncte forte ale managementului la nivel de firmă din România în perioada 2009-2021.

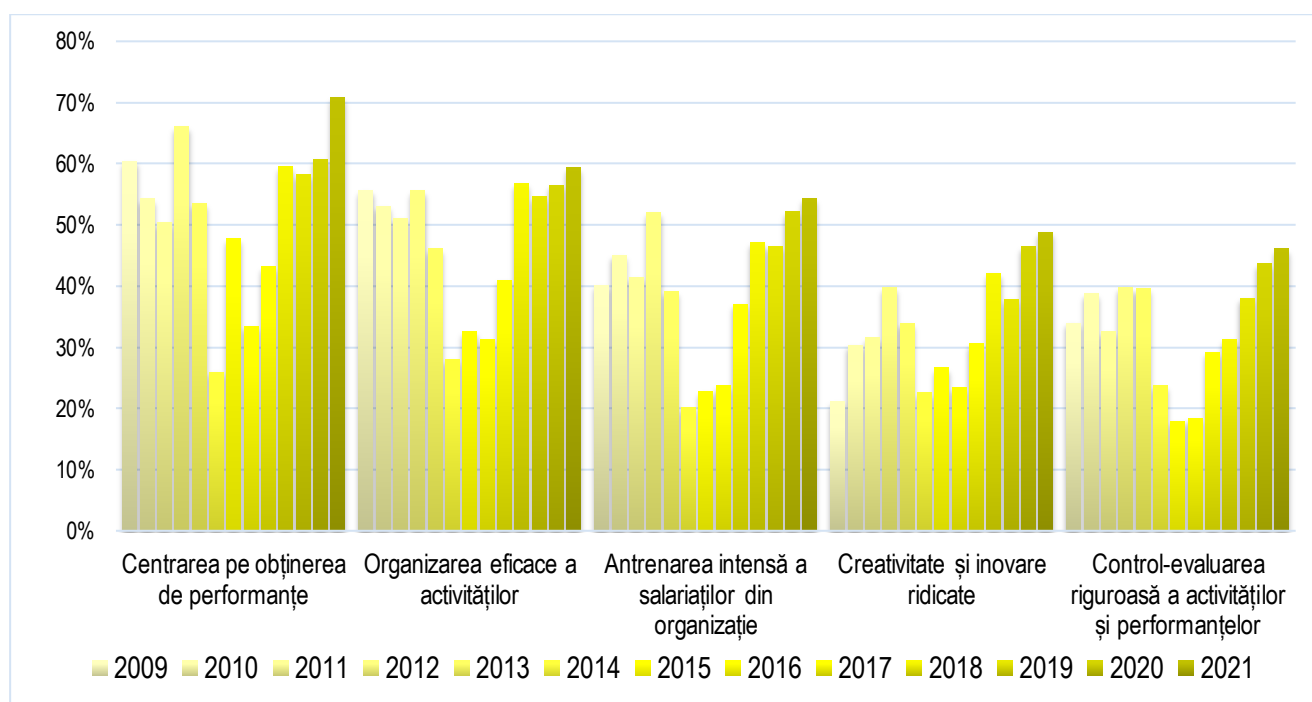


Figura nr.102 - Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

În ciuda faptului că au existat anumite oscilații de la un an la altul, per ansamblu se poate remarca o anumită constanță în timp, atât în ceea ce privește locul pe care se situează fiecare dintre punctele forte ale managementului firmelor din România în opinia celor intervievați, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora. Dintre acestea, atât prin prisma poziției ocupate în fiecare dintre cei treisprezece ani analizați, cât și a intensității de manifestare, centrarea pe obținerea de performanțe se distinge ca principalul

punct forte al managementului firmelor din România în perioada 2009-2021, alte două atu-uri identificate la acest nivel fiind organizarea eficientă a activităților și antrenarea intensă a salariaților din organizație.

2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România

Similar analizelor efectuate cu privire la punctele forte, vor fi analizate și punctele slabe identificate prin intermediul anchetelor desfășurate anual, în perioada 2009-2021, cu privire la:

- poziția pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor participanți la anchete;
- intensitatea cu care au fost menționate per ansamblul celor 13 ani.

În acest sens, în Tabelul nr. 20 se regăsesc cele mai importante cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare dintre anii analizați, cu precizarea intensității de manifestare a acestora, dar și a poziției pe care o ocupă în respectivul an.

Tabelul nr. 20

Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare an din perioada 2009 – 2021

Anul de analiză	Punctele slabe identificate	Intensitatea de manifestare a punctelor slabe
2009	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	30,55%
	Coordonarea ineficace a personalului	18,95%
	Nefocalizarea pe priorități	16,97%
	Strategii și politici deficitare sau inexistente „de facto”	16,55%
	Control-evaluare sporadică și ineficace	16,44%
2010	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	40,61%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	26,82%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	25,76%
	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	23,18%
	Accent redus pe trainingul angajaților	22,42%
2011	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	44,50%
	Accent redus pe trainingul angajaților	31,05%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	30,07%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	25,43%
	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	22,98%
2012	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	38,01%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	35,67%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	26,90%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	25,15%
	Accent redus pe trainingul angajaților	24,56%

2013	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	42,04%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	33,88%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist	33,06%
	Strategii și politici deficitare sau inexistente „de facto”	33,06%
	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	30,61%
2014	Nefocalizarea pe priorități	29,72%
	Organizare defectuoasă a activităților	24,45%
	Coordonare ineficace a personalului	24,28%
	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	23,56%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	21,49%
2015	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	36,87%
	Coordonare ineficace a personalului	26,71%
	Nefocalizarea pe priorități	24,89%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	24,82%
	Organizare defectuoasă a activităților	22,50%
2016	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	24,93%
	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	23,26%
	Nefocalizarea pe priorități	21,79%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	20,02%
	Accent redus pe trainingul angajaților	19,82%
2017	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	24,91%
	Accent redus pe trainingul angajaților	24,55%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	18,98%
	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	18,86%
	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	18,38%
2018	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	35,71%
	Accent redus pe trainingul angajaților	32,14%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	23,81%
	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	20,00%
	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	19,29%
2019	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	29,86%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	28,30%
	Accent redus pe trainingul angajaților	25,17%
	Coordonare ineficace a personalului	22,05%
	Creativitate și inovare managerială reduse	19,97%
2020	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	39,18%
	Accent redus pe trainingul angajaților	30,66%
	Coordonare ineficace a personalului	27,54%
	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	25,08%
	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	24,75%
2021	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	43,49%
	Accent redus pe trainingul angajaților	29,98%
	Performanțe ecologice scăzute	27,76%

Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	26,04%
Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	25,31%

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completat cu date din 2021*)

Evaluarea dinamicii principalelor disfuncționalități manifestate la nivelul agenților economici din România în perioada 2009-2021, prin prisma poziției pe care o ocupă punctele slabe în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor participanților la anchetă, pune în evidență următoarele elemente semnificative: ^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12}:

- Dintre toate cele 24 de puncte slabe ale managementului firmelor din România, identificate și analizate, doar **capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație** se regăsește printre primele 10 în toți cei 13 ani analizați. Mai mult, cu excepția anului 2014 când a fost menționat pe locul 4, acest punct forte s-a clasat după frecvența cu care a fost menționat de către respondenți pe prima poziție în cadrul anchetelor realizate în perioada 2009-2021.
- Accentul redus pe trainingul angajaților și necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări și reprezintă puncte slabe care au fost plasate printre principalele disfuncționalități la nivel de firmă cu ocazia a unsprezece dintre anchetele anuale.
- Pe de altă parte, punctele slabe „Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social”, „Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații”, „Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist”, și „Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane” au fost plasate printre principalele disfuncționalități la nivel de firmă cu ocazia a zece dintre anchetele anuale.
- La polul opus, două puncte slabe, respectiv: inițiativa și spiritul întreprenorial redus și funcționalitatea redusă a sistemelor manageriale, nu au fost niciodată printre primele 10 disfuncționalități ale agenților economici din România.

Pe de altă parte, din perspectiva intensității cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice și manageri din firme, principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2021, pot fi considerate (Figura nr. 103): capacitate redusă de a motiva salariații din

¹ 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.

² Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.

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

⁴ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

⁵ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

⁶ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.

⁷ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.

⁸ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

⁹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

¹⁰ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.

¹¹ Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.

¹² Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Simion, C.P., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.

organizație, accent redus pe trainingul angajaților, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, coordonare ineficace a personalului și comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații. Acestea au fost notate ca principale zone de disfuncționalitate ale firmelor, în medie, de 20-35% dintre respondenți.

La polul opus, funcționalitatea redusă a sistemelor manageriale, inițiativă și spirit intreprenorial reduse și performanțe sociale scăzute, cu procente de medii de aproximativ 10-14%, rămân printre cele mai puțin frecvent menționate și resimțite puncte slabe ale managementului la nivel de firmă din România, pe toată perioada de referință.

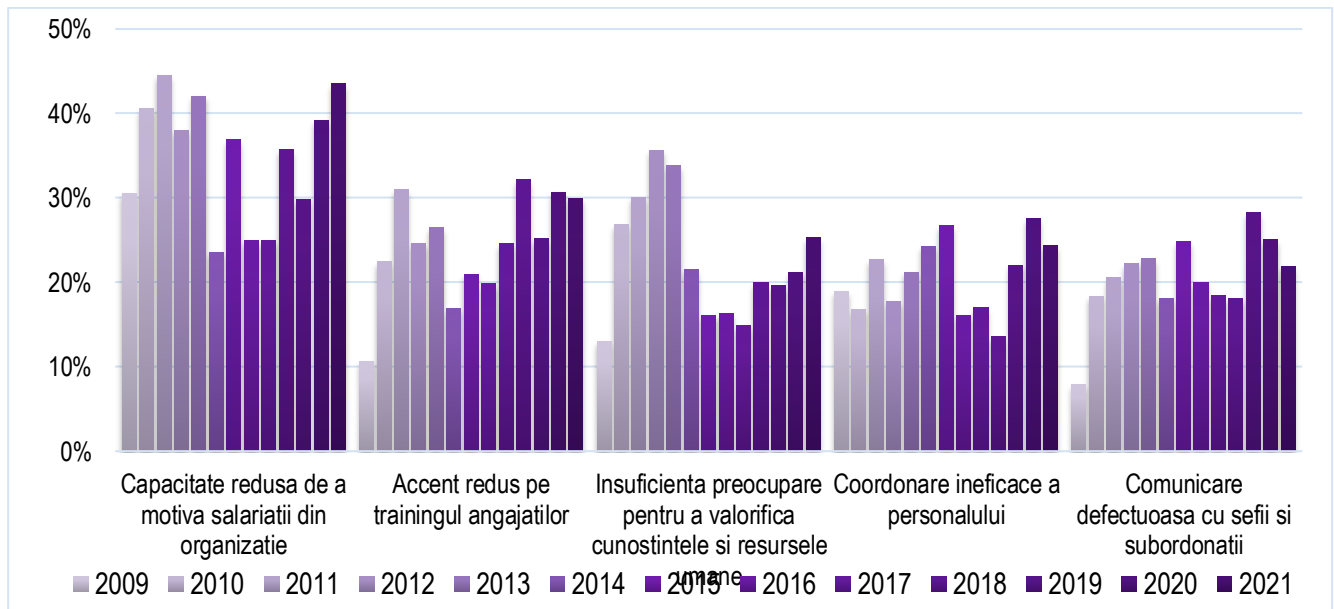


Figura nr. 103 - Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2021

(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, 2017, 2018, 2019, 2020 și completate cu date din 2021*)

Sintetizând, la fel ca și în cazul punctelor forte, deși, per ansamblu, 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 subeșantioane participante la anchete, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora.

Dintre acestea, atât prin prisma poziției ocupate în fiecare dintre cei 13 ani analizați, cât și a intensității de manifestare, capacitatea redusă de a motiva salariatii din organizație se remarcă drept principalul punct slab al managementului firmelor din România în perioada 2009-2021. Dacă la cele de mai sus adăugăm și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, accent redus pe trainingul angajaților și comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații, 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 adevăratul lor potențial.

2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului

Având în vedere că pregătirea 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 2009-2021** aferentă:

- percepțiilor referitoare la calitatea activităților de formare și perfecționare managerială derulate de universitățile românești față de calitatea trainingului practicat în Uniunea Europeană;
- intensității activităților de training din cadrul IMM-urilor autohtone;
- evaluărilor cu privire la calitatea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană.;
- frecvenței apelării la serviciile de consultanță în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii românești.

Înainte de a face referire la rezultatele investigațiilor pe bază de chestionar, precizăm că **pe parcursul ultimului deceniu 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 Uniunea Europeană 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;
- Amplificarea frecvenței participării 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.

În continuare vom reliefa principalele evoluții aferente trainingului și consultanței manageriale din România, având în vedere rezultatele cercetărilor pe bază de chestionar derulate pe parcursul ultimilor 13 ani:

2.6.1. Evoluția trainingului managerial

Analiza **în dinamică pe parcursul perioadei 2009-2021** a aprecierilor cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor cu privire la **calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană** (tabelul nr. 21), a evidențiat următoarele **aspecte semnificative**:

1. Pregătirea în domeniul managementului furnizată de instituțiile universitare românești nu se ridică la nivelul calitativ al trainingului managerial din U.E. în nici unul din anii 2009-2021, 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 nostru a fost impactat negativ o perioadă de aproximativ 45 de ani de regimul comunist;
2. La nivelul fiecărui an au fost consemnate diferențe procentuale vizibile ale percepțiilor respondenților cu privire la trainingul furnizat de învățământului superior românesc în general și de către instituțiile universitare de stat și private tehnice și economice, ceea ce reflectă eterogenitatea calitativă evidentă a serviciilor oferite de diversele categorii de universități din România;

3. În toți anii s-au înregistrat proporții mari și relativ mari ale persoanelor care au evaluat trainingul managerial din România - per ansamblu și la nivel de universități economice și tehnice - ca fiind inferior celui furnizat în Uniunea Europeană;
4. Instruirea managerială aferentă universităților de stat a fost considerată mai bună decât pregătirea asigurată de entitățile universitare particulare (cu excepția anului 2013);

De asemenea, s-au mai constatat următoarele aspecte parțiale:

- În anul 2011 a fost consemnată cea mai amplă pondere a respondenților (60,23%) care au considerat că trainingul managerial din sistemul educațional universitar din România este inferior instruirii derulate în Uniunea Europeană;
- Pe parcursul anului 2016 au fost înregistrate cele mai reduse frecvențe ale evaluărilor nefavorabile referitoare la învățământul superior în general și la instituțiile universitare de stat și private economice și tehnice;
- Anul 2014 se remarcă prin procentaje mai ridicate ale persoanelor care au apreciat că formarea și perfecționarea managerială asigurată în țara noastră este mai performantă decât cea din U.E., atât la nivelul învățământului superior românesc pe ansamblu, cât și al unităților 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 2018 (6,42%) și 2011 (7,78%);
- Având în vedere controversile existente cu privire la calitatea mai modestă a pregătirii manageriale oferite de universitățile particulare, se poate observa că în anii 2011 și 2012 au fost consemnate cele mai ridicate procente ale calificativelor negative;
- Frecvența percepțiilor favorabile cu privire la universitățile statului cu profil tehnic a devansat numărul aprecierilor pozitive referitoare la instituțiile universitare de stat economice în cursul anilor 2009, 2010, 2020 și 2021;
- În 2013 au fost consemnate ponderile cele mai ridicate ale persoanelor care s-au pronunțat favorabil cu privire la calitatea trainingului în domeniul managementului prestat de universitățile private cu profil economic (24,54%) și instituțiile universitare particulare tehnice (26,50%);
- Cea mai amplă proporție a respondenților care au perceput pregătirea managerială universitară la nivel național ca fiind aproximativ la fel ca instruirea din Uniunea Europeană s-a înregistrat în 2016 (54,79%).

Tabelul nr. 21

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și Uniunea Europeană în perioada 2009-2021

Nr. crt.	An de referință	Calitatea instruirii manageriale 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%
1.	2018	În învățământul superior în general	6,42%	42,25%	51,33%
2.		În univ. de stat cu profil economic	11,76%	45,30%	42,94%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	8,48%	42,11%	49,41%
4.		În univ. particulare cu profil economic	10,87%	25,92%	63,21%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,97%	23,95%	69,08%
1.	2019	În învățământul superior în general	15,65%	49,54%	34,80%
2.		În univ. de stat cu profil economic	22,98%	47,34%	29,68%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	19,93%	42,98%	37,09%
4.		În univ. particulare cu profil economic	17,02%	28,63%	54,35%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,35%	33,40%	58,24%
1.	2020	În învățământul superior în general	13,00%	40,38%	46,61%
2.		În univ. de stat cu profil economic	19,30%	41,82%	38,88%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	21,52%	37,12%	41,36%
4.		În univ. particulare cu profil economic	16,70%	24,21%	59,09%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	12,91%	20,93%	66,15%

1.	2021	În învățământul superior în general	9,12%	38,87%	52,01%
2.		În univ. de stat cu profil economic	11,60%	46,13%	42,27%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	12,09%	33,99%	53,92%
4.		În univ. particulare cu profil economic	6,76%	28,72%	64,53%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,45%	25,81%	67,74%

Întreprinderile mici și mijlocii reprezintă principalii clienți ai furnizorilor serviciilor de pregătire și perfecționare profesională, având un aport de aproximativ 2/3 la numărul total de angajați din România. Analiza numărului mediu de zile lucrătoare/ salariat alocate trainingului de către firmele românești în perioada 2009-2021 (tabelul nr. 22) reliefează o serie de aspecte semnificative:

- În primul rând de ultimul an din perioada analizată s-a constatat creșterea de 1,84 ori a proporției agenților economici în care nu s-a avut în vedere pregătirea resurselor umane;
- Perioada 2009-2013 s-a caracterizat prin sporiri ale ponderilor organizațiilor care nu au dedicat nimic pentru perfecționarea forței de muncă și scăderi anuale ale procentajelor companiilor care au destinat în medie 1-5 și peste 10 zile instruirii personalului;
- Frecvența firmelor care au destinat în medie peste 10 zile de pregătire pe angajat s-a redus în 2020 față de 2009 cu 40,74%;
- Pe parcursul anilor 2015 și 2014 s-au înregistrat aproximativ aceleași medii la nivelul firmelor mici și mijlocii, observându-se amplificarea cu peste 60% față de 2013 a procentajelor întreprinderilor care au alocat 1-5 zile trainingului angajaților;
- Anul 2017 s-a evidențiat prin creșterea frecvențelor IMM-urilor în care s-au asigurat instruirii salariaților 1-5, 6-10 și peste 10 zile, comparativ cu perioada 2010-2016;
- Anul 2021 s-a remarcat printr-o diminuare față de anul precedent a ponderii unităților economice în care s-a recurs la training, constatându-se o reducere mai semnificativă în special în ce privește activitățile cu caracter formativ derulate pe o perioadă mai mare de 5 zile.

Se constată că dinamica trainingului în cadrul IMM-urilor din ultimii 13 ani nu a fost de natură să impacterizeze pozitiv profesionalismul manageriilor/ executanților din întreprinderile mici și mijlocii și performanțele acestui sector deosebit de important, de care depinde dezvoltarea economică și socială a României.

Tabelul nr. 22

Dinamica numărului mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul firmelor mici și mijlocii din țara noastră în perioada 2009-2021

Nr. crt.	Număr de zile pe salariat	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1.	Niciuna	35,25 %	60,88 %	62,52 %	70,70 %	83,13 %	75,84 %	75,62 %	66,54 %	54,72 %	65,14 %	65,00 %	53,69 %	65,02 %
2.	1-5 zile	36,61 %	24,88 %	23,46 %	21,35 %	12,35 %	20,01 %	20,48 %	22,82 %	25,79 %	24,19 %	23,78 %	28,33 %	25,69 %
3.	6-10 zile	15,87 %	7,20 %	7,87 %	4,34 %	3,61 %	2,55 %	2,72 %	8,52 %	11,74 %	5,14 %	7,30 %	10,71 %	9,29 %
4.	Peste 10 zile	12,27 %	7,04 %	6,16 %	3,61 %	0,92 %	1,59 %	1,17 %	2,11 %	7,75 %	5,52 %	3,92 %	7,27 %	

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, Nicolescu O. coord.)

Luând în considerare dinamica în 2010-2021 a procentului mediu din cifra de afaceri alocat de IMM-uri trainingului personalului, se observă reduceri ale investițiilor destinate instruirii resurselor umane în perioada 2010-2013, evoluții ascendente în anii 2014, 2015, 2016, urmate de diminuări în 2017-2021. Vezi figura nr. 104.

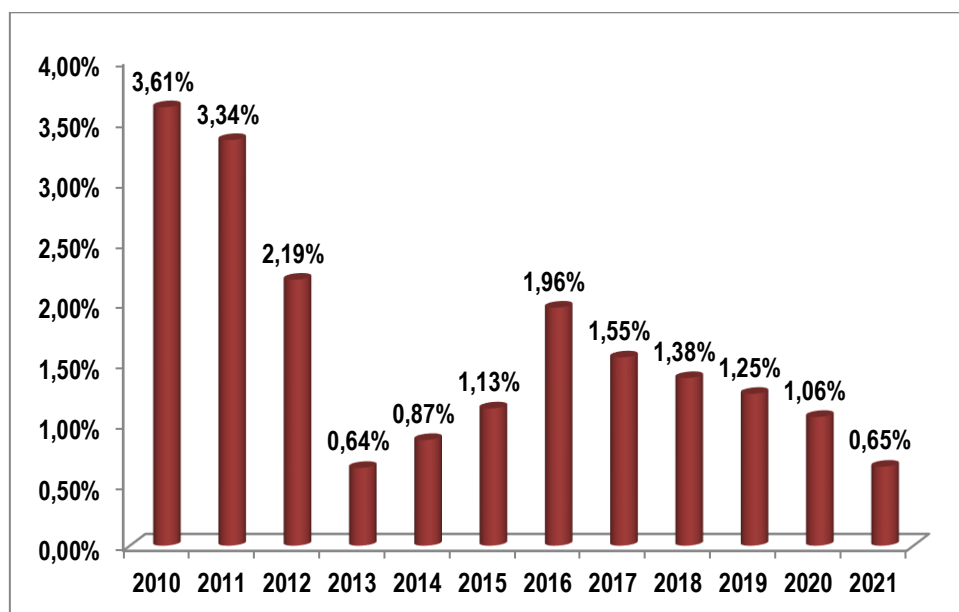


Figura nr. 104 - Dinamica procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în cadrul IMM-urilor (Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, Nicolescu O. coord.)

Cu toate că s-a manifestat o revigorare a trainingului la nivelul firmelor mici și mijlocii în unii dintre anii analizați, **intensitatea activităților de pregătire a personalului în cadrul acestui sector a înregistrat per ansamblu un trend nesatisfăcător în 2009-2021**, datorat în primul rând perioadelor de recesiune aferente crizei economice declanșate în 2009 și pandemiei Covid 19, care au generat diminuarea potențialului financiar al multor organizații, 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

Abordarea evolutivă a evaluărilor comparative dintre consultanța managerială furnizată în România și cea oferită la nivelul Uniunii Europene în perioada 2009-2021 (tabelul nr. 23), a relevat următoarele aspecte relevante:

1. Deși s-au înregistrat o serie de diferențe între evaluările calitative, cum se poate observa în 2009-2012 și 2019, când organizațiile străine care activează în România au fost mai bine cotate, per ansamblu în perioada analizată nu s-au produs modificări semnificative în ceea ce privește situația comparativă a consultanței în domeniul managementului din țara noastră și Uniunea Europeană;
2. Serviciile de consultanță managerială oferite în România – la nivel național, de firmele autohtone și de către instituțiile universitare românești – au fost percepute ca fiind mai puțin performante decât cele din Uniunea Europeană în toți anii analizați;
3. Aprecierile favorabile ale companiilor străine care asigură consultanță pe teritoriul țării noastre au fost mai frecvente decât evaluările pozitive ale universităților din România și firmelor autohtone pe parcursul celor 13 ani luați în considerare;
4. Activitățile de consultanță managerială derulate în general pe plan național au fost estimate ca fiind sub nivelul prestațiilor companiilor de consultanță străine, instituțiilor universitare și firmelor 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:

- În anul 2019 au fost consemnate cele mai reduse ponderi ale respondenților care au considerat că nivelul calitativ al consultanței furnizate de firmele autohtone și universitățile din România este inferior mediei europene.

- Proporția cea mai amplă a intervievaților care au apreciat că prestațiile la nivel național sunt de aproximativ același calitate cu cele existente în Uniunea Europeană s-a consemnat în anul 2016 (55,12%);
- Pe parcursul anului 2013 s-au constatat procente mai mari ale persoanelor care au indicat că activitățile de consultanță din țara noastră, pe plan național și la nivel de universități, sunt mai bune ca serviciile furnizate în U.E.;
- Evaluările negative referitoare la firmele de consultanță autohtone au depășit procentual percepțiile nefavorabile ale unităților de învățământ superior în anii 2010 (51,74% față de 43,24%), 2012 (51,66% comparativ cu 50,71%), 2014 (44,64% față de 43,97%), 2015 (42,50% comparativ cu 39,98%) și 2016 (34,95% față de 34,37%);
- Aprecierile pozitive cu privire la instituțiile universitare românești au fost mai frecvente decât calificativele favorabile ale companiilor autohtone în anii 2009-2012, 2018 și 2019;
- 2010 se remarcă și prin ponderea cea mai ridicată a respondenților care au opinat că serviciile de consultanță prestate în România de firmele străine sunt mai bune în raport cu cele din Uniunea Europeană (28,13%);
- În 2009-2012 și 2021 s-au înregistrat procentaje de peste 60% ale persoanelor care au estimat că activitățile de consultanță la nivel național sunt inferioare din punct de vedere calitativ serviciilor similare din Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 23

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană în perioada 2009-2021

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%
1.	2018	În general, la nivel național	5,69%	37,36%	56,95%
2.		De firmele de consultanță autohtone	9,05%	40,24%	50,71%
3.		De universitățile din România	10,21%	37,05%	52,73%
4.		De firmele de consultanță străine	17,65%	43,05%	39,30%
1.	2019	În general, la nivel național	6,09%	49,31%	44,60%
2.		De firmele de consultanță autohtone	13,01%	57,01%	29,98%
3.		De universitățile din România	14,53%	47,85%	37,63%
4.		De firmele de consultanță străine	22,25%	57,31%	20,44%
1.	2020	În general, la nivel național	9,65%	40,35%	50,00%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,15%	44,85%	40,00%
3.		De universitățile din România	13,17%	40,74%	46,09%
4.		De firmele de consultanță străine	24,10%	47,06%	28,84%
1.	2021	În general, la nivel național	4,45%	34,72%	60,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	9,23%	44,00%	46,77%
3.		De universitățile din România	7,67%	39,30%	53,04%
4.		De firmele de consultanță străine	17,41%	53,33%	29,26%

Menționăm că, deși firmele de consultanță managerială străine sunt mai bine evaluate decât universitățile și companiile 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 avem în vedere frecvența **utilizării serviciilor de consultanță de către firmele mici și mijlocii în perioada 2009-2021** (figura nr. 105), se constată următoarele:

- Proporțiile întreprinderilor în care s-a apelat la consultanți au avut evoluții descendente în 2009-2012, 2013-2015, 2017-2018 și 2020-2021;
- În 2016 a fost înregistrată cea mai amplă creștere față de anul precedent a proporției companiilor care au utilizat servicii de consultanță (cu 101,34%);
- Pe parcursul anului 2018 a avut loc cea mai mare scădere a gradului de accesare a acestui gen de servicii, de circa 2,4 ori comparativ cu anul anterior (de la 16,95% la 6,99%);
- În primul față de ultimul an din intervalul de timp analizat s-a constatat reducere de peste 3 ori a ponderii IMM-urilor care au recurs la consultanță externă.

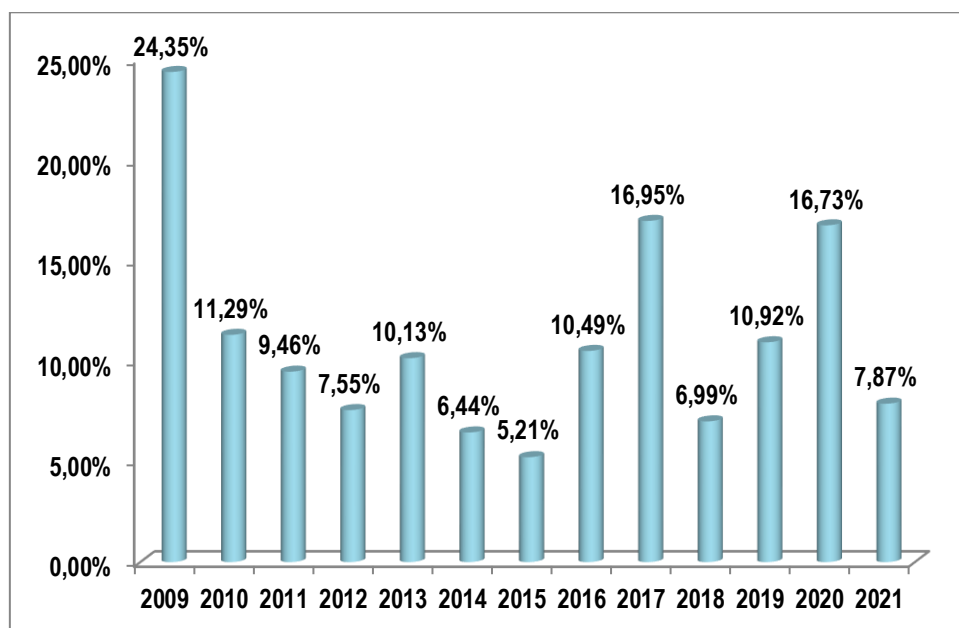


Figura nr. 105 - Dinamica utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri în perioada 2009-2021
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, Nicolescu O. coord.)

Luând în considerare evoluțiile prezentate mai sus, recomandăm amplificarea gradului de apelare la consultanții români, chiar dacă organizațiile de consultanță străine sunt în general mai bine cotate decât instituțiile universitare și firmele autohtone, întrucât în România există multe colective de profesori și experți valoroși, care pot asigura servicii de calitate superioară, atât datorită experienței apreciabile în domeniul managementului, cât și cunoașterii în măsură ridicată a particularităților organizațiilor private/ publice din țara noastră și contextului sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

De asemenea, se impun cu stringență reconsiderări ale abordărilor întreprinzătorilor/ factorilor de decizie din întreprinderi mici și mijlocii cu privire la activitățile de consultanță din domeniul managementului, în sensul orientării cu prioritate a unor resurse financiare în vederea asigurării accesului companiilor pe care le coordonează la analize pertinente și soluții de eficientizare cu caracter managerial.

CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERSPECTIVE STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXT EUROPEAN, PUTERNIC MARCAT DE PANDEMIA COVID-19 ȘI DIGITALIZARE

3.1. Evoluții mondiale complexe și provocatoare impactate de criza generată de pandemie

3.1.1. Elemente esențiale ale impactului pandemiei Covid-19 asupra economiei și managementului

Pandemia Coronavirus 19 este unică în istoria cunoscută a omenirii prin rapiditatea diseminării și prin blocajele și distorsiunile în toate domeniile, începând cu cel al psihologiei individuale și de grup, social, economic, cultural, medical, educațional, ș.a. Această pandemie afectează societatea în toate componentele și „straturile” sale, individual, organizațional, comunitar, regional, sectorial, național, internațional și mondial. În acest context - la care din nefericire se potrivește foarte bine conceptul VUCA cristalizat acum câțiva ani, care înseamnă volatilitate, incertitudine, complexitate, ambiguitate - rolul managementului nu scade, ci dimpotrivă se amplifică și modifică substanțial.

În continuare, prezentăm sintetizat un ansamblu de elemente care considerăm că pot facilita și contribui la eforturile de înțelegere, restructurare și remodelare ale managementului în contextul actual și economiei, puternic marcat de pandemie, pe fondul trecerii la societatea și economia bazate pe cunoștințe și al transformărilor digitale comprehensive și accelerate.

3.1.1.1. Premise

A. Schimbări esențiale în societate:

- prezervarea sănătății populației a devenit prioritatea numărul 1 în cvasitotalitatea țărilor;
- rolul și impactul factorilor medicali s-au amplificat foarte mult în societate, în special în economie;
- contactele, comunicațiile și fluxurile umane directe s-au redus foarte mult;
- extinderea accelerată a activităților în mediul virtual, a digitalizării muncii la domiciliu, generatoare de numeroase schimbări la nivel personal, organizațional și societal;
- funcționalitatea societății s-a modificat substanțial, modul de derulare a activităților în cvasitotalitatea domeniilor s-a schimbat într-o măsură apreciabilă, numeroase activități fiind stopate sau reduse ca dimensiune, concomitent cu extinderea accelerată a muncii online;
- economia după ce a intrat într-o criză profundă reflectată în închiderea și/sau restrângerea activităților a numeroase companii, în modificarea funcționării companiilor care își mențin activitatea, în dispariția a numeroase locuri de muncă, diminuarea veniturilor companiilor, salariaților și statului, scăderea PIB-ului în toate țările, a început să se relanseze;
- toate celelalte componente majore ale societății sunt marcate de criză, sectoarele medical, educațional, administrativ și ecologic fiind printre cele mai afectate;
- oamenii, ca indivizi, sunt foarte stresați datorită precedentelor mutații, percepțiile, așteptările, aspirațiile, motivațiile, perspectivele lor modificându-se, generând adesea schimbări majore în modul de a gândi, decide, acționa și comporta în cadrul familial, organizațional și societal.

B. Schimbări majore în economie:

- Scăderi și/sau întârzieri masive în aprovizionarea cu numeroase materii prime, componente, semifabricate, utilități, produse finite și servicii;
- Diminuări substanțiale ale cererii directe pentru anumite produse și servicii (turism, transporturi, sport, spectacole etc.);
- Creșteri ale riscurilor de întârzieri și/sau blocări ale unor proiecte economice și sociale aflate în curs de derulare;
- Scăderi ale cererii indirecte (industrie, servicii și comerț) de numeroase produse și servicii determinate de mutațiile precedente;
- Fluctuația intensă și nu rareori haotică a prețurilor, comenzilor și fluxurilor la anumite categorii de produse (petrol, medicamente, echipamente de protecție, unele materii prime esențiale, etc.);

- Reduceri și reorientări ale posibilităților de finanțare alternative, din surse neconvenționale (burse de valori, venture capital, societăți de investiții, etc.);

- Modificări notabile și parțial imprezvizibile în comportamentele consumatorilor individuali și instituționali, ca urmare a precedentelor schimbări referitoare la mărimea și frecvența cererilor de produse și servicii, determinate de modificarea consumurilor directe și indirecte, de constituirea de rezerve tampon, de speculații etc.;

- Numeroase ramuri ale economiei sunt afectate direct și indirect, imediat, pe termen mediu și lung și substanțial, de diminuări și reconfigurări ale cererii. Între acestea menționăm turismul, transporturile (aeriene, feroviare, navale, rutiere), industria sportivă, industria spectacolelor, industria hotelieră, ș.a.

Concluzia care se deprinde este că întreaga economie (inclusiv industria, construcțiile și agricultura) și societate sunt substanțial afectate, direct și indirect, în modalități mai mult sau mai puțin previzibile, pe termen mediu și lung, de prelungita pandemie Coronavirus.

3.1.1.2. Obiective strategice actuale pentru toate țările, pentru omenire în ansamblul său

Pentru perioada actuală și cea următoare, obiectivele strategice macro-sociale pot fi rezumate astfel:

a) stoparea pandemiei cât mai rapid și cu cât mai puține pierderi și dificultăți umane, economice, educaționale, ecologice, culturale etc. ;

b) stoparea într-o perioadă cât mai scurtă, a crizelor și perturbațiilor majore generate de pandemie în societate, începând cu cele din sănătate economie și învățământ;

c) asigurarea funcționării economiei la toate nivelurile – național, regional, sectorial, local și de întreprindere – cât mai aproape de parametrii normali pentru satisfacerea necesităților esențiale, individuale, comunitare, economice, medicale și sociale ;

d) relansarea economiei și a celorlalte domenii care compun societatea pentru a ajunge la normalitate, care va fi o nouă „normalitate” diferită în multe privințe de cea care a fost înainte de pandemie;

e) desprinderea învățămintelor ce decurg din pandemia Covid-19 și utilizarea lor în remodelarea priorităților, structurilor și activităților viitoare pentru a preveni și/sau a face față mult mai bine posibilelor crize majore de diverse naturi.

3.1.1.3. Soluția - un nou tip de management de criză și post-criză la nivelul tuturor entităților intra și extra naționale

Noul tip de management este necesar la toate nivelurile societății și economiei: național, sectorial, regional, local, microeconomic, internațional. Noul tip de management este necesar să prezinte cel puțin cinci capacități:

- capacitatea de a percepe realist procesele ce se derulează în economie și societate și consecințele generate;
- capacitatea de a reacționa rapid, flexibil și eficace;
- capacitatea de rezistență și de reziliență la stresuri multiple (medicale, sociale, economice, politice) și intense;
- capacitatea de inovare eficace și eficientă imediată, pe termen mediu și lung;
- capacitatea de a coopera cu alte entități la nivel național și internațional, subordonată noilor priorități societale ale perioadei actuale.

Contracurarea și eliminarea rapidă și eficace a efectelor pandemiei Coronavirus nu poate fi realizată decât prin practicarea unui **nou tip de management la toate eşaloanele economiei și societății**, focalizat pe primatul necesităților oamenilor într-o abordare sustenabilă.

Pentru implementarea noului tip de management în condiții de criză, pentru a preîntâmpina și diminua efectele negative asupra entităților, pentru a supraviețui și a se dezvolta performant, valorificând noile oportunități, următoarele elemente care – care furnizează un **mini ghid managerial** – pot fi foarte utile.

1. Identificarea principalelor amenințări pentru entitate, cum ar fi cele referitoare la: stoparea sau reducerea cererii pentru produsele și serviciile sale; blocarea parțială sau totală a aprovizionării cu materii prime, semifabricate, piese de schimb, produse, servicii s.a.; insuficiența personalului; creșterea costurilor (unitare și

totale) ale derulării activităților; diminuarea veniturilor și încasărilor; neplata ratelor la credite, leasing etc.; lipsa de lichidități pentru plata salariilor, furnizorilor etc.

2. Evaluarea duratei și mărimii efectelor negative ale fiecărei amenințări asupra entității.
3. Stabilirea de măsuri concrete pentru eliminarea/diminuarea efectelor negative ale fiecărei amenințări.
4. Identificarea eventualelor noi oportunități referitoare la vânzări, aprovizionare, resurse umane, costuri, subvenții, decalări de plăți ale impozitelor și taxelor, ajutoare de stat etc.
5. Evaluarea duratei și mărimii efectelor pozitive ale fiecărei noi oportunități asupra entității.
6. Stabilirea de măsuri concrete de către managementul entității pentru a valorifica noile oportunități.
7. Centralizarea efectelor negative ale amenințărilor care nu au fost contracarate pe domenii (volumul activității, venituri, costuri, prețuri, etc.).
8. Centralizarea efectelor pozitive ale valorificării noilor oportunități pe domenii (volumul activității, venituri, costuri, prețuri, etc.).
9. Determinarea efectelor nete totale (de la amenințări și oportunități) pentru entitate.
10. Stabilirea și a altor măsuri suplimentare pentru diminuarea efectelor negative totale la nivel de entitate.
11. Întocmirea unui plan sintetic cu toate măsurile de adoptat și implementat grupate pe 3 categorii: a) măsuri imediate; b) măsuri pe termen mediu; c) măsuri pe termen lung.

3.1.1.4. Tendințe manageriale emergente în contextul actual

Ca urmare a crizei provocată de pandemia Covid-19 se accentuează în management două tendințe aparent și/sau parțial contradictorii.

A. Intensificarea virtualizării managementului, a utilizării aplicațiilor online, a transformărilor digitale, a utilizării mai intense a noilor concepte, abordări și instrumente privind inteligența artificială, „internet of things (IOT) and connected devices”, „big data analysis”, „metrics and cloud”, „custom manufacturing and 3D printing” ș.a. Datorită pandemiei s-au înregistrat o serie de progrese la un mare număr de persoane, depășindu-se limite și cutume tradiționale, cum ar fi:

- dobândirea și extinderea de cunoștințe necesare folosirii mijloacelor online în munca de execuție curentă și în management;
- comunicarea și interacționarea prelungită online;
- eliminarea reticențelor existente la o parte apreciabilă dintre salariați, mai ales cu vârste mai înaintate și/sau din entități micro sau mici, a fricii chiar asociată utilizării curente în munca cotidiană a comunicării și interrelaționării online;
- conștientizarea la un nivel superior ale marilor avantaje (reducerea de costuri organizaționale și individuale, rapiditate accelerată a comunicării, economie de timp etc.) ale comunicării și muncii online pentru salariați, entități și stakeholderii lor relevanți.

B. Intensificarea managementului umanistic, care acordă o mare atenție omului, personalității sale, necesităților, aspirațiilor, așteptărilor, emoțiilor, relaționării cu alte persoane, inteligenței emoționale, climatului social, ambianței locului de muncă, rezilienței individuale și organizaționale etc. În condițiile pandemiei, munca la domiciliu, telemunca, distanțarea socială și celelalte elemente generate sau amplificate de acest flagel au scos în evidență:

- necesitatea pentru fiecare individ a contactelor directe, a interrelaționării „face-a-face” cu alte persoane;
- efectele negative, psihologice, sociologice, economice etc. pe care predominanța muncii la domiciliu și a muncii online le au asupra componentelor tuturor entităților;
- necesitatea și utilitatea pentru entități și pentru societate în ansamblul său, de a situa în prim plan omul în complexitatea sa, de a plasa în centrul proceselor manageriale aspectele umane, individuale și de grup, organizaționale și societale.

Aceste tendințe, coroborate cu celelalte mutații societale, cu intensificarea VUCA, implică din partea liderilor și a specialiștilor în management intense eforturi creative și pragmatice, care să valorifice marile oportunități pe care le oferă trecerea la economia bazată pe cunoștințe și transformările digitale. Aceste tendințe reprezintă repere de esență în „reinventarea managementului”, declanșată de specialiștii de vârf din numeroase țări în deceniul anterior, având în vedere și impactul complex și plurivalent al pandemiei Covid-19.

3.2. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare - mutații dominante ale secolului XXI

3.2.1. Economia bazată pe cunoștințe

În istoria milenară a omenirii, secolul XXI este, fără nici o îndoială, secolul marilor transformări. Deși opiniile privind esența și semnificația acestora sunt multiple și variate, un număr tot mai mare de specialiști, cu argumente din ce în ce mai puternice, consideră că se produce trecerea la un nou sistem economico-social, pentru care cei mai mulți utilizează titlaturile de economie bazată pe cunoștințe și/sau economie inteligentă. O reflectare pragmatică de cea mai mare importanță a acestor evoluții o constituie ultimele două strategii de dezvoltare ale Uniunii Europene – Strategia de la Lisabona și Strategia UE 2020 – 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**¹. 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 constituie, însă cunoștințele, factorii menționați reprezentând în fapt, modalități majore de de individualizare și operaționalizare ale acestora*.

La Forumul de la Davos de la începutul anului 2017 s-a situat în prim plan „Industria 4.1” – a patra revoluție industrială. În fapt, aceasta nu reprezintă o nouă revoluție industrială, ci o nouă fază în derularea revoluției cunoștințelor, fază în care se manifestă și mai pregnant impacturile digitalizării economiei mondiale.

Din cele mai vechi timpuri, bogăția și puterea erau asociate posesiei resurselor fizice. Factorii tradiționali de producție – pământul, utilajele, clădirile etc. – erau predominanți 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 rezultate². 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 bazată pe cunoștințe se va extinde rapid în zona dezvoltată a omenirii și treptat în celelalte. Conturată la început în cele mai dezvoltate țări, economia bazată pe cunoștințe cunoaște o rapidă și intensă dezvoltare, la nivel de mapamond.

În esență, **economia bazată pe cunoștințe** se caracterizează prin transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei și prin procese economice în cadrul cărora generarea, vinderea, cumpărarea, învățarea, stocarea, dezvoltarea, partajarea și protecția cunoștințelor devin predominante și

¹ 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.

² Jones A. B., op. cit., p. 4.

condiționează decisiv obținerea de profit și asigurarea sustenabilității economiei pe termen lung¹.

Pentru înțelegerea conceptului de economie bazată pe cunoștințe, este esențială **cunoașterea principalelor sale caracteristici** pe care le prezentăm succint în continuare (vezi figura nr. 1). Precizăm că elementele enunțate în paginile următoare - formulate de noi - se deosebesc parțial de cele evidențiate de alți specialiști.

- **Primordialitatea cunoștințelor în toate sferile activității economice**, datorită impactului decisiv pe care îl au asupra funcționalității și performanțelor organizațiilor. În procesele de producție, cunoștințele reprezintă adesea un input mai important pentru obținerea performanțelor decât pământul, banii sau munca.

- **Proprietatea intelectuală deține o pondere apreciabilă în patrimoniile naționale**, în continuă creștere, iar granițele dintre proprietatea intelectuală și proprietatea clasică tind să se estompeze, ca urmare a schimbării structurii factorilor de producție. În economia bazată pe cunoștințe aflată la maturitate, proprietatea intelectuală va fi majoritară.

- **Concentrarea activităților economice, nu asupra producerii de bunuri, ci asupra tratării informațiilor, acumulării cunoștințelor și producerii de bunuri-cunoștințe**. Cunoștințele și bunurile cunoștințe tind să devină cele mai căutate și prețuite mărfuri pentru agenții economici.

- **Capitalul cunoștințe, conținutul principal al capitalului intelectual, este un capital special, intangibil, fluid, a cărui posesiune în exclusivitate este dificil de asigurat** și care, adesea, poate fi preluat și reutilizat de alte organizații fără acordul proprietarului său.

- **Fundamentarea activităților economice nu în primul rând pe resurse tangibile** (pământ, clădiri, echipamente), ci pe resurse intangibile, reprezentate de cunoștințe și de mințile oamenilor competenți.

- **Intensificarea, diversificarea și accelerarea inovării** în fiecare domeniu și ramură economică. Inovarea se intensifică în toate domeniile – tehnic, informatic, comercial, medical, 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.

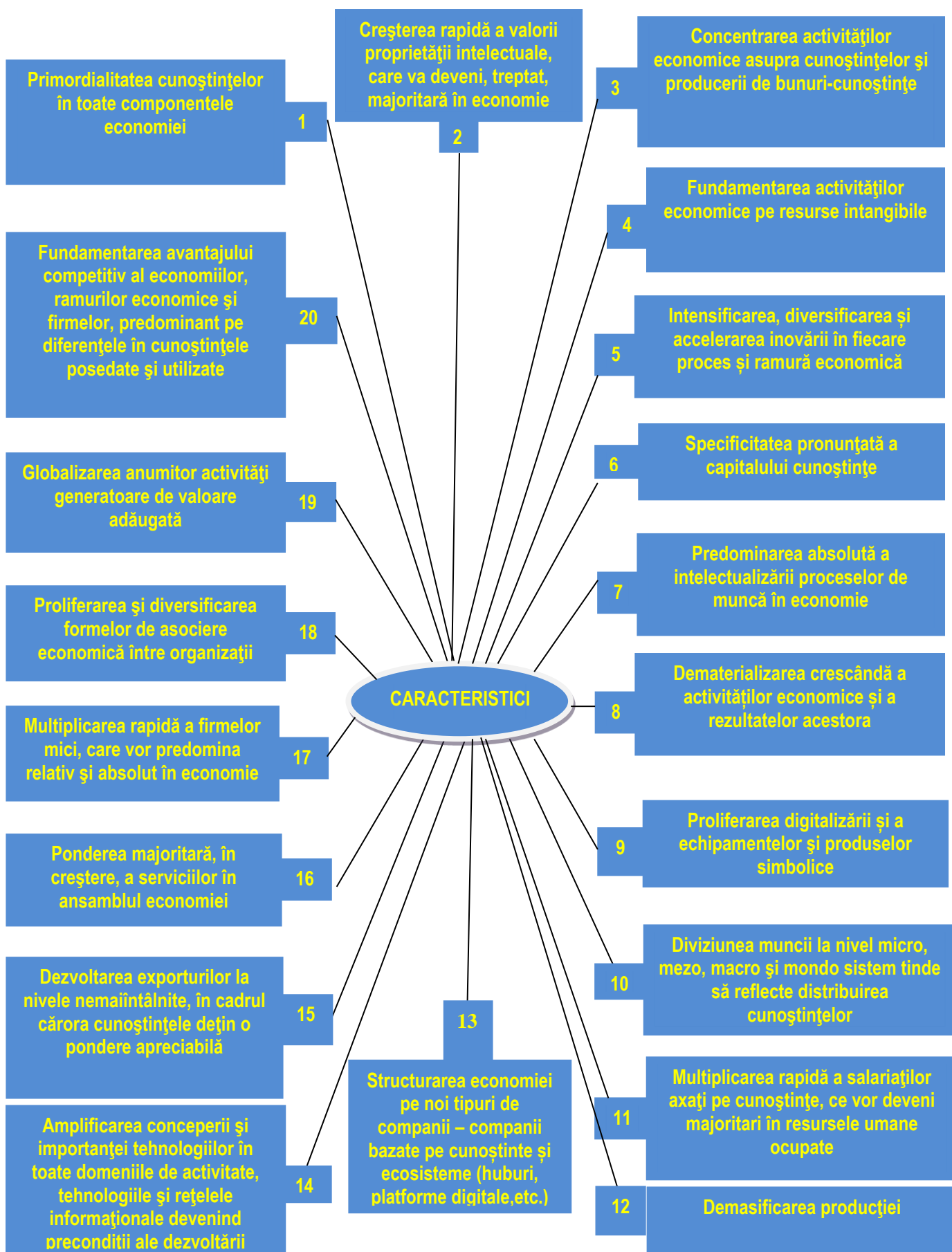


Figura nr. 1 - Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe

- **Demasificarea producției**, în sensul eliminării necesității de a concentra cantități mari de resurse fizice și umane într-o organizație, pentru a putea genera performanțe economice viabile. Primii pași s-au făcut prin sistemele „just in time“, prelucrarea industrială bazată pe integrarea computerelor, extinderea muncii la domiciliul salariaților, telemunca etc. Concomitent, demasificarea produselor este și rezultanta „integrării” cunoștințelor în produse, ceea ce duce la diminuarea cantității de substanță materială încorporată sau chiar la cvasieliminarea acestora, simultan cu amplificarea parametrilor calitativi.

- **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 atuuiri esențiale ale IMM-urilor în a se manifesta ca principale promotore 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 rețelele de distribuție 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.

3.2.2. Întreprinderea bazată pe cunoștințe

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.

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 Jones² și Francis Coincross³.

Tabelul nr. 1

Principalele caracteristici ale firmei bazată pe cunoștințe

Nr. crt.	Caracteristici
1.	Diminuarea firmei în ceea ce privește activele fizice, activitățile realizate și salariații utilizați, concomitent cu dezvoltarea bazei interne de cunoștințe și extinderea legăturilor cu clienții, furnizorii și resursele umane externe
2.	Externalizarea activităților care nu sunt esențiale pentru firmă, în paralel cu internalizarea celor care fac parte sau sunt puternic complementare cunoștințelor esențiale ale organizației.
3.	Schimbarea relațiilor cu resursele umane externe firmei, în sensul apelării la aceasta pentru activitățile funcționărești mai puțin importante și pentru cele de întreținere ale organizației; pentru realizarea lor se va apela pe scară largă la firme mici și persoane care lucrează independent.
4.	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 precondiție 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 semiautonomie, 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 capabilităților 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 progresează 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.

¹ Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 106.

² Jones B., Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999, pag. 42-43, 170-171.

³ Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.

Nr. crt.	Caracteristici
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.
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.

3.2.3. Managementul bazat pe cunoștințe

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 decenii - : **știința managementului bazat pe cunoștințe**. Potrivit cercetărilor noastre, știința managementul bazat pe cunoștințe constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor economice, sociale și ecologice ale organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor¹.

Comparativ cu managementul clasic, managementul bazat pe cunoștințe acordă o **pondere mult mai mare cunoștințelor** – devenite materie primă esențială a organizației și, firește, a managementului – trecând datele și informațiile în planul secund. O a doua deosebire de esență se referă la **centrarea, într-o măsură sensibil superioară perioadei precedente, pe resursele umane**. În plus, resursa umană a organizației, în varianta sa cuprinzătoare – adică referitoare nu numai la salariați, ci la principalii săi stakeholderi – este abordată prioritar din perspectiva tratării cunoștințelor, atât explicite, cât și implicite². A treia diferență esențială constă în **utilizarea crescândă a digitalizării și transformărilor digitale**^{3,4,5,6,7}, care influențează într-o măsură din ce în ce mai mare: conținutul, structura, modul de derulare și performanțele proceselor și relațiilor manageriale, configurația, funcționalitatea, eficacitatea și eficiența strategiilor, politicilor și sistemelor manageriale ale organizațiilor de toate categoriile.

Cele trei 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, ecologice și educaționale 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, prezentate în continuare.

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 Unruh, G., & Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose>.

⁴ World Economic Forum & Accenture. (2017). Digital Transformation initiative. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture /conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf

⁵ Becerra, J. (2017, March 14). The digital revolution is not about technology -It's about people. World Economic Forum, Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/the-digital-revolution -is-not-about-technology-it-s-about-people>.

⁶ Bukht, R., & Heeks R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Development Informatics Working Paper Series, Paper no 68. Retrieved <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwpkpr68-diode.pdf>.

⁷ Meyer, H. (2017, June 12). Understanding The Digital Revolution And What It Means. Retrieved from <https://www.socialeurope.eu/understanding-digital-revolution-means>.

3.3. Repere și abordări strategice ale UE, esențiale pentru România

3.3.1. Facilitatea UE de redresare și reziliență¹

În contextul crizei generate de pandemia Covid-19, UE a adoptat "Facilitatea de redresare și reziliență", care are ca scop oferirea de suport statelor membre pentru a contracara efectele acesteia, în contextul continuării reformelor și a integrării în cadrul UE.

Obiectivul general al "Facilității de redresare și reziliență", este să promoveze coeziunea economică, socială și teritorială prin îmbunătățirea rezilienței și a capacității de a contracara criza, să redreseze capacitatea și potențialul de creștere economică al statelor membre, atenuând impactul economic și social al crizei, în special în ceea ce privește femeile, contribuind la implementarea Pilonului European al Drepturilor Sociale, la sprijinirea tranziției la economia verde, la realizarea setului de priorități al UE pentru 2030 privind schimbările climatice, și la armonizarea cu obiectivul UE pentru 2050 privind neutralitatea climatică și transformarea digitală.

Această facilitate își aduce aportul la creșterea convergenței economice și sociale, refăcând și promovând creșterea economică și sustenabilă și integrarea economiilor UE, contribuind la crearea de locuri de muncă de calitate ridicată și la autonomia strategică a UE ca o economie deschisă și generând valoare adăugată europeană.

Obiectivul specific al "Facilității de redresare și reziliență", adoptat de UE este furnizarea de suport financiar în vederea realizării reformelor și investițiilor cuprinse în planurile naționale de redresare și reziliență. Obiectivul trebuie realizat în strânsă colaborare cu statele membre ale UE.

Fiecare țară membră UE pentru a obține finanțări în cadrul acestei facilități prezintă un plan național foarte riguros și temeinic argumentat care are în vedere, în principal, realizarea a șase piloni:

- Tranziția spre o economie verde;
- Transformarea digitală;
- Creșterea economică inteligentă, sustenabilă și incluzivă;
- Coeziunea socială și teritorială;
- Sănătate și reziliență instituțională;
- Copii, tineri, educație și competențe.

Planurile naționale trebuie să asigure prin măsurile concrete incorporale, un feed-back cuprinzător și echilibrat la provocările majore economice și sociale din fiecare țară, având în vedere situații specifice naționale. Planurile trebuie să includă și un set de măsuri pentru monitorizarea și implementarea sa, referitoare la obiectivele și sarcinile de realizat, costurile estimate și impactul așteptat asupra creșterii economice, creării de locuri de muncă, rezilienței economice, sociale și instituționale.

Sumele nerambursabile alocate fiecărui stat, ce reprezintă maximum 70% din contribuția UE, sunt calculate în funcție de populația sa, de PIB-ul pe cap de locuitor și de rata șomajului. Diferența de 30% se determină, având în vedere pe lângă dimensiunea populației și a PIB-ului și diminuările de PIB în 2020 și previziunile privind evoluția acestuia în 2021 și 2022. României îi sunt alocate 14,248.020 miliarde euro, ceea ce reprezintă 4,2% din fondul total al UE.

Pentru evaluarea și monitorizarea implementării planurilor naționale de redresare și reziliență sunt stabilite reguli și mecanisme foarte detaliate și riguroase la nivelul UE și al statelor membre. În situația în care unele state membre nu realizează obiectivele cuprinse în planul național de redresare și reziliență, UE poate adopta măsuri de realocare a fondurilor acordate altor state, potrivit principiului subsidiarității.

Această facilitate completată și dezvoltată prin instrumentul financiar temporar **#NextGenerationEU**, în valoare de 750 de miliarde euro, separat de bugetul pe termen lung al UE (Cadrul Financiar Multiannual 2021-2027), reprezintă o oportunitate unică pentru fiecare stat membru al UE, de refacere și relansare după criză, și de modernizare în contextul trecerii la „smart economy” și al transformărilor digitale accelerate. Valorificarea acestei oportunități implică eforturi și competențe la un nivel nemaiîntâlnit în fiecare stat, firește, inclusiv pentru România.

¹ Regulation Establishing the Recovery and Resilience Facility, Council of European Union, European Parliament, 2021/24, 18/02/2021.
352

3.3.2. Cadrul financiar multianual 2021-2027

Cadrul financiar 2021-2027 reprezintă în fapt bugetul pe care UE l-a stabilit pentru a finanța țările membre în vederea realizării priorităților pe care și le-au determinat pentru acești șapte ani. În continuare prezentăm aceste priorități:

- A. O Europă mai inteligentă, prin inovare, digitalizare, transformare economică și sprijinirea IMM-urilor;
- B. O Europă mai verde, fără emisii de carbon prin punerea în aplicare a Acordului de la Paris și investiții în tranziția energetică, energia din surse regenerabile și combaterea schimbărilor climatice;
- C. O Europă conectată, cu rețele strategice de transport și digitale;
- D. O Europă mai socială, pentru realizarea pilonului European al drepturilor sociale și ameliorarea calității locurilor de muncă, a învățământului, a competențelor, a incluziunii sociale și a accesului egal la sistemul de sănătate;
- E. O Europă mai apropiată de cetățenii săi, prin sprijinirea strategiilor de dezvoltare conduse la nivel local și a dezvoltării urbane durabile în UE.

Componentele principale ale cadrului financiar 2021-2027 sunt prezentate în figura următoare.

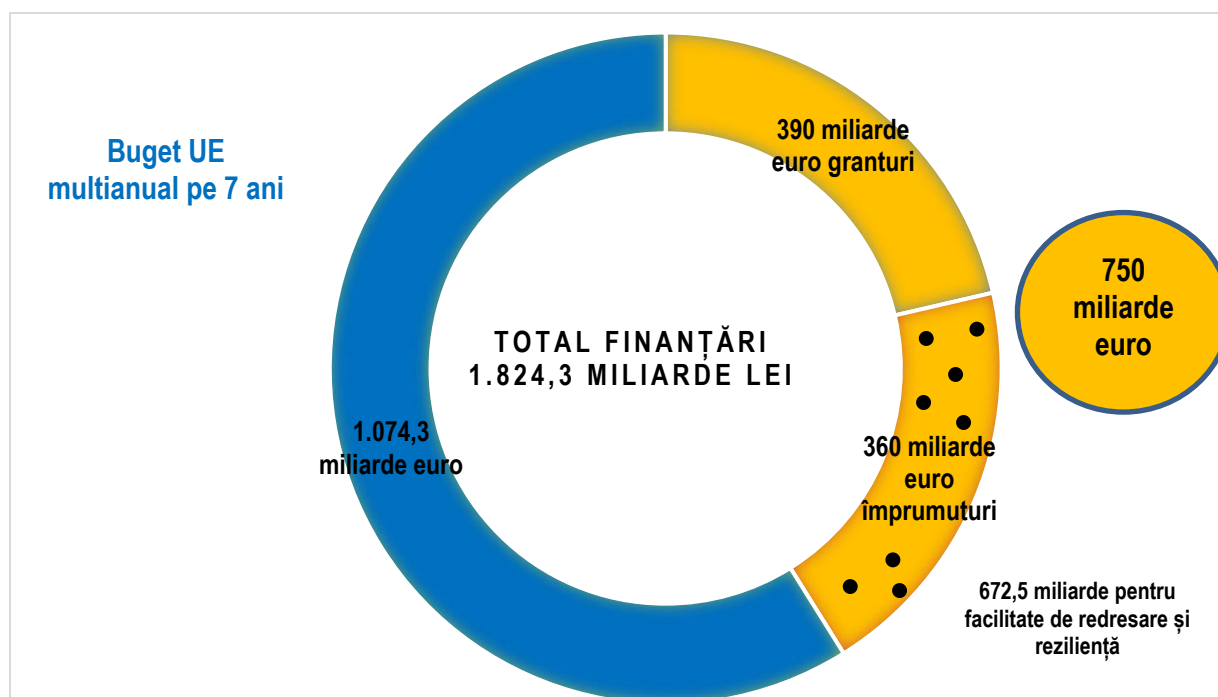


Figura nr. 2 – Componentele principale ale finanțării UE în perioada 2021-2027

Principalele destinații ale finanțării UE pentru septenaliul 2020-2027 sunt prezentate în tabelul nr. 2.

Destinațiile finanțării UE pentru 2021-2027

Nr. crt.	Domeniul	Suma (miliarde euro)
1.	Piața unică, inovare și sectorul digital	132,8
2.	Coeziune, reziliență și valori	377,8
3.	Resurse naturale și mediu	356,4
4.	Migrație și gestionarea frontierelor	22,7
5.	Securitate și apărare	13,2
6.	Vecinătate și întreaga lume	98,4
7.	Administrația publică Europeană	73,1
8.	Total	1.074,3

Pentru accesarea acestor sume, fiecare țară trebuie să elaboreze programe și proiecte prin care să se realizeze prioritățile strategice ale UE, în condițiile specifice fiecăreia. În conceperea și implementarea programelor și proiectelor trebuie respectate, similar precedentei perioade de finanțare 2014-2020, seturi de reguli și proceduri riguroase. Prin acestea se asigură atât realizarea priorităților și obiectivelor previzionate, cât și cheltuirea corectă și eficientă a fondurilor europene.

3.3.3. Programele României finanțate de UE în perioada 2021-2027

În tabelul nr. 3, prezentăm succint programele României care vor fi finanțate de UE, specificând sumele aprobate.

Programele României pentru 2021-2026 finanțate de UE

Nr. crt.	Titlul programului	Conținutul programului	Sumele alocate miliarde euro
1.	Programul Operațional Tranziție Justă (POTJ)	<ul style="list-style-type: none"> Sprijin exclusiv activitățile care sunt direct legate de obiectivul specific de a permite regiunilor și cetățenilor să abordeze impactul social, economic și de mediu al tranziției către o economie neutră din punct de vedere climatic. Măsurile care vor fi finanțate în cadrul programului urmăresc: creșterea și diversificarea economică, ocuparea forței de muncă prin recalificare sau reconversie profesională, decontaminarea siturilor poluate și economie circulară, energie curată prin reducerea emisiilor de gaze cu efect de seră, eficiența energetică și energie din surse regenerabile precum și digitalizare. 	2,030
2.	Programul Operațional Dezvoltare Durabilă (PODD)	<ul style="list-style-type: none"> Obiectivele programului au în vedere asigurarea coeziunii sociale, economice și teritoriale prin sprijinirea unei economii cu emisii scăzute de gaze cu efect de seră și prin asigurarea utilizării eficiente a resurselor naturale. Măsurile care vor fi finanțate în cadrul programului urmăresc nevoile de dezvoltare din următoarele sectoare : adaptarea la schimbările climatice prin creșterea eficienței energetice și dezvoltarea sistemelor inteligente de energie, a soluțiilor de stocare și a adecvanței sistemului energetic ; infrastructura de apă și apă uzată ; economia circulară ; conservarea biodiversității ; calitatea aerului și decontaminarea siturilor poluate ; managementul riscurilor. 	13,62

3.	Programul Operațional Transport (POT)	<ul style="list-style-type: none"> Fondurile vor fi alocate pentru principalele obiective de infrastructură - șosele de mare viteză, drumuri naționale, feroviare, mobilitate urbană, transport multimodal, canale navigabile și portuare. 	8,368
4.	Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (POCIDIF)	<ul style="list-style-type: none"> Vizează, în principal, stimularea accesului la finanțare al IMM pentru inovare prin digitalizare. 	2,14
5.	Programul Operațional Sănătate (POS)	<ul style="list-style-type: none"> Implementarea de programe de screening populațional/ diagnosticare și tratament al stadiilor incipiente, în special pentru persoane aparținând grupurilor vulnerabile. Măsuri destinate creșterii capacității de îngrijire medicală a pacientului critic prenatal/ neonatal/ postneonatal, Măsuri de diagnosticare precoce și/ sau tratament antenatal/ neonatal/ postnatal, Dezvoltarea Institutului Național de Cercetare-Dezvoltare Medicomilitară "Cantacuzino". 	4,7
6.	Programul Operațional Educație și Ocupare (POEO)	<ul style="list-style-type: none"> Îmbunătățirea accesibilității, calității educației și îngrijirii copiilor preșcolari, inclusiv ale infrastructurii aferente. Prevenirea abandonului școlar timpuriu. Ameliorarea calității educației și formării profesionale. Integrarea tinerilor pe piața muncii, dezvoltarea culturii antreprenoriale, sprijinirea antreprenoriatului și a economiei sociale. Creșterea participării la învățarea pe parcursul întregii vieți pentru asigurarea tranzițiilor pe piața muncii și a mobilității profesionale a angajaților. 	5,775
7.	Programul Operațional Incluziune și Demnitate Socială (POIDS)	<ul style="list-style-type: none"> Menit să răspundă nevoilor grupurilor vulnerabile din mediul rural, în principal, dar și din mediul urban, atât în ceea ce privește asigurarea accesului la servicii cât și prin implementarea unor măsuri care să sprijine în mod direct membrii grupurilor vulnerabile (vouchere, sprijin material, alimente, etc). 	3,663
8.	Programe Operaționale Regionale (POR)	<ul style="list-style-type: none"> Asigurarea continuității viziunii strategice privind dezvoltarea durabilă și echilibrată a regiunilor în perioada 2014-2020. Fiecare program operațional regional va fi gestionat de Agențiile de Dezvoltare Regională, ca autorități de management. 	Sume de stabilit
9.	Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT)	<ul style="list-style-type: none"> Asigură utilizarea și administrarea eficientă și eficace a fondurilor UE, sprijinind programarea, monitorizarea, controlul, auditul, evaluarea, comunicarea cu privire la prioritățile UE. 	0,5985

Pe lângă cele 31 mld. euro fonduri nerambursabile disponibile României pentru cele nouă programe descrise în tabel, propunerea Comisiei Europene pentru țara noastră în cadrul Cadru Financiar Multianual din perioada 2021-2027 destinat Politicii Agricole Comune, se ridică la circa 20,5 miliarde de euro. Din această sumă, 13,3 miliarde reprezintă plățile directe, iar 6,7 miliarde de euro se vor acorda pentru Fondul European Agricol pentru Dezvoltare Rurală (FEADR).

Pentru ca programele prevăzute să fie realizate integral și la parametrii prevăzuți, este necesar un volum imens de muncă și personal deosebit de competent și dedicat.

3.4. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe** și de transformări digitale

3.4.1. Repere esențiale în fundamentarea strategiei

Evoluțiile contextuale la nivelul Uniunii Europene reprezintă repere esențiale pentru dezvoltarea României, favorizante în mare măsură, dar insuficiente pentru obținerea de performanțe sustenabile. Înscrierea României în evoluțiile europene, participarea sa activă – în concordanță cu interesele naționale esențiale – la operaționalizarea Strategiei Uniunii Europene și la transpunerea în practică a directivelor și recomandărilor stabilite la nivelul Uniunii Europene trebuie realizate printr-o abordare sustenabilă, cu obiective și parcursuri pe termen lung. **Precondiția necesară este elaborarea unei strategii naționale profesioniste de construire a economiei bazate pe cunoștințe și de transformări digitale, luând în considerare elementele noi, aferente revoluției și digitalizării în contextul specific generat de pandemia Covid-19.**

Analizele efectuate de noi și cele publicate în alte lucrări^{1,2,3,4,5,6} 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 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 generată de Coronavirus;
- Integrarea României în Uniunea Europeană;
- Construirea economiei bazată de cunoștințe și transformări digitale, în consens cu viziunea și abordările strategice ale UE 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 și digitalizare, 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

***Precizăm că România este singura țară intrată în Uniunea Europeană care nu și-a elaborat o strategie postaderare, deși era necesară și obligatorie.

¹ Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

² Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Pro Universitaria, București, 2011.

³ Dăianu D., Panca Bianca, Pâslaru D., Țurlea Geanina, Voinea L., România o evaluare a îndeplinirii Agendei Lisabona, Raport al GEA, din cadrul Societății Române de Economie, București, 2004.

⁴ Gheorghiu R., Pîslaru D., Țurlea Geanina, Competitivitatea pe bază de inovare a economiei românești în contextul Strategiei de la Lisabona, Open Society Institute, CRPE, București, 2004.

⁵ Nicolescu O., Mereuță C. (coord.), Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România, Editura Tribuna Economică, București, 2007.

⁶ Strategia Națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, Paideia, București, 2018.

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 în contextul schimbărilor generate de criza COvid-19, cu accent pe identificarea cauzelor care le generează*;

- Caracteristicile, oportunitățile și amenințările potențiale oferite de revoluția cunoștințelor, revoluția digitală și de economia bazată pe cunoștințe;

- Viziunea și abordările strategice ale 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 și digitalizare, în special cele din extremul orient (Singapore, Coreea de Sud, Hong-Kong, Taiwan, etc.), pentru a prelua și adapta anumite modalități și metode de acțiune la condițiile din România;

- Ultimele evoluții strategice la nivelul UE, și în special Facilitatea de refacere și reziliență, pachetul de relansare economică, Next Generation EU (NGEU), cadrul financiar multianual 2021-2027, 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. 3), 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 situația 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, medicale 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.

* Foarte util, din acest punct de vedere este “Raportul de țară al României”, elaborat în fiecare an de Comisia Europeană.

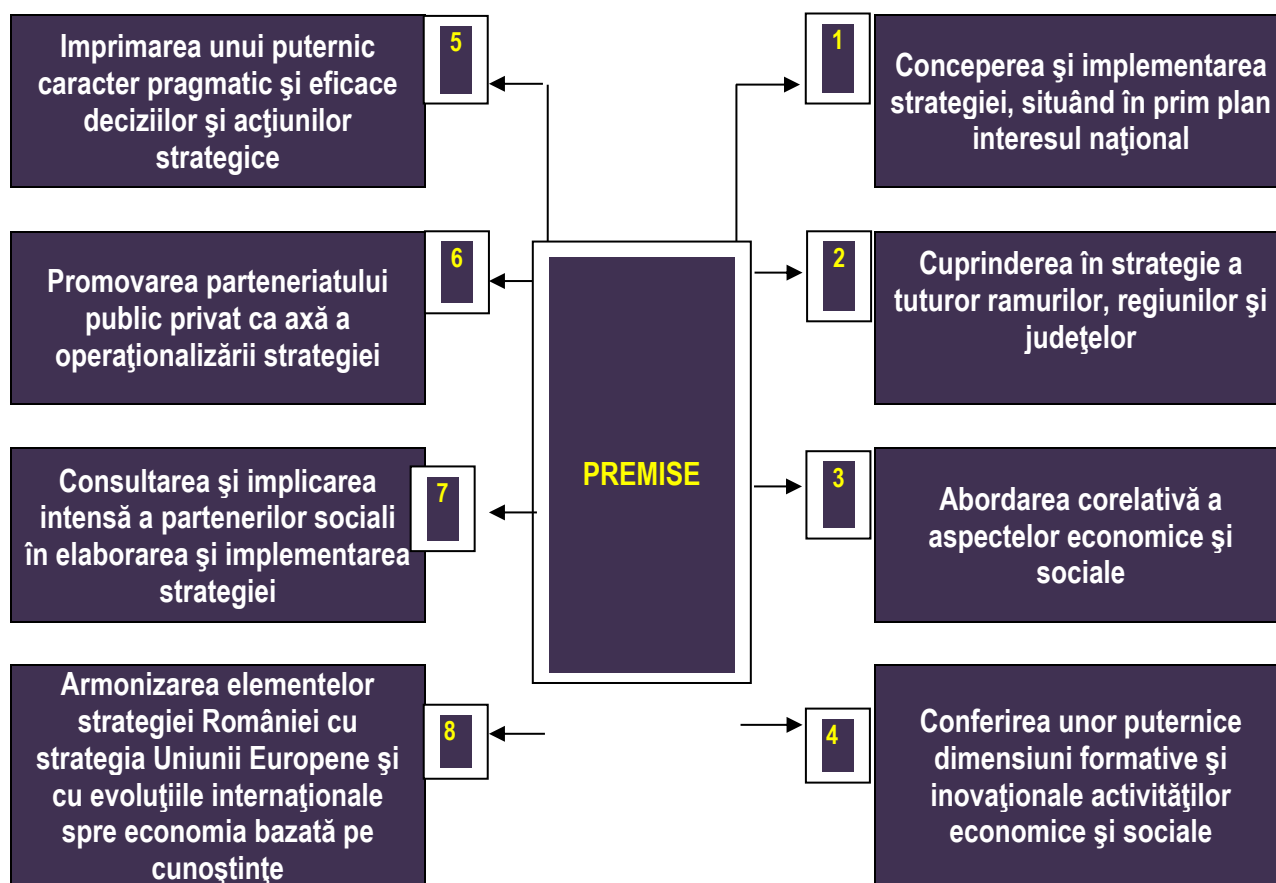


Figura nr. 3 - Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România

e) Imprimarea unui puternic caracter pragmatic și eficace opțiunilor strategice și acțiunilor de construire a economiei bazată pe cunoștințe, evaluând întotdeauna efectele pozitive concrete pe care le vor genera și acționând pentru maximizarea lor. Se recomandă luarea în considerare cu prioritate a tuturor categoriilor de efecte directe și indirecte, pe termen scurt, mediu și lung, pentru a determina o dezvoltare durabilă substanțială.

f) Promovarea parteneriatului public-privat ca axă de operaționalizare a majorității elementelor cuprinse în strategie, valorificând, atât spiritul intreprenorial propriu agenților economici privați, cât și viziunea socială, resursele apreciabile și instrumentele de armonizare care sunt, de regulă, în responsabilitatea statului și organizațiilor publice.

g) Fundamentarea elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe pe consultarea și implicarea de facto, intensă, a partenerilor sociali. Se asigură, astfel, o luare în considerare mai echilibrată a intereselor tuturor categoriilor sociale și concomitent, o participare mai intensă a acestora la implementare, ceea ce se va reflecta pozitiv în calitatea strategiei și – îndeosebi – în performanțele pe care le va genera.

h) Armonizarea obiectivelor, opțiunilor strategice și a celorlalte elemente cuprinse în strategia României, cu elementele încorporate în documentele 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 în contextul crizei generate de pandemia Covid-19, precum și tendințele și abordările inovative care se prefigurează pe plan mondial.

3.4.2. Componentele strategiei

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 și digitalizare, 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, fortificarea sistemului medical național, 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 și digitalizare este condiționată de creșterea rapidă a cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea, care reprezintă în prezent circa sub 0,2% din PIB, la 2% în 2025 și a celor alocate învățământului – de la circa 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 puternic afectate de pandemia Covid-19 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.

Aceste șase componente trebuie riguros armonizate și formulate într-o abordare pragmatică, operațională, astfel încât strategia de construire a economiei bazate pe cunoștințe și digitalizare să fie implementabilă rapid și eficace.

3.5. Programul de guvernare al României 2021-2024

3.5.1. Prezentare generală

Programul de Guvernare 2021-2024¹ are ca obiective reducerea decalajelor dintre mediul urban și cel rural, îmbunătățirea sistemelor de educație și sănătate precum și stimularea companiilor din țară în vederea impulsionării economiei pentru a recupera din șocul produs de pandemia de COVID-19. Unul din vectorii principali ai acestor schimbări este Programul Național de Investiții “Anghel Saligny”, administrat de către Ministerul Dezvoltării, Lucrărilor Publice și Administrației, prin care se doresc investiții masive în infrastructură în vederea interconectării regiunilor istorice precum și conectarea la principalele coridoare de transport de mărfuri.

Aceste politici vor avea un impact semnificativ asupra companiilor din domeniul construcțiilor, prin contractarea acestora pentru a construi sau moderniza infrastructura precum și asupra celor din domeniile conexe (subcontractori și furnizori). Conectarea la principale coridoare de transport ale mărfurilor vor eficientiza procesele companiilor din acest domeniu, crescând productivitatea și solidificând lanțurile de aprovizionare la nivel național cât și la nivel internațional.

O altă sursă de finanțare pe care Guvernul României o va accesa este Planul Național de Redresare și Reziliență, acesta fiind negociat și acceptat de către Uniunea Europeană pe parcursul anului 2021 și prin care România și-a asumat multe reforme necesare, inclusiv suport pentru mediul privat, cercetare-dezvoltare și inovație.

3.5.2. Programul de politici publice pentru perioada 2021-2024

Programul de Guvernare asumat de noul Guvern în 2021, are multe obiective ambițioase dar pentru acest studiu, au fost selectate cele ce aparțin domeniului de interes (IMM și mediul privat de afaceri):

- În ceea ce privește **Ministerul de Finanțe**, acesta:
 - are ca obiective analizarea fiscalității (asupra muncii și asupra capitalului) deoarece economia națională este foarte vulnerabilă la șocuri. Încă două borme pe care Guvernul, prin intermediul Ministerului de Finanțe, vrea să le atingă sunt combaterea evaziunii fiscale, precum și revizuirea și reducerea fiscalității pe muncă, în special în zona veniturilor mici;²
 - Programul specific cuprinde și o serie de obiective generale și specifice pentru a întări concurența liberă și corectă cu scopul final de a asigura bunăstare economică sustenabilă. Totodată în acesta este specificat faptul că un mediu de afaceri calitativ este un factor fundamental pentru buna funcționare a economiei naționale și un pilon de bază pentru a putea atrage investiții;³
 - La fel cum au procedat guvernele satelor U.E., Comisia Europeană a adoptat Cadrul temporar pentru măsuri de ajutor de stat de sprijinire a economiei în contextul actualei epidemii de COVID-19 (Cadrul temporar). Prin intermediul acestuia, statele membre pot asigura lichidități companiilor, pentru ca acestea să își poată continua activitățile economice.⁴
- Unul dintre obiectivele principale ale **Ministerului Economiei** este “reindustrializarea României și atragerea proactivă de investiții strategice în domeniile cheie ale viitorului și crearea unor ecosisteme industriale și a unei rețele de hub-uri industriale și de inovare”⁵ (energie curată – producție și stocare, tehnologii digitale, producția de componente și subansamble pentru industria auto electrică);

¹ Guvernul României, Programul de Guvernare 2021-2024, https://gov.ro/fisiere/programe_fisiere/Program_de_Guvernare_2021%E2%80%942024.pdf , accesat la 21 aprilie 2022

² *ibidem*, p. 16

³ *ibidem*, p. 20

⁴ *ibidem*, p. 20

⁵ *ibidem*, p. 43

- **Ministerul Antreprenoriatului și Turismul** declară ca obiectiv principal ajutorarea mediului de afaceri autohton pentru ca acesta să poată deveni unul predictibil și responsabil. Se recunoaște totodată că unele dintre probleme fundamentale ale antreprenorilor sunt legislația excesivă (birocrația) și dificultățile de finanțare. În acest sens, digitalizarea și reducerea birocrăției precum și creșterea eficienței utilizării resurselor, preferabil neutre din punct de vedere al amprente de carbon, reprezintă o modalitate importantă pentru creșterea competitivității IMM-urilor și implicit a economiei naționale¹. Pentru a putea impulsiona dezvoltarea companiilor, cu un accent deosebit pus pe IMM-uri, Ministerul Antreprenoriatului și Turismului va demara un număr important de proiecte pentru a pune la dispoziția agenților economici lichiditățile necesare, dintre care putem aminti câteva: PPE, PINT, PCER, Pachetul de stimulare a producției interne și a lanțurilor de aprovizionare „Fabricat în România”, IMM Prod, Rural INVEST, etc;
- **Ministerul Energiei** pe lângă investițiile în dezvoltarea de noi surse de energii (ceea ce va afecta și domeniile conexe), va demara o schemă de ajutor pentru întreprinderi mici și mijlocii, pentru ca acestea să poată face față prețurilor din ce în ce mai mari ale energiei necesare funcționării, precum și un program destinat IMM-urilor și agenților din HORECA care constă în instalarea sistemelor de panouri fotovoltaice pentru producerea de energie electrică (27 kWp—100 kWp), necesară consumului propriu și livrarea surplusului în sistemul energetic național;²
- **Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale** are ca obiectiv declarat modernizare domeniului agriculturii prin reducerea dependențelor de factorii climatici și ușurarea accesului la finanțare pentru actorii din acest domeniu. În acest sens direcțiile de acțiune asumate sunt: modernizarea și creșterea competitivității fermelor, investiții pentru crearea de produse cu valoare adăugată și investiții în sistemul de irigații. Totodată Programul Agro-Invest, care oferă finanțare pentru IMM-urile din domeniul agricol, este continuat iar fermierii vor fi susținuți pentru ca aceștia să se poată organiza în structuri asociative. Aceste asociații vor putea comunica mai eficient cu Ministerul, pentru a putea direcționa politicile agricole (să fie în concordanță cu realitățile trăite de către fermieri) precum și pentru a le implementa și a se asigura dezvoltarea rurală.³

3.5.3. Impactul Programului de guvernare asupra managementului firmelor

Politicile publice referitoare la mediul de afaceri elaborate de către Guvern, sunt un factor decisiv asupra dinamicii agenților economici dintr-o țară. Pentru a putea avea o economie națională puternică și rezistentă firmele trebuie să fie pregătite să facă față perturbărilor venite din mediul extern și să se poată adapta cu rapiditate pentru a putea să supraviețuiască. Pandemia cauzată de virusul SARS-CoV-2 a testat la maximum această capacitate a companiilor dar și a Guvernului. O dată cu apariția vaccinurilor pentru acest nou coronavirus, o ușoară relaxare a măsurilor ce au lovit din plin activitatea IMM-urilor a fost observată, aceasta fiind o adevărată gură de oxigen pentru acestea. Politicile asumate de Guvern doresc modernizarea societății prin investiții masive în infrastructură precum și ajutorarea agenților economici pentru a putea reveni la nivelele de dinaintea pandemiei, ca mai apoi acestea să poată evolua și să fie din ce în ce mai competitive atât în plan național cât și în plan internațional.

Putem observa din obiectivele și politicile publice enumerate mai sus că, executivul dorește înlesnirea accesului la finanțare pentru antreprenori precum și ajutorarea acestora prin scăderea birocrăției și prin eficientizarea interacțiunilor dintre aceștia și sectorul public.

Pandemia a arătat încă o dată faptul că un stat suplu și agil este un stat ce dorește să ajute oamenii pentru ca aceștia să poată produce valoare adăugată, și prin aceasta, bunăstare economică și socială. Digitalizarea a devenit totodată foarte importantă, lucru demonstrat de posibilitatea telemuncii și de interacțiunile digitale din ce în ce mai multe dintre instituțiile statului și ceilalți actori.

În concluzie, actualul Program de Guvernare dorește să eficientizeze interacțiunile dintre stat și firmele private, și să impulsioneze competiția corectă pentru ca aceasta la rândul ei să genereze valoare adăugată și competitivitate pe plan național și internațional.

¹ *Ibidem*, p. 46

² *Ibidem*, p. 61

³ *Ibidem*, p. 63

3.5.4. Impactul altor documente programatice asupra managementului

3.5.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2022-2024

3.5.4.1.1. Prezentare generală

Strategia fiscal-bugetară elaborată de Guvern prin Ministerul Finanțelor Publice pentru perioada 2022-2024 a fost gândită pentru a asigura o creștere economică sustenabilă prin care economia românească să ajungă la nivele pre-pandemice. Puternic influențată de către pandemia de COVID-19 aceasta prognozează un ritm mediu anual de creștere de 4,9%. În contextul pandemic, România beneficiază de cele mai mari alocări bugetare de la aderare și anume 30,3 mld. euro disponibile exercițiului financiar multianual în perioada 2021-2027, precum și 29,2 mld. euro prin Mecanismul de Redresare și Reziliență (MRR).¹

3.5.4.1.2. Principalele măsuri de realizat

I. Obiectivele politicii fiscale și bugetare pe orizontul 2022-2024

Pentru anul 2022, obiectivele cele mai importante ale politicilor fiscale și bugetare sunt²:

- crearea unei baze solide pentru a contura un nou cadru de dezvoltare durabilă, care să faciliteze o tranziție eficientă din punct de vedere economic și ecologic;
- conceperea unei noi politici fiscale, mai predictibilă și mai simplă, care să permită agenților economici să reziste mai bine provocărilor cauzate de către pandemie precum și pentru a genera o creștere economică durabilă;
- realizarea graduală a consolidării fiscale prin măsuri care să permită atingerea țintei de deficit prevăzută de regulamentele europene până la sfârșitul orizontului de prognoză, respectiv anul 2024, contribuind, în acest fel, la scăderea inflației, a ratelor dobânzilor, a deficitului comercial și de cont curent al balanței de plăți, precum și la stabilitatea cursului valutar al leului.

Conform rapoartelor prezentate de către Ministerul Finanțelor, în anul 2020, măsurile pentru combaterea efectelor economice negative cauzate de către pandemia de COVID-19 au constat în aprobarea unor facilități fiscale pentru IMM-uri (amânarea plății unor obligații fiscale, creșterea rambursării TVA, bonificații pentru plata la scadență a impozitelor) precum și în acordarea de garanții de stat. În anul 2021, aceste facilități fiscale au continuat dar într-o măsură mai mică, datorită apariției vaccinului și a restricțiilor mai ușoare față de anul 2020.

Cadrul macroeconomic pe care se bazează previziunile bugetare pentru perioada 2022-2024 a avut în vedere următoarele aspecte³:

- evoluțiile economice de până în prezent ale anului 2021;
- o creștere economică susținută în principal de investiții, alături de consum, într-un mediu intern favorizat de stabilitatea și predictibilitatea politicilor macroeconomice, precum și de eficacitatea politicilor guvernamentale privind atenuarea efectelor pandemiei;
- o absorbție cât mai bună a fondurilor UE pe cele două axe: cadrul financiar multi-anual și PNRR;
- revenirea activității economice în toate sectoarele în condițiile respectării strategiei de vaccinare;
- cea mai recentă prognoză a Comisiei Europene, estimează o creștere economică la nivelul UE de 5,0% în 2021, 4,3% în 2022 și 2,4% în 2023. Similar, prognoza de toamnă 2021 a Fondului Monetar Internațional (World Economic Outlook) previzionează pentru 2021 un avans al economiilor din zona Euro de 5,0% și 4,3% în 2022. Pentru economia mondială se așteaptă o creștere economică de 5,9% în 2021 și 4,9% pentru 2022. Aceste prognoze au la bază o serie de premise, strâns legate și

¹ Guvernul României, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2022-2024*, https://mfinante.gov.ro/documents/35673/0/SFB2022-2024_18122021.docx, p. 4.

² *Ibidem*, p. 5.

³ *Ibidem*, p. 7.

interdependente: progresele campaniilor de vaccinare și reducerea restricțiilor care vor duce la îmbunătățirea contextului sanitar, care la rândul său va determina o continuă redresare a economiilor: continuarea redresării economice

Planificarea bugetară pe orizontul 2022-2024 a avut în vedere¹:

- măsurile întreprinse de Guvernul României în anii 2020 și 2021 în diverse domenii afectate de criză precum cel economic, al asistenței sociale, al sănătății și educației, al mediului de afaceri, în vederea stopării efectelor negative ale pandemiei, măsurile noi ce vor fi luate în anul 2022, care vor influența cadrul macroeconomic și indicatorii bugetari pe orizontul 2022-2024, dar și prioritățile de finanțare din bugetul național, măsuri care vor fi relaxate și diferențiate pe măsură ce redresarea devine robustă și riscurile se diminuează;
- reformele asumate de către Guvernul României în Planul de Redresare și Reziliență (Hotărârea Parlamentului nr.42/2021 privind acordarea încrederii Guvernului);
- prognoza cadrului macroeconomic pe termen mediu 2020-2025 (varianta de toamnă 2021), elaborată de Comisia Națională de Strategie și Prognoză, conform căreia creșterea reală a PIB în anul 2021 va fi de 7 % și pentru anul 2022 se prevede 4,6%;
- caracterul neuniform al evoluției pandemiei, a determinat o construcție bugetară moderată care să evite eliminarea precoce a sprijinului financiar pentru companii și crearea unui spațiu fiscal care să ajute mai mult mediul de afaceri.

Datorită incertitudinilor economice ale anului 2021, Ministerul Finanțelor Publice a conceput strategia fiscal-bugetară pentru orizontul 2022-2024 într-un mod prudent pentru a putea atinge țintele de deficit bugetar și pentru a putea implementa reformele stabilite în Planul Național de Redresare și Reziliență. Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2019-2024 sunt prezentați în tabelul 4.

Tabelul nr. 4

Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2019- 2024²

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Venituri buget general consolidat (cash)	30,3	30,6	32,6	33,4	33,7	34,0
Cheltuieli buget general consolidat (cash)	34,9	40,2	39,7	39,2	38,10	36,9
Sold buget general consolidat (cash)	-4,58	-9,64	-7,13	-5,84	-4,37	-2,89
Sold buget general consolidat (ESA)	-4,36	-9,35	-8,03	-6,24	-4,4	-2,9
Sold buget (structural)	-4,8	-7,72	-7,31	-5,71	-4,18	-2,88

(Sursa: Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2022-2024, p. 9)

Principalele măsuri ale anului 2022

Având în vedere obligația Guvernului de a conduce politica fiscal-bugetară în mod prudent care să asigure sustenabilitatea poziției fiscale pe termen mediu și lung, necesitatea păstrării echilibrelor bugetare prin adoptarea de măsuri menite să limiteze creșterea cheltuielilor bugetare permanente precum și necesitatea respectării

¹ *Ibidem*, p. 8.

² *Ibidem*, p. 9.

recomandării Comisiei Europene stabilită în cadrul procedurii de deficit excesiv declanșată pentru România, la estimarea cheltuielilor vor fi avute în vedere, în principal, următoarele măsuri¹:

- Menținerea în anul 2022 a cuantumului brut al salariilor și sporurilor de care beneficiază personalul din administrația publică centrală și locală, inclusiv personalul care ocupă funcții de demnitate publică și funcții asimilate acestora, la nivelul acordat pentru luna decembrie 2021;
- Prorogarea până în anul 2023 a prevederilor Legii educației naționale nr.1/2011, cu privire la alocarea de la bugetul de stat și bugetele locale a echivalentului a 6% din produsul intern brut și acordarea din fonduri publice a 1% din produsul intern brut pentru cercetare.

Creșterea economică în 2021 a fost peste prognoze (5,6%), dar o importanță mai mare o are creșterea susținută în intervalul 2023-2025 (perioada de vârf pentru implementarea reformelor și atragerea investițiilor din Planul Național de Reziliență și Redresare). Totodată una dintre principalele provocări ale obiectivului bugetar pe termen mediu este procedura de deficit excesiv, ce a fost inițiată de către Comisia Europeană pentru încălcarea limitei de 3% din PIB pe tot orizontal prognozat cât și din cauza lipsei consolidării fiscale.

3.5.4.2. O strategie pentru IMM-uri pentru o Europă sustenabilă și digitală

3.5.4.2.1. Prezentare generală

IMM-urile reprezintă stâlpul principal al oricărei economii naționale, iar Uniunea Europeană nu face notă discordantă. La nivelul U.E. există aproximativ 25 de milioane de IMM-uri care au aproape 100 de milioane de angajați și care produc mai mult de jumătate din PIB-ul Uniunii. De aceea este esențial ca acestea să fie ajutate să își atingă potențialul maxim.² Din cauza diversității IMM-urilor la nivel european, atât din punct de vedere al domeniului de activitate cât și a numărului de angajați al acestora, noua strategie trebuie să fie suficient de robustă și inclusivă pentru a nu avantaja companiile dintr-un anumit domeniu sau de o anumită dimensiune.

Noua strategie europeană se bazează pe următoarele principii:

- Creșterea capacităților și oferirea de suport pentru tranziția către sustenabilitate și digitalizare;
- Reducerea poverii legislative și îmbunătățirea accesului pe piețe de desfacere;
- Îmbunătățirea accesului la finanțare.

Obiectivul strategiei pentru IMM-uri pentru o Europă sustenabilă și digitală este de a dezlănțui puterea IMM-urilor europene, de toate felurile. Aceasta își propune să crească considerabil numărul IMM-urilor care se angajează în practici de afaceri durabile, precum și numărul IMM-urilor care utilizează tehnologii digitale. În cele din urmă, scopul este ca Europa să devină cel mai atractiv loc pentru a începe o afacere mică, a o face să crească și să se extindă pe piața unică.³

3.5.4.2.2. Principalele principii

Creșterea capacității și oferirea de suport pentru tranziția către sustenabilitate și digitalizare

Sustenabilitatea competitivă este principiul călăuzitor al Europei pentru viitor. Realizarea unei economii digitale neutre din punct de vedere climatic, eficiente din punct de vedere al resurselor și agilă necesită mobilizarea deplină a IMM-urilor.⁴

Multe dintre IMM-urile europene sunt deja flexibile, puternic informaționalizate și fidele valorilor economie circulare. Aproape un sfert dintre acestea oferă servicii și produse neutre din punct de vedere al emisiilor de carbon dar sunt și adânc înrădăcinate comunităților din care face parte, cei doi actori existând în simbioză.⁵

¹ *Ibidem*, p. 9.

² European Commission, *An SME Strategy for a sustainable and digital Europe*, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-sme-strategy-march-2020_en.pdf, accesat la data de 5 mai 2022.

³ *Ibidem*, p. 1.

⁴ *Ibidem*, p. 2.

⁵ *Ibidem*, p. 2-3.

Reducerea poverii legislative și îmbunătățirea accesului pe piețe de desfacere

Piața unică este o piață favorabilă pentru IMM-urile europene. Aceasta reprezintă 70% din valoarea exporturilor de bunuri IMM-uri și 80% din toate IMM-urile exportatoare vând către alte state membre. Respectarea reglementărilor, standardelor, etichetelor și formalităților administrative afectează IMM-urile mai mult decât companiile mai mari datorită resurselor financiare și umane limitate.¹

Acest lucru se datorează faptului că legislația este complexă și împovărătoare, în special din cauza procedurilor diferite din statele membre. Aceste bariere îi descurajează pe mulți să facă afaceri transfrontaliere și să se extindă. Dacă o fac, adesea folosesc platforme mari ca intermediari, ceea ce duce la niveluri inegale de putere de negociere.²

Îmbunătățirea accesului la finanțare

Accesul la finanțare este esențial pentru IMM-uri pentru a finanța nevoile de investiții pentru tranziție. Cu toate acestea, în toate etapele dezvoltării, întreprinderile mici se luptă mai mult decât întreprinderile mari pentru a obține finanțare. În cazul tinerilor antreprenori și al întreprinderilor nou-înființate, existând mai multe cauze posibile, precum: cum ar fi faptul că nu au o experiență financiară dovedită, lipsă de garanții sau investitori lipsiți de informații pentru a-și evalua riscul de credit sau pentru a-și valorifica activele intangibile. Îmbunătățirea accesului la finanțare necesită o abordare care combină un mediu de reglementare propice, finanțare UE și națională suficientă și aliniată, precum și acces la rețelele companiilor și investitorilor.³

Mai multe investiții private trebuie declanșate în Europa. Comisia va implementa noi modalități de partajare a riscurilor cu sectorul privat, cum ar fi inițiativa ESCALAR de a spori dimensiunea fondurilor de capital de risc, de a-și intensifica eforturile de investiții și de a lucra în direcția unui plan de acțiune reînnoit pentru uniunea piețelor de capital. Uniunea Piețelor de Capital își propune să diversifice sursele de finanțare pentru companii în toate etapele dezvoltării acestora.⁴

3.5.4.3. Programul Pieței Unice Europene

Programul pieței unice europene a apărut ca un răspuns la necesitatea IMM-urilor din UE de a recupera pierderile cauzate de pandemia cauzată de SARS-CoV-2. Acesta este un program care se va desfășura în perioada 2021-2027 și va beneficia de o finanțare totală de 4.2 miliarde de euro.

Idea de bază a acestui nou program, este de a unifica o paletă variată de activități, ce anterior erau finanțate separat, într-un singur program flexibil ce va reduce suprapunerile și va îmbunătăți coordonarea. Acesta va asigura continuitatea în furnizarea eficientă a pieței unice cu produsele necesare, oferind în același timp un raport calitate-preț mai bun pentru cetățenii UE și permițând concentrarea asupra priorităților esențiale pentru redresarea economică. În plus, programul va sprijini o mai bună aplicare a legislației Uniunii și va promova competitivitatea IMM-urilor, inclusiv prin intermediul rețelei Enterprise Europe și al programului Erasmus pentru tineri antreprenori.⁵

Conform fișei Programului Pieței Unice Europene principalele obiective vor fi⁶:

- menținerea unui nivel ridicat al siguranței alimentare;
- creșterea protecției consumatorilor;
- creșterea competitivității companiilor, în special al IMM-urilor;
- îmbunătățirea guvernanței pieței unice și conformitatea regulilor;
- producerea și analiza statisticilor de înaltă calitate;
- dezvoltarea de standarde europene.

¹ *Ibidem*, p. 6.

² *Ibidem*, p. 7.

³ *Ibidem*, p. 14.

⁴ *Ibidem*, p. 15.

⁵ European Commission, *The first-ever financial programme to boost the Single Market is ready to kick-off*, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_1989, accesat la data de 21 aprilie 2022

⁶ European Commission, *2021 Factsheet – Budget – Single Market Programme* <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45590/attachments/1/translations/en/renditions/native>, accesat la data de 21 aprilie 2022, p. 1

3.6. Priorități și modalități de acțiune managerială pe termen lung

3.6.1. Managementul național

3.6.1.1. Priorități naționale

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, prezentăm în continuare un **punct de vedere privind prioritățile manageriale ale României pentru intervalul 2020-2027** care considerăm că 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), Asociației de studii și programe economico-sociale (ASPES) și în Rapoartele de țară ale României elaborate de UE în 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 și 2020, Facilitatea UE de redresare și reziliență, Cadrul financiar UE 2021-2027, instrumentul financiar #NextGeneration, studiile și analizele privitoare la efectele pandemiei Covid-19 și modalitățile și proiecțiile de relansare a economiilor naționale, realizate la nivel mondial, european și național¹.

Sintetic, propunem ca **prioritățile manageriale ale României** pe termen lung propunem să fie cele prezentate în subparagrafele inserate în continuare:

3.6.1.1.1 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 – este destul de scăzut, ceea ce explică nivelul redus de dezvoltare și de performanța economică a României.

În ierarhia țărilor membre UE, România se află pe penultimul loc, înaintea Bulgariei, la diferențe apreciable față de celelalte țări din Europa Centrală și de Est.

Potrivit ultimelor informații ale organismelor UE făcute publice, România și-a mai îmbunătățit poziția în ultimii ani în ceea ce privește productivitatea orară și productivitatea muncii la unitatea de cost salarial, așa cum rezultă din informațiile cuprinse în tabelul nr. 5.

¹ Pop N., Frank U., Dianescu A., Resetarea ordinii economice mondiale. Pandemia – noua față întunecată a globalizării, Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice “ Costin C. Kirelescu”, București, 2020.

Situția productivității orare și câștigul salarial orar în UE

	Productivitatea orară (UE-27 = 100%), PPS	Costul salarial orar (UE- 27 = 100%), PPS	Productivitatea muncii (euro/oră) obținută cu un cost salarial (euro/oră)
Bulgaria	50.2%	48.6%	1.81
Grecia	56.7%	52.2%	1.90
Letonia	57.3%	60.1%	1.67
Croația	58.7%	60.3%	1.70
Ungaria	61.9%	51.8%	2.09
Portugalia	63.2%	56.5%	1.96
Slovacia	64.9%	62.2%	1.83
Polonia	67.3%	55.2%	2.13
Estonia	68.8%	69.9%	1.72
România	69.9%	48.7%	2.52
Lituania	71.2%	65.6%	1.90
Cipru	72.0%	62.5%	2.02
Cehia	74.3%	69.9%	1.86
Slovenia	83.4%	93.4%	1.56
Spania	93.6%	88.6%	1.85
Italia	99.4%	99.5%	1.75
UE	100.0%	100.0%	1.75
ZE	108.9%	112.5%	1.69
Finlanda	110.5%	107.6%	1.80
Austria	116.8%	118.1%	1.73
Olanda	117.6%	123.3%	1.67
Germania	121.8%	133.3%	1.60
Suedia	122.3%	106.2%	2.02
Franta	125.2%	134.7%	1.63
Belgia	133.4%	148.1%	1.58
Danemarca	140.8%	135.1%	1.82
Luxemburg	168.5%	153.7%	1.92

(Sursa: Business economy, 2019)

Toate informațiile prezentate demonstrează necesitatea continuării amplificării rapide a productivității muncii la nivel național în România. În continuare, în paragrafele următoare, 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 ș.a.

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 și digitalizare, 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** prezentate anterior, facem trei precizări:

a) Sunt concepute și structurate în funcție de situația și necesitățile actuale ale economiei din România puternic marcate de pandemia Covid-19, într-o viziune pragmatică, operațională și nu copiată din manuale universitare sau lucrări academice.

b) Cea mai mare parte a modalităților enunțate sunt argumentate și detaliate în continuare, în lucrare, în special la nivel național și cu trimiteri la nivelul agenților economici, la nivelul educației, trainingului și al consultanței manageriale, care au un rol determinant în creșterea productivității naționale.

c) Aceste modalități de creștere a productivității muncii trebuie să reprezinte – pentru a fi operaționalizate cu succes – priorități ale managementului național, sectorial, regional și microeconomic.

Implementarea 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 și digitalizare.

3.6.1.1.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor

Practica activităților economico sociale și studiile realizate de numeroși specialiști demonstrează că ritmul și eficiența dezvoltării economice sunt influențate decisiv de caracteristicile mediului de afaceri. Din punct de vedere al naturii, impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei, specialiștii delimitează trei tipuri de mediu de afaceri:

- defavorizant;
- permisiv;
- favorizant.

Cu cât un mediu de afaceri este mai favorizant, cu atât el determină o dezvoltare economică și socială mai intensă și mai performantă și viceversa.

Situarea în prim plan al **construirii unui mediu de afaceri favorizant** trebuie să reprezinte o prioritate pentru managementul național, pentru clasa politică, administrația publică și partenerii sociali.

Evoluția percepțiilor mediului de afaceri din România, determinată pe baza cercetărilor de teren efectuate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)^{1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14,15} pe eșantioane reprezentative este cel mai puternic argument (vezi figura nr. 4).

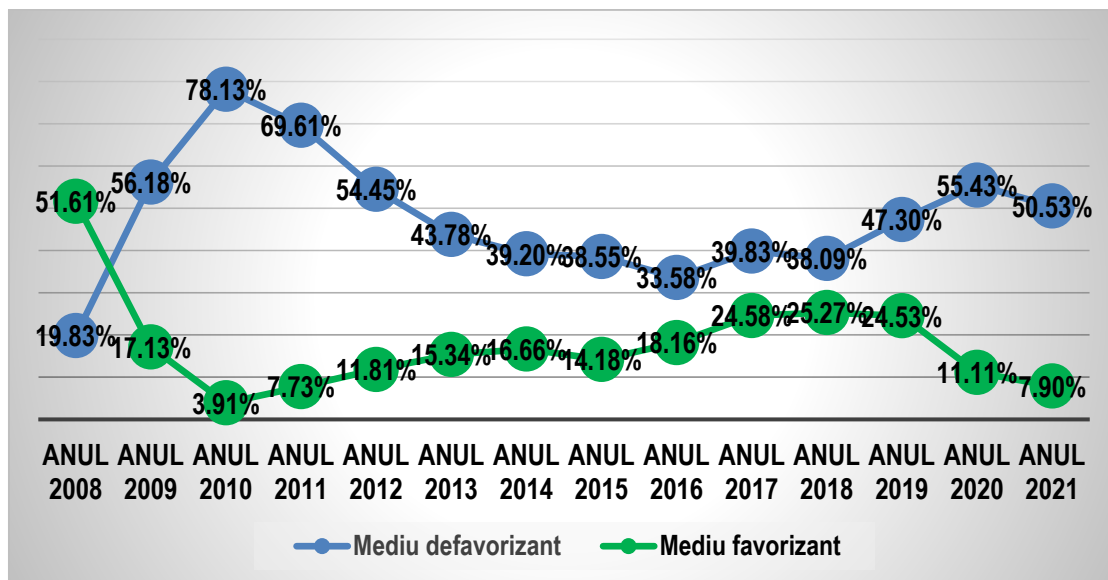


Figura nr. 4 – Evoluția percepțiilor întreprinzătorilor privind mediul de afaceri din România în perioada 2007-2021

Caracterul favorizant al mediului de afaceri s-a amplificat după 2000, înregistrând o maximă de 51,61% în 2008. A urmat **prăbușirea la 17,31% în 2009 și, respectiv, 3,91% în 2010**, după care a început să-și revină constant, dar lent, ajungând în 2014 la 16,66%, adică la circa o treime din procentul existent în 2008. În anul 2015 se constată o evoluție staționară, în 2016, 2017 și 2018 anumite creșteri minore iar în 2019 cu o ușoară deteriorare, urmată de o nouă prăbușire în 2020 cauzată de pandemia Covid-19. 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%, și respectiv, 38,09% în

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, București, 2009

⁴ Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, Editura Olimp 2010, București, 2010

⁵ Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D., Carta Albă a IMM-urilor din România 2011, Editura Sigma 2011, București, 2011

⁶ 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.

⁷ 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.

⁸ Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Urîtu D., Corcodel S., Carta Alba a IMM-urilor 2014, Editura Sigma, Bucuresti, 2014.

⁹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, București, 2015.

¹⁰ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, București, 2016.

¹¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura Sigma, București, 2017.

¹² Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S. C., Bontea A, Carta Albă a IMM-urilor din România 2018 Editura Sigma, București, 2018.

¹³ Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel Ș., Samec D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2019 Editura Prouniversitaria, București, 2019.

¹⁴ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Ștefan C., Urîtu D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2020 Editura Prouniversitaria, București, 2020.

¹⁵ Nicolescu O., Nicolescu C., Ștefan C., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Simion C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021 Editura Prouniversitaria, București, 2021.

2017, 2018 – 25,27% și o blocare în 2019 – 24,53% și o deteriorare spectaculoasă în 2020 de 55,43% și în 2021, de 50,63%. De reținut că aceste cifre sunt sensibil mai mari decât cifra din 2007, ceea ce indică necesitatea unor măsuri de îmbunătățiri substanțiale și rapide.

Aceste evoluții, care prin impactul lor economic și social, semnifică consecințe deosebit de grave, pledează pentru susținerea în prim planul managementului național ca prioritate absolută construirea unui mediu de afaceri predominant favorizant. Este o prioritate pe termen lung, pentru că operaționalizarea sa este un proces complex și dificil, care necesită o perioadă de minimum 2 – 3 ani, cu numeroase decizii de acțiuni în plan legislativ, fiscal, financiar, comercial, instituțional, cu condiția existenței unei voințe politice puternice și a unor competențe manageriale ridicate.

3.6.1.1.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată și „sănătoasă” a PIB-ului

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 și ofertei interne de produse și servicii, sporirea gradului de atractivitate al României pentru investitorii străini. În 2020, PIB-ul României a scăzut substanțial în condițiile crizei provocate de pandemia Covid-19, în 2021 a avut o creștere “cantitativă” apreciabilă (5,9%), dar mai puțin sănătoasă.

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 șapte 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;
- 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.

Fondurile oferite de UE României, în contextul crizei provocate de pandemie sub formă de granturi și de credite avantajoase, oferă un suport generos pentru implementarea măsurilor enunțate la un nivel de care România nu a mai beneficiat vreodată.

Măsurile formulate sunt în consens cu evoluția PIB-ului și a componentelor sale din perioada de după 2012, prezentate în figura nr. 5.

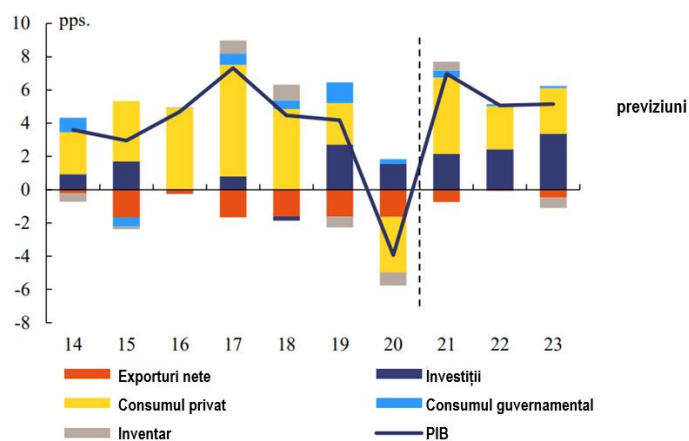


Figura nr. 5 – Evoluția PIB-ului și a componentelor sale

(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2021)

Creșterea sustenabilă a PIB-ului - recomandată de unii specialiști ca fiind optimă de 3,5%-4% anual¹ - bazată într-o mai mare parte pe producție-export și superioară mediei europene asigură reducerea „gap-ului” economico-social dintre România și celelalte țări din Europa, scade migrația și contribuie substanțial la consolidarea economico-socială și politică a României.

3.6.1.1.4. 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 UE 27 – dar cu mari diferențe între regiuni (vezi figura nr. 6) și doar aproximativ 70% din PIB-ul pe locuitor din noile state membre ale Uniunii Europene. Evoluțiile pozitive trebuie reluate și intensificate, în condițiile specifice crizei actuale generate de pandemia Covid-19, revenind în anii următori la dinamica accelerată din 2014 - 2019.

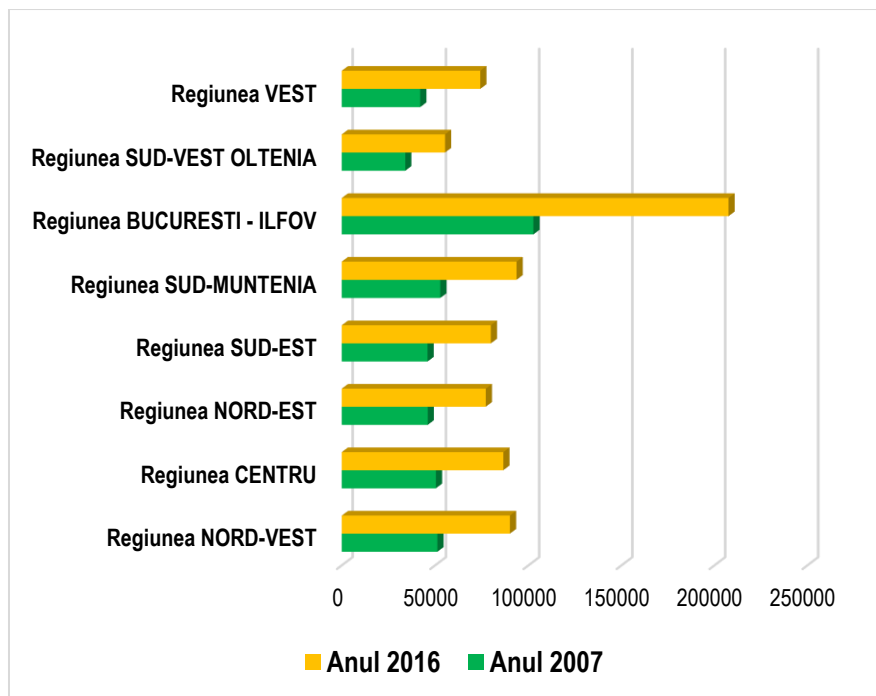


Figura nr. 6 - PIB-ul în funcție de regiune

(Sursa: ultima publicație INS, ianuarie 2019)

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.

3.6.1.1.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014, la minimum 16% în 2025

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. 7.

¹ V. Lazea, Repetarea cauzelor duce la repetarea efectelor, în Economistul, nr. 7-8, 2019, pg. 39.

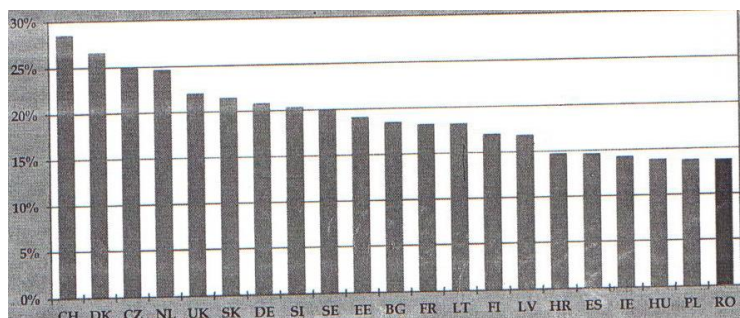


Figura nr. 7 - Ponderea salariaților din sectorul privat în total populație

Precizăm că România ocupă poziția ultimă și în ceea ce privește ponderea totală a populației ocupate (privat și bugetar) în total populație, cu circa 26%, pe primul loc fiind Danemarca cu 70,11%.

Obiectivul propus are în vedere populația ocupată în sectorul privat pentru că aceasta este determinantă pentru nivelul de dezvoltare economică, întrucât în acest sector se creează în cvasitotalitate valoarea adăugată.

3.6.1.1.6. 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 publicat de UE, 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. 8, 9 și 10.

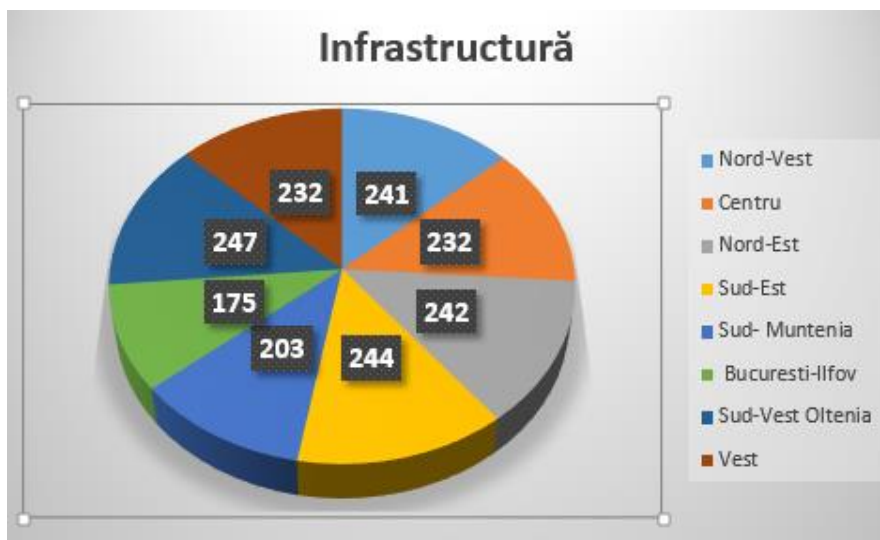


Figura nr. 8 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la infrastructură

¹xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.

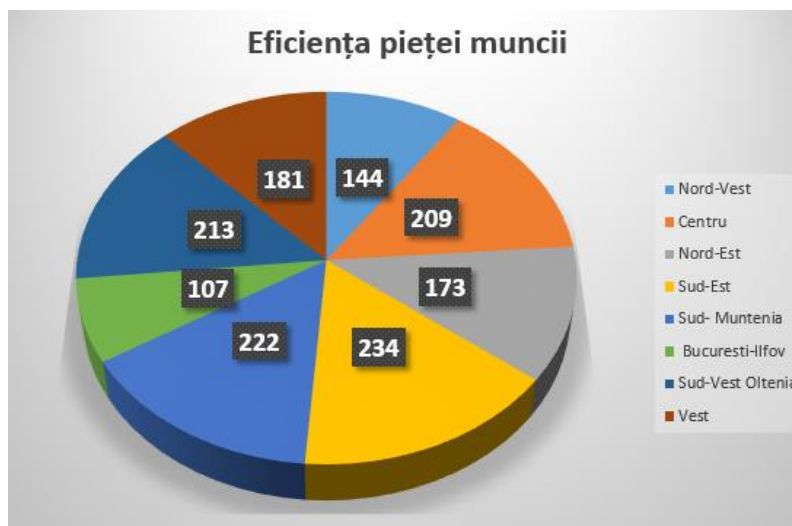


Figura nr. 9 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la eficiența pieței muncii

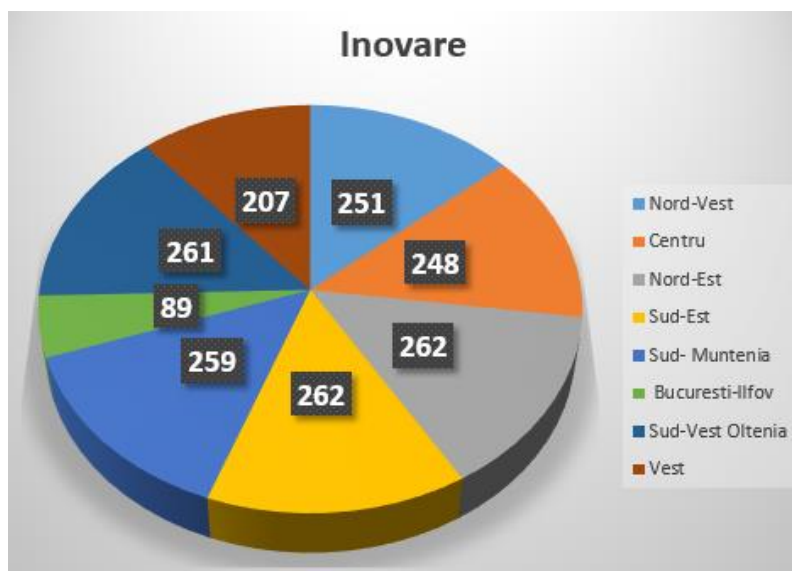


Figura nr. 110- Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la inovare

Având în vedere această situație, diminuarea inegalităților dintre regiunile României – la infrastructură, investiții, 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.

3.6.1.1.7. Asigurarea de resurse de muncă înalt calificate și adaptabile

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 muncitorii calificați necesari, nici ca număr și nici calitativ.

Edificatoare din acest punct de vedere sunt rezultatele cercetării efectuate de Price Waterhouse în România¹ în anii trecuți. 51% dintre directorii generali de firme chestionați au afirmat că cea mai mare dificultate pentru companii este asigurarea de forță de muncă calificată. Acest procent este similar cu cel indicat de cercetarea respectivă din anul anterior.

Pentru a răspunde acestei priorități este imperios necesară reformarea sistemului de învățământ, imprimându-i un caracter dual, așa cum este cel din Germania. La absolvirea liceului, tinerii trebuie să aibă și o pregătire ca muncitor calificat, certificată pe baze riguroase. Concomitent, se impune și dezvoltarea amplă a pregătirii de muncitori prin școli profesionale – domeniu în care România a avut rezultate excelente atât în mediul urban, cât și mai ales în mediul rural – în perioada dinainte de 1990.

Un înalt nivel de pregătire trebuie asigurat și pentru absolvenții învățământului superior în toate domeniile, atât în universitățile publice cât și în cele private.

În paralel cu reformarea și perfecționarea sistemului de învățământ, corespunzător cerințelor pieței 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 intreprenorial. Toate aceste schimbări esențiale vor trebui operaționalizate în condițiile în care populația școlară a României se diminuează an de an².

3.6.1.1.8. Intensificarea inovării și digitalizării performante

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, mutații fundamentale ale 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 și inovare și specializare inteligentă 2021-2027 sunt stabilite mai **multe ținte strategice** care să se amplifice substanțial inovarea în România. În tabelul nr. 6 prezentăm selectiv țintele prevăzute.

Tabelul nr. 6

Principalele ținte ale inovării în perioada 2021-2027³

Nr. crt.	Ținte
1.	România va progresa de la statutul de inovator emergent (2021) la cel de inovator moderat, conform European Innovation Scoreboard
2.	Ponderea întreprinderilor care introduc produse inovative noi pentru piață va crește de la valoarea de la 2,9 % la 6% (media UE27 fiind 13% în 2018)
3.	Ponderea întreprinderilor inovative care colaborează cu organizații de cercetare va fi de peste 7% (în 2018 doar 3,5% dintre acestea colaborând cu universități și 1,5% cu institute);
4.	Numărul de co-publicații public-privat la 1 milion de locuitori va crește de la de 24,5 la 50 (în raport cu 95 media actuală a UE)
5.	Ocuparea în întreprinderi cu creștere rapidă (de peste 10% peste an) se va majora de la 2,6% la 5% (media UE fiind de 11,8% în 2018)
6.	Rata de creștere a ocupării, a valorii adăugate și a exporturilor în ecosistemele asociate cu domeniile de specializare inteligentă, beneficiare ale proiectelor majore, vor fi de două ori mai mari decât media națională

¹ PwC, Global CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2019.

² INS, Comunicat de presă nr. 156/25.06.2019, www.insse.ro.

³ Document cadru privind Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2021-2027, Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, 27 ianuarie 2021.

Managementul național, sectorial, regional, local și microeconomic este necesar să-și focalizeze deciziile și acțiunile în vederea atingerii acestor ținte, inovarea intensă, digitalizare și specializare inteligentă în toate domeniile reprezentând o componentă esențială a competitivității și sustenabilității.

3.6.1.1.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 la mia de locuitori în 2025

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 foarte 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 export¹.

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 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. Resursele financiare de la UE pentru România, disponibile în contextul pandemiei Covid-19, trebuie să aibă ca un obiectiv esențial creșterea numărului și performanțelor IMM-urilor.

3.6.1.1.10. 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 riguros fundamentate. O atare **necesitate** decurge din:

- Operaționalizarea strategiilor determină întotdeauna o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității sistemului respectiv. Analizele efectuate de specialiștii americani S. Thone și R. House² 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 acțiuni de 2-3,8 ori mai mari decât omoloagele lor.

- Procentul ramurilor și subramurilor din România care elaborează și implementează strategii este redus, ceea ce se reflectă și în nivelul performanțelor economice realizate. Strategiile la nivelul celor opt regiuni de dezvoltare nu respectă toate cerințele managementului profesionist, fiind incomplete. În plus, au fost elaborate cu mai mulți ani în urmă, în perioada preaderării României la Uniunea Europeană și nu au mai fost actualizate de fond, 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 sau chiar o face neutilizabilă.

Pentru intensificarea elaborării de previziuni, de strategii, pledează și rezultatele anchetei realizate de cunoscuta firmă de consultanță PriceWaterHouse Coopers³ 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. 11).

¹ Export direct și export indirect prin componentele și serviciile furnizate exportatorilor mai mari.

² Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, Business Horizons, nr. 8, 1970.

³ PriceWaterhouseCoopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey, pag. 30.

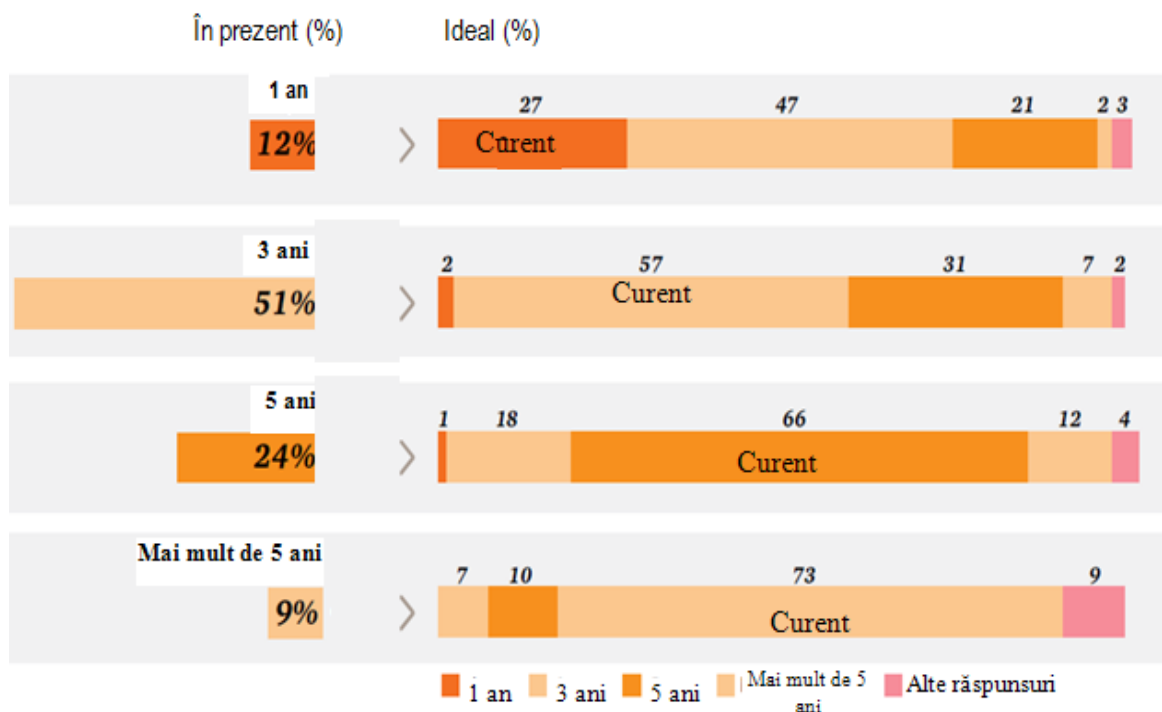


Figura nr. 11 – Procentul directorilor generali de firme mari care doresc să schimbe orizontul previziunilor

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 sau companiei pentru o perioadă relativ îndelungată, ceea ce facilitează direcționarea rațională a resurselor și 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
- Amplificarea și facilitarea 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, trecerii la noua economie, al digitalizării și relansării după criza cauzată de Covid-19.

3.6.1.11. 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 eficiente și eficiente la aceste probleme.

- Armonizarea dezvoltării României cu evoluțiile și tendințele pe plan internațional. Valorificarea multiplelor oportunități și contracararea amenințărilor pe care le conține internaționalizarea tot mai accentuată, nu se pot realiza acționând haotic, fără o viziune bine conturată, fără strategii, politici și mecanisme - politice, comerciale, financiare, științifice, educaționale – naționale, regionale, locale, întreprinderiale etc. riguros concepute și implementate

- Dezvoltarea puternică a științei managementului pe plan mondial se reflectă în punerea la dispoziția tuturor entităților – politice, economice, administrație publică, științifice etc. – a unor concepte, abordări, sisteme, metode, tehnici, cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acestea 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, transformările digitale accelerate, determină o amplificare și mai mare a dependențelor performanțelor tuturor entităților, 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 de o manieră pragmatică a cunoștințelor manageriale și întreprinderiale 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 întreprinderiat. 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.

3.6.1.1.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2021-2027 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. Potrivit informațiilor disponibile, la sfârșitul anului 2020, procentul – exceptând fondurile pentru agricultură - era puțin peste 40%. La această absorbție „catastrofală pentru România”, 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 2021-2027, la nivelul României de circa 75 de miliarde euro, de aproape trei ori mai mare decât în precedentul ciclu financiar, 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.

Realizarea acestui obiectiv este posibil numai dacă Ministerul Fondurilor Europene și zecile de autorități de implementare a programelor de absorbție a fondurilor UE o să-și profesionalizeze managementul pentru a fi capabile de decizii și acțiuni substanțial mai eficace și eficiente, comparativ cu perioada anterioară.

3.6.1.1. 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 se produc 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, căi ferate - 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. 12.

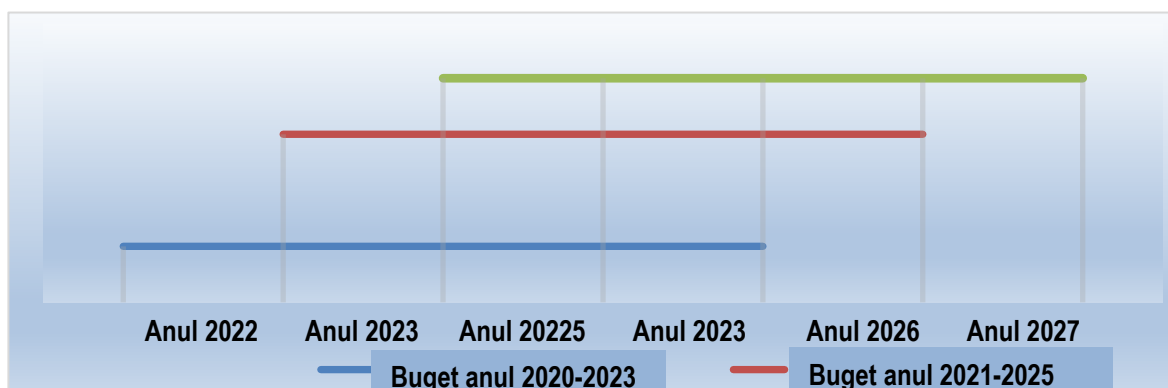


Figura nr. 12 – Glisarea bugetelor multianuale

3.6.1.1.4. Continuarea accelerată a amplificării exportului, eficientizarea și diversificarea lui

Fără nici o îndoială, creșterea constantă a exportului României, în perioada precedentă crizei provocate de pandemia Covid-19, reprezintă unul dintre punctele forte ale României. Graficul nr. 13 argumentează în mod indubitabil această evoluție pozitivă, dar cu o tendință de încetinire în ultimii ani. În anul 2014 s-a depășit pentru prima dată în România un export de mărfuri de 50 de miliarde euro – mai precis 52,5, iar în anul 2015 pragul de 55 miliarde euro. Din nefericire, în 2020 și parțial 2021, în condițiile crizei asociate pandemiei, valoarea totală a exporturilor României a înregistrat o scădere.

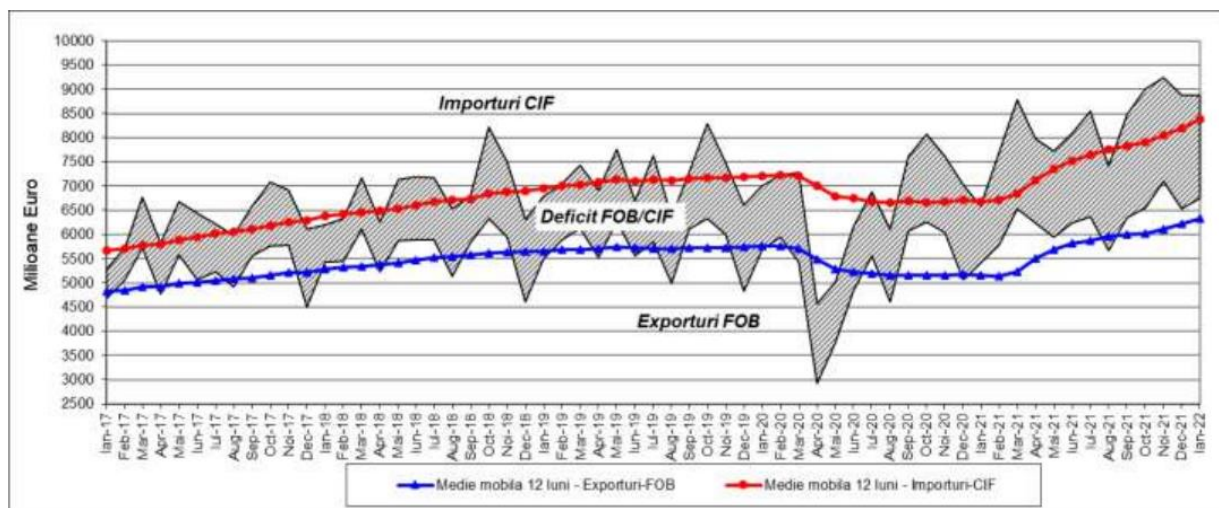


Figura nr. 13 – Dinamica exporturilor și importurilor în perioada 2017-ianuarie 2022

(Sursa: Biroul de presă INS)

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 ultimele evoluții la nivelul UE, SUA și China. 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.

3.6.1.1.5. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2027 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 mai mic de peste 18 ori față de media europeană, de peste 33 de ori comparativ cu țara situată pe primul loc – Danemarca. Informațiile cuprinse în figura nr. 14 sunt edificatoare din acest punct de vedere.

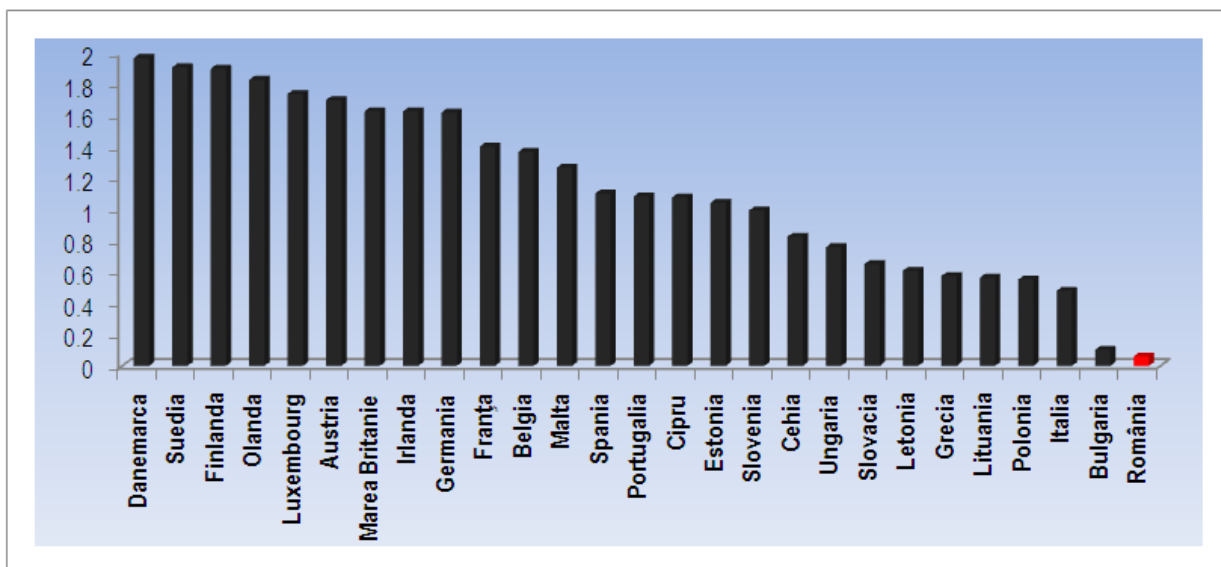


Figura nr. 14 – Indicele calității guvernării

(Sursa: Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, pg. 71)

Potrivit unor date mai recente, se prezintă calitatea indicelui guvernării în țările UE și la nivel regional, situația pentru toate regiunile din România - cu excepția regiunii Nord-Vest – fiind codașă (vezi figura nr. 15).

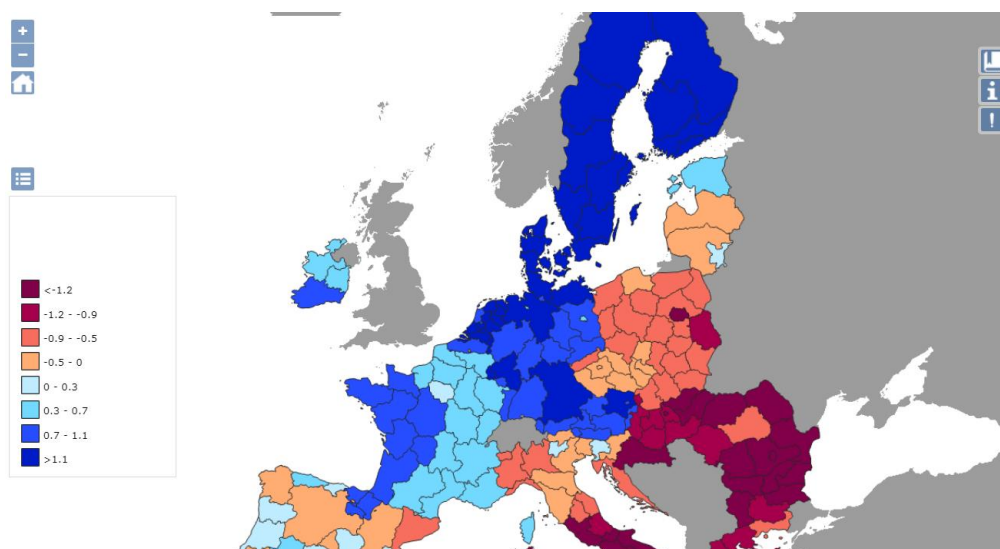


Figura 15 – Indicele calității guvernării în 2021

(Sursa: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/quality_of_governance)

Concomitent este necesară și îmbunătățirea **indicelui de guvernare digitală al României**, care se află pe poziții codașe în evaluările internaționale:

- Locul 67 din 193 de țări, conform studiului ONU;
- Locul 27 în UE, potrivit raportului DESI.

În figura nr. 16, prezentăm performanțele DESI ale României pe cele 5 dimensiuni. Cu excepția conectivității, la celelalte patru dimensiuni suntem mult sub media UE.

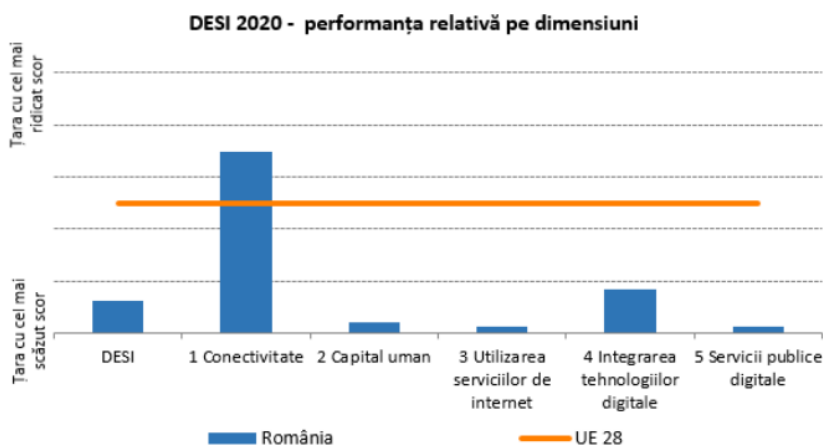


Figura nr. 16 – DESI 2020 – performanța relativă pe dimensiuni
(Sursa: Raportul de țară România 2021)

Un element cu rol determinat pe acest plan îl reprezintă continuarea reformelor administrației publice, care practic s-au întrerupt în perioada de după 2010. O contribuție majoră la îmbunătățirea calității guvernării în România, poate să aducă profesionalizarea managementului la care ne-am referit anterior și accelerarea informatizării și digitalizării administrației publice, învățământului și sistemului sanitar, etc.

3.6.1.1.16. Intrarea României 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 întrunească criteriile de convergență prestabilite. O bună parte dintre acestea au fost îndeplinite cu câțiva ani în urmă, dar în 2018, 2019, 2020 și 2021, situația s-a deteriorat. 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. 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 sănătății și educației. 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, prin colaborarea tuturor forțelor politice parlamentare.

3.6.1.1.17. 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 ani². Indicele, așa cum se poate vedea și din figura nr. 17, include două componente majore – obiectivă și subiectivă.

¹ D. Dăianu, E. Kállai, G. Mihailovici, A. Socol, Studii de Strategie și Politici SPOS 2016, "România și aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIȚII!", Institutul European din România, București, 2017.

² Pentru elemente suplimentare vezi „Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România”, KPMG Economics, București, 2016, pg. 6.



Figura nr. 17 – Componente ale bunăstării umane¹

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 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 corupției².
- **Indicele prosperității Legatum (LPI)**, conceput de Institutul Legatum în 2016³, 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 ecologică⁴.

În tabelul nr. 7 prezentăm valorile și poziția României pentru acești indici

Tabelul nr. 7

Situația indicilor bunăstării umane pentru România

Nr. crt.	Indici	Valoare absolută	Poziția în clasamentul internațional
1.	WRH – Indicele de fericire mondial	6,140	46
2.	HPI – Indicele de fericire planetar	37,7	120
3.	HDI – Indicele dezvoltării umane	0,828	49
4.	LPI – Indicele prosperității Legatum	67,2	47

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 – HPI și LPI – România se plasează mai sus în ierarhie, spre prima treime a clasamentului⁵.

¹ Weimann, Joachim, Andreas Knabe, and Ronnie Schöb (2015), "Measuring happiness: The economics of well-being", MIT Press, p. 14.

² 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.

³ xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.

⁴ xxx The Happy Planet Index 201. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Briefing Paper, New Economic Foundation, 2016.

⁵ Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – Evoluția bunăstării în România, KPMG Economics, București, 2016, pg. 16-33.

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 până la criza din 2020, ale subindiciilor pe care se bazează indicele bunăstării umane¹. 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 sistem formalizat pentru determinarea sa, iar Comisia Națională de Prognoză să-l includă în sistemul de indici prognozați.

3.6.1.2. Modalități manageriale

3.6.1.2.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de obiective realiste și mobilizatoare

O atare abordare se recomandă la toate nivelurile societății și economiei României, începând cu cel național și continuând cu cele la nivel sectorial, regional, județean, local și – dar nu în ultimul rând – de agenții economici. În funcție de priorități este necesar să fie concepute strategii complete și profesioniste pentru perioade de 3-5 ani, care să jaloneze evoluția și dezvoltarea viitoare. Strategia trebuie realizată în primul rând la nivel național, după care „în cascadă” și la celelalte componente ale economiei - ramură, regiune, județ, localitate și agenți economici. Strategia trebuie proiectată în viziunea tranziției la societatea și economia bazate pe cunoștințe și cu luarea în considerare a elementelor caracteristice intensei revoluții digitale. Un element esențial de avut în vedere este impactul pandemiei Covid-19 pe termen lung, mediu și scurt.

Este esențial ca cei aproape o jumătate de milion de agenți economici care funcționează în România să-și elaboreze propriile strategii, pornind de la strategiile macrosistemelor din care fac parte – național, sectorial, regional -, prin care să se construiască și întrețină un mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos. Pe baza strategiilor este absolut necesar ca, anual, la nivel de țară și de componente, să se elaboreze politici anuale, sub forma de planuri și bugete, prin care să se asigure concomitent, atât o concretizare a prevederilor strategiei, cât și o actualizare a acestora prin prisma ultimelor evoluții și performanțe internaționale, naționale și din cadrul fiecărui sistem. Este util ca planurile să fie concepute multianuale, pe baza unei abordări glisante, care să favorizeze continuitatea în decizii, acțiuni, activități și rezultate, contracarând dificultățile și deficiențele generate de discontinuitățile previziunilor rigide anuale.

În elaborarea strategiilor și politicilor este necesar să se aibă în vedere în egală măsură realitățile din România și evoluțiile internaționale, situând pe primul plan strategiile, directivele și recomandările Uniunii Europene. Ele trebuie concepute în viziunea abordărilor strategice ale Uniunii Europene, lansată de noua conducere instalată în 2019, având drept componentă principală transformarea digitală a societății și economiei României, firește în contextul relansării economiei după criza generată de pandemia Covid-19.

3.6.1.2.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici

Prioritar trebuie să fie sistemul managerial național în cadrul căruia administrația centrală și cele locale au rolul esențial. Este crucial să se înțeleagă că fără mecanisme manageriale proiectate riguros la nivel de ansamblu și de subsisteme componente, apelând la cele mai bune practici europene în domeniu, România nu va fi capabilă să valorifice marile oportunități oferite de integrarea în Uniunea Europeană, de internaționalizarea activităților și de trecerea la economia bazată pe cunoștințe, inclusiv de digitalizare a economiei. Nici unul din cele cinci subsisteme care compun sistemul managerial la nivelul oricărei entități (vezi figura nr. 18), începând cu țara în ansamblu și continuând până la nivelul firmelor, inclusiv a celor de mici dimensiuni, nu trebuie lăsat la voia întâmplării, să fie rezultatul improvizațiilor, a circumstanțelor și amatorismului.

¹ Toader Ș., Iancu V. și Olteanu D. – op. cit, pg. 30-33.

Pentru a se putea operaționaliza această modalitate de perfecționare managerială este necesar:

- Să se apeleze la firmele de consultanță care dețin know-how-ul proiectării și implementării de sisteme manageriale profesionale. Avem în vedere firește, în primul rând marile firme de consultanță managerială;
- Să se folosească ca surse de finanțare fondurile europene alocate României, inclusiv cele suplimentare furnizate pentru a contracara efectele pandemiei Covid-19, deoarece toate conțin, sub o formă sau alta, o componentă de perfecționare instituțională, care se referă în fapt la sistemele manageriale implicate. Dotarea economiei naționale, a ministerelor, agențiilor, regiunilor, județelor, localităților, firmelor, universităților, instituțiilor și centrelor cu profil de cercetare-dezvoltare etc. cu asemenea sisteme reprezintă o precondiție ca România să devină o țară care să funcționeze eficient, eficient și performant, recuperând rapid - ca și alte țări, cum ar fi de exemplu, Irlanda sau Spania - decalajele de dezvoltare și performanță față de leaderii europeni.

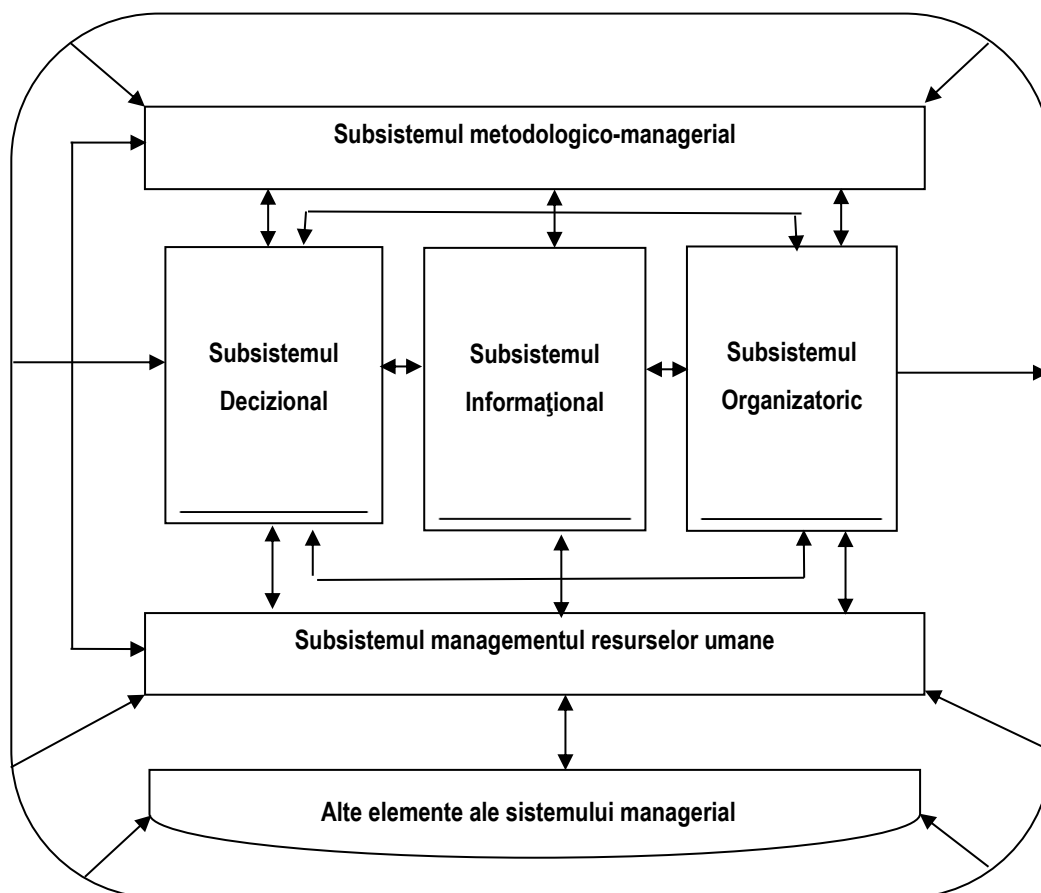


Figura nr. 18 – Sistemul de management și cele cinci subsisteme componente

3.6.1.2.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri

Pentru crearea unui asemenea mediu recomandăm să se aibă în vedere cu prioritate următoarele modalități de acțiune:

- Asigurarea unui cadru legal stabil și predictibil, bazat pe reducerea birocrăției;
- Continuarea procesului de simplificare a procedurilor administrative, reducerea parafiscalității și a numărului de autorizații, avize, licențe și permise pentru agenții economici;
- Realizarea inventarului complet al taxelor nefiscale și al avizelor, autorizațiilor și licențelor, care să constituie suportul de aplicare și de simplificare a procedurilor administrative privind înființarea și funcționarea întreprinderilor;

- Generalizarea aplicării procedurii aprobării tacite în relațiile dintre administrație, agenți economici și populație, micșorând astfel birocrăția;
- Digitalizarea integrală a relațiilor dintre agenții economice și cetățeni, pe de o parte, și administrațiile centrale și locale, pe de altă parte, cu multiple efecte economico-sociale benefice pentru țară în ansamblul său și pentru toate componentele sale;
- Creșterea transparenței măsurilor privind mediul de afaceri și a politicilor guvernamentale prin: îmbunătățirea cadrului legal, bazat pe consultarea obligatorie a organizațiilor patronale și pe analiza cost-beneficiu pentru IMM-uri; realizarea sistematică de evaluări de impact și test al IMM-urilor a fiecărui nou act normativ, precum și evaluările de impact ex-post realizate de organizațiile reprezentative pentru IMM-uri asupra reglementărilor juridice sunt de asemenea foarte necesare și utile;
- Reglementarea obligației elaborării și publicării anuale a unui raport național cuprinzător privind starea IMM-urilor, având două părți, analiza din punct de vedere guvernamental și analiza neguvernamentală, care să fie prezentat în Parlament și să fie valorificat în vederea perfecționării legislației și funcționării administrației centrale și locale.

3.6.1.2.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național

Toate strategiile care se elaborează în sectorul public – național, ministere, agenții, regiuni, județe, municipii, comune – trebuie să aibă estimat necesarul de resurse financiare și sursele de obținere ale acestora. Finanțările care au drept sursă bugetul statului este necesar să fie prevăzute în bugete, potrivit prevederilor Codului Fiscal și normelor metodologice de elaborare a bugetelor administrației naționale și locale. Ca urmare, în procesul de elaborare a bugetelor trebuie să se aibă ca punct de pornire elementele cuprinse în strategiile publice – obiective, opțiuni strategice, termene și, nu în ultimul rând, resursele previzionate. Se asigură astfel bugetarea adecvată strategiilor și politicilor publice. Nu trebuie uitat nici un moment că bugetul național reprezintă unul dintre cele mai importante instrumente de operaționalizare a strategiilor și politicilor publice din cadrul fiecărei țări. Concomitent, se recomandă și structurarea bugetului național pe proiecte, astfel încât să crească rigurozitatea alocării resurselor statului, simultan cu utilizarea mai rațională și eficientă a acestora. O astfel de abordare asigură resursele necesare realizării “de facto” a priorităților și obiectivelor prevăzute în strategii și politici, concomitent cu diminuarea resurselor blocate sau irosite în obiective de investiții începute și neterminate.

3.6.1.2.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei întreprinderilor

Eliminarea decalajului substanțial care există între România și Uniunea Europeană în ceea ce privește densitatea firmelor la mia de locuitori – la circa jumătate față de 65 cât este media europeană – necesită adoptarea a numeroase măsuri de naturi diferite, într-o viziune integratoare. În continuare prezentăm un set de **măsuri specifice**, considerat de noi minimal:

- Realizarea unor intense procese de educație întreprinderilor în rândul tineretului, începând cu școala primară, continuând cu liceul și/sau școala profesională și universitatea. Este esențial ca aceste procese să se bazeze pe programe analitice și manuale de bună calitate, realiste, care să încorporeze cele mai bune practici în Uniunea Europeană și pe profesori competenți, special pregătiți;
- Acordarea de facilități și stimulente fiscale tinerilor care doresc să își înființeze firme, amplificând și diversificând programele de succes realizate în 2018-2021;
- Debirocratizarea rapidă și substanțială a ansamblului legislației și proceselor care vizează înființarea, funcționalitatea și desființarea firmelor;
- Accesarea mai ușoară a finanțărilor și garanțiilor pentru credite, asigurând în acest sens dezvoltarea echilibrată a cinci paliere principale:
 - furnizarea de seed-capital;
 - furnizarea de capital de risc pentru industriile de vârf și ideile inovative;
 - furnizarea de microcredite, inclusiv pentru întreprinzătorii a căror afacere se aseamănă cu statutul de liber profesionist/meșteșugar, asigurând astfel o mai bună penetrare a fondurilor în plan teritorial;

- furnizarea de garanții și contragaranții pentru agenții economice, cu prioritate pentru IMM-uri;
- realizarea – potrivit inițiativei Comisiei Europene – de programe speciale destinate încurajării tinerilor pentru a deveni întreprinzători, inclusiv prin crearea de întreprinderi sociale.

Precizăm că Legea privind IMM-urile, adoptată în 2014, prevede creșterea fondurilor enunțate mai sus, dar este întârziată operaționalizarea lor „de facto”. Până la sfârșitul anului 2020, nu s-a început creșterea nici unuia dintre fondurile menționate, cu toate că sumele alocate României de UE sunt utilizate la un nivel foarte scăzut.

În schimb, la nivelul FNGCIMM, s-au proiectat mai multe tipuri de programe, a căror implementare a început în 2021, care generează impacturi notabile asupra dezvoltării a numeroase IMM-uri.

3.6.1.2.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România

Internaționalizarea crescândă a activităților, continuarea integrării României în Uniunea Europeană, redusa apelare la know-how managerial internațional – numai 25,66% dintre respondenții la investigația din 2021 apreciază că reprezintă un punct forte al managementului național – conturarea unui set cuprinzător de cele mai bune practici europene pe varii segmente ale economiei și managementului, constituie principalele argumente care pledează pentru accelerarea și intensificarea transferului internațional de know-how.

În mod firesc, partea leului în acest transfer este normal să provină din Uniunea Europeană, cu care realizăm 70% din comerțul exterior și în care ne integrăm. Sursele și modalitățile principale de realizare sunt asociate celor circa 75 miliarde pentru 2021-2027, în special la partea pentru asistență tehnică. Pentru a maximiza acest transfer este foarte util ca la nivelul fiecărui organism de pe lângă diversele ministere care gestionează aceste fonduri, să sintetizeze toate aceste elemente într-un program special de intensificare a transferului de know-how managerial, care să cuprindă două părți:

- a) principalele sume și modalități ce pot și trebuie să fie folosite în acest scop;
- b) obiectivele, acțiunile și responsabilitățile pentru principalele transferuri de know-how managerial prevăzute în perioada următoare.

Desigur, acestea trebuie să se încadreze, să respecte elementele prevăzute în acordurile încheiate cu Uniunea Europeană. Precizăm că acordurile sunt deosebit de generoase din punct de vedere al transferului de know-how, cuprinse mai ales în categoria „dezvoltare instituțională”, prezentă în toate categoriile de programe europene și în cea de „asistență tehnică”.

Pentru realizarea eficace a transferului internațional de know-how managerial se recomandă **ghidul special¹ elaborat în acest scop, structurat pe șase etape:**

- Identificarea necesităților de transfer de metode și tehnici manageriale și de know-how managerial internațional
- Determinarea posibilităților reale de transfer de know-how managerial în cadrul organizației
- Adaptarea elementelor manageriale transferabile la specificul organizației
- Sensibilizarea și pregătirea stakeholderilor și a firmei pentru asimilarea elementelor de know-how managerial internațional
- Implementarea propriu-zisă a elementelor de know-how managerial internațional
- Evaluarea transferului de know-how managerial internațional

Precizăm că în ghid, pentru fiecare etapă, se stabilesc obiective, modalități de acțiune, dificultăți de depășit, metode și tehnici de utilizat și reguli de luat în considerare.

3.6.1.2.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului

Din rațiuni care țin de dimensiunea lucrării, ne vom rezuma la a insera în tabelul următor, lista principalelor sisteme, metode și tehnici manageriale necesar a fi cunoscute și utilizate pentru a profesionaliza managementul

¹Nicolescu O., Management comparat internațional, Editura Economică, ediția a III-a, 2008, pag. 305-339.

și a amplifica substanțial funcționalitatea și performanțele organizațiilor macro, mezo și microeconomice, cu identificarea funcțiilor și – respectiv – subsistemelor manageriale unde se recomandă folosirea lor cu precădere.

Tabelul nr. 8

Sinopticul cu cele mai utilizate 100 de sisteme, metode și tehnici manageriale în managementul profesionist al organizațiilor

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
1	ABC	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
2	Algoritmul Deutsch-Martin	Previziune și organizare	Decizional
3	Alianța strategică	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
4	ALSCAL	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
5	Amprenta organizației (organization print)	Previziune și control evaluare	Decizional
6	Auditul culturii manageriale	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
7	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
8	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
9	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
10	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
11	Aprecierea (Rating)	Procesul de management în ansamblul său	Organizatoric
12	Aprecierea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
13	Aprecierea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
14	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
15	Arborele de relevanță	Previziune	Decizional
16	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
17	Bedeaux	Organizare și antrenare	Organizatoric
18	Benchmarking	Control evaluare	Decizional și informațional
19	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20	Brainwriting (635)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
21	Brish	Organizare	Organizatoric
22	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional-organizatoric
23	CEGOS	Organizare	Organizatoric
24	Cercurile de calitate	Organizare și antrenare	Organizatoric
25	Check-list (Lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
27	5W 2H	Previziune și organizare	Organizatoric
28	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
29	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
30	COM	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
31	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
32	Compararea pe grupe de unități	Organizare	Organizatoric
33	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
34	CPM	Previziune - organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
35	Cronometrarea	Organizare și antrenare control evaluare	Organizatoric
36	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
37	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Sistemul de management
38	Delbecq	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric
39	Delphi	Previziune	Organizatoric
40	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
41	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
42	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
43	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric
44	Drumul critic	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
45	ELECTRE	Previziune	Decizional și organizatoric
46	Extrapolarea	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
47	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
48	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
49	Graficul de muncă al managerului	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
50	Gant	Previziune și control-evaluare	Decizional și organizatoric
51	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
52	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
53	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
54	Grila TEMPLATE	Previziune	Ansamblul sistemului de management
55	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56	Interviarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
57	ISO 9000-14000	Previziune și control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
58	Jocul managerial	Previziune	Decizional
59	Just in time (JIT)	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
60	Kaizen	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
61	Lanțul valorii	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
62	Lărgirea postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
63	LIFO (orientarea vieții)	Antrenare	Ansamblul sistemului de management
64	Lista atributelor (Tehnica lui Crawford)	Organizare și previziune	Ansamblul sistemului de management
65	Managementul calității totale (TMQ)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
66	Management matriceal	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
67	Management participativ	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
68	Management prin bugete	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
69	Management prin costuri	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
70	Management prin excepții	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
71	Management prin obiective	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
72	Managementul pe baza centrelor de profit	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
73	Management pe produs	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
74	Management prin proiecte	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
75	Matricea descoperirilor	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
76	Metoda distanței tehnice	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
77	Metoda potențialelor	Previziune și organizare	Organizatoric și informațional
78	Metoda Markowitz	Previziune	Decizional
79	Metoda valorii actualizate	Previziune	Decizional
80	Metoda scenariului	Previziune	Decizional
81	Microobservări instantanee	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric
82	Modelul rețelei obiectivelor multiple încorporate	Previziune, antrenare și control-evaluare	Decizional și organizatoric
83	Monte Carlo	Organizare	Ansamblul sistemului de management
84	Notația	Control-evaluare	Organizatoric
85	Observări instantanee	Organizare	Organizatoric
86	Orlograma	Organizare	Organizatoric
87	Organigrama	Organizare	Organizatoric
88	ORTID	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
89	PERT	Organizare, coordonare, control-evaluare	Organizatoric și informațional
90	Phill Carol	Organizare	Organizatoric
91	Planul de afaceri	Previziune	Decizional
92	Planul carierei	Antrenare	Decizional și organizatoric
93	Planul schemei tehnologice	Organizare	Organizatoric
94	Programarea dinamică	Organizare	Organizatoric
95	Programarea liniară	Organizare	Organizatoric
96	Propex	Previziune	Decizional
97	Punctul critic (break-point)	Previziune	Decizional
98	Raportul de corelație	Previziune	Decizional
99	Reengineering	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
100	Rotația pe post	Organizare și antrenare	Organizatoric

3.6.1.2.8. Identificarea, transferarea și utilizarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe și digitalizare în economia autohtonă

Noua știință și practică a managementului bazat pe cunoștințe este asociată organizațiilor și economiei bazate pe cunoștințe, transformărilor digitale, care proliferază rapid în toată lumea. Știința și practica managementului bazate pe cunoștințe, aflate în plin proces de dezvoltare, încorporează deja un valoros instrumentar specific bazat pe cunoștințe.

În tabelul nr. 9 prezentăm o selecție a celor mai cunoscute modele, metode și tehnici specifice managementului bazat pe cunoștințe identificate în cadrul unei lucrări publicate anii trecuți de doi dintre autorii acestui volum¹.

Tabelul nr. 9

Modele, metode și tehnici manageriale bazate pe cunoștințe

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
1	Modele	
1.1		Modelul spiralei cunoștințelor
1.2		Modelul Moon Kim
1.3		Modelul creșterii cunoștințelor în firmă
1.4		Modelul lui Wiig de creare și utilizare a cunoștințelor
1.5		Modelul spațiului informațiilor al lui Boisot
1.6		Model de maturizare a capacităților personalului, P-CMM
1.7		Modelul ICAS
2	Metode	
2.1		Metoda auditului cunoștințelor
2.2		Metoda amplificării eficacității fluxurilor de cunoștințe în cadrul organizației
2.3		Metoda analizei rețelei sociale
2.4		Metoda matricei cunoștințelor
2.5		Metoda managementul proiectelor
2.6		Metoda celor mai bune practici

¹Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, București, 2011.

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
2.7		Benchmarking
3	Tehnici	
3.1		Tehnica „căutătorul de experți”
3.2		Tehnica culegerii cunoștințelor
3.3		Interviul de evaluare
3.4		Tehnica paginilor albe
3.5		Tehnica analizelor după acțiune
3.6		Transduserul
3.7		Profilul K
3.8		Asistența colegilor
3.9		Tehnica know-net
3.10		Tehnica megaconversației
3.11		Tehnica povestirii
3.12		Sistemul de management al talentelor
3.13		Interviurile realizate la plecarea angajaților
3.14		Centrul de cunoștințe

3.6.1.2.9. Stimularea dezvoltării regionale performante

Așa cum se cunoaște și am și prezentat informația în prima parte a acestui capitol - între cele opt regiuni de dezvoltare care alcătuiesc în prezent România, sunt discrepanțe economico-sociale apreciabile, generate de multiple cauze – istorice, politice, economice, sociale, culturale, ecologice etc. Pentru dezvoltarea rapidă a economiei naționale și ridicarea standardului de viață al populației pe întreg teritoriul țării, este necesară o reconsiderare de fond a dezvoltării regionale, indiferent dacă numărul și/sau configurația celor opt regiuni din România se va modifica.

Modalitățile ce considerăm că trebuie avute în vedere cu prioritate în perioada următoare sunt următoarele:

- Elaborarea de strategii regionale realiste și mobilizatoare pentru 2021– 2027, axate pe valorificarea la un nivel ridicat a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe și de fondurile europene, sensibil majorate pentru 2022-2027, în contextul pandemiei Covid-19;
- Dezvoltarea componentei de servicii în mediul rural, mult rămasă în urmă;
- Stimularea agriculturii competitive economic cu o puternică componentă ecologică și dezvoltarea în proximitatea microfermelor (chiar integrarea cu acestea) a unităților de stocare – procesare – distribuție;
- Dezvoltarea unor sisteme regionale și județene, de colectare, depozitare și comercializare a produselor agricole, furnizate de gospodăriile țărănești și micii fermieri;
- Stimularea sustenabilă a agriculturii ecologice, valorificând atât potențialul mare pe care îl are România, cât și cererea în continuă creștere pe plan mondial pentru produse ecologice, în condițiile unor prețuri foarte atractive;
- Elaborarea și implementarea de programe speciale de stimulare a înființării de asociații și cooperative agricole, care ar trebui să reprezinte o axă sau subaxă în structura programelor de dezvoltare regională;
- Înființarea de unități (școli) de calificare în mediul rural care să formeze muncitorii calificați deosebit de solicitați pe piețele muncii naționale și europene;
- Derularea de programe de recalificare profesională și de învățare pe tot parcursul vieții, adaptate la necesitățile specifice fiecărei regiuni.

Operaționalizarea modalităților enunțate va fi de natură să asigure o accelerare a dezvoltării economice și sociale a României în ansamblul său și, simultan, diminuarea discrepanțelor economico-sociale dintre regiuni.

3.6.1.2.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice

Calitatea și eficacitatea managementului din orice țară depind într-o măsură apreciabilă de vizibilitatea și prestigiul său, atât la nivel național, cât și internațional. În contextul intensificării transferului internațional de know-how managerial, firmele și instituțiile nu pot funcționa în afara unor conexiuni cu mediul național și internațional de care sunt influențate și pe care ar trebui să le influențeze. Schimbul permanent de informații și de cunoștințe al organizațiilor din România cu organizații similare din străinătate și digitalizarea, facilitează transferul de know-how managerial și implicit competitivitatea lor economică, științifică, ecologică, etc. Valorificarea know-how-ului valoros, a bunelor practici specifice organizațiilor europene, reclamă luarea în considerare a anumitor **aspecte metodologice**, după cum urmează:

- Conceperea de strategii și politici la toate eșaloanele societății și economiei României, pe baza evoluțiilor internaționale din domeniul de activitate al entității respective
- Valorificarea în cadrul sistemelor economico-sociale din România a realizărilor teoretice și pragmatice din alte țări, din managementul european, cu accent pe instrumentarul managerial
- Dezvoltarea sistemelor informatice digitalizate concepute într-o viziune internațională, sub forma băncilor de informații și cunoștințe specializate pe domenii și tipuri de entități, precum și a comunicațiilor tip internet, îndeosebi cele de bandă largă
- Proliferarea schimburilor internaționale de manageri și specialiști cu organizații performante din Uniunea Europeană și construirea de parteneriate cu acestea, înființarea de societăți mixte transnaționale etc.

Aționarea în vederea operaționalizării direcțiilor și modalităților enunțate asigură extinderea în România a abordărilor profesionale de management comparat, axate pe luarea în considerare a variabilelor care influențează componentele sistemului de management din diverse țări, pe identificarea bunelor practici manageriale și a diferențelor culturale naționale care le influențează. Aceste elemente reprezintă repere importante pentru transferul de know-how managerial între entitățile din Uniunea Europeană și cele românești, cu consecințe favorabile asupra funcționalității, performanțelor și vizibilității internaționale a celor din urmă.

3.6.2. Managementul administrației publice

3.6.2.1. Priorități

În figura nr.19. sunt prezentate prioritățile pe termen lung ale managementului administrației publice centrale și locale din România.



Figura nr. 19 - Priorități pe termen lung

3.6.2.1.1. Amplificarea implementării managementului strategic în administrația publică

La nivelul administrației publice centrale și locale organizațiile au strategii realizate de specialiștii proprii sau prin utilizarea consultanței specializate. Strategiile sunt elaborate fie pentru nevoi proprii, fie pentru dezvoltarea unităților administrativ- teritoriale pe care aceste organizații le gestionează. Puține dintre aceste strategii sunt cu adevărat implementate printr-un proces formal care să monitorizeze aplicarea lor și îndeplinirea obiectivelor asumate în momentul elaborării acestora.

În ultimii 30 de ani, în domeniul public din România, perpetuează următoarele fenomene cu privire la elaborarea și implementarea strategiilor:

- existența unor strategii care nu includ componentele consacrate în literatura de specialitate relevantă pe plan național și internațional;
- reproducerea la nivel central sau local a unor demersuri strategice realizate la nivel european sau la nivelul unor unități administrativ – teritoriale din țări ale Uniunii Europene fără a ține seama de dinamica specifice de evoluție a mediului ambiant local și de particularitățile administrației publice centrale sau locale din România;
- realizarea strategiei doar ca document obligatoriu pentru accesarea finanțării din fondurile Uniunii Europene sau din fondurile naționale fără ca acest proces să fie urmat de implementarea strategiei (spre exemplu unele regiuni ale României au avut strategii RIS3 în perioada 2014-2020 , iar altele nu pentru că nu a existat condiționare/interes pentru accesarea fondurilor europene);
- realizarea mai multor strategii globale și parțiale pentru același domeniu de către actori diferiți dar care funcționează în paralel . Astfel pentru strategia națională de dezvoltare au existat în ultimii

cinci ani cel puțin două strategii diferite :”Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030” elaborată sub coordonarea Departamentului pentru dezvoltare durabilă, din cadrul aparatului de lucru al Guvernului României în anul 2018 și “Strategia de dezvoltare a României în următorii 20 de ani”, elaborată de Academia Română în anul 2017. Dincolo de termene asumate (12 și respectiv 20 de ani, mult peste orizonturile strategice recomandate în literatura de specialitate) în cele două strategii sunt foarte slab reprezentate elementele ce privesc monitorizarea implementării lor.

- dependența demersurilor strategice asumate la nivel central sau local de ciclurile electorale (o strategie este urmată doar atât timp cât cei implicați în elaborarea sa conduc administrația centrală sau locală și este abandonată după ce conducerea se schimbă)
- adjudecarea contractelor prin care se realizează strategiile de către firme de consultanță care nu apelează la specialiști în domeniu ci folosesc personalul propriu care nu întotdeauna posedă nivelul cerut de rigoare științifică pe care îl presupune realizarea unei strategii viabile.

Impactul acestor probleme specifice strategiilor administrației publice românești poate fi minimizat prin amplificarea implementării unui management strategic riguros reprezentat prin:

- realizarea unor strategii care să cuprindă toate componentele consacrate de literatura de specialitate;
- lansarea în dezbateri publice a strategiilor după elaborarea acestora și obținerea acordului actorilor politici relevanți pentru implementarea lor (au existat cazuri de succes în România, ca de exemplu demersul strategic de aderare la Uniunea Europeană pentru care a existat un consens al tuturor formațiunilor politice);
- elaborarea unor strategii care să fie rodul colaborării între specialiștii în management, administrația publică locală sau centrală și stakeholderi cheie ce vor fi implicați în operaționalizarea strategiilor;
- implementarea strategiilor de către organizații din administrația publică care aibă această capacitate: obținerea suportului administrativ, adoptarea bugetelor, realizarea unor sisteme de motivare specifice, adaptarea culturii organizaționale la cerințele specifice implementării strategiilor;
- controlul implementării strategiilor ceea ce presupune compararea stadiului activităților de implementare a strategiilor și a rezultatelor obținute cu obiectivele asumate pentru anumite orizonturi temporale și adoptarea unor măsuri corective acolo unde este cazul.

Amplificarea implementării managementului strategic în administrația publică românească ar avea multiple avantaje pentru organizațiile din domeniul public: creșterea capacității de a preîntâmpina probleme viitoare, focalizarea pe priorități, asigurarea unui cadru care să permită operaționalizarea strategiilor și îndeplinirea obiectivelor strategice, reducerea rezistenței la schimbare. Aceste avantaje vor permite administrației publice să încheie tranziția de la strategiile elaborate fără a urmări cu prioritate implementarea lor la cele care sunt doar o primă etapă a unui demers strategic riguros.

3.6.2.1.2. Asigurarea unui raport optim al exercitării competențelor între administrația centrală și administrația locală

Ultimele două decenii marcați de reconsiderarea structurii administrației publice, în contextul aderării la Uniunea Europeană, corelată cu debutul unui proces de transfer al competențelor între administrația centrală și administrația locală. Acest transfer a fost aplicat ca un pilon important al reformei administrației publice menit să creeze cadrul optim de întărire a capacității administrației publice centrale și locale. „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 -2020” a avut în vedere următoarele acțiuni necesare în vederea asigurării unui cadru optim pentru exercitarea competențelor între administrația centrală și locală: elaborarea unor mecanisme de

coordonare metodologică în vederea exercitării competențelor descentralizate; creșterea capacității structurilor instituționale implicate în transferul competențelor între diferite paliere administrative; fundamentarea soluțiilor referitoare la repartizarea optimă a competențelor; dezvoltarea unor mecanisme de monitorizare și evaluare a modului în care s-a realizat procesul descentralizării.

Asigurarea unui raport optim pentru exercitarea competențelor între administrația centrală și locală implică, cu prioritate:

- realizarea în paralel cu transferul de competențe și a transferului de resurse financiare astfel încât autoritățile publice locale să aibă resursele necesare;
- efectuarea unor analize care să aibă în vedere aspecte precum: transferul de de competențe; impactul asupra bugetelor centrale și locale; exemple de bună practică de pe plan național și internațional; efectele transferului asupra resurselor umane din administrația publică centrală și locală;
- implementarea unui proces de monitorizare care să permită analiza la intervale regulate de timp (șase luni, un an) a modului în care administrația publică locală reușește să facă față exercitării competențelor descentralizate.

Studiile și analizele efectuate pe baza procesului de monitorizare a a transferului de competențe trebuie să conducă la un raport optim între competențele asumate la nivel central și cele transferate la nivel local. Transferul competențelor nu este unul într-un singur sens, de la nivel central la nivel local, ci se poate și realiza și invers dacă se constată că la nivel central există premise mai bune pentru satisfacerea trebuințelor și intereselor contribuabililor.

3.6.2.1.3. Reorganizarea unor unități ale administrației publice

Reorganizarea unor unități ale administrației publice trebuie să ia în considerare două elemente esențiale: barierele pe care actuala formă de organizare administrativ – teritorială a României le impune anumitor imperative ale dezvoltării locale sau regionale și numărul/structura unităților administrativ – teritoriale raportate la evoluțiile economice, demografice și sociale la nivel local sau regional.

Reprezentarea incompletă la nivel administrativ a regiunilor crează dificultăți în implementarea strategiilor și politicilor regionale. Deși județul ca nivel al administrației publice, este o structură administrativă consacrată istoric în România acesta capacitate relativ redusă de a implementa proiecte/programe de dezvoltare de anvergură fără o dependență clară de autoritățile administrației publice centrale fie din punct de vedere al resurselor alocate, fie din punct de vedere al competențelor necesare implementării.

Reorganizarea și redimensionarea unor unități ale administrației publice centrale și locale ar trebui să pornească de la următoarele considerente:

- corelația dintre numărul populației deservite și numărul posturilor existente/ocupate în organizațiile din administrația publică locală/centrală;
- eliminarea situațiilor în care, în administrația centrală și locală, continuă să existe instituții diferite care au, în esență, aceeași misiune;
- analiza funcționalității și viabilității numărului actual de unități administrativ – teritoriale în funcție de evoluții demografice prezente și viitoare;
- studiul gradului în care administrațiile publice locale reușesc să acopere cheltuielile anuale din veniturile bugetelor locale;
- determinarea și legiferarea unui număr minim/maxim de posturi pentru funcționarea administrațiilor locale.

Reorganizarea unităților administrației publice centrale și locale reprezintă un proces de durată dar cu rezultate care conduc la o structură modernizată a instituțiilor statului român în consonanță cu imperativele societății și economiei contemporane.

3.6.2.1.4. Creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică

Creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică ca parte integrantă a strategiilor de modernizare a administrației publice centrale și locale poate oferi beneficii economice și sociale suplimentare pentru societate în ansamblu. În viziunea Comisiei Europene¹ administrațiile publice și instituțiile publice din Uniunea Europeană ar trebui să fie deschise, eficiente și incluzive, oferind servicii publice digitale către toți cetățenii și întreprinderile din UE. E- Guvernarea este și o prioritate în dezvoltarea la nivel național a conceptelor de “Open Government” și “Open Administration” ce presupun creșterea gradului de acces la informații pentru cetățeni, transparență în administrația publică și amplificarea participării societății civile la luarea deciziilor și consultarea publică a sectorului neguvernamental

E- Guvernarea este un suport procesele de management, îmbunătățește calitatea serviciilor și crește eficiența sectorului public. Serviciile publice digitale reduc povara administrativă asupra întreprinderilor și cetățenilor asigurând interacțiunile lor cu administrațiile publice mai rapid, eficient, mai convenabil, transparent și mai puțin costisitor.

Creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică este susținută în România de câteva platforme care sunt destinate atât cetățenilor cât și companiilor:

- Registrul Comerțului online (portal ONRC);
- Sistemul informatic al Ministerului Finanțelor Publice și al Agenției Naționale de Administrare Fiscală (care cuprinde sistemul de depunere de documente electronice DEDOC, Spațiul Privat Virtual (SPV), PATRIMVEN - depozitul de date și registratura intrare-iesire specializate pentru informații fiscale);
- Sistemul Național de Achiziții Publice;
- Sistemul Agenției Naționale de Cadastru și Publicitate Imobiliară pentru emiterea extraselor de carte funciară;
- Portalul instanțelor de judecată.

Alte platforme electronice importante în România, al căror număr de utilizatori a crescut în mod semnificativ sunt : sistemul electronic național, sistemul național electronic de plată online a taxelor și impozitelor, punctul de contact unic electronic. Și la nivel local există unele inițiative așa cum este funcționarul virtual creat la Primăria Cluj- Napoca.

Cu toate că România a înregistrat o serie de progrese în ultimii ani în ceea ce privește e – Guvernarea acest domeniu este încă insuficient dezvoltat în comparație cu alte țări potrivit majorității clasamentelor internaționale. Printre cauzele care au condus la această situație se numără:

- lipsa preocupării privind studiul decalajelor față de țările care au sisteme de E-Guvernare mai dezvoltate;
- numărul mic de servicii publice electronice cu grad ridicat de sofisticare digitală care sunt puse la dispoziție de autoritățile publice din România;
- inexistența unor infrastructuri critice în domeniul IT la nivel central;
- raportul redus între numărul mic de interacțiuni între cetățeni – firme – administrația publică centrală și locală luat în considerare de Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 în comparație cu multitudinea și complexitatea interacțiunilor ce apar în mod real între cetățeni și administrația publică;
- lipsa unui inventar complet al tuturor serviciilor publice pe care administrația publică locală sau centrală le oferă cetățenilor și/sau firmelor;
- digitalizarea redusă a serviciilor publice, mai ales la nivel local;
- interesul scăzut al unor categorii de utilizatori pentru infrastructurile de E – Guvernare existente și lipsa atractivității acestora pentru cetățeni.

Decalajele existente în privința e -Guvernării între România și alte țări din Uniunea Europeană au atât cauze de ordin instituțional dar și de ordin tehnic sau al capacității administrative. Recuperarea decalajelor

¹ European Commission - EU eGovernment Action Plan 2016-2020, Accelerating the digital transformation of government, Brussels, 2016

existente în domeniul digitalizării și creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică tind să devină, atât factori ai modernizării actului de guvernare, cât și elemente care privesc sustenabilitatea actului de guvernare și a statului însuși. Din acest motiv creșterea ponderii E – Guvernării în administrația publică trebuie să rămână una dintre prioritățile fundamentale ale managementului administrației publice din România.

3.6.2.1.5. Profesionalizarea managementului administrației publice

În România, atât în administrația centrală cât și în administrația locală profesionalizarea managementului administrației publice este un obiectiv esențial. Managementul administrației publice trebuie să includă profesioniști și să reprezinte un corp de elită în cadrul funcționarilor publici, antrenat operaționalizeze strategiile, proiectele și programele la nivel guvernamental. Pentru a atinge acest deziderat administrația publică locală și centrală trebuie să recruteze manageri profesioniști cărora să le ofere perspective de dezvoltare a carierei în sistemul public.

Factorii care au o influență importantă în ceea ce privește profesionalizarea managementului administrației publice sunt, în cazul României, următorii:

- amplexarea redusă a pregătirii manageriale a funcționarilor publici și mai ales a celor care sunt chemați să realizeze această pregătire;
- percepția compartimentelor de resurse umane din administrația publică locală și centrală ca având un rol marginal în raport cu alte compartimente implicate efectiv în furnizarea serviciilor publice către cetățeni;
- politizarea unor structuri ale administrației publice în detrimentul managerilor profesioniști;
- o capacitate mică de a reține în sistem resurse umane profesioniste și bine pregătite;
- sistemul de formare profesională insuficient dezvoltat care nu asigură condițiile pentru o pregătire profesională corespunzătoare, mai ales în domeniul managementului;
- lipsa de interes în recrutarea și selecția unor manageri din domeniul privat, capabili să transforme organizațiile din administrația publică locală și centrală urmând, măcar parțial, exemplele de bune practici din mediul privat.
- încrederea redusă între titularii posturilor de la niveluri ierarhice superioare și cei de la nivelurile ierarhice inferioare din administrația publică, fapt ce generează dificultăți suplimentare procesele de recrutare și selecție pentru posturi de manageri în administrația publică;
- dificultățile privind mandatele în administrația publică;

Profesionalizarea managementului din administrația publică din România este una din căile prin care pot fi asigurate eficiența și eficacitatea proceselor de management precum și obținerea de rezultate superioare la nivelul organizațiilor din sectorul public. În administrația publică din România trebuie implementate programe de pregătire continuă în domeniul managementului care să faciliteze reînnoirea cunoștințelor managerilor.

3.6.2.1.6. Transferul de know-how managerial în administrația publică

În cazul României, transferul de know-how managerial în administrația publică centrală și locală este una din prioritățile cele mai importante deoarece poate crea premisele unei amplificări instrumentarului managerial utilizat și creșterii calității proceselor de management. Sursele transferului de know-how managerial în administrația publică din România pot fi:

- instituțiile de învățământ care au programe de studii/centre de cercetare în domeniul managementului și pot oferi elemente teoretico-metodologice utile ce pot fi asimilate în practica organizațiilor administrația publică din România;
- firmele private care colaborează cu instituții ale administrației publice centrale și locale;

- instituții publice naționale și europene din zona administrației publice cu care se pot dezvolta relații de cooperare;
- institutele de cercetare publice sau private care și-au dezvoltat centre de cercetare focalizate pe problematica administrației publice și managementului public sau urmăresc să realizeze acest lucru în viitor;
- alți stakeholderi care pot furniza elemente de know-how și bune practici către administrația publică din România.

Un facilitator al transferului de know – how și bune practici îl constituie recrutarea de personal cu cunoștințe de management și care să poată internaliza, integra și aplica mai rapid alte sisteme, metode și tehnici de management. Profesionalizarea managementului administrației publice depinde și de gradul în care organizațiile din sfera administrației publice pot să integreze mai rapid elementele de know - how și bune practici transferate.

3.6.2.1.7. Creșterea gradului de utilizare a fondurilor europene de către administrația publică în intervalul 2021 -2027

Următoarea perioadă de programare a fondurilor europene oferă oportunități importante reprezentate de Programele Operaționale din anii 2021-2027 și de noul mecanism de redresare și reziliență instituit de Uniunea Europeană pentru a oferi un sprijin important statelor membre pentru a aborda efectele și consecințele negative ale pandemiei COVID -19. Planul Național de Redresare și Reziliență cuprinde finanțări potențiale pentru administrația publică locală și centrală în următoarele domenii: Tranziția Verde; Transformarea digitală; Coeziune socială și teritorială; Sănătate.

Din perspectiva administrației publice, dintre cele opt Programe Operaționale ce vor fi desfășurate în România în perioada 2021-2027, cele mai relevante sunt :

- Programul Operațional Dezvoltare Durabilă
- Programul Operațional Transport;
- Programul Operațional Sănătate;
- Programele Operaționale Regionale – particularizate în intervalul 2021- 2027 pentru cele opt regiuni de dezvoltare ale României;

Deși există foarte multe elemente de interes în ceea ce privește administrația publică se remarcă dispariția, în perioada de programare 2021-2027, a programului operațional dedicat administrației publice din România (cel dedicat capacității administrative).

3.6.2.1.8. Reconfigurarea sistemului motivațional în administrația publică

Între administrația publică românească și nivelul altor state europene există decalaje evidente în privința sistemului motivațional. Liderii din instituții ale administrației publice centrale și locale nu au reprezentarea concurenței cu sectorul privat pentru a atrage resursa umană. În domeniul public sistemul motivațional trebuie reconfigurat întrucât:

- este marcat de diferențe semnificative de retribuire unor persoane ce ocupă posturi similare în administrația centrală sau locală;
- nu utilizează doar criteriile care să țină seama de performanța angajaților;
- este marcat de decalajele existente între participarea salariilor la îndeplinirea obiectivelor organizațiilor din domeniul public și amplitudinea recompenselor materiale sau morale.

Reconfigurarea sistemului motivațional în administrația publică românească presupune:

- fixarea unor obiective și indicatori cheie de performanță pentru fiecare organizație din sistemul public;
- utilizarea oportunităților de carieră în sistemul public ca factor motivațional;
- realizarea unei corelații între aportul salariaților la îndeplinirea obiectivelor organizației, nivelul recompenselor și natura acestora;
- inițierea și operaționalizarea unui sistem de salarizare în funcție de performanța angajaților din sectorul public.

Reconfigurarea sistemului motivațional din administrația publică este cea care ar trebui să genereze premisele pentru o mai bună performanță a organizațiilor din domeniu și pentru atragerea unor resurse umane bine pregătite. De aceea considerăm că reconfigurarea sistemului motivațional din administrația publică este unul din elementele esențiale ai modernizării organizațiilor din domeniu.

3.6.2.1.9. Diminuarea corupției

Administrația publică centrală și locală este puternic afectată de fenomenul corupției, respectiv de abuzul de putere în folosirea funcției publice pentru obținerea de câștiguri. În țara noastră se manifestă atât corupția “mică” (încălcarea legii de către funcționarii publici de nivel mediu și mic) cât și marea corupție manifestată la nivel guvernamental sau în justiție. În România, indicele de percepție a corupției măsurat de Transparency International¹ a avut (în anul 2021) valoarea 45 pe o scară de la 0 (nivel foarte ridicat de corupție) la 100 (nivel foarte redus de corupție). Printre factorii care generează fenomenul corupției se numără:

- gradul ridicat de politizare al administrației publice;
- avantajele de natură materială care pot rezulta în urma unor decizii ale managerilor din administrația publică;
- incoerența și instabilitatea legislației în domeniu;
- un proces inconstant și incoherent de combatere a corupției în administrația publică locală și centrală;
- transparența redusă în sectorul public;

Fenomenul corupției se manifestă în administrația publică din România mai ales în domeniul achizițiilor publice (cu manifestări evidente în perioada pandemiei COVID-19) prin evitarea procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică motivându-se urgența achiziției, criteriile de selecție și calificare limitative, limitarea numărului de ofertanți potențiali prin solicitarea unei experiențe anterioare prea mari, alegerea unor soluții tehnice ce favorizează anumiți ofertanți, existența conflictelor de interese,

Reducerea corupției în administrația din România se poate realiza printr-o serie de căi dintre care cele mai importante sunt:

- creșterea cuantumului pedepselor pentru marea corupție;
- intensificarea controalelor ANAP pe parcursul derulării procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică;
- operaționalizarea unor proceduri anonimizate de sesizare a cazurilor de corupție în administrația publică;
- amplificarea controalelor Curții de Conturi pe tematica achizițiilor publice și procedurilor specifice de atribuire derulate de administrațiile publice locale.
- limitarea incoerențelor și lacunelor din legislația existentă;
- transparentizarea deplină a procedurilor de atribuire a contractelor de achiziție publică.

¹ Transparency International (2021). Corruption Perceptions Index 2021: Romania, <https://www.transparency.org/country/ROU>

Adoptarea acestor căi de acțiune ar trebui să aibă ca efect în viitor diminuarea corupției în administrația publică locală și centrală din România cu implicații evidente asupra percepției cetățenilor și managementului firmelor private și asupra eticii în sistemul public.

3.6.2.2. Modalități de acțiune

Modalitățile de acțiune pe termen lung în ceea ce privește managementul administrației publice sunt prezentate în figura următoare.



Figura nr. 20 - Modalități de acțiune pe termen lung

3.6.2.2.1. Amplificarea coerenței strategii – programe – proiecte la nivel național, regional și local

Instituțiile administrației publice au realizat strategii pentru unitățile administrativ teritoriale. Strategiile realizate de acestea au o serie de elemente de corelare cu programele existente la nivel național (PNDL) sau cu Programele Operaționale (în special cu Programul Operațional Regional) dar acestea există în primul rând din interesul de a obține finanțări în special pentru proiectele de dezvoltare locală. Există însă o serie de elemente care afectează coerența strategii – programe – proiecte la nivel național, regional și local:

- strategii în paralel pentru același orizont de timp la nivel național ce crează dificultăți de corelare a strategiilor regionale și locale cu cea națională. Fără un reper strategic unic raportarea strategiilor sectoriale la cea națională prezintă aceeași problemă;
- palierul regional nu este încă suficient de bine reprezentat la nivelul managementului anumitor programe și proiecte;
- o parte dintre strategiile la nivel local sunt doar parțial corelate cu cele de la nivel regional și doar din perspectiva obținerii de finanțări europene pentru anumite proiecte de dezvoltare locală.
- nu toate proiectele administrației locale sunt integrate programelor iar acestea din urmă nu au corespondent în regiunea de dezvoltare în care se află inițiatorii;

Aceste incoerențe au un impact negativ asupra operaționalizării strategiilor și îndeplinirii obiectivelor prevăzute pentru programe și proiecte. Din aceste motive, în perspectiva viitoarei perioade de programare la nivelul Uniunii Europene, aceste incoerențe ar trebui limitate sau eliminate.

3.6.2.2. Descentralizarea administrației publice

Descentralizarea administrației publice este efectul imediat a principiului autonomiei locale, consacrat de Carta europeană a autonomiei locale, adoptată la Strasbourg în 1985 și ratificată de România în anul 1997. În Carta europeană a autonomiei locale este consacrat dreptul administrației publice locale de a administra o parte importantă a treburilor publice.

Principiului autonomiei locale a fost preluat și în legislația românească prin următoarele acte normative:

- Legea administrației publice locale nr.215/2001 republicată, cu modificările și completările ulterioare, potrivit căreia autoritățile publice locale beneficiază de autonomie administrativă și financiară, exercitată pe baza și în limitele prevăzute de lege;
- Legea cadru a descentralizării nr.195/2006 cu modificările și completările ulterioare, se prevede posibilitatea transferului de responsabilități și competențe, inclusiv prerogativele de putere publică, de la nivelul administrației publice centrale la nivelul administrației publice locale;
- Hotărârea Guvernului României nr.229/2017 privind aprobarea strategiei generale de descentralizare și anexa acesteia (Strategia de descentralizare).

Conform "Strategiei generale de descentralizare" (anexa la H.G. nr.229/2017) aceasta vizează următoarele avantaje:

- creșterea capacității de reacție a administrației publice locale prin scurtarea lanțului decizional;
- respectarea principiului subsidiarității prin simplificarea relației dintre cetățean și administrația publică;
- amplificarea calității serviciilor publice ca urmare a unei mai bune implicări a administrației publice locale;
- creșterea capacității autorităților publice locale de a atrage fonduri europene nerambursabile.

Procesul descentralizării nu constituie un scop în sine ci un mijloc prin care autoritățile publice locale vor exercita noi competențe în anumite domenii astfel încât să poată oferi servicii publice mai bune cetățenilor comparativ cu autoritățile publice centrale. Descentralizarea în fiecare din aceste domenii trebuie însoțit de analize de impact și de proceduri de monitorizare a sa. Monitorizarea are ca obiectiv controlul obținerii rezultatelor scontate în procesul descentralizării, cu precădere la nivel local.

3.6.2.3. Accelerarea transformării digitale a administrației publice

Pentru amplificarea E-Guvernării, direcția de acțiune suport cea mai importantă este accelerarea transformării digitale a administrației publice centrale și locale. Digitalizarea administrației publice din România este un proces în curs de desfășurare care trebuie să continue direcțiile prezente în Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020.

Accelerarea transformării digitale a administrației publice din România trebuie să aibă în vedere respectarea următoarelor principii¹:

- furnizarea de servicii digitale ca opțiune preferată;
- furnizarea de către cetățeni sau firme a aceleiași informații o singură dată unei administrații publice;
- inclusivitate și accesibilitate;
- acordarea permisiunii cetățenilor de a vizualiza, corecta și controla informațiile proprii, precum și de a monitoriza parcursul acestor informații în procesele administrative;
- digitalizarea nu trebuie să țină cont de granițe iar sistemele folosite nu trebuie să permită fragmentarea informației;
- digitalizarea trebuie să asigure interoperabilitatea;

¹ European Commission - EU eGovernment Action Plan 2016-2020, Accelerating the digital transformation of government, Brussels, 2016

- transformarea digitală trebuie să se bazeze pe încredere și securitate.

Transformarea digitală a administrației publice centrale și locale constituie un subiect de interes atât pentru programele de guvernare¹ cât și pentru politicile publice în domeniu². În programul de guvernare administrația digitală este considerată una din cele patru axe strategice care pot asigura ecosistemul digital care să conducă la o creștere economică. Accelerarea transformării digitale a administrației publice trebuie să urmeze drumul de la E-Government la Smart Government și presupune:

- inventarierea activelor digitale ale statului;
- interoperabilitatea între sistemele informatice din diverse instituții ale administrației publice centrale și locale;
- extinderea serviciilor oferite de operatorul de Cloud Guvernamental;
- dezvoltarea de noi servicii de guvernare electronică.

Politicile publice în domeniu care au în vedere mai multe scenarii de transformare digitală a administrației publice din România. Un scenariu complet de transformare digitală a administrației publice centrale și locale din România ar presupune implementarea următoarelor măsuri:

- implementarea hub-ului guvernamental care să asigure interoperabilitatea la nivelul administrației publice;
- realizarea unui catalog național al serviciilor publice din România și identificarea serviciilor digitalizate;
- extinderea Cloudului Guvernamental;
- generalizarea semnăturii electronice pentru angajații relevanți din administrația publică centrală și locală;
- alfabetizarea digitală a unor categorii de populație.
- amplificarea serviciilor electronice pentru evenimentele prezente în Strategia Națională privind Agenda Digitală pentru România 2020 și pentru elementele prevăzute în Regulamentul (UE) 2018/1724;
- selecția de specialiști IT în administrația publică centrală și locală astfel încât să atingă nivelul necesar accelerării transformării digitale;
- creșterea nivelului competențelor digitale ale angajaților din administrația publică.

Accelerarea transformării digitale a administrației publice din România trebuie să aibă ca efecte: facilitarea accesului la serviciile publice pentru firme și cetățeni, o creștere a calității serviciilor publice, crearea unui cadru obiectiv, eficace și eficient în domeniul public.

3.6.2.2.4. Debirocratizarea administrației publice

Transformarea digitală nu trebuie aibă ca efect digitalizarea birocrăției ci trebuie însoțită de debirocratizare. Debirocratizarea administrației publice din România trebuie să aibă în vedere simplificarea procedurilor la nivel inter și intra-instituțional, astfel încât să se reducă timpul de reacție și costul furnizării serviciilor publice. Debirocratizarea implică³ simplificarea procedurilor administrative la nivelul administrației publice centrale și locale prin : dreptul de a descărca de la punctul unic de contact și de a completa în format electronic orice document sau formular, obligația de a accepta cartea de identitate în format electronic, obligația de a accepta documentele de drept public care au semnătură electronică.

¹ Program de Guvernare 2020 -2024

² Propunere de politică publică în în domeniul e-guvernării, proiect "Stabilirea cadrului de dezvoltare a instrumentelor de e-guvernare (EGOV)"

³ O.U.G. nr. 41/2016 privind stabilirea unor măsuri de simplificare la nivelul administrației publice centrale și pentru modificarea și completarea unor acte normative

Debirocratizarea are ca efecte:

- amplificarea transparenței în relația cetățean-administrație publică;
- asigurarea integrității prestării serviciilor publice;
- creșterea gradului de satisfacție al beneficiarilor serviciilor publice;
- o mai bună percepție a administrației publice.

Debirocratizarea este o direcție de acțiune pe termen lung pentru că ea nu presupune doar modificări legislative-procedurale ci și un proces de schimbare a culturii organizaționale în administrația publică în special a valorilor, normelor și atitudinilor.

3.6.2.2.5. Creșterea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici

Amplificarea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici asigură premisele operaționalizării priorității de profesionalizare a managementului public. Cu toate că în România sunt universități și facultăți specializate în administrație publică și în management public nivelul pregătirii în management al unor manageri și al unor funcționari publici rămâne relativ redus, din cauza vârstei și din cauza faptului că au alte studii de specialitate decât cele în administrație publică /management public. Funcționarii publici nu conștientizează importanța pregătirii în management pentru că nu au în vedere, mai ales la începutul carierei, ocuparea unui post de conducere la nivelul administrației publice centrale și locale. Astfel, în multe unități ale administrației publice locale este practicat încă un management empiric fără a se obține rezultate deosebite. Amplificarea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor publici din administrația centrală se impune cu prioritate. Pentru aceasta sunt necesare o serie de măsuri specifice precum:

- implicarea ANFP în identificarea nevoilor de formare a titularilor de posturi manageriale din administrația publică;
- elaborarea unor programe de pregătire în management dar și de actualizare a pregătirii care să fie dedicate:
 - managerilor din administrația publică;
 - locuitorilor acestora;
 - personalului lipsit de pregătire în domeniul managementului;
- obligativitatea unor programe de formare/pregătire continuă în domeniul managementului pentru actualizarea cunoștințelor cel puțin o dată la patru ani în administrația publică;
- specificarea nevoilor de formare de către Institutul Național de Administrație în colaborare cu facultățile specializate în management și administrație publică din principalele centre universitare existente la nivel național.

Programele specializate de pregătire sunt o condiție necesară dar nu suficientă pentru amplificarea nivelului pregătirii manageriale a funcționarilor din administrația publică. Aceste programe de pregătire nu sunt suficiente pentru că angajații din administrația publică nu percep nivelul real al utilității informației științifice primite sau a aplicabilității în domeniul în care lucrează. În concepția noastră, programele de pregătire în domeniul managementului trebuie completate cu :

- activități particularizate de mentorat și tutorat pentru managerii din administrația publică locală și centrală;
- utilizarea delegării ca instrument de pregătire a viitorilor manageri;
- sesiuni de dezbateri ale Institutului Național de Administrație pe teme specifice managementului public

Pregătirea în domeniul managementului a funcționarilor publici și cu precădere a titularilor posturilor de manageri din administrația publică este unul din elementele cheie ale unui management performant în acest domeniu. Pregătirea inițială nu este suficientă pentru că managementul este un domeniu în care uzura morală a cunoștințelor este relativ rapidă și completarea/actualizarea cunoștințelor trebuie realizată permanent.

3.6.2.2.6. Integrarea în rețele specifice pentru transferul de know-how managerial și bune practici la nivelul administrației publice centrale și locale

Rețelele de partajare a cunoștințelor și bunelor practici permit contactul cu administrațiile publice din alte țări și realizarea unor studii de caz, analize, strategii urmând un cadru conceptual comun care să fie replicat apoi la nivelul tuturor membrilor rețelei. Integrarea în rețele specifice pentru transferul de know-how managerial la nivelul administrației publice este o altă direcție de perfecționare pe termen lung a managementului în administrația publică.

În Uniunea Europeană există mai multe programe care permit transferul de know – how managerial și bune practici. Programul URBACT a pornit tocmai de la premisa că, pentru a face față provocărilor contemporane, administrațiile orașelor trebuie să/și îmbunătățească permanent cunoștințele și competențele. Două dintre obiectivele programului URBACT III își propun exact transferul de know-how și bune practici:

- îmbunătățirea elaborării de planuri de acțiune și de strategii durabile în orașe (utilizând strategii reper care să fie particularizate/adaptate de către toți membrii rețelei);
- consolidarea și partajarea cunoștințelor (facilitarea accesului la cunoștințe al practicienilor și al factorilor de decizie de la toate nivelurile și partajarea know-how-ului).

În afara programelor europene în care au fost implicate autorități publice locale din România trebuie dezvoltate prin proiecte specifice și rețele de transfer de know- how și bune practici în autoritățile publice locale din România. Un bun catalizator al proiectelor poate fi Institutul Național de Administrație Publică dar și Asociația Municipiilor din România.

3.6.2.2.7. Intensificarea pregătirii proiectelor în administrația publică pentru obținerea de finanțări din fonduri europene nerambursabile în perioada 2021-2027

Programele Operaționale și Planul Național de Redresare și Reziliență să află în stadii finale sau ulterioare consultării publice, conținutul acestora este deja cunoscut iar managementul administrației publice poate demara acțiunile de elaborare a proiectelor care fie finanțate din fonduri nerambursabile europene în perioada 2021-2027. În această etapă a Programelor operaționale proiectele administrației publice ar trebui să treacă de la faza de identificare/studiu al oportunității la cea de fezabilitate.

În tabelul următor sunt prezentate elementele de interes pentru administrația publică locală sau centrală pentru fiecare Program Operațional.

Tabel nr. 10

Elemente de interes pentru formularea de propuneri de proiect pentru administrația publică centrală sau locală în cadrul Programelor Operaționale

Programul Operațional	Elemente de interes pentru formularea de propuneri de proiecte	Administrația publică interesată	
		Administrația centrală	Administrația locală
Programul Operațional Creștere Inteligentă, Digitalizare și Instrumente Financiare (POCIDIF)	Digitalizare în administrația publică	x	x

Programul Operațional Sănătate	Construcție/dotare spitale regionale de urgență	X	
	Identificarea și implementarea unei soluții arhitecturale pentru redimensionarea și standardizarea sistemului informatic al CNAS	X	
Programe Operaționale Regionale	Fructificarea avantajelor digitalizării, în beneficiul cetățenilor, al companiilor și al guvernelor	X	X
	Promovarea măsurilor de eficiență energetică	X	
	Îmbunătățirea protecției naturii și a biodiversității, a infrastructurii verzi în special în mediul urban și reducerea poluării	X	
	Promovarea mobilității urbane multimodale sustenabile		x
	Favorizarea dezvoltării integrate sociale, economice și de mediu la nivel local și a patrimoniului cultural, turismului și securității în zonele urbane	X	X

Pregătirea propunerilor de proiect în administrația publică pentru perioada de programare 2021 -2027 este un proces care pornește de la elementele de interes prezentate în tabelul anterior dar trebuie să aibă în vedere și alte aspecte: realizarea studiilor specifice care sunt anexate cererile de finanțare, recrutarea și formarea echipelor de proiect, trainingul personalului propriu în vederea implementării proiectelor.

3.6.3. Managementul agenților economici

3.6.3.1. Priorități

Succesul pe termen lung și sustenabilitatea activităților agenților economici sunt puternic influențate de deciziile manageriale adoptate, indiferent de orizontul de timp la care acestea se referă (curente, tactice, strategice), însă implicațiile acestora sunt mult mai mari, în mod evident, în cazul deciziilor strategice, prin urmare

capacitatea de anticipare și de adaptare la fenomenele socio-economice aflate în continuă schimbare este esențială.

Având în vedere implicațiile majore pe care pandemia de COVID-19 le-a avut la nivelul tuturor agenților economici, precum și studiind analizele performanțelor din această perioadă, a fost identificat următorul set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic:

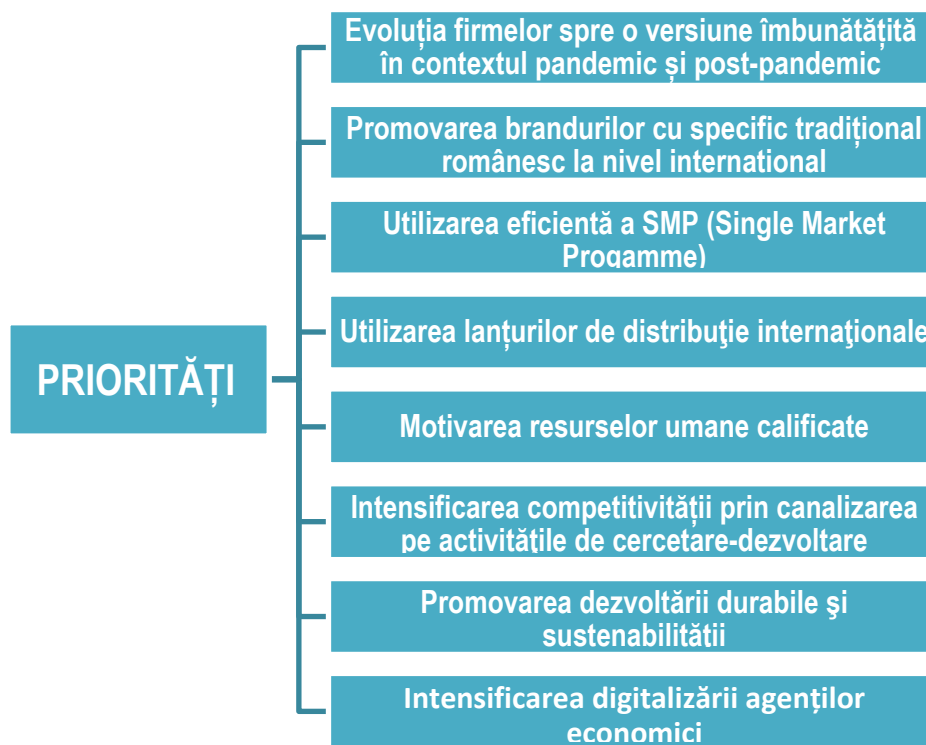


Figura nr. 21 - Priorități manageriale pe termen lung, la nivel microeconomic

3.6.3.1.1. Evoluția firmelor spre o versiune îmbunătățită în contextul pandemic și post-pandemic

Provocările apărute ca urmare a pandemiei COVID-19, ce au bulversat activitatea agenților economici din România și din întreaga lume, încă se resimt și în prezent. De asemenea, pe de altă parte, ca în orice criză din trecut, companiile și organizațiile care au contribuit cu perseverență la dezvoltarea personalului și a activității în mod continuu, au beneficiat de o serie de oportunități de dezvoltare accelerată. Bineînțeles, fiecare firmă și industrie are un număr variabil de astfel de provocări și cu un specific mai mic sau mare.

Pandemia de COVID-19, a accelerat digitalizarea diferitelor activități din lanțul valorii, maximizând astfel și potențialul de adaptabilitate pentru viitor. În acest sens, prin acordarea unei atenții deosebite investițiilor, inovării și digitalizării se poate observa un impuls în dezvoltarea agenților economici din România. România are un avantaj datorat sectorului IT foarte dinamic și extrem de performant, precum și infrastructurii specifice, moderne, de comunicații. În această situație se pot observa investițiile străine atrase de domeniul IT, ca urmare a calității resursei umane din domeniul, ce au dus la dezvoltarea unor agenți economici valoroși, competitivi la nivel global.

Dacă în anul 2020, multe companii s-au aflat în ipostaza de a avea comenzi mai puține sau chiar semnificativ mai mici, în timp ce, altele s-au văzut prinse într-un moment de vârf, pe care nu l-au preconizat și au trebuit să se adapteze la acesta pentru a face față, anul 2021 a fost caracterizat de o relansare a unora dintre activități, odată cu relaxarea treptată a restricțiilor. Pentru unele organizații, produsele și serviciile au suferit modificări, în vederea adaptării la condițiile noi de business. Viteza de reacție și procesele firmelor au fost semnificativ schimbate, cuvântul cheie fiind schimbarea paradigmelor. Astfel, se poate observa faptul că, marea majoritatea a agenților economici nu au mai revenit la "normal", ci și-au conturat un nou "normal", pe care să îl dezvolte și să îl mențină în viitorul post-pandemie.

Astfel, perioada de tranziție către “normalitatea” de dinaintea pandemiei a devenit un drum anevoios, care de fapt conduce către schimbare, adaptare și o concentrare mai mare asupra clienților. Această revenire, cum este ea considerată în prezent, de fapt, va trebui să țină cont foarte mult de vocea clienților, iar adaptarea proceselor de fabricație sau de servicii la ceea ce au nevoie, cu viteza și modalitatea optimă de a le-o oferi, vor deveni factori cheie de succes. În mod similar cu perioadele de recesiune din trecut, companiile care continuă să investească în dezvoltarea personalului și în îmbunătățirea continuă a proceselor și activităților oferite, vor reuși să aibă continuitate și succes în domeniul lor de activitate. Creativitatea, atitudinea de a fi concentrat pe noi oportunități și pe schimbarea de paradigme sunt esențiale de asemenea în acest demers.

Prioritare pentru Guvernul României trebuie să fie: implementarea de politici economice bazate pe continuitatea reformelor structurale, tranziția spre o economie sustenabilă, verde, digitală, rezistentă la crize, investiții eficiente în modernizarea infrastructurii, digitalizarea sectorului public, creșterea absorbției fondurilor europene, dar și focalizarea atenției spre domeniile educație, sănătate și cercetare-dezvoltare-inovare.

3.6.3.1.2. Promovarea brandurilor cu specific tradițional românesc la nivel internațional

Deși conceptul de *brand* poate fi considerat, inițial, ca unul simplu, banal, la o analiză mai aprofundată, acest termen implică o gamă largă de dimensiuni care îi conferă un caracter complex. Identitatea brandului pentru o companie este una extrem de valoroasă, foarte dificil de conturat sub o formă tangibilă, dar extrem de esențial pentru conturarea acelor caracteristici care diferențiază firma pe piață și care îi determină clienții să îi aleagă produsele/serviciile.

Promovarea produselor românești în UE și în întreaga lume trebuie să aibă la bază un management al calității acelor produse/servicii îndreptat spre competitivitate, siguranță și eficacitate, această calitate trebuind să reprezinte fundamentul activității lor. Suplimentar, eforturile manageriale trebuie să fie îndreptate spre asigurarea unei conformități cu toate cerințele naționale și internaționale, precum și pentru a crea un răspuns la nevoile diverse ale stakeholderilor. Mai mult decât atât, agenții economici pot crea un punct de interes prin dezvoltarea conceptului de tradițional românesc, cu sublinierea caracteristicilor unice ce demonstrează: importanța atenției oferită potențialilor clienți de pretutindeni; încrederea inspirată prin excelență, colaborare, creativitate, pasiune și totodată respectarea angajamentelor stabilite.

În primul rând, brandul reprezintă experiența și trăirile consumatorilor față de produsele/serviciile și firma care le dezvoltă/ofere; aceasta subliniază importanța relației brand-consumator. Brandul ajută companiile să deruleze strategii de marketing/promovare. Brandul unei firme devine cel mai de preț bun al acesteia deoarece determină consumatorii să rămână/devină fideli, fiind asociat cu diverse imagini sau logo-uri, prin campanii de skewed huemarketing, acest aspect stimulând consumatorii să asocieze acele imagini cu produsele/serviciile oferite de compania care le dezvoltă. Mai mult, brandul devine o modalitate prin care produsul/serviciul este privit de cei cărora se adresează (consumatori), conturându-se pe o identitate bine concepută și recunoscută imediat pe piață.

Soluția presupune ca produsele/serviciile să fie în același timp: accesibile, de înaltă calitate, fiabile, sigure pentru consum/folosință și să îndeplinească așteptările și cerințele clienților în ceea ce privește proiectarea, producția, distribuția și serviciile oferite; prin urmare o strategie pertinentă de management al calității acestor producători este sustenabilă doar dacă ține pasul cu concurența internă și mai ales externă, prin conștientizarea fiecărui agent economic a obiectivelor de furnizare a unor produse/servicii tradiționale de calitate.

Având în vedere aspectele menționate, dezvoltarea unui brand puternic de către firmele românești devine una dintre cele mai bune metode de pătrundere și menținere pe noi piețe, dar și de creștere a cotei de piață deja existente.

Strategia de brand devine, acum mai mult ca oricând, o modalitate de supraviețuire pe piață, în contextul în care anumite experiențe față-în-față sunt limitate sau eliminate complet. Este de la sine înțeles faptul că acele branduri românești cunoscute și iubite au reușit să își mențină profitabilitatea nu doar prin diverse strategii de adaptare la necesitățile fundamentale modificate ale clienților, dar și prin imaginea “de o nuanță deformată” pe care clienții și-au menținut-o cu privire la companie (bazată pe o convingere de tipul: “Compania X reprezintă un brand de succes caracterizat de un respect indiscutabil față de clienți, chiar dacă momentan, la fel ca toate celelalte firme, se confruntă cu dificultăți majore, cu siguranță vor găsi o soluție de menținere a calității produselor oferite...”)

În dorința de dezvoltare a brandingului de produse/servicii în România, agenții economici trebuie să țină cont de realizarea unor acțiuni precum¹:

- crearea și definirea concretă a unei strategii de brand de către agenții economici din România;
- perfecționarea 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 a 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;
- înregistrarea brandurilor agenților economici la nivelul organismelor competente în acest domeniu.

Astfel, construirea și menținerea unui brand este o cerință esențială pentru dezvoltarea firmelor, cu toate că este foarte dificil de realizat acest lucru și implică costuri ridicate pentru firme, pe un orizont de timp îndelungat.

3.6.3.1.3. Utilizarea eficientă a SMP (Single Market Programme)

Noua viziune a Comisiei Europene privind comerțul realizat în interiorul Spațiului Economic European, are ca pilon central concurența loială și corectă între toți agenții economici, indiferent de țara de care aceștia aparțin. Noul S.M.P. al U.E. este construit în jurul consumatorului, de aceea firmele care vor să obțină o cotă de piață mai mare să o și păstreze vor trebui să se concentreze pe fidelizarea clienților (brand-uri de produs). Problema majoră cu care agenții economici din România se vor confrunta este menținerea cotei 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 privește 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 din Uniunea Europeană.

Selectarea în mod corespunzător a piețelor țintă impune luarea în considerare a mai multor **criterii de natură economică, tehnică și comercială**. Dintre acestea le menționăm pe următoarele ca fiind cele mai semnificative:

- îndeplinirea caracteristicilor tehnice și financiare ale cererii de produse;
- condițiile - eventualele bariere -, ușurința și costurile penetrării pe piața considerată;
- analiza corectă și predicția cât mai exactă a concurenței actuale și viitoare pe piața dorită;
- crearea de legături puternice cu marile rețele de distribuție în vederea accesării mai facile a altor piețe de desfacere;
- existența, în țara unde este plasată piața avută în vedere, de conexiuni economice, politice etc. anterioare.

Acestea, fiind spuse, o piață unică eficientă presupune: implementarea și aplicarea regulilor curente și dezvoltarea lor în continuare în diferite domenii inclusiv cele referitoare la companii și drept contractual, anti-spalare de bani și libera circulație de capital, bunuri și servicii; asigurarea faptului că serviciile financiare respectă nevoile consumatorilor, societății civile și utilizatorilor finali; îmbunătățirea instrumentelor și expertizei Comisiei Europene de a pune în aplicare efectiv regulile de concurență în economia digitală, precum și pentru consolidarea cooperării cu autoritățile statelor membre, precum și o mai bună funcționare a SMP prin ajutarea cumpărătorilor publici în obținerea unei valori mai bune pentru banii cetățenilor².

¹ Hasanali, F., Leavitt, P., și Williams, R., Branding: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes, APQC Publications, Houston, 2005.

² Single Market Programme – legal texts and factsheets, The Single Market over 2021-27, https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/2021_factsheet_-_budget_-_single_market_programme_2806.pdf, accesat la 5 mai 2022.

3.6.3.1.4. Utilizarea lanțurilor de distribuție internaționale

Prin intermediul rețelelor de comerț și de distribuție internaționale sunt comercializate produse/servicii în cantități mari, pe piețe 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, și anume aceea că agenții economici români au un nivel de conectare la principalele rețele comerciale internaționale, relativ mic. Această situație se datorează 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.

În acest sens, una dintre prioritățile pentru firmele din România trebuie să fie **utilizarea lanțurilor de distribuție internaționale**. Avantajele pe care le produce operaționalizarea sa sunt multiple:

- păstrarea unui nivel constant al exporturilor, care nu depinde doar de conjunctura datorată unei perturbări în evoluția cererii și a ofertelor;
- 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;
- posibilitatea firmelor românești de a se asocia și de a crea un brand care să dispună de o imagine favorabilă și de o cotă de piață semnificativă pe piața internațională vizată, ceea ce va permite ulterior distribuirea și vânzarea de produse românești sub brandul respectiv, deja recunoscut pe piață;
- accesarea know-how-ului lanțului de distribuție ca efect direct al aderării la acesta.

În vederea valorificării avantajelor menționate mai sus la un potențial cât mai ridicat, 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. Având în vedere 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. Totodată, 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.

3.6.3.1.5. Motivarea resurselor umane

Motivarea resurselor umane a companiilor trebuie să înceapă să ocupe un loc din ce în ce mai important în strategiile acestora. O dată cu tranziția către o economie bazată pe cunoștințe, angajații care dețin un know-how considerabil, au un rol determinant în crearea unui avantaj competitiv durabil. Un alt factor semnificativ în creșterea performanțelor agenților economici este reprezentat de motivația forței de muncă. Acesta trebuie să fie la niveluri crescute pentru ca angajații să își poată desfășura activitățile în cel mai eficient mod posibil. Există numeroase metode pentru a asigura satisfacția la locul de muncă dar printre cele mai importante le regăsim pe următoarele:

- program de lucru flexibil (în măsura în care activitatea agenților economici permite acest lucru);
- cursuri de perfecționare;
- dezvoltarea unui sistem pe care angajații să îl poată folosi pentru a sugera îmbunătățiri în procesul de lucru sau în spațiul de lucru;
- un nivel de salarizare pe care angajatul să îl considere bun pentru munca prestată.

Deși în ultima perioadă au fost remarcate ușoare creșteri ale salariului mediu, întreprinderile din România resimt încă o serie de dificultăți în asigurarea și menținerea resurselor umane, și în special a celor calificate.

Menținerea resurselor umane calificate se poate realiza prin schimbarea mentalităților și prin reconsiderarea factorului uman ca cea mai importantă resursă a organizațiilor, dar și a unor măsuri la nivelul autorităților statului care să vizeze piața muncii, sistemul educațional, etc.

Orientarea managerilor români spre dezvoltarea factorului uman se bazează pe modificările survenite în legislația și abordarea autorităților autohtone față de resursa umană, și care vizează:

- mărirea gradului de mobilitate (recalificare) și de perfecționare /specializare a acesteia;
- asigurarea unui echilibru între cerere și ofertă pe piața forței de muncă;
- dezvoltarea managementului resurselor umane în firmele românești.

3.6.3.1.6. Intensificarea competitivității prin canalizarea pe activitățile de cercetare-dezvoltare

Competitivitatea unei companii este direct proporțională cu nivelul său de a inova și de a preîntâmpina și satisface nevoile clienților. Majoritatea firmelor din România din păcate, au un nivel foarte scăzut de inovare comparativ cu cele din economiile dezvoltate ale Europei de Vest sau de Nord. Acest lucru are ca o consecință directă faptul că avantajul competitiv pe care îl au nu este unul durabil și nu își pot păstra poziția pe piața unică europeană (sau națională) prea mult timp. Schimbarea direcției agenților economici, spre investiții din ce în ce mai mari în zona de cercetare-dezvoltare-inovare, ar mitiga aceste riscuri descrise mai sus.

În plus, 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.

Totodată, având în vedere impactul semnificativ al programelor de cercetare-dezvoltare asupra performanțelor per ansamblu, nu doar de la nivelul agenților economici, ci chiar și de la nivel unei întregi țări, nu trebuie neglijată importanța intensificării activităților specifice, în special în cadrul ramurilor de activitate cu potențial competitiv ridicat.

3.6.3.1.7. Promovarea dezvoltării durabile și sustenabilității

Având în vedere faptul 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. Dacă în mod tradițional, organizațiile se concentrează asupra furnizării de bunuri și servicii care satisfac nevoile și cerințele consumatorilor și care pot fi comercializate la prețuri competitive, într-un mod profitabil, atunci, în contextul actual în care ne aflăm într-o lume în care constrângerile cu privire la resurse au devenit esențiale, unde ecosistemele se degradează, unde activitățile umane influențează modificările climatice și în care creșterea economică nu reușește să includă toți cetățenii planetei, rolul tradițional al agenților economici nu mai este suficient pentru a genera o dezvoltare sustenabilă¹.

În vederea dezvoltării unei economii sustenabile, trebuie 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".

În contextul în care 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. Prin intermediul acestor acțiuni se vor diminua și înlocui importurile 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).

¹ Danciu, V., Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative, Economie teoretică și aplicată, Vol. XX, No.9 (586), 2013, pp. 4-24.

Firmele care aleg să aplice și promoveze strategii și practici sustenabile vor reuși să obțină valoare ca urmare a măririi veniturilor prin intermediul utilizării unor noi bunuri și servicii, reducându-și costurile cu ajutorul eco-eficienței și gestionând riscurile operaționale și cele derivate din reglementările mai eficiente. Totodată, aceste organizații vor fi capabile să își transforme activele intangibile precum marca, reputația și să creeze rețele de colaborare cu clienții, concurenții și furnizorii, toate aceste aspecte contribuind la impulsivitatea procesului de îmbunătățire a sustenabilității.¹

3.6.3.1.8. Intensificarea digitalizării agenților economici

Criza generată de către virusul SARS-CoV-2 în rândul agenților economici a determinat o digitalizare abruptă la majoritatea acestora. De la munca normală în birouri s-a trecut foarte rapid la munca de acasă, majoritatea companiilor neavând pregătită infrastructura digitală pentru a putea face față schimbărilor rapide. Pe măsură ce intensitatea restricțiilor s-a diminuat, majoritatea firmelor au continuat să își dezvolte componenta informatică pentru a face față fluxurilor de date crescute generate de către telemuncă. Cu acest prilej, ele au implementat fluxurile decizionale mai performante sau le-au perfecționat pe cele existente pentru ca activitatea companiilor să fie mai fluidă

Așadar, timpurile prezente, mai mult ca oricând au deschis o serie de direcții strategice deja existente, însă cu o viteză accelerată, conducând spre noi modalități de lucru, colaborare și comunicare. Dacă până anul trecut, munca online sau cea de la domiciliu era practică în relativ puține organizații și companii (cu precădere cele multinaționale), se poate afirma faptul că în acest moment procentul acestora a crescut semnificativ.

Pe fondul constrângerilor existente în pandemie, procesul de digitalizare a fost considerat una dintre priorități, munca online și munca de la domiciliu reprezentând una dintre modalitățile în care activitatea a putut continua și evolua. Companiile au analizat prin experiența proprie și prin cea a lanțului propriu de clienți-furnizori, ce beneficii ar putea avea dacă implementează aceste politici de lucru. Mai mult, dincolo de avantajele competitive care se pot obține (de notat aici faptul că firmele care erau deja în progres în acest sens au putut valorifica o serie de rezultate notabile), nevoia clienților de a își îndeplini cerințele prin diversele platforme online, dar și noile oportunități și dinamica de lucru a echipelor din companii au condus la implementarea cât mai rapidă a acestor soluții sau la definirea unor strategii de dezvoltare în acest sens.

Bineînțeles că potențialul este unul foarte ridicat, atât la nivel micro, cât și la cel macroeconomic. Astfel, extinderea digitalizării mediului de afaceri cu domeniile strategice de dezvoltare ale țării noastre, pe fondul competitivității pieței IT românești și a competenței și knowledge-ului existent, va putea construi un fundament solid al unei societăți moderne, pe care orice cetățean și-o dorește.

3.6.3.2. Modalități de perfecționare

Prioritățile mai sus menționate pot fi puse în practică prin abordarea următoarelor acțiuni:

¹ *Ibidem.*

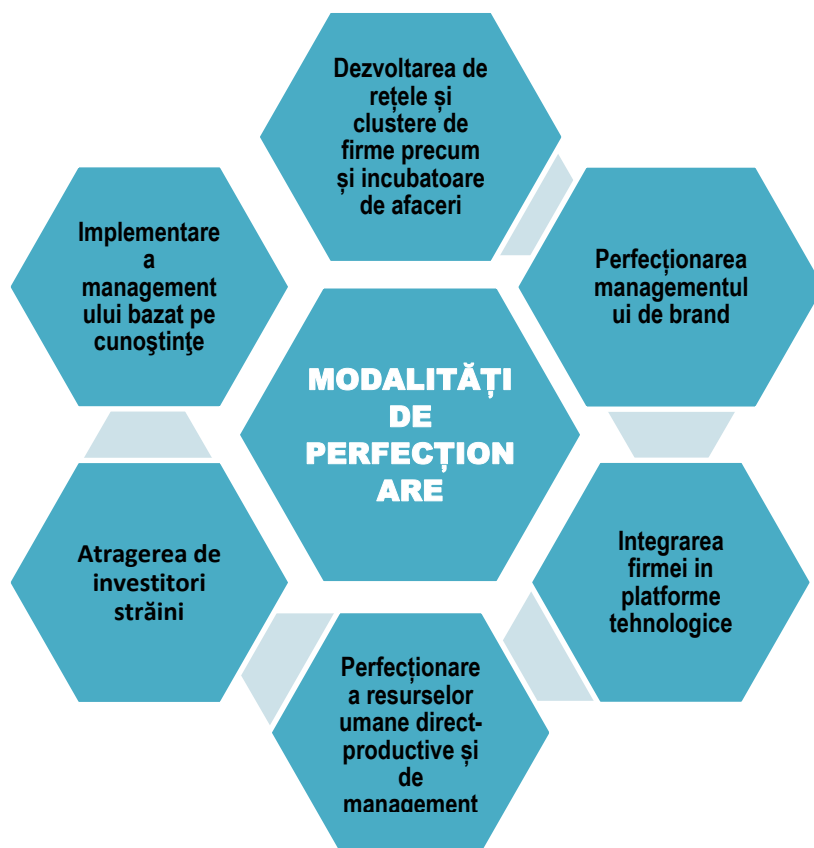


Figura nr. 22 - Modalități de acțiune manageriale pe termen lung, la nivelul agenților economici

3.6.3.2.1. Atragerea de investitori străini

Economia României, ca și restul economiilor mondiale, suferă din cauza pierderilor cauzate de lock-down și de restricțiile impuse în vederea stopării răspândirii virusului SARS-CoV-2. Pentru ca IMM-urile să poată recupera tot ce au pierdut în perioadele mai sus menționate, dar și pentru a deveni competitive pe piața unică europeană, au nevoie să atragă fonduri pentru a-și spori activitatea și pentru a recupera decalajele față de Vestul Europei. Atragerea de finanțări străine, este cea mai bună indicată cale de dezvoltare și evoluție reală a organizațiilor în orice situație economică. Prin urmare, 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 surse autohtone (companii și oamenii de afaceri români, parteneriat public-privat) sau străine (companii și oamenii de afaceri din străinătate).

Printre **avantajele** pe care firmele din România le au prin atragerea de capital străin se enumeră:

- investirea în firme care prezintă cert avantaj competitiv internațional;
- contribuirea la formarea și dezvoltarea de lanțuri valorice și la racordarea la lanțurile valorice globale;
- însoțirea investițiilor de know-how tehnic, managerial, marketing, financiar, ecologic etc.
- crearea directă și indirectă de oportunități de afaceri pentru întreprinzătorii locali (sub-contractori);
- generarea de noi locuri de muncă care pot rezolva probleme sociale importante;
- generarea de profit;
- asigurarea unui mediu stimulator pentru dezvoltarea sferei de cercetare-dezvoltare-inovare de la nivelul țării;
- dezvoltarea pieței de capital.

3.6.3.2.2. Dezvoltarea de rețele și clustere de firme precum și incubatoare de afaceri

În contextul actual al digitalizării și al evoluțiile tehnologiei, deciziile de la nivele de management al companiilor trebuie să fie luate într-un mod mult mai rapid și cu implicații mai ample. O dată cu trecerea la un

management bazat pe cunoștințe, managerii au înțeles faptul că pentru a fi competitivi au câteodată nevoie de suport și know-how din exteriorul companiei.

Cele mai populare noțiuni care au prins avânt în ultima perioadă de timp, sunt cele de rețele de firme și de clustere de firme. 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. Spre deosebire de rețele, clusterelor de firme sunt o concentrare geografică de companii care cooperează și împărtășesc know-how pentru realizarea obiectivelor.

Un lucru important de notat este faptul că, pe lângă competitivitate crescută a membrilor unei cluster de afaceri, deseori se dezvoltă și un incubator de afaceri. Incubatoarele de afaceri sunt programe (publice sau private), ce oferă antreprenorilor sau start-up-urilor acces la infrastructura dezvoltată, finanțare și chiar și la know-how-ul disponibil în cadrul clusterului.

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 și obiective strategice comune;
- dezvoltă între ele relații de colaborare intense;
- partajează între firmele componente părți importante din cunoștințele și celelalte resurse deținute, fiecare firmă din rețea aducând o valoare adăugată la rezultatul final;
- dobândește capacități globale substanțiale de fabricare și comercializare de produse performante;
- facilitează, prin intermediul dezvoltării tehnologice avansate, transferul rapid de informații de la o firmă la alta, reducându-se semnificativ timpul și costurile.

Aceste două concepte permit companiilor să inoveze mult mai repede și să realizeze performanțe mai ridicate decât în cazul firmelor singulare. 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.

3.6.3.2.3 Perfecționarea managementului de brand

Modalitatea cea mai bună prin care un agent economic își poate asigura un avantaj competitiv durabil este prin crearea unei imagini bune a companiei sau a bunurilor (serviciilor) oferite de către aceasta, adică prin dezvoltarea unui brand puternic. O dată cu dezvoltarea brandului, compania va avea un nucleu de clienți fideli care va determina un flux constant de afaceri realizate. În această situație, companiile trebuie să fie capabile să întrețină încrederea pe care consumatorul o are în produse sau în servicii. Acest lucru este posibil prin schimbarea ușoară a strategiei de management și prin punerea unei mai mare accent pe relația dintre cumpărător și producător. Este imperativ ca managerii să identifice corect punctele forte ale produselor/serviciilor lor, și să nu se abată de la punctele definitorii ale acestora indiferent de care sunt acelea (calitate ridicată, calitate medie dar preț mai mic, etc.).

Crearea și 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;
- formularea unei strategii de poziționare a produsului, clare, dar și distincte față de produsele competitorilor;
- realizarea unei comunicări integrate continue, respectiv comunicarea permanentă cu consumatorul – cei ce consumă sau nu brandul - și comunicarea permanentă cu angajații – cei ce susțin sau nu brandul;
- menținerea încrederii consumatorului în firmă prin oferirea beneficiilor promise prin campaniile de comunicare și de promovare a brandului;

- păstrarea relevanței brandului în timp, prin continuarea satisfacerii nevoilor consumatorului prin inovație continuă și diferențiere față de competitori.

3.6.3.2.4. 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. Cu ajutorul platformelor tehnologice se asigură o focalizare pe domenii tehnologice de vârf, folosind mai eficace investițiile destinate cercetării științifice, cu efecte directe în amplificarea conținutului tehnologic al activităților industriale și a performanțelor comerciale.

Pentru a se promova tehnologiile de vârf este absolut necesară apelarea la platformele tehnologice, 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;
- eliminarea situațiilor în care investiții masive în cercetare-dezvoltare ale Uniunii Europene produceau rezultate științifice și tehnice sub nivelul așteptat și previzionat,
- reducerea fragmentării activităților de cercetare și de dezvoltare în domeniul vizat, cu efecte pozitive științifice, tehnice și economice bine-cunoscute;
- oferirea anumitor beneficii cetățenilor Uniunii Europene.

3.6.3.2.5. Perfecționarea resurselor umane direct-productive și de management

În fiecare companie, la fiecare nivel ierarhic vor exista oameni care vor performa mult mai bine decât restul angajaților. Cheia unui management de succes este în găsirea unor soluții pentru a-i păstra pe acești oameni și motivarea lor în a împărtăși cunoștințele cu restul colegilor cu scopul final de a reduce riscul persoanei cheie. În literatura de specialitate, acest tip de risc este denumit Key Person Dependency (KPD) și este definit ca riscul reprezentat de plecarea sau indisponibilizarea (concediu sau factori medicali) a unei persoane cu cunoștințe detaliate, asupra unor procese esențiale bunei funcționări a companiei, care nu poate fi suplinită de alți angajați. În general acest tip de risc este diminuat prin asigurarea unui transfer de know-how la nivelul angajaților precum și balansarea responsabilităților fiecărui angajat de pe același nivel ierarhic.

Printre căile prin intermediul cărora se poate asigura practicarea unui management de tip profesionist se regăsesc și activitățile de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management, care pot avea următoarele roluri principale²:

- asigurarea transferului de cunoștințe, însușirea de abilități și modelarea comportamentală a managerilor după un anumit interval de timp;

¹ Nicolescu O., Mereuță C., Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană, Aspes, București, 2007.

² Popa, I., *Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe*, Economia seria Management, anul IX, nr. 2, 2006.

- valorificarea intensă a atributelor de competență, creativitate, inițiativă și spirit prospectiv în rândul managerilor;
- profesionalizarea flexibilă a specialiștilor în management pentru a fi capabili să își lărgescă gama de cunoștințe, abilități și comportamente;
- educarea permanentă a managerilor, conectată la progresul și evoluțiile previzibile ale societății.

3.6.3.2.6. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe

Cultura organizațională, factor al succesului sau eșecului unei organizații, 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.

3.6.4. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială

Profesionalizarea managementului în țara noastră depinde în măsură foarte mare de calitatea pregătirii și consultanței manageriale, și ca atare dezvoltarea organizațiilor din acest domeniu prezintă o însemnătate deosebită.

Luând în considerare ultimele evoluții pe plan mondial se impune remodelarea trainingului și consultanței manageriale prin prisma noilor cerințe, amenințări și oportunități generate de pandemia de coronavirus. Aceasta implică acționarea pe cel puțin **trei planuri**:

- introducerea unui nou domeniu al trainingului și consultanței manageriale care să aibă în vedere crizele atipice
- revederea modului de tratare a problematicii manageriale teoretice și pragmatice prin prisma cerințelor și know-how-ului specific generat de pandemia COVID-19
- utilizarea pe scară mult mai largă ca în trecut a abordărilor, metodelor și tehnicilor bazate pe munca online, pe virtualizare și pe digitalizare

În vederea amplificării funcționalității și performanțelor entităților care furnizează activități de formare și consultanță managerială, se recomandă următoarele **direcții de acțiune pe termen lung** (figura nr. 23):

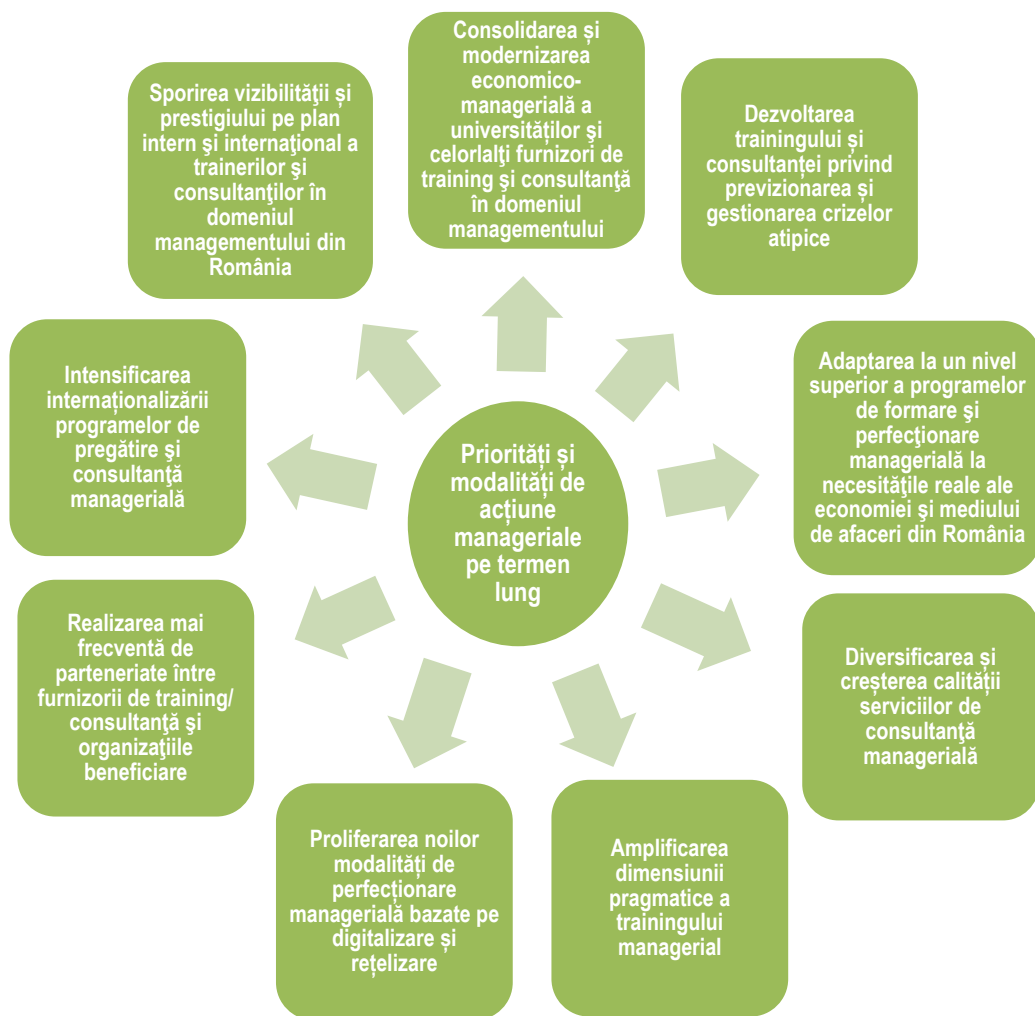


Figura nr. 23 - Direcții de acțiune pe termen lung în domeniul trainingului și consultanței manageriale

Considerăm că entitățile care prestează servicii de training și consultanță managerială în țara noastră trebuie să valorifice noile cunoștințe manageriale cristalizate în contextul noilor cerințe, limitări și oportunități generate de pandemia SARS-COV-2.

3.6.4.1. Consolidarea și modernizarea economico-managerială a universităților 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,

¹ Shattock, M. (2003), *Managing Successful Universities*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.

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
- Sporirea ritmului de modernizare a managementului academic
- Focusarea asupra investițiilor în oameni
- Asigurarea stabilității financiare a organizației
- Diversificarea surselor de venit
- Existența unei viziuni sistemice asupra organizației
- Efectuarea 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 faptul că datorită pandemiei de coronavirus a crescut considerabil ponderea învățământului "online", care deși nu are și nu poate avea eficacitatea învățământului "face-a-face", a dovedit că poate asigura la un nivel apreciabil atingerea majorității obiectivelor educaționale. Se anticipează tendința de creștere a învățământului online, care poate fi utilizat în mod complementar învățământului/ trainingului clasic, mai ales în situațiile în care nu este posibilă reunirea cadrului didactic/ trainerului și studenților/ cursanților pe același amplasament.

Valorificarea la un nivel ridicat a multiplelor potențe și avantaje ale învățământului managerial online, în condiții de performanțe educaționale ridicate, implică conceperea și implementarea unui nou model de învățământ ale cărui componente sunt prezentate în figura nr. 24.

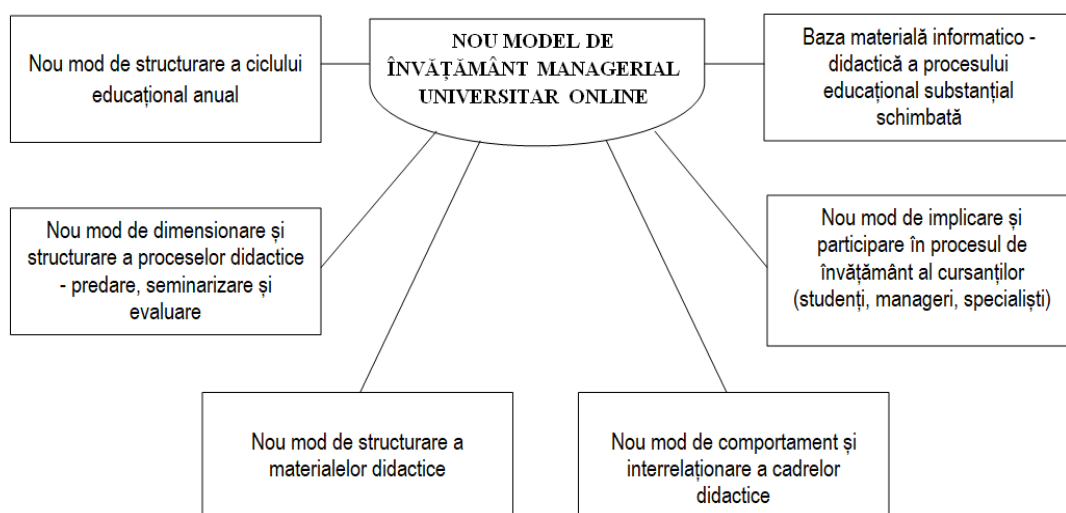


Figura nr. 24 - Componentele noului model de învățământ managerial online²

Trebuie menționat că este necesară asigurarea 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 care activează în domeniul instruirii și consultanței manageriale.

² Nicolescu, O (2020). Newsletter 137 - SAMRO, <https://sites.google.com/site/samronewsletter/2018/nl137>

3.6.4.2. Dezvoltarea trainingului și consultanței privind previzionarea și gestionarea crizelor atipice

În vederea prevenirii și/ sau limitării substanțiale a efectele negative ale crizelor generate de evenimente excepționale, cum ar fi pandemia SARS-COV-2, furnizorii de training și consultanță trebuie să țină cont de faptul că se conturează unui nou domeniu managerial, managementul crizelor atipice, și să dezvolte programe de pregătire și consultanță axate pe managementul organizației în context de crize majore, inedite, imprevizibile, care generează schimbări de esență, atât în societate cât și la nivelul organizațiilor.

Managementul crizelor atipice trebuie să aibă un puternic conținut multidisciplinar (psihologic, sociologic, comercial, financiar, digital, ecologic, etc.) și să se focalizeze asupra următoarelor aspecte:

- cum pot fi anticipate (în măsura în care este posibil) și abordate noile tipuri de crize
- cum poate fi mărită reziliența organizațiilor pentru a fi capabile să funcționeze și să performeze la un nivel rezonabil în cazul apariției unei crize atipice
- cum poate fi realizată ieșirea rapidă, cu dificultăți și pierderi relativ ușor suportabile de către managementul entităților, stakeholderii lor și societate în ansamblul său.

Aflat în curs de cristalizare, acest nou domeniu al managementului va avea o contribuție majoră la limitarea impactului nefast al potențialelor noi crize atipice și va cunoaște, fără îndoială, o considerabilă dezvoltare în viitorii ani.

3.6.4.3. 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)
- Consultarea 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, inclusiv luarea în considerare a pandemiei de coronavirus și impactul acesteia pe termen lung
- Perfecționarea 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 apreciabile de timp, chiar și pentru organizațiile competitive. Un element deosebit de important de avut în vedere în remodelarea programelor de formare și perfecționare managerială îl reprezintă impactul crizei generate de COVID-19 și a consecințelor sale.

3.6.4.4. Diversificarea și creșterea calității 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:
 - domenii economice - industrie, construcții, agricultură, transporturi, turism, servicii, comunicații etc. - și în cadrul acestora luarea în considerare a subdomeniilor de activitate
 - mărirea întreprinderilor – micro, mici, mijlocii și mari
 - componente majore ale managementului - strategii, reengineering, re proiectare managerială, management bazat pe cunoștințe, sistem metodologic, sistem decizional, sistem informațional, sistem organizatoric, managementul resurselor umane etc.
2. Axarea 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. Intensificarea dimensiunii pragmatice a 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, adaptarea și integrarea de către prestatorii de consultanță din România a celor mai bune practici de consultanță din Uniunea Europeană/ 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. Utilizarea pe scară mai largă a trainingul online, care și-a demonstrat viabilitatea și a avut o evoluție puternic ascendentă pe parcursul anului 2020 în condițiile pandemiei de COVID-19
7. 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
8. Combinarea consultanței manageriale cu alte forme de consultanță – contabilă, juridică, comercială, financiară, etc - într-o abordare coerentă, subordonată creșterii competitivității și performanțelor organizației beneficiare
9. 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
10. 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 și impactate recent de criza sanitară generată de pandemia SARS-COV-2.
11. Operaționalizarea și dezvoltarea activităților de consultanță managerială pe baza accesării fondurilor europene gestionate în România și de la Bruxelles
Punerea în practică a acestor recomandări, fie și parțial, sunt în măsură să contribuie la profesionalizarea operatorilor din domeniu, și implicit la amplificarea calității consultanței din România.

3.6.4.5. Amplificarea dimensiuni pragmatice a trainingului managerial

Efectele pozitive asupra beneficiarilor programelor de pregătire managerială sunt impactate în măsură apreciabilă de intensificarea dimensiuni pragmatice a activităților de formare.

În scopul amplificării caracterului pragmatic al trainingului managerial **se recomandă următoarele modalități concrete de acțiune:**

- Fundamentarea pregătirii manageriale pe materiale didactice care reflectă realitățile actuale din domeniul de activitate al cursanților
- Utilizarea pe scară largă a studiilor de caz, minicazurilor, aplicațiilor, testelor, etc. într-o manieră pronunțat interactivă și centrată pe analize aprofundate și conturarea de soluții manageriale
- Incorporarea de simulări manageriale de organizații, cu un solid suport informatic, care să reprezinte adevărate laboratoare decizionale, să permită experimentarea de variante, tipuri de analize și decizii, precum și evaluarea complexă a calității muncii și pregătirii cursanților, pe bază de criterii de performanță economico-manageriale identice/ asemănătoare cu cele utilizate în prezent în organizații
- Finalizarea programelor de pregătire cu elaborarea de aplicații manageriale diferențiate în funcție de obiectivele fiecărui program, care să abordeze și soluționeze probleme reale și semnificative ale organizației beneficiarului de instruire sau din domeniul de interes al cursanților care nu desfășoară nicio activitate în perioadă derulării trainingului
- Înființarea 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
- Adaptarea programelor de training managerial la tendințele care se manifestă pe plan mondial ca urmare a crizei provocată de pandemia COVID-19, de intensificare a virtualizării managementului, de proliferare a managementului umanistic și de îmbogățire a problematicii tuturor disciplinelor manageriale
- Cooptarea unor specialiști, oameni de afaceri etc. de notorietate în derularea programelor de pregătire și perfecționare managerială
- Implicarea unor 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 scopul 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.

3.6.4.6. Proliferarea noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare

Modificările relevante care au loc în societate generează și necesitatea realizării unor reconfigurări ale activităților de instruire. Un impact deosebit asupra evoluțiilor economico-sociale îl are revoluția digitală, care a început acum câteva decenii, și incumbă în opinia specialiștilor Unruh și Kiron³ următoarele faze:

- Prima fază este digitizarea, care se referă la trecerea multor produse și servicii de la formatul analog la formatul digital;
- A doua etapă - digitalizarea - se concentrează pe nivelul organizațional, implicând ramuri în care s-au dezvoltat noi modele de afaceri și procese de afaceri, capabile să valorifice avantajele noilor produse digitizate;
- A treia fază - finalizarea transformării digitale la nivelul întregii economii și societăți, datorită difuzării la scară largă a noilor tehnologii.

Rezultatele generice ale revoluției digitale sunt - în funcție de cele trei faze ale sale - **sectorul digital, economia digitală și economia digitalizată.**

³ Unruh, G. and Kiron, D. (2017), "Digital transformation on purpose", *MIT Sloan Management Review*, available at: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>

În economia digitalizată se modifică valorile, deciziile, acțiunile și comportamentele individuale și de grup. Tehnologiile digitale transformă totul la nivel individual, organizațional și societal. Principalele rezultate ale trecerii la economiei digitalizată - care continuă rapid - sunt schimbările majore în economie și în societate, structuri, mecanisme, comportamente și performanțe. Aceste transformări sunt atât pozitive, cât și negative.

Luând în considerare acest context s-a conturat "personal learning cloud" (PLC), care reprezintă una dintre tendințele secolului XXI în domeniul trainingului. În esență, PLC constă în a selecționa pentru fiecare manager elementele de training din cele oferite online de către universități, firme de training, platforme de e-learning, etc. și a le "croi" potrivit necesităților și comportamentelor individuale și de echipă asociate managerului respectiv. PLC este flexibil, imediat accesibil și permite managerilor să-și dezvolte abilitățile în contextul în care trebuie să fie utilizate.

Trainingul de tip "Personal learning cloud" prezintă patru caracteristici majore⁴. Este:

- **personalizată** - managerul axându-se asupra dezvoltării abilităților și practicilor care i se potrivesc, în ritmul său propriu, utilizând acele modalități media care răspund cel mai bine stilului personal de învățare și mediului său de muncă;
- **socializată**, întrucât cei instruiți intră în contact cu alți manageri, care se pregătesc folosind respectivele mijloace media, facilitând și transferul de cunoștințe între ei, de tipul "know-what" și "know-how", ceea ce amplifică învățarea și utilizarea abilităților dezvoltate;
- **contextualizată**, deoarece permite managerului să învețe fiind la locul de muncă și aceasta contribuie la focalizarea pe cunoștințele solicitate de realizarea proceselor de muncă pe care le derulează și pe utilizarea lor imediată;
- **transparentă** și în anumite situații "autenticată", întrucât PLC face posibilă o verificare sigură, ușor de urmărit și demonstrabilă a participării la programul de pregătire și a acumulărilor înregistrate de manager. Frecvent, acestea pot fi certificate de universități, companii de training, etc. prin diplome, titluri sau certificate.

PLC generează pentru universități, dar și pentru alți furnizori de training, necesitatea de a-și regândi și reproiecta ofertele educaționale pentru manageri, valorificând capacitățile speciale pe care le posedă pentru a oferi managerilor ceea ce au nevoie la nivelul cerințelor actuale, rămânând competitive pe piața educațională deosebit de dinamică și fluidă.

3.6.4.7. Realizarea mai frecventă de parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare

Derularea unor parteneriate între 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:**

- Angrenarea 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
- Operaționalizarea parteneriatelor din zonele mai puțin dezvoltate, unde există penurie de traineri și consultanți competenți, prin implicarea universităților/ centrelor de consultanță și training din București și/ sau alte orașe mari
- Încheierea 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

⁴ Moldoveanu, M. and Narayandas, D. (2019), "The Future of Leadership Development", *Harvard Business Review*, Vol. 97 No. 4, pp. 40-48.

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. De asemenea, datorită faptului că în perioada post-pandemie de COVID o parte apreciabilă dintre organizații vor avea un potențial uman, financiar, tehnico-material, etc. mai redus, utilizarea în comun a resurselor prin intermediul parteneriatelor va genera ample efecte pozitive pentru entitățile implicate.

3.6.4.8. Intensificarea internaționalizării programelor de pregătire și consultanță managerială

Amplificarea dimensiunii internaționale 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. **Intensificarea internaționalizării programelor de pregătire și consultanță poate fi asigurată prin mai multe tipuri de acțiuni:**

- Operaționalizarea 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
- Cooptarea visiting-profesorilor care activează în universități prestigioase din Uniunea Europeană și din lume
- Implicarea unor personalități în domeniul managerial-întreprindător din alte țări la derularea programelor de training și consultanță mai complexe
- Colucrarea cu specialiștii din alte țări în vederea combaterii/ atenuării efectelor negative ale pandemiei SARS-COV-2.

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. De asemenea

3.6.4.9. Sporirea vizibilității și prestigiului pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din România

În acest sens, **se recomandă următoarele tipuri de acțiuni:**

- Recrutarea și selectarea 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.
- Derularea 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

- Desfășurarea periodică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții autohtoni cu participarea Asociației Europene a Consultanților și unor experți de prestigiu din lume
- Valorificarea oportunităților de contacte internaționale oferite de aderarea României la U.E., prin participarea la programe internaționale administrate la nivelul Uniunii Europene sau României - Programul Cadrul 7, programele finanțate din Fondurile structurale, Fondul Social European etc.
- Apelarea la mass-media națională și internațională pentru a face cunoscute realizările formatorilor din România, sub multiplele lor forme – materiale didactice elaborate, simulări manageriale, utilizarea studiilor de caz, participarea la manifestări științifice internaționale, organizarea de cursuri de pregătire și perfecționare etc.
- Diseminarea către un număr cât mai mare de organizații a noilor cunoștințe, abordări și tendințe manageriale din țară și străinătate conturate în timpul crizei generate de COVID-19 și perioada subsecventă pandemiei

Reputația entităților care oferă 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 nefast de deciziile politice, mentalitățile retrograde și evoluțiile contextuale internaționale complexe.

3.7. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt pentru 2022-2024

3.7.1. Managementul național

3.7.1.1. Priorități și abordări managerial-economice

3.7.1.1.1. Premise

Analizele efectuate de specialiști din numeroase țări asupra crizei provocată de Covid-19 și urmările sale relevă **trei elemente esențiale**:

- Situația medicală și economică este și va fi foarte diferită de la o țară la alta, în funcție de anumiți determinanți medicali, economici, manageriali, sociali, culturali și ecologici.
- Fiecare țară trebuie să aibă o abordare proprie, în funcție de situația națională specifică.
- Țările trebuie să coopereze între ele și să se coordoneze din punct de vedere medical și economic pe anumite aspecte esențiale, având în vedere că se manifestă nu numai o pandemie medicală, ci și o pandemie economică, adică criză mondială care se diseminează și se adâncește rapid.

Acestea sunt premisele de la care considerăm că trebuie să pornească stabilirea priorităților naționale, a deciziilor și acțiunilor majore de operaționalizare în România.

3.7.1.1.2. Variante de scenarii

România se află, în 2021, ca de altfel cvasi-totalitatea țărilor lumii, într-o criză economică, în curs de diminuare. Experiența mondială arată că pentru ieșirea din orice criză economico-socială sunt posibile trei scenarii:

- Scenariul V**, potrivit căruia, după o scădere bruscă și semnificativă a economiei, revenirea se realizează rapid și, într-o perioadă relativ scurtă, se ajunge la nivelul și performanțele economice anterioare, continuând dezvoltarea la nivelele anticipate anterior crizei (cazul Canadei în criza din 2008-2009).
- Scenariul U**, caracterizat prin rămânerea economiei la un nivel scăzut pentru o perioadă îndelungată, după care se reia dezvoltarea dar fără să se mai atingă performanțele naționale, anticipate înainte de declanșarea crizei (cazul SUA în criza din 2008-2009).
- Scenariul L**, potrivit căruia, criza se prelungește foarte mult, refacerea este înceată, îndelungată și dificilă, cu performanțe mult diminuate față de nivelurile prognozate înainte de declanșarea crizei (cazul Greciei în 2008-2009 și în perioada următoare).

Evident, România trebuie să se pregătească pentru a fi capabilă să asigure o ieșire din criză după modelul sau scenariul V și evoluțiile din ultima parte a anului 2021, indică implementarea cu succes a acestui scenariu.

3.7.1.1.3. Zone majore de acțiune prioritare

Pentru ca România să fie capabilă să asigure o relansare a economiei naționale de tip V, considerăm că managementul național este necesar să aibă în vedere, în principal, următorii **cinci factori primordiali**:

- Cererea de produse și servicii, internă și externă
- Asigurarea lanțurilor de aprovizionare a companiilor și populației în țară și din străinătate
- Asigurarea de lichidități și finanțări pentru companii și populație
- Realizarea de investiții substanțiale, publice și private, autohtone și străine
- Asigurarea de resurse umane sănătoase, apte și disponibile pentru a munci

A. Cererea

Prima condiție ca orice companie și orice economie să funcționeze și să se dezvolte este să existe cerere pentru produsele și serviciile sale. Cererea este internă și externă. Guvernul poate să influențeze și trebuie să acționeze în primul rând asupra menținerii cererii interne din partea populației – prin măsurile pe care le ia în domeniile fiscale, asigurări sociale și salariale în sectorul public – și, în al doilea rând, asupra cererii interne din partea administrației de stat, sistemului sanitar, învățământului, etc. Asupra cererii externe, poate interveni mai puțin, dar se poate acționa în cadrul Uniunii Europene, mai ales folosind abordările mai relaxante financiare și facilitățile acordate începând cu 2020. Asupra cererii interne s-a intervenit cu rezultate satisfăcătoare.

B. Lanțurile de aprovizionare pentru populație și companii

Acestea sunt lanțuri interne din economia României și lanțuri externe implicând alte țări. Guvernul are un rol esențial asupra asigurării aprovizionării din surse interne, prin măsurile pe care le adoptă vis-a-vis de agricultură, transporturi, construcții, comerț, într-o primă fază a crizei și – ulterior în perioada de redresare – în industrie, turism și toate celelalte componente ale economiei. Asupra lanțurilor de aprovizionare externă, capacitatea de intervenție a Guvernului trebuie să se manifeste în special în cadrul Uniunii Europene în ceea ce privește transporturile și managerierea resurselor de bunuri de larg consum, unde urmează în mod inevitabil o penurie la nivel internațional. În acest context, nu trebuie neglijate nici alte surse externe de aprovizionare, între care China și Turcia sunt cele mai promițătoare.

O atenție majoră trebuie acordată pe plan intern și extern asigurării de alimente, medicamente și celelalte produse de primă necesitate pentru populația României la prețuri accesibile. O acțiune importantă pe care și alte țări o folosesc, este **maparea surselor de aprovizionare strategice și protejarea lor**.

C. Lichidități și finanțări pentru companii și populație

„Înghițarea” într-o primă fază a economiei naționale și internaționale și redresarea activităților și performanțelor în a doua perioadă se reflectă treptat și crescând în diminuarea lichidităților la companii și populație, bănci și celelalte instituții financiare, și firește la bugetele statului. Guvernul României, Banca Națională, băncile din România și Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri, trebuie să adopte în continuare politici și abordări, transpuse imediat în decizii și acțiuni de natură să asigure lichiditățile strict necesare cererii solvabile a populației și companiilor pentru a se aproviziona, produce, vinde și – în sectoarele unde este posibil și necesar (agricultură, industriile agro-alimentare, medicamente, materiale sanitare, digitalizare, învățare continuă și altele) pentru a se dezvolta, pentru întreaga perioadă de diminuare a PIB-ului.

D. Investiții

Ieșirea din starea de înghețare a economiei și relansarea sa depind decisiv de realizarea de investiții substanțiale. **Principalele surse de investiții** de avut în vedere sunt:

- Investițiile publice, atât din surse naționale cât mai ales internaționale, profitând de programul complex adoptat de UE și de facilitățile oferite de BERD, Banca Mondială, ș.a. – care nu vor fi favorizante pentru o perioadă nelimitată. Realizarea unui Plan național de redresare și reziliență focalizat pe prioritățile reale ale economiei și societății din România și implementarea sa rapidă și eficientă este esențială pentru România.
- Investițiile externe atrase din afara Uniunii Europene prin acțiuni rapide, în special de la marii investitori internaționali – China, țările arabe din Golf, Singapore, Coreea de Sud, Hong Kong, Taiwan, ș.a. – valorificând și negocierile anterioare blocate de restricții politice ale UE sau din alte cauze;

- Investițiile private autohtone, prin măsuri speciale de motivare și garantare din partea statului, FNGCIMM (vezi Invest IMM), și băncilor.

Investițiile trebuie să fie performante, să aibă o influență multiplicatorie cât mai mare în economie. Fără investiții care să fie substanțiale și să acopere întreaga perioadă de criză și refacere, există pericolul ca România să aibă o ieșire din criză de tip L, trecând prin experiența dureroasă a Greciei, care continuă pentru această țară și după un deceniu.

E. Resurse umane sănătoase, apte și disponibile pentru a munci

Psihologia oamenilor, așteptările, motivațiile și comportamentele individuale și de grup se modifică substanțial în această perioadă de criză, multidimensională și intensă, cu consecințe dificil de anticipat. Piața muncii este dereglată și numai parțial funcțională. Pentru foarte multe persoane, supraviețuirea – nu numai ca ființe – dar și economică și socială este o problemă existențială. În aceste condiții, statul trebuie să conceapă și să implementeze un **set cuprinzător de măsuri** care, pe lângă diminuarea pierderii de vieți omenești și o sănătate cât mai bună a populației, să asigure:

- Menținerea în activitate a unui număr cât mai mare de persoane;
- Venituri minime în continuare, pentru populație în vederea asigurării supraviețuirii și a păstrării liniștei și ordinii publice;
- Funcționalitatea în continuare a sistemului de învățământ, inclusiv finalizarea ciclurilor educaționale la toate nivelurile, prin abordări inovative ;
- Servicii de consiliere și orientare profesională online pentru categoriile de persoane cele mai vulnerabile. Subliniem că măsurile de finanțare a șomajului tehnic, adoptate în anul 2020, au fost foarte bine venite, cu multiple efecte pozitive sociale și economice.

Aționarea, în strânsă colaborare cu partenerii sociali, pe zonele menționate – care nu sunt exhaustive – va avea efecte benefice asupra precedentelor patru domenii – cererea și oferta de produse și servicii, lanțurile de aprovizionare și desfacere, menținerea de lichidități, finanțările și investițiile.

3.7.1.1.4. Priorități

În mod evident, prioritățile pentru 2022-2024 sunt asociate în mare măsură pandemiei care a lovit România, **la fel ca și toate celelalte țări**. În opinia noastră, aceste priorități ar trebui să fie următoarele:

- Stoparea cât mai rapidă a pandemiei, minimizând consecințele negative demografice, economice și sociale;
- Ajutorarea economică a persoanelor care și-au pierdut locurile de muncă, fiind grav afectate de criza provocată de pandemie;
- Sprijinirea firmelor, îndeosebi a IMM-urilor pentru a nu falimenta și a-și relua cât mai rapid activitatea la parametrii normali;
- Elaborarea unei strategii pragmatice de relansare a economiei, valorificând sprijinul financiar și oportunitățile substanțiale oferite de UE;
- Remodelarea rapidă a sistemului de învățământ pentru a fi capabil să asigure o educație adecvată în toate palierele sale în complexe condiții actuale, într-o viziune sustenabilă;
- Fortificarea sistemului medical pentru a face față viitoarelor provocări generate de Coronavirus-19 sau de altă natură;
- Demararea unor proiecte mari, în special de infrastructură, care, utilizând și resursele furnizate de UE, să contribuie la accelerarea relansării și modernizării economiei României, la diminuarea decalajelor față de țările dezvoltate;
- Continuarea reformelor în administrația publică, justiție și în celelalte domenii majore, convenite cu UE în anii precedenți.

Prin aceste priorități, se pot minimiza efectele negative ale pandemiei, concomitent cu relansarea sustenabilă a economiei României, focalizată pe direcțiile principale de construire a economiei bazată pe cunoștințe și digitalizare accelerată.

Pentru operaționalizarea priorităților, este necesară implicarea intensă și profesionistă a managementului de la toate nivelurile – național, sectorial, regional, local și microentități economico-sociale și realizarea unui consens politic între partidele politice ale României. Proiectarea și implementarea unui plan național de refacere și reziliență, care să reflecteze în mod adecvat prioritățile României, are un rol determinant pentru evoluția României pe toate planurile în următorii ani. Din păcate, acest plan elaborat în 2021, este deficitar în multiple privințe, el reflectând eterogenitatea unei coaliții guvernamentale, care nu a dispus nici de voința politică necesară și nici de resursa umană competentă.

3.7.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național

3.7.1.2.1. Organizarea unui task-force național pentru finanțările Uniunii Europene

României, în condițiile pandemiei, i s-a oferit șansa istorică să primească prin intermediul Uniunii Europene, sub formă de granturi și credite avantajoase, o sumă de circa 75 de miliarde euro, în următorii ani. Este o sumă imensă la care nici măcar nu s-a visat vreodată. Pentru ca această sumă să intre efectiv în România și să fie utilizată în mod eficace este absolut necesară organizarea unui task-force național dedicat.

Principalele argumente pe care se bazează această propunere sunt următoarele:

- România, de când a devenit membră a Uniunii Europene în 2007, nu a fost în stare să absoarbă de la Uniunea Europeană, în nici un ciclu financiar (2007-2013, 2013-2020) sume mult mai mici, de 20-30 miliarde euro.
- În Ministerul Investițiilor și Proiectelor Europene și în celelalte ministere nu există specialiștii necesari, nici numeric și nici calitativ.
- Abordările manageriale utilizate de România pentru obținerea și utilizarea finanțărilor puse la dispoziție de Uniunea Europeană s-au dovedit profund deficitare, neutilizându-se și pierzându-se în perioada 2007-2020 peste 15 miliarde euro din sumele alocate.

Task-force-ul pentru gestionarea fondurilor UE trebuie organizat la nivel național, ca un organism puternic de sine stătător, cu obiective, competențe și responsabilități de excepție, care să managerieze ansamblul proceselor implicate. Acesta trebuie să fie organizat pe principiul managementului de proiect, singurul sistem care poate asigura elaborarea de sute de proiecte și implementarea lor în perioadele prestabilite, potrivit standardelor UE și cu performanțe economice, sociale, ecologice, educaționale și medicale ridicate.

Task-force-ul trebuie să fie condus de un specialist în finanțările UE, care a manageriat performant programe și/sau proiecte de anvergură în Uniunea Europeană și/sau în România. În cadrul task-force-ului trebuie incluși câteva sute de specialiști din România și din afara sa, cu experiență, know-how și performanțe în domeniu, cu care să se încheie contracte de muncă cu indicatori de performanță controlabili pentru întreg ciclul financiar 2021-2027 și ale căror venituri să fie condiționate în proporție de 60-70% de obținerea și implementarea sumelor respective.

Pentru finanțarea task-force-ului se poate utiliza bani de la Uniunea Europeană, alocați special pentru asistență tehnică. Menționăm că în trecut o mare parte din sumele cu această destinație, aferente programelor din România, nu au fost cheltuite și s-au returnat Uniunii Europene.

Task-force-ul trebuie ca periodic, de regulă lunar, să prezinte un raport concret și detaliat privind stadiul derulării fiecărui proiect.

În mod firesc, specialiștii în management din România, din universități, firme de consultanță, centre de cercetări și proiectări și din alte organizații, este necesar să fie consultați și să se implice în construirea și funcționarea task-force-ului național pentru finanțări UE accesibile României, care reprezintă o oportunitate unică, cu care această țară nu o să se mai întâlnească niciodată.

Optim acest task-force trebuia constituit în 2020. Acesta este necesar și în prezent pentru a amplifica absorbția fondurilor europene pentru 2022-2027.

3.7.1.2.2. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private

Pentru funcționarea normală a oricărui sistem, pentru ieșirea din criză și pentru relansarea economică sustenabilă, sunt absolut necesare investiții substanțiale. În România, la nivel național, în ultimii ani investițiile, atât

cele de stat și publice, cât și cele private, au avut un trend descendent până în 2021. 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 2017-2020, dar insuficientă, având în vedere necesitățile economiei României, repercursiunile crizei generate de pandemie, 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 și intensificarea serviciilor oferite de Fondul de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri și Fondul Român de Contragarantare, în vederea finanțării masive a IMM-urilor, continuând pașii pozitivi din 2021.
- 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 notabile din resursele UE alocate României pentru finanțarea microîntreprinderilor, similar abordărilor utilizate în alte țări, cum ar fi Italia sau Grecia.
- Reglementarea de stimulente speciale pentru crearea de noi locuri de muncă de calitate superioară, 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 repartizării României de către UE a circa 75 miliarde, este foarte important pentru România să valorifice această oportunitate într-o măsură cât mai mare.

Pe un plan mai general este necesar să se acționeze și pentru îmbunătățirea ratingului de țară, care, în 2021, potrivit Agenției de evaluare financiară Standard & Poor's era, de BBB perspectiva stabilă, iar ratingul Moody era Baa3 cu perspectivă negativă.

3.7.1.2.3. 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. 25), 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. Formele cele mai frecvente ale criminalității economice le reprezintă furtul, fraudă la achizițiile publice și/sau private, corupția, criminalitatea informatică și fraudă contabilă.

Amploarea economiei subterane este un alt argument forte pentru creșterea eticii. În figura nr. 26 se prezintă ponderea economiei subterane în țările europene. Examinarea datelor din figură indică faptul că 16% reprezintă ponderea medie a economiei subterane în Uniunea Europeană. România, cu 28% pondere a economiei subterane în PIB, adică cu 75% peste media europeană, se situează pe o poziție fruntașă, „nedorită” – locul doi-trei.

*xxx Global Economic Crime Survey 2020, PwC, 2020.

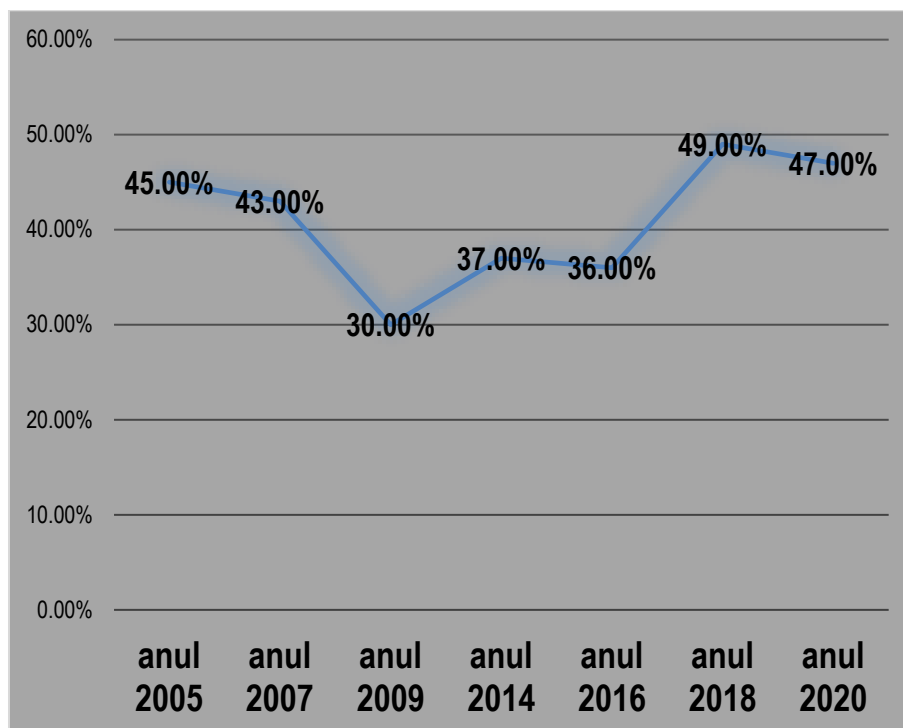


Figura nr. 25 – Dinamica criminalității economice în perioada 2005-2020, la nivel global

(Sursa : <https://www.pwc.com/sg/en/services/consulting/forensics/economic-crime-survey-2020.html>)

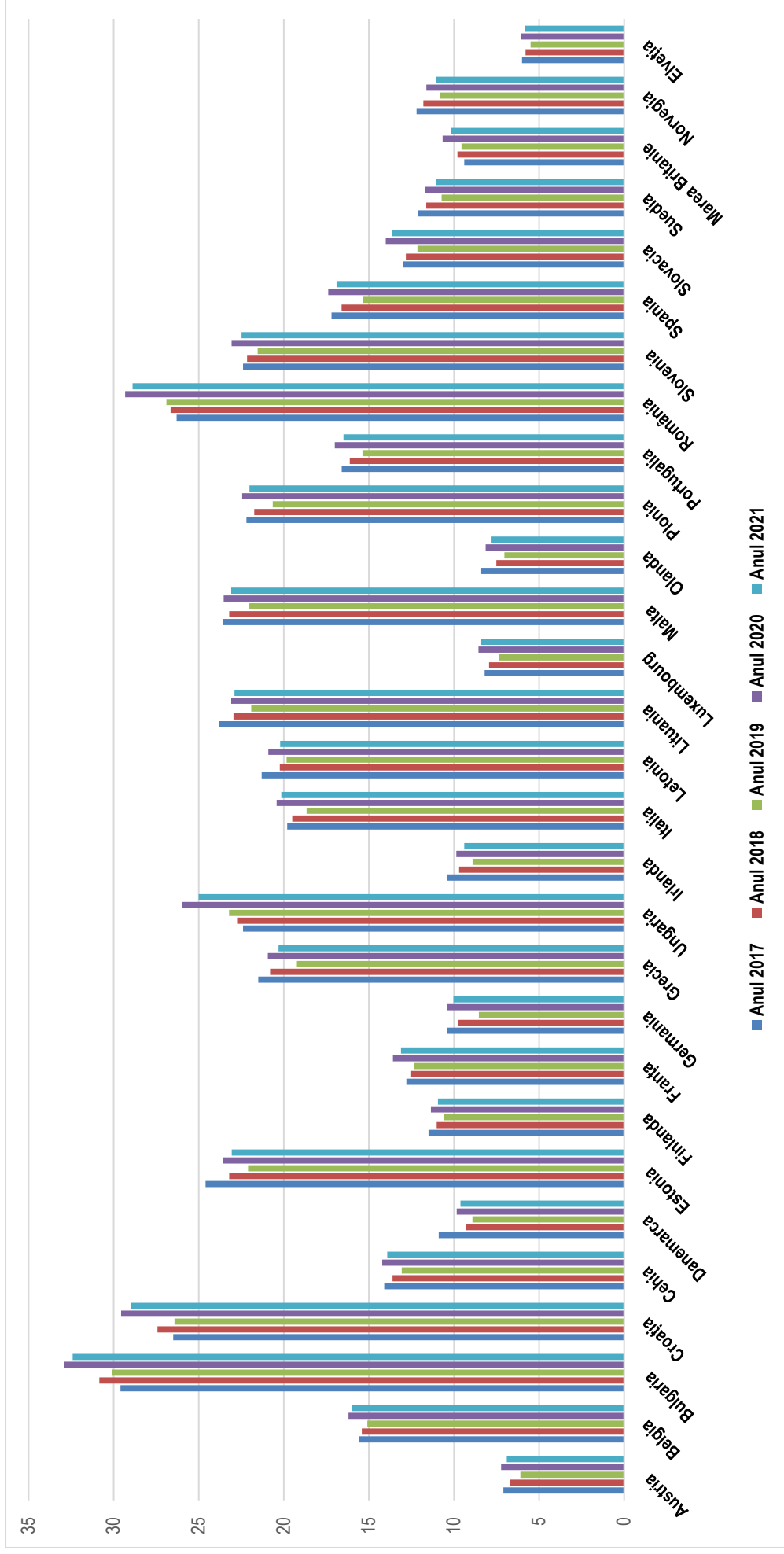


Figura nr. 26 – Situația comparativă a ponderii economiei subterane în PIB în cadrul Uniunii Europene

(Sursa: <https://www.internationalsholarsjournals.com/articles/development-of-the-shadow-economy-of-36-oecd-countries-over2003--2021-due-to-the-corona-pandemic-a-strong-increase-in-20.pdf>)

În vederea diminuării sensibile a corupției cu grave consecințe asupra dezvoltării economice și sociale, se recomandă **constituirea la nivel național a unui grup de lucru** alcătuit din reprezentanții ai partidelor politice relevante, partenerilor sociali și societății civile, care să elaboreze și monitorizeze implementarea unei politici naționale de prevenire a infraționalității economice, cu accent pe corupție și promovare a unui management etic.

Un element esențial în cadrul acestei abordări ar trebui să îl reprezinte elaborarea și operaționalizarea unui **cod de etică al oamenilor politici**, pentru a eradica situațiile actuale când numeroși foști demnitari de rang înalt au fost condamnați pentru grave fapte de infraționalitate economică.

O atenție deosebită trebuie să se acorde și promovării eticii la nivelul companiilor, modalitatea cea mai eficace reprezentând-o **operaționalizarea guvernantei corporative**, în sensul plinar al acestui concept. Pentru aceasta pledează și pozițiile codase pe care se situează România în clasamentele internaționale ale celor doi indicatori de etică – **eficacitatea consiliilor corporative** și **conduita etică în afaceri**, ca și recomandarea expresă a UE din Raportul de țară pe 2021.

În vederea ameliorării substanțiale și rapide a situației corupției 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.

Pe lângă aceste modalități, **Transparency International Romania**, propune și alte măsuri concrete cum ar fi: introducerea standardelor de integritate în mediul de afaceri, modernizarea standardelor de bună guvernanta locală pe baza unui model elaborat de T.I. și aplicat cu succes și în alte țări europene, înființarea Registrului Național de Conformitate, mecanism pentru a crește transparența administrativă și pentru a contribui la reducerea vulnerabilităților de corupție în administrația publică.¹

3.7.1.2.4. Profesionalizarea rapidă 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 performantă 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 și urgența implementării lor;
- Finanțarea prin programele ale Uniunii Europene pentru România, a proceselor 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 entitate, implementarea modalităților propuse trebuie să reprezinte o prioritate națională, care să se intensifice în următorii ani.

¹ Indicele de percepție a Corupției 2019: România și Bulgaria – statele UE cu cele mai corupte sisteme publice. <https://cursdegovernare.ro/indicele-de-percepție-a-corupției-2019-romania-si-bulgaria-statele-ue-cu-cele-mai-corupte-sisteme-publice.html>

3.7.1.2.5. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, capabil să asigure relansarea și reziliența economiei României

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 entității 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, 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 eficace și eficientă a tuturor resurselor entității.

- **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 recomandă mobilizarea resursei umane pentru a participa 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. 27), pe termen lung, mediu și scurt.

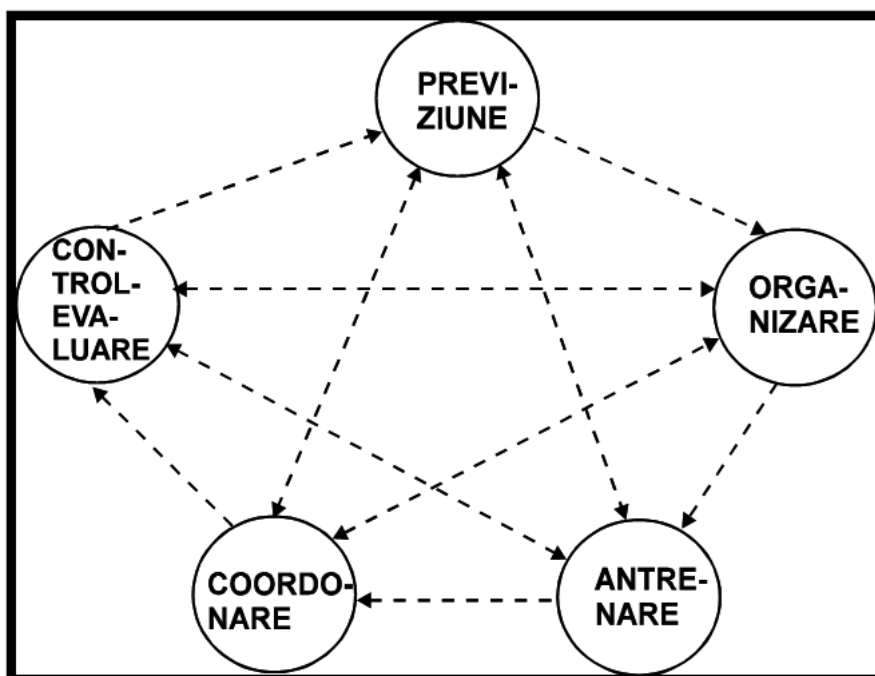


Figura nr. 27 – Exercițarea interdependentă a funcțiilor manageriale

Abordarea și operaționalizarea holistică a funcțiilor managementului reprezintă fundamentul de neînlocuit al managementului crizelor și 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. Relansarea economiei pentru ieșirea din criza generată de pandemie este condiționată de o exercitare intercorelată a funcțiilor manageriale focalizate pe obiective de performanțe realiste, multidisciplinare, apelând intens la abordări creative și intreprenoriale și valorificând marile oportunități generate de digitalizare.

3.7.1.2.6. 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 (număr de angajați, cifră de afaceri, etc.) este dificil, chiar dacă tendința de înrăutățire din ultimii ani s-a stopat în 2017 (vezi figura nr. 28). Remarcăm totuși, ca autofinanțarea a rămas, în 2021, la un nivel foarte ridicat de peste 46%. Acest nivel coroborat cu procentul redus de creditare prin bănci, numai ceva mai mult de o șesime din IMM-urile existente – indică o situație extrem de gravă pentru firmele din România, cu mari potențiale efecte negative în viitor. Remarcăm ca un element de noutate creșterea finanțărilor nerambursabile la peste 30%, în condițiile măsurilor luate de guvernul României și de UE, în contextul crizei generate de pandemie. De reținut că, cifre foarte apropiate au rezultat și dintr-o altă cercetare de teren realizată de Banca Națională.

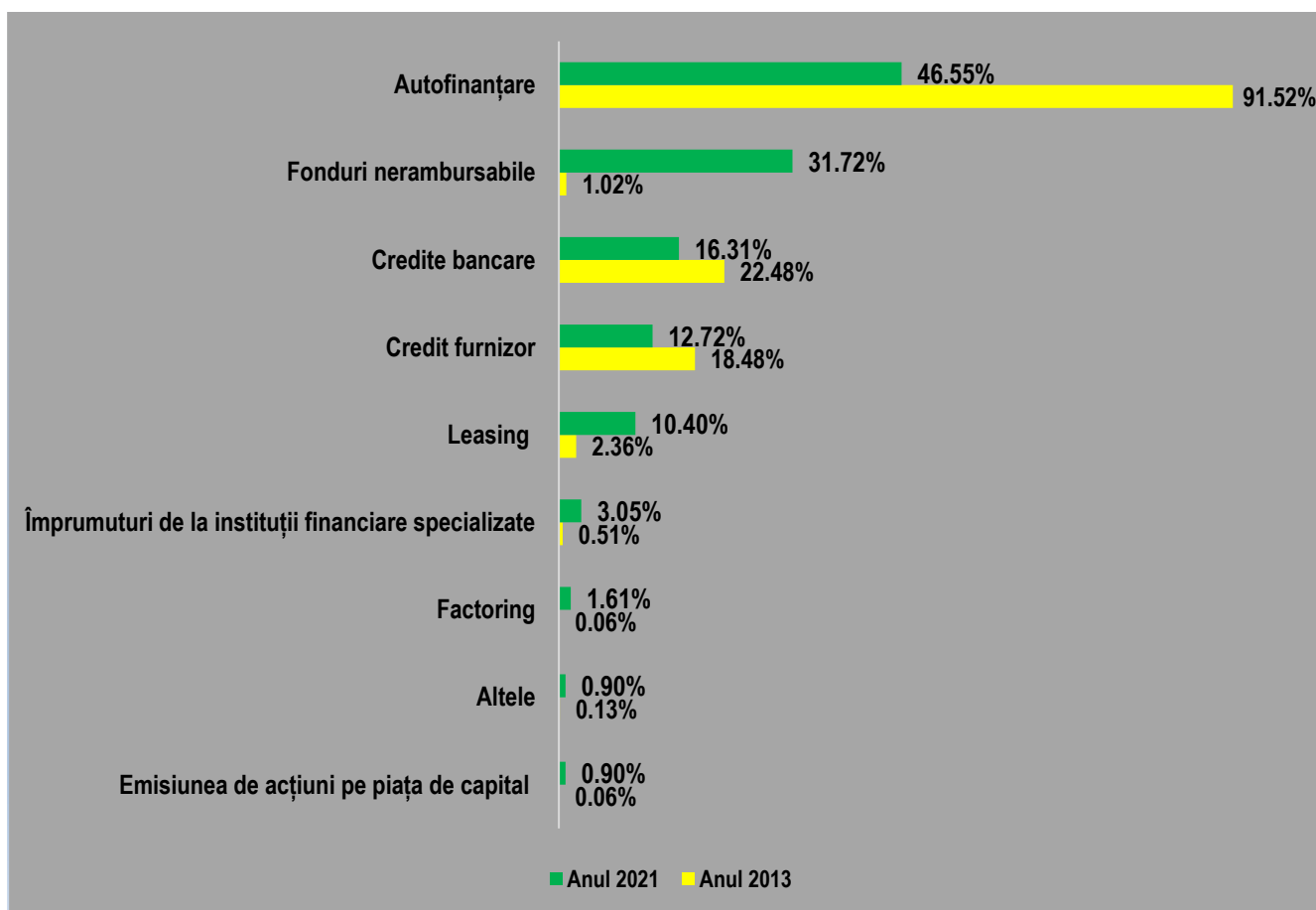


Figura nr. 28 – Principalele modalități de finanțare a IMM-urilor în 2021 comparativ cu 2013^{1,2}

În continuare prezentăm un **set de modalități de acțiune și în domeniul finanțării care s-au dovedit eficiente** în alte țări, contribuind la creșterea numărului de IMM-uri și la dezvoltarea acestora.

- Operaționalizarea fondurilor UE prevăzute pentru finanțarea IMM-urilor în Legea 62/2014, referitoare la stimularea și dezvoltarea IMM-urilor;
- Simplificarea procedurilor programelor cu finanțare europeană, pentru creșterea volumului și rapidității absorbției fondurilor alocate României;
- Îmbunătățirea reglementărilor privind scutirea impozitului pe profitul reinvestit în active de către IMM-uri;
- Creșterea accesului IMM-urilor la achiziții publice prin instituirea obligativității împărțirii în loturi mai mici a achizițiilor cu valori mari, simplificarea procedurii privind acordarea de avansuri etc.;
- Transpunerea în practică a Legii nr. 73/2013 care prevede obligația de plată a valorii contractelor de achiziție publică în termen de maximum 30 de zile calendaristice de la recepție;
- Diminuarea arieratelor statului față de agenții economici, care se ridică la sute de 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”;
- Utilizarea într-o măsură cât mai mare a fondurilor ample de la UE pentru finanțarea dezvoltării IMM-urilor.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura Proniversitaria, București, 2021, pag. 220.

² Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bără Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura , Bucuresti, pag. 170.

3.7.1.2.7. Accelerarea pregătirii și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2021-2027 de către organismele administrației de stat

Anul 2022 este decisiv pentru implementarea programelor de accesare a fondurilor UE repartizate României. Așa cum se știe – și cum am specificat anterior – României i s-au repartizat circa 75 miliarde euro pentru ciclul financiar 2021-2027. Această sumă este de peste două ori mai mare decât cea alocată României în precedentul ciclu financiar. În funcție de regimul utilizării lor și de obligațiile României vis-a-vis de UE, aceste fonduri se împart în două categorii:

- Nerambursabile
- Rambursabile, dar în condiții favorizante.

A doua categorie de fonduri reprezintă ajutorul pe care UE îl oferă României pentru combaterea efectelor crizei Coronavid-19 și relansarea economiei prin Facilitatea de la UE de Redresare și Reziliență și prin sistemul #NextGenerationEU.

Pentru ambele categorii de fonduri, finanțarea propriu-zisă este condiționată de elaborarea de programe și proiecte, care trebuie să corespundă anumitor criterii și să îndeplinească anumite obiective de performanță și condiții de implementare. Aceasta implică un volum uriaș de muncă – de peste două ori mai mare decât cel necesar în ciclul financiar 2013-2020 – și componente deosebite. Ca atare, sunt necesare temeinice și ample procese de pregătire, proiectare, lansare, implementare, supervizare, evaluări intermediare și finale, și, firește, de finanțare propriu-zisă.

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 și 2013-2020, care au plasat România pe locuri codașe 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 2021-2027, 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 digitalizat performant la nivelul Ministerului Investițiilor și 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 autorizațiile 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 în timp real, 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, 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, educațional, medical și social, contribuind la combaterea eficace a efectelor negative generale de pandemie și la relansarea rapidă și sustenabilă a economiei naționale și la amplificarea creșterii economice sustenabile.
- Implicarea partenerilor sociali competenți în principalele procese de pregătire, planificare, modernizare, evaluare și monitorizare a programelor și proiectelor de utilizare a fondurilor europene.
- Utilizarea de parteneriate stat-privat cu parteneri valoroși, pentru realizarea de proiecte complexe, eficiente și în perioade optime de timp.

3.7.1.2.8. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe, digitalizarea sa, redresarea și relansarea economiei României din actuala criză, 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 ca intensitate a inovării.

Este esențială implementarea Programului Parteneriate pentru Competitivitate prevăzut în Planul Național de Cercetare Dezvoltare 2022-2027, care cuprinde mai multe subprograme:

- Subprogram Parteneriate pentru competitivitate
- Subprogram antreprenoriat inovativ și inovare deschisă
- Subprogram Întreprinderi Inovative
- Subprogram Transfer Tehnologic în sprijinul competitivității – pentru crearea și dezvoltarea de servicii CDI

În continuare prezentăm **măsurile principale** prin care se poate intensifica inovarea în România, așa cum au rezultat ele din analizele specialiștilor SAMRO și CNIPMMR:

- Creșterea procentului din PIB alocat pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, întrucât România alocă în prezent printre cele mai mici procente de la bugetul de stat în acest scop; de altfel, aceasta este și o obligație ce revine țării noastre pentru a se încadra în obiectivele stabilite la nivelul Uniunii Europene.

- Alocarea și gestionarea integrală a sumelor prevăzute în bugetul statului pe bază de proiecte, astfel încât să se asigure direcționarea resurselor către obiective semnificative pentru România, iar fondurile alocate să fie utilizate în condiții de eficiență ridicată.

- Crearea unei bănci digitalizate 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 9 (2021-2027), cu finanțări de zeci de miliarde de euro și la care România varsă anual sume semnificative, fără a beneficia în mod corespunzător.

- Reorganizarea Oficiului Național de Invenții și Mărci, în vederea furnizării mai rapide de servicii și la costuri mai reduse, ceea ce ar contribui la diminuarea exodului de brevete, al inventatorilor români în Ungaria, Bulgaria și alte țări, unde condițiile de brevetare sunt net superioare.

- Amplificarea stimulentele fiscale oferite firmelor care alocă o parte dintre resursele pe care le posedă pentru activități de cercetare, pentru crearea și comercializarea de produse noi.

- Înființarea de poli de excelență inovațională în marile centre universitare din România – așa cum prevedea Strategia de cercetare-dezvoltare a României pentru perioada 2007 – 2013 – unde să fie atrași și utilizați în condiții similare cu cele din Uniunea Europeană, cei mai buni și creativi absolvenți din învățământul superior din România.

- Proiectarea și implementarea unor programe speciale 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 2021- 2027, 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 de finanțare clasice.

Desigur, modalitățile de intensificare a inovării în România pot fi completate cu altele. Esențial este ca

începând din 2022 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.

3.7.1.2.9. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică

Stabilirea acestei direcții de acțiune pentru care pledăm de peste un deceniu, are **ca fundament două realități**:

- Statuarea la nivelul Uniunii Europene, prin Directive, a obligației statelor membre de a elabora pentru toate legile, ordonanțele și celelalte noi reglementări cu caracter economico-social, de studii de impact și testul IMM-urilor;

- Neaplicarea acestei obligații în România decât în mod sporadic și superficial, fără efectele scontate asupra calității noilor reglementări juridico-economice și asupra performanțelor induse în activitățile economice și sociale.

În vederea operaționalizării integrate, rapide și eficiente a acestei direcții de acțiune în România, propunem următoarele **modalități majore**:

- La nivelul tuturor organismelor naționale, sectoriale, regionale și județene care elaborează reglementări privind activitatea economico-socială, să se statueze în sfera lor de atribuții elaborarea de studii de impact și teste ale IMM-urilor

- Desemnarea în cadrul acestor organisme a unui manager de nivel superior și a unui compartiment subordonat acestuia care să se specializeze și să se ocupe de realizarea lor

- Elaborarea sub egida Secretariatului General al Guvernului a unor metodologii de realizare a studiilor de impact și a testului IMM-urilor, care să fie difuzate tuturor organismelor administrative centrale și locale implicate

- Organizarea de seminarii speciale de pregătire cu managerii și specialiștii desemnați să se ocupe de studii de impact și testul IMM-urilor

- Instituirea și respectarea obligativității ca proiectul oricărei noi reglementări în sfera economico-socială să nu intre în dezbatere publică și/sau să fie trimis spre avizare și aprobare potrivit procedurilor, fără a fi însoțit de nota de impact economic și social, realizate profesionist

- 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 modalități și a măsurilor propuse sunt multiple:

- Îmbunătățirea calității 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.

3.7.1.2.10. 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 amplificate de pandemia Covid-19 –

sector de care depinde decisiv evoluția economică și socială a României. Prin această lege se operaționalizează la nivel apreciabil și documentul strategic al Uniunii Europene – Small Business Act (SBA) – care formulează zece principii și peste 90 de modalități de implementare.

În continuare prezentăm principalele elemente, incluse în cadrul legii, care în viziunea Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) și Societății Academice de Management din România (SAMRO), ar trebui operaționalizate cât mai rapid, întrucât s-au irosit deja mai mulți ani:

A) **Înființarea și funcționarea fondurilor și programelor speciale pentru crearea și dezvoltarea IMM-urilor** finanțate integral sau parțial din fondurile europene alocate României.

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 și 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 destinate microîntreprinderilor
- fondul pentru organizarea, în fiecare regiune a țării, a unor clustere inovative, focalizate pe produse pentru export, care să valorifice potențialul și condițiile specifice fiecărei zone
- fondul pentru capital de risc, în vederea finanțării înființării de start-up-uri inovative

b) **Programele naționale destinate finanțării întreprinderilor mici și mijlocii**, care se derulează de către autoritatea publică centrală cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii, care trebuie perfecționate și finanțate mai consistent:

- 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 de calitate superioară** 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 întreprenorială a noii generații**, prin reconceperea programelor analitice pentru disciplinele economice din învățământul primar și liceal, conferindu-le conținut întreprenorial 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 înființarea firmelor, digitalizare, interdicția organelor administrației de stat de a solicita de la întreprinzători de mai multe ori aceleași informații identice sau sub forme diferite, introducerea de tarife preferențiale pentru microîntreprinderi de către Registrul Comerțului ș.a.

Implementarea elementelor prevăzute în lege pentru care, în perioada 2022-2027, există fonduri din surse

UE, cum nu au fost niciodată, 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. Relansarea sectorului de IMM-uri, cel mai grav afectat de pandemie, poate și trebuie să reprezinte – alături de infrastructură – componenta esențială a ieșirii din criză și a relansării economiei României.

3.7.1.2.11. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine

Pentru orice întreprindere - iar pentru IMM-uri într-o măsură mai mare decât pentru companiile mari - una dintre cele mai dificile probleme este comercializarea produselor care formează obiectul lor de activitate. În economia modernă din toată lumea, se extind rapid rețele de magazine – firme foarte mari – care sunt susținute de acționari deosebit de puternici financiar, managerial, marketing, resurse umane etc. Ca urmare, pe piețe se manifestă o concurență foarte puternică în care sunt implicate toate categoriile de firme.

Este în interesul național, a fiecărui stat să își susțină sectorul de IMM-uri, ceea ce se derulează în numeroase țări. Prezentul paragraf prezintă propunerea avansată de CNIPMMR încă din 2008 privind susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România, prin marile lanțuri de magazine, întrucât:

- În prezent, circa jumătate din mărfurile comercializate prin comerțul cu amănuntul se realizează prin marile lanțuri de magazine (străine), care, cu puține excepții, sunt importate din alte țări. Anual, în România, 18 mari companii asigură peste jumătate din cifra de afaceri din comerțul cu amănuntul și în cadrul lor lucrează un sfert din salariații din acest sector.

- Comercializarea produselor realizate în România prin intermediul acestor lanțuri este foarte redusă, deoarece fiecare lanț vine și cu furnizorii utilizați în propria țară și din alte țări, iar comercianților locali li se solicită tot felul de implicări financiare (taxa de raft, taxa de promovare etc.), plata produselor vândute se face cu mare întârziere, frecvent la 60 sau 90 de zile etc.

- O parte importantă din producția autohtonă a micilor producători agricoli, în valoare de peste 2,3 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 - adesea realizate special pentru Europa Centrală și de Est - , comparativ cu cele comercializate în aceste țări, acestea afectând sănătatea populației din România și alte 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, depozitare 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 de consultanță 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 ani.

3.7.1.2.12. 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 2021¹, birocrația se situează pe locul patru, ca frecvență în rândul dificultăților majore cu care se confruntă IMM-urile – fiind apreciată ca excesivă de 41,94% 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

B. Efectuarea unei reforme profunde a sistemului autorizării activităților agenților economici, acționând pentru:

C. Creșterea transparenței și eficientizarea sistemului autorizării activității agenților economici

D. Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale realizat de Ministerul Finanțelor Publice

E. Reducerea și simplificarea sistemului declarațiilor fiscale

F. Digitalizarea în ritm accelerat, dezvoltând ceea ce s-a realizat pozitiv în 2020 în condițiile promovării comunicării online și distanțării sociale

Toate modalitățile propuse pot genera multiple **efecte pozitive** în managementul administrativ și în managementul național, în situația economică și performanțele agenților economici, între care menționăm:

- Simplificarea procedurilor administrative și creșterea transparenței

- Reducerea birocrăției și a cheltuielilor administrative privind autorizarea desfășurării activității agenților economici

- Îmbunătățirea relației administrației cu agenții economici

- Creșterea gradului de colectare a taxelor și impozitelor

- Stimularea creării de noi IMM-uri și a dezvoltării celor existente

- Creșterea numărului locurilor de muncă în economie

Rezultatul sinergetic al acestor efecte pozitive îl reprezintă îmbunătățirea funcționalității și predictibilității mediului de afaceri și dezvoltarea treptată a unui mediu prietenos, cu un nivel apreciabil de digitalizare, asemănător cu cel existent în majoritatea statelor din Uniunea Europeană.

Progresele în digitalizarea administrației de stat centrale și locale, realizate „forțat” în condițiile declanșării pandemiei, trebuie menținute și amplificate, contribuind și pe această cale nu numai la o funcționalitate superioară a administrației dar și la diminuarea birocrăției.

3.7.1.2.13. 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 și digitalizare

O componentă majoră a construirii economiei bazate pe cunoștințe, de valorificare a avantajelor digitalizării, o reprezintă înființarea și dezvoltarea noilor forme organizaționale în economie. La nivelul Uniunii Europene, încă de acum două decenii se acordă o atenție deosebită **promovării acestor tipuri de firme**, între care mai frecvente, sunt următoarele:

* 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.

¹ Nicolescu O., Nicolescu C., Simion C., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Carta Albă a IMM-urilor din România 2021, Editura Proniversitaria, București, 2021, pg. 141.

- 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 a 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 2021-2027 constituie un cadru propice pentru 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, contribuind la relansarea economiei naționale după criza generată de pandemia Covid-19.

3.7.1.2.14. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii

În condițiile României - care are un grad redus de ocupare a forței de muncă în sectorul privat - și în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe și digitalizare, 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.

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, valorificând la un nivel cât mai înalt resursele financiare oferite de UE în cadrul inițiativei pentru tineri și pentru relansarea economiei naționale după criza generată de pandemie
 - 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” a 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, reprezentând o componentă majoră a relansării economiei României din actuala criză economică.

3.7.1.2.15. 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. În condițiile complexe generate de pandemia Coronavirus - prezente în România în 2020-2021 – această necesitate devine și mai stringentă. Ca urmare este necesară intensificarea sintetizării și diseminării cunoștințelor de management și din celelalte domenii complementare – economie, administrație publică, juridic, informatic, limbi străine, ecologie etc. – necesare managerilor și specialiștilor de la toate eșaloanele societății și economiei României. Modalitățile concrete de acționare sunt foarte variate și îndeobște cunoscute.

Pornind de la această premisă de necontestat, recomandăm următoarele **direcții de acțiune** în cadrul economiei naționale:

- Constituirea unor bănci de cunoștințe manageriale, bine structurate, specializate pe principalele segmente ale managementului din România – agenți economici, administrație centrală, administrație locală etc. și/sau pe domenii de activitate – industrie, construcții, comerț și servicii, transporturi etc.
- Organizarea periodică la nivelul diferitelor sisteme din cadrul economiei – guvern, ministere, regiuni, județe, universități, firme mari, firme mijlocii, categorii de IMM-uri etc. – de conferințe de informare, diseminare și dezvoltare a noutăților manageriale și din alte domenii conexe, pe baza unor materiale scrise, sintetice și pragmatice, centrate pe prioritățile și necesitățile respectivelor sisteme.

- Organizarea de seminarii de training pe teme bine precizate, care se referă la elementele principale ale managementului unde se constată dificultăți și/sau unde trebuie realizate schimbări radicale corespunzătoare obiectivelor și recomandărilor Uniunii Europene și tendințelor pe plan internațional.

- Elaborarea și publicarea unor lucrări sintetice și pragmatice de management, atât cu caracter explicativ (dicționare, enciclopedii), dar, mai ales, pragmatic – metodologii, sisteme, metode, proceduri etc. – prin a căror studiere, în spiritul învățării continue, să se amplifice competențele și eficacitatea managerilor, specialiștilor și, implicit, funcționalitatea și performanțele entităților 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 evaluărilor.

- 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 entităților, 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 entități, îndeosebi a celor noi; furnizarea cunoștințelor sub o formă pragmatică, având în vedere specificul și modalitățile de rezolvare a problemelor cu care se confruntă entitatea; beneficierea de asistență de specialitate în timp real pentru a rezolva problemele; creșterea credibilității soluțiilor manageriale care se implementează în entități; scăderea rezistenței individuale și organizaționale la schimbări; accelerarea modernizării „de facto” a entităților 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 entităților 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 entităților. 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.

3.7.1.2.16. Realizarea pe scară largă 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 – 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 europene și naționale;
- 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 legii 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 UE 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 industriale, comerciale și de infrastructură
- 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, fiind necesar ca statele membre UE să accelereze ritmul investițiilor ca răspuns la complexa situație economico-socială actuală, marcată de pandemia Coronavid-19 și urmările sale, 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.**

3.7.2. Managementul administrației locale

3.7.2.1. Priorități pe termen mediu și scurt

Prioritățile pe termen mediu și scurt ale managementului administrației publice centrale și locale sunt prezentate în figura nr. 29.

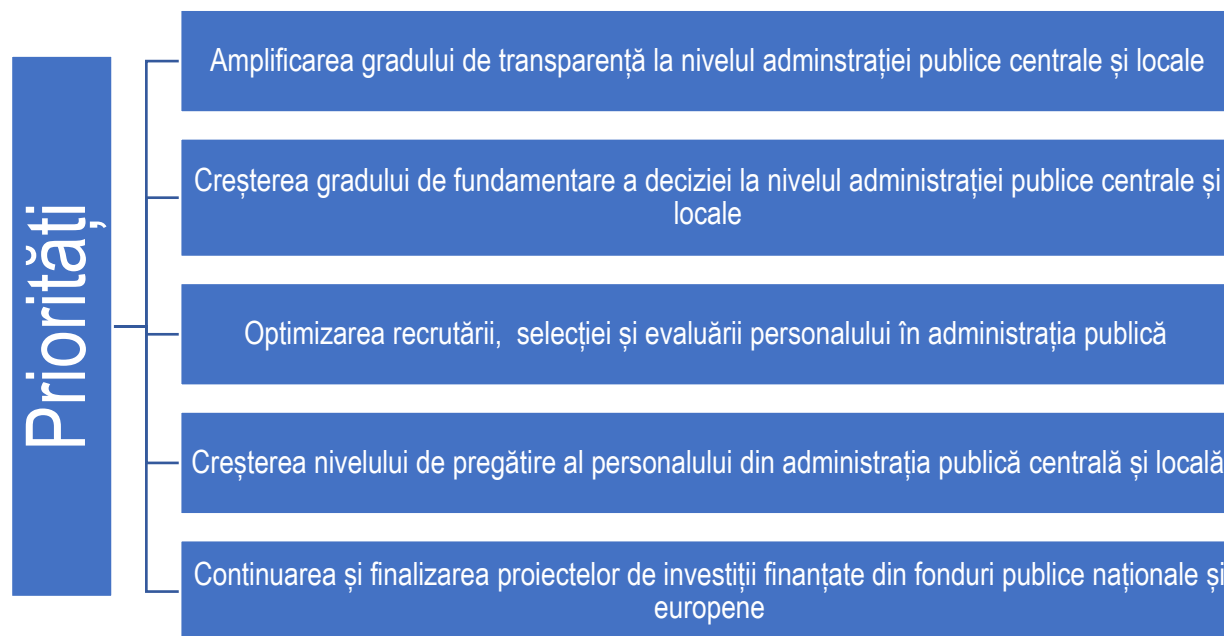


Figura nr. 29 - Priorități pe termen mediu și scurt

3.7.2.1.1. Amplificarea gradului de transparență la nivelul administrației publice centrale și locale

În perioada contemporană transparența este corolarul relației administrație publică – cetățean. Cu toate că în ultimul deceniu au existat stadii semnificative parcurse de managementul administrației publice în direcția transparenței la nivelul administrației publice sunt încă elemente care ar trebui perfecționate. Aceste elemente includ:

- operaționalizarea de către consiliile județene a unor pagini web dedicate mai multor administrații publice locale care nu au capacitatea de a administra unele pe cont propriu;
- realizarea unor aplicații de date deschise prin parteneriate încheiate între companiile IT de pe piața românească și autorități ale administrației publice;
- permanentizarea regulilor privind transparența decizională în cadrul procedurilor aplicate mai ales în cazul administrației publice locale;
- implicarea reprezentanților societății civile în realizarea unor proceduri de transparentizare a activității administrației publice locale.

Transparența administrației publice centrale și locale conduce la o informare rapidă a cetățenilor atât cu privire la adoptarea deciziilor de către managerii din domeniul public cât și cu privire la stadiul operaționalizării acestora.

3.7.2.1.2. Creșterea gradului de fundamentare a deciziei la nivelul administrației publice centrale și locale

Adoptarea deciziilor în administrația publică nu are un grad de fundamentare care să asigure un nivel calitativ superior al deciziei manageriale. Deciziile sunt adoptate, cu precădere în cazul autorităților publice locale, fără a utiliza metode și tehnici specifice de fundamentare a deciziilor manageriale.

Amplificarea gradului de fundamentare a deciziei la nivelul administrației publice centrale și locale înseamnă că personalul administrației publice locale trebuie să aibă o pregătire adecvată în domeniul managementului, care să asigure o fundamentare superioară a deciziilor manageriale.

În administrația publică locale este necesară extinderea instrumentarului utilizat pentru fundamentarea deciziilor și reunirea tuturor metodelor și tehnicilor utilizate în administrația publică sub forma unui ghid metodologic unic. Acest ghid ar putea fi utilizat ca proiect pilot mai întâi de 100 de autorități publice locale iar apoi, în funcție de evaluarea rezultatelor obținute, ar putea fi extins la nivelul întregii țări. Procesul de extindere a aplicării acestui ghid metodologic unic la nivel național trebuie însoțit de o evaluare a efectelor obținute, în sensul creșterii calității deciziilor managementului administrației publice locale și centrale din România.

3.7.2.1.3. Optimizarea recrutării, selecției și evaluării personalului în administrația publică

Selecția și recrutarea personalului în administrația publică sunt guvernate pe proceduri birocratice, verificarea aptitudinilor de memorare și mai puțin pe competențele necesare îndeplinirii sarcinilor specifice posturilor ocupate. În administrația publică există dificultăți în atragerea și menținerea de personal cu înaltă calificare ceea ce afectează în unele cazuri desfășurarea activității în anumite compartimente ale organizațiilor din domeniul public. Este cazul nevoii de specialiști în domeniul IT care nu pot fi atrași să lucreze pentru că atractivitatea carierei și nivelul salariilor din mediul privat sunt mult mai mari decât cele din administrația publică.

Sistemele de evaluare a personalului sunt unele axate pe proceduri birocratice și sunt mai mult formale. De aceea este necesară îmbunătățirea recrutării, selecției și evaluării personalului din administrația publică.

3.7.2.1.4. Îmbunătățirea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală

Creșterea nivelului de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală implică asigurarea unei corelații între sistemul de formare pentru administrația publică și principiile, obiectivele și rezultatele educației pe tot parcursul vieții (atât în ceea ce privește certificarea competențelor cât și în ceea ce privește calitatea programelor de pregătire realizate). Îmbunătățirea nivelului de pregătire a personalului din administrația publică necesită identificarea competențelor, nevoilor de formare și a categoriilor de instruire care sunt finanțate din bani publici dar și bugete clar identificate pentru nevoile de formare ale angajaților din administrația publică.

Nivelul de pregătire al personalului din administrația publică centrală și locală depinde de o serie de elemente esențiale:

- instruire specifice pentru integrarea resurselor umane nou – intrate în sistemul administrației publice centrale și locale (și care vizează în principal regulile și procedurile instituționale specifice posturilor ocupate);
- măsura în care procesul de recrutare și selecție a personalului s-a bazat pe elementele teoretice și practice necesare posturilor ocupate în urma concursurilor;
- reactualizarea cunoștințelor precum și dobândirea de noi cunoștințe/competențe la intervale de timp regulate astfel încât personalul din administrația publică să poată realiza servicii publice de calitate.

Nivelul de pregătire al personalului din administrația publică este cel care influențează calitatea serviciilor oferite în relația cu cetățenii sau organizațiile din mediul economic. Percepția acestora asupra calității serviciilor

publice este influențată de competența personalului din administrația publică cu care intră în contact direct. Nu în ultimul rând, un nivel de pregătire corespunzător al resurselor umane este și o premisă a derulării corespunzătoare a proceselor de management în administrația publică.

3.7.2.1.5. Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene

Continuarea și finalizarea de către administrația publică centrală și locală a proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene este una din măsurile ce pot fi implementate pe termen scurt. În contextul crizei actuale proiectele de investiții reprezintă o modalitate de a relansa și de a impulsiona activitatea economică. Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții asigură, pe lângă relansarea activității economice și:

- impozite plătite către bugetele locale sau către bugetul de stat de către firmele implicate în realizarea lor;
- posibilități adiționale de angajare a forței de muncă mai ales în acele regiuni ale căror industrii sunt afectate grav de criza COVID-19;
- sustenabilitatea organizațiilor ce participă la realizarea proiectelor;

Continuarea și finalizarea proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene depinde de capacitatea autorităților administrației publice centrale și locale de a asigura fondurile bugetate pentru derularea investițiilor publice și pentru cofinanțarea proiectelor.

3.7.2.2. Modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

Modalitățile de acțiune pe termen mediu și scurt în ceea ce privește managementul administrației publice sunt prezentate în figura următoare.

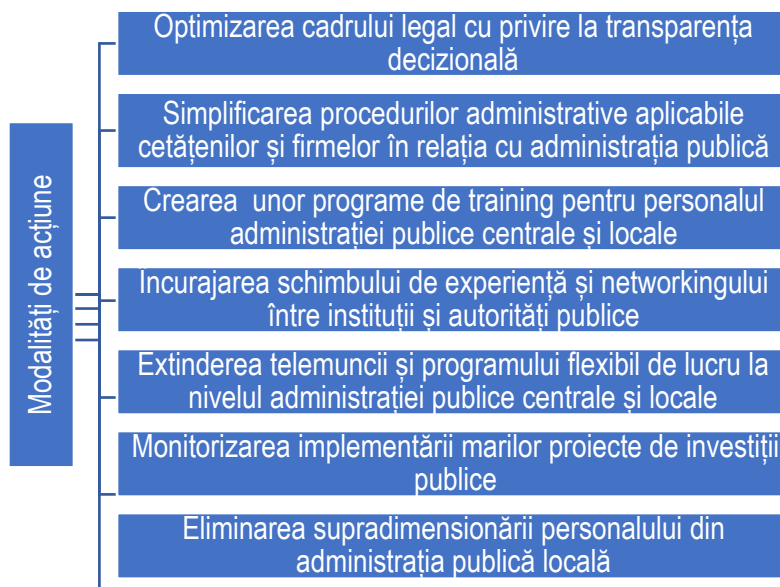


Figura nr. 30 - Modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

3.7.2.2.1. Optimizarea cadrului legal cu privire la transparența decizională

Transparența decizională este unul din elementele fundamentale ce influențează capacitatea de comunicare a administrației publice în relația cu cetățenii și organizațiile din România. Cetățenii afectați de hotărârile administrației publice centrale/locale doresc să aibă acces la acestea în toate etapele adoptării lor și

chiar să fie implicați acolo unde este posibil acest lucru. În contextul neaplicării unor măsuri sancționatorii, dar și din alte cauze de natură subiectivă, gradul de transparență decizională a organizațiilor din administrația publică rămâne, în unele cazuri, relativ redus.

Legislația privind transparența decizională la nivelul administrației publice din România poate fi optimizată prin :

- proceduri cadru de transparență decizională adaptate pentru cerințele instituțiilor din administrația centrală/locală;
- creșterea numărului de zile prevăzut de Legea nr.52/2003¹ în care trebuie anunțate în prealabil ședințele/ reuniunile în care se adoptă decizii care sunt de interes pentru organizații/cetățeni;
- amplificarea măsurilor de control a rapoartelor privind transparența decizională;
- sancțiuni în legislația privind transparența decizională pentru nerespectarea prevederilor legale.

De transparența decizională depind creșterea calității deciziilor adoptate (în special în cazul instituțiilor din administrația publică locală și a încrederii cetățenilor în administrația publică centrală și/sau locală. Implicarea cetățenilor și firmelor în adoptarea deciziilor la nivel local are ca efect nu doar creșterea încrederii ci și gradului de implicare a comunității în ansablu în procesul decizional.

3.7.2.2. Simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și firmelor în relația cu administrația publică

Simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor și firmelor, ca măsură pe termen scurt, este fundamentală pentru sustenabilitatea sistemului administrativ. Acest proces trebuie să aibă o strânsă legătură cu procesele și resursele organizațiilor din administrația publică. Cele mai importante efecte ale demersului de simplificare sunt eficientizarea folosirii resurselor pentru accesarea serviciilor publice și degrevarea organizațiilor din sectorul public de unele elemente ale relației cu cetățenii.

Conform "Planului integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor"² cele mai importante elemente care țin de simplificarea procedurilor din administrația publică sunt cele care au vedere :

- preluarea direct de la instituțiile publice care le-au emis și le gestionează a informațiilor necesare pentru soluționarea diverselor categorii de cereri pe care administrația publică le adresează cetățenilor;
- utilizarea interacțiunii electronice cel puțin în aceeași măsură ca și cea fizică pentru comunicarea între cetățeni și administrația publică;
- autoritățile administrației publice locale vor deveni puncte de contact fizic în interacțiunea dintre cetățeni și administrația publică.

Cele mai importante arii pentru simplificarea procedurilor administrative sunt : evidența persoanelor și actele de stare civilă; autovehiculele; bunurile imobile; munca, protecția copilului, beneficiile de asistență socială și serviciile sociale, recunoașterea și echivalarea diplomelor, imigrarea în România și obținerea cetățeniei.

3.7.2.2.3. Crearea unor programe de training pentru personalul administrației publice centrale și locale

Amplificarea nivelului de pregătire a personalului administrației publice centrale și locale nu este posibilă în absența unor programe de training adaptate nevoilor de învățare la nivel individual și organizațional. Doar cu pregătirea de bază, personalul administrației publice centrale sau locale se expune riscului uzurii morale a cunoștințelor acumulate în contextul unei perioade în care această uzură se află într-un ritm de accelerare continuă.

¹ Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică a fost publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 70 din 3 februarie 2003, iar ulterior a fost completată prin Legea nr. 242/2010 pentru completarea Legii nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 828 din 10 decembrie 2010

²MRAP- Planul integrat pentru simplificarea procedurilor administrative aplicabile cetățenilor

Crearea unor programe de training pentru personalul administrației publice centrale și locale presupune :

- elaborarea de către Institutul Național de Administrație a unor studii și cercetări privind nevoile specifice de formare ale personalului din administrația publică centrală și locală, ce trebuie realizate în cooperare cu universitățile/facultățile ce derulează programe de pregătire universitară sau postuniversitară în domeniu dar și cu organizații focalizate pe training;
- realizarea unor oferte anuale de formare pe baza studiilor și cercetărilor realizate de INA dar și pe baza nevoilor proprii ale organizațiilor din administrația publică și transmiterea lor la ANFP;
- conceperea de către INA a unor programe cadru de formare care să includă : programe dedicate formării specializate pentru anumite categorii de personal din administrația publică sau pentru anumite categorii de competențe ce trebuie dobândite; programe dedicate unor grupuri țintă determinate și care să fie realizate în parteneriat cu universitățile; programe dedicate unor domenii prioritare de formare care să aibă în vedere nevoile de formare la nivel instituțional.
- crearea rețelei de formatori și actualizarea bazei de date specifice la nivelul INA la care să aibă acces: Agenția Națională a Funcționarilor Publici, instituțiile administrației publice centrale și locale, formatorii interesați;
- elaborearea unui set unic de proceduri, standarde și criterii pentru controlul, monitorizarea și evaluarea proceselor de formare care să vizeze atât conținutul procesului de formare cât și calitățile/experiența formatorilor;
- un sistem de ierarhizare a formatorilor și a programelor de formare care prezintă interes pentru administrația publică;
- un sistem de training online a personalului din administrația publică utilizând platformele existente (Zoom, Google meet, Teams).

Trainingul personalului administrației publice trebuie să aibă continuitate și să fie focalizat pe necesitatea validării cunoștințelor transmise în practica activității curente. Continuitatea pregătirii necesită recursul anual la programe de formare specializate care să fie permanent actualizate în raport cu dinamica evoluției cunoștințelor/practicilor pe plan național și internațional. Impactul cel mai semnificativ al desfășurării programelor de training este reprezentat de validarea cunoștințelor acumulate în practica organizațiilor din administrația centrală și locală.

3.7.2.2.4. Încurajarea schimbului de experiență și networkingului între instituții și autorități publice din România

Amplificarea nivelului de pregătire a personalului din administrația publică se poate realiza nu numai prin programe de training ci și prin schimbul de experiență în cadrul rețelelor specializate existente în administrația publică românească și prin crearea altora noi. Schimbul de experiență poate pune personalul din administrația publică centrală / locală în contexte/ situații noi și poate încuraja transferul de cunoștințe / bune practici.

Încurajarea schimbului de experiență și networkingului între instituții și autorități publice din România se poate realiza prin:

- proiecte comune ale unor organizații din administrația locală/centrală care să implice schimbul de experiență/ bune practici;
- stagii de schimb de experiență de scurtă durată pentru titularii unor posturi similare din administrația publică;
- platforme web pentru schimbul de experiență și bune practici la nivelul ANFP și INA. Ele ar trebui să aibă atât secțiuni la nivelul managementului instituțiilor publice cât și secțiuni dedicate personalului sau celor interesați (cu forumuri, chat-uri dezvoltate de probleme comune administrației publice);

- folosirea platformelor informatice existente (Zoom, Google meet, Teams etc.) pentru workshopuri și sesiuni de schimb de experiență pe diferite probleme de interes pentru administrația publică locală sau centrală.

Networkingul poate fi extins pornind de la rețelele deja existente și care și-au dovedit funcționalitatea așa cum este Asociația Municipiilor din România. Pe baza rețelelor existente se pot iniția rețele de cooperare tematice specializate atât pentru managementul administrației publice cât și pentru personalul de execuție. Schimbul de experiență și networkingul între instituții din administrația publică românească au ca efecte: amplificarea capacității personalului administrației publice din România de a rezolva probleme specifice fără apelul la consultanță specializată, accelerarea unor procese de transfer de cunoștințe fără recursul imediat la training și extinderea colaborărilor la nivel instituțional cu efecte benefice în privința transferului de bune practici.

3.7.2.2.5. Extinderea utilizării telemuncii și a programului de lucru flexibil la nivelul administrației publice

Din perspectiva administrației publice una din modalitățile de perfecționare necesar a fi adoptate, este extinderea utilizării telemuncii și programului de lucru flexibil la nivelul administrației publice. Telemunca este legiferată în România de legea nr. 81/2018 (privind reglementarea activității de telemuncă) și este definită ca fiind forma de organizare a muncii prin care salariatul, în mod voluntar, îndeplinește sarcinile specifice postului deținut în alt loc decât cel stabilit de angajator cel puțin o zi pe lună

Conform studiului realizat de Comisia Europeană împreună cu OECD - *Administrația publică: răspuns la pandemia COVID-19 - Răspunsurile administrațiilor publice ale statelor membre UE la pandemia COVID-19* nu toate administrațiile publice din Uniunea Europeană s-au putut adapta acestui mod de lucru. În România Institutul Național de Administrație a realizat *Studiul privind oportunitatea flexibilizării modului și timpului de lucru în administrația publică din România*¹. Conform acestui studiu modalitățile flexibile de organizare a timpului și modului de lucru pe care personalul de execuție al administrației publice din România le-a utilizat pentru prima dată pe parcursul pandemiei COVID -19 sunt :

- combinație între munca prestată la sediul instituției și munca prestată în regim de telemuncă/muncă la domiciliu;
- activitatea în regim de telemuncă;
- munca la domiciliu;
- programul individualizat de muncă (cu dreptul angajatului de a alege orele de sosire și de plecare de la locul de muncă).

În cazul managerilor din administrația publică modalitățile flexibile de organizare a timpului și modului de lucru utilizate pentru prima dată în pandemia COVID – 19 au fost:

- combinația între munca prestată la sediul instituției și munca prestată în regim de telemuncă;
- activitatea în regim de telemuncă;
- programul individualizat de muncă;
- munca la domiciliu.

Conform studiului realizat de Institutul Național de Administrație Publică o parte importantă a managerilor din administrația publică din România ar continua să utilizeze telemunca și după finalul pandemiei COVID-19. Utilizarea telemuncii trebuie să continue și în perioada post-pandemie, mai ales pentru acele categorii de salariați și acele domenii pentru care acest tip de organizare a muncii se dovedește posibil de realizat.

¹ <http://ina.gov.ro/wp-content/uploads/2021/01/STUDIU-moduri-de-lucru-flexibile.pdf>

3.7.2.2.6. Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice

Finalizarea proiectelor de investiții finanțate din fonduri publice naționale și europene nu este posibilă fără implementarea la nivel național a unui sistem de monitorizare a implementării marilor proiecte de investiții publice. Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice la nivel național este importantă pentru cunoașterea stadiului în care se află execuția proiectelor de investiții și asigurării corelației dintre cheltuielile realizate la nivel de proiect și progresul lucrărilor de investiții. La nivelul administrației publice centrale este necesar un sistem de raportare care să ofere aceste informații într-o formă sintetică și care să reflecte fidel stadiul în care se află proiectele.

Monitorizarea implementării marilor proiecte de investiții publice poate fi realizată la nivel guvernamental într-un sistem care să cuprindă trei componente esențiale:

1. Un raport de progres la nivel de proiect care să aibă ca model sistemul raportării valorii câștigate și să cuprindă un set de indicatori precum : variația costului, variația programului, indicele performanței costului, indicele performanței programului.

2. O platformă informatică în care să fie încărcate perioadele valorile corespunzătoare rapoartelor de progres. Ulterior, platforma ar putea fi dezvoltată astfel încât să permită încărcarea formei narative extinse a rapoartelor de progres și a componentei de imagine/ video care să permită vizualizarea în timp real a situația fiecărui proiect.

3. Un sistem informatic care să permită vizualizarea status-ului tuturor proiectelor la nivel de program/portofoliu de proiecte folosind un sistem care să cuprindă trei culori: verde (pentru proiectele care nu au depășiri de termene sau costuri și nici probleme în ceea ce privește specificațiile de calitate care trebuie atinse); galben (pentru proiectele care prezintă depășiri de termene/costuri sau nu au atins specificațiile tehnice solicitate pentru anumite faze de execuție) și roșu (pentru proiectele care au dificultăți în privința termenelor/costurilor și a specificațiilor tehnice solicitate).

Sistemul de monitorizare implementat asigură continuitatea controlului execuției marilor proiecte de investiții publice și permite adoptarea rapidă, la nivel guvernamental, a deciziilor corective în cazul proiectelor care se află în dificultate. Sistemul e important întrucât proiectele de investiții importante sunt o sursă de locuri de muncă și de stimulare a cererii pentru anumite sectoare economice.

3.7.2.2.7. Eliminarea supradimensionării personalului din administrația publică locală

În multe situații numărul personalului administrației publice locale este supradimensionat. Organizații din administrația publică locală care sunt create pentru a deservi entități administrativ teritoriale de aceeași dimensiune au un număr diferit de posturi și un număr diferit de salariați. Supradimensionarea personalului din administrația publică locală trebuie eliminată întrucât consumă resurse care ar putea fi alocate altor activități cum sunt cele investiționale.

Supradimensionarea personalului din administrația publică locală amplifică fondul de salarii până la un nivel care nu permite recrutarea, selecția și reținerea resurselor umane valoroase și nici remodelarea sistemului motivațional în organizațiile din domeniu.

Eliminarea supradimensionării personalului din administrația publică locală poate fi realizată (pe termen scurt și mediu) prin :

- crearea unei structuri organizatorice standard la nivel de organizație/ unitate administrativ – teritorială (pe clase de mărime a numărului de personal, numărului populației deservite, suprafeței etc);
- studiul la nivel național a numărului de posturi ocupate și vacante în diferite organizații ale administrației publice locale care deservește entități administrativ-teritoriale similare din punct de vedere al numărului populației deservite, suprafeței sau altor criterii specifice care sunt considerate relevante;
- precizarea limitelor de toleranță (abaterilor permise), procentual, față de structura standard adoptată la nivel național.

Acest proces poate fi accelerat la nivelul fiecărei organizații din administrația publică locală și centrală prin analize proprii din care să rezulte dacă personalul existent este supradimensionat sau nu în raport cu nevoile existente și cu particularitățile propriilor activități.

3.7.3. Managementul agenților economici

3.7.3.1. Priorități manageriale

În cele ce urmează, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, punctăm un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.

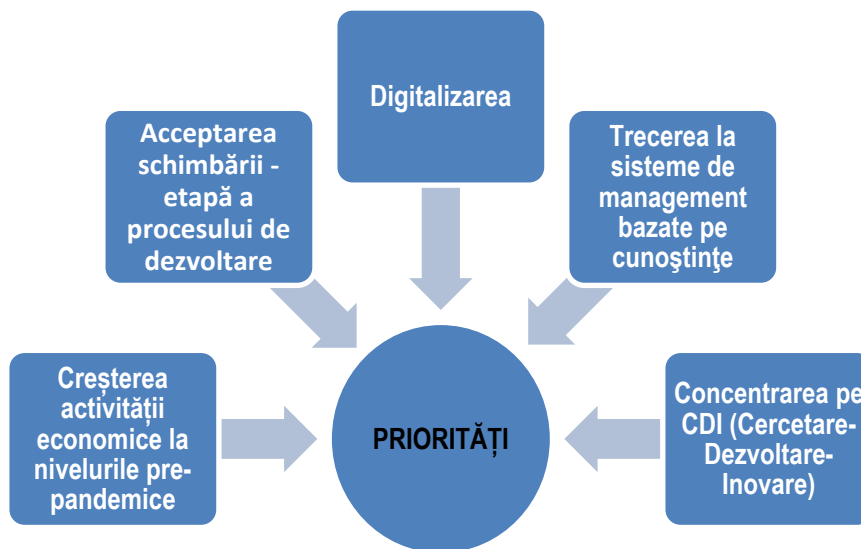


Figura nr. 31 - Priorități manageriale pe termen mediu și scurt la nivelul agenților economici

3.7.3.1.1. Creșterea activității economice la nivelurile pre-pandemice

Deși anul 2021 a fost caracterizat de mai puține restricții, cauzate de către pandemia de SARS-CoV-2, decât anul 2020, impactul economic al coronavirusului încă s-a resimțit la nivelul agenților din România, acesta variind de la un sector la altul, precum și de la o întreprindere la alta, în funcție de diverși factori.

Măsurile propuse în anul precedent de către CNIPMMR¹ (de exemplu, acelea de utilizare a unor instrumente financiare în vederea asigurării lichidității și a furnizării de capital de lucru prin utilizarea normelor existente referitoare la ajutoarele de stat; de dezvoltare a unor mecanisme care să asigure asistență IMM-urilor aflate în dificultate și de modificare a legislației privind Codul Muncii și flexibilizarea cadrului legislativ pentru a oferi posibilitatea de a se lucra de acasă, telemunca, munca temporară) au dus la fluidizarea diferitelor acțiuni și operațiuni realizate de către agenții economici din România, dar încă nu se poate afirma că firmele au ajuns la aceleași performanțele anterioare pandemiei; Indiscutabil, în acest sens, este rolul guvernului, printr-o serie de facilități și ajutoare de stat, dar cea mai importantă lecție este reprezentată de noile viziuni, strategii și modalități de acțiune, care trebuie implementate în continuare, pentru a menține trendul ușor ascendent pe care acestea se află.

Suplimentar, relaxarea anumitor măsuri (în special ridicarea lock-down-ului general) au creat noi oportunități de relansare a activităților sistate pe perioada stării de urgență, declarată la nivelul țării noastre. Cu toate că, acest lucru nu rezultă automat în obținerea unor niveluri de performanțe pre-pandemice, se poate observa o creștere a activităților economice și o remodelare a modului în care acestea se desfășoară. Riscurile iminente

¹ CNIPMMR, Consiliul National al IMM-urilor din Romania solicita sprijin economic pentru impactul COVID-19, disponibil la <http://cniipmmr.ro/2020/03/09/consiliul-national-al-imm-urilor-din-romania-solicita-sprizn-economic-pentru-impactul-covid-19/>, accesat la data de 23.09.2020.

de suspendare a activității în momentul în care erau înregistrate la nivelul unei firme cazuri de angajați depistați pozitivi cu virusul SARS-COV2 au determinat firmele să acționeze mai precaut, acordând o mai mare atenție anumitor elemente caracteristice siguranței la locul de muncă.

3.7.3.1.2. Acceptarea schimbării - etapă a procesului de dezvoltare

Ținând ritmul avansului tehnologic înregistrat în majoritatea domeniilor și a impactului restricțiilor cauzate de pandemie, capacitatea companiilor de a face față schimbărilor a trebuit să se dezvolte rapid. În majoritatea cazurilor acest lucru a fost posibil și managementul companiilor a devenit mai suplu, deciziile esențiale fiind luate mai repede, cu efecte vizibile care s-au produs mai rapid decât în trecut. Acest lucru este benefic, ținând cont de faptul că și înainte de pandemie, creșterea economiei naționale a determinat o creștere a competitivității între agenții economici. Această nouă abilitate a companiilor de a face față mai ușor perturbărilor interne și externe, va permite firmelor românești să facă față mai bine concurenței de pe piața unică europeană.

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.

Modelele vechi de management care constau în menținerea activităților la un anumit nivel de referință trebuie să evolueze și să fie adaptate în mod constant. Pentru a se asigura că schimbările din mediu sunt abordate corect și implementate, managerii sunt obligați să renunțe la acest stil de management și să adopte unul proactiv. 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.

3.7.3.1.3. Digitalizarea

Deși pandemia de COVID-19 a produs efecte negative majore în fiecare ramură a economiei naționale, acesta a avut și un efect benefic asupra companiilor. În 2020, când a fost instituit lockdown-ul, majoritatea agenților economici au realizat că nu dispun de infrastructura informatică necesară pentru a permite work-from-home (telemunca). Din acel moment, pentru firmele cărora obiectul activității le permiteau, a început o adevărată cursă pentru a-și pune la punct infrastructura IT și a-și adapta procesele interne cu scopul final de a le permite funcționarea în regim complet on-line. Anul 2021 a fost marcat de continuarea digitalizării companiilor, pentru a permite un sistem hibrid de muncă dar și din cauza faptului că procesele existente au fost îmbunătățite și adaptate la noua realitate.

Digitalizarea trebuie să fie privită ca un proces continuu, deoarece prin îmbunătățirea ei se pot extrage date mult mai exacte și mult mai valoroase referitoare la funcționarea companiei, care, la rândul lor, vor putea ajuta managementul să ia decizii mai rapid și într-un mod mai sigur.

Apelarea din ce în ce mai deasă la metode și tehnici de optimizare a deciziilor reprezintă un alt argument în favoarea extinderii informatizării într-o firmă. 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.

Ținând cont că au un grad de complexitate foarte mare, aceste probleme sunt foarte greu spre imposibil de rezolvat manual, însă cu ajutorul tehnicilor informatice moderne pot fi rezolvate foarte repede și ușor, obținând 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 problemele viitoare.

3.7.3.1.4. 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.

Conducerea unei firme 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.

Literatura de specialitate este, din păcate, 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.

Conform opiniei 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.

Pe de altă parte, Committee on Development Information (CODI)³ prezintă 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. 11

Paradigmele implementării KMS

Orientarea pe proces	Orientarea pe bune practici
Modul în care sarcinile sunt organizate	Modul în care sarcinile sunt realizate
Rutina	Rezolvare de probleme
Structurata	Spontaneitate, improvizație
Presupune un mediu ambiant anticipabil	Presupune un mediu ambiant neanticipabil
Bazata pe cunoștințe explicite	Bazata pe cunoștințe tacite
Relații lineare	Relații de tip rețea

(Sursa: Brown, J.S. and Duguid, P. 2000. Balancing act. How to capture knowledge without killing it)

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, p. 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., Balancing act. How to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, pp. 73-80.

Indiferent de ce orientare a managementului bazat pe cunoștințe este aleasă de către managerii firmelor românești, acest tip de management trebuie adoptat de către companii pentru a putea devenii din ce în ce mai competitive, pentru a-și construi avantaje competitive durabile, pentru a deveni mult mai flexibile și adaptabile și pentru a putea folosi la potențial maxim toate resursele.

3.7.3.1.5. Concentrarea pe CDI (Cercetare-Dezvoltare-Inovare)

Scopul principal al unei firme este crearea unei cote de piață solide, care la rândul ei să genereze profit pentru toți actorii implicați în aceasta. Cel mai sigur mod de a avea acest avantaj competitiv, este de a crea un produs sau serviciu care să genereze o valoare adăugată importantă. La rândul ei această valoare adăugată este creată de către inovare. Din nefericire una dintre probleme centrale ale companiilor românești, este lipsa inovării. Schimbarea mentalității managementului pentru a pune o valoare crescută pe munca de cercetare-dezvoltare și inovare pentru a crea valoare adăugată și de a genera avantaj competitiv trebuie să ocupe un loc central în strategia firmelor.

Luând în considerare mediul de afaceri românesc, managerii și agenții economici ar trebui să fie mai mult încurajați, informați și stimulați (prin programe guvernamentale), pentru a-și potența activitatea de cercetare-dezvoltare-inovare. În România, chiar dacă sunt oferite deduceri ale cheltuielilor cu activitatea de cercetare-dezvoltare, numărul firmelor care aplică pentru aceste program este relativ mic. Facilitățile fiscale acordate prin Ordinul 1056/4435/2016 sunt: deducerea suplimentară la calculul rezultatului fiscal, în proporție de 50%, a cheltuielilor eligibile pentru aceste activități care se calculează trimestrial sau anual și posibilitatea aplicării metodei de amortizare accelerată și în cazul aparaturii și echipamentelor folosite pentru astfel de activități. Aceste stimulentele fiscale sunt acordate pentru activitățile realizate atât pe teritoriul național, cât și în statele membre ale Uniunii Europene sau în statele care aparțin Spațiului Economic European. De asemenea, asupra deducerilor acordate nu se poate reveni în cazul nerealizării obiectivelor proiectului de cercetare-dezvoltare. Ca și cheltuieli eligibile deduse se regăsesc: cheltuielile cu amortizarea, închirierea imobilizărilor; cheltuielile cu personalul care participă direct la activitățile de cercetare-dezvoltare, precum și activitățile conexe în sprijinul acestora; cheltuielile cu întreținerea și reparațiile imobilizărilor; de exploatare, inclusiv cheltuieli cu serviciile executate de terți, cheltuieli cu materialele consumabile, cheltuieli privind materialele de natura obiectelor de inventar, cheltuieli cu materiile prime, piese, module, componente, cheltuieli privind animalele de experiment, precum și alte produse, procese sau servicii similare folosite pentru activitățile de cercetare-dezvoltare; de regie, care pot fi alocate direct rezultatelor cercetării sau proporțional. Cu toate că aceste facilități fiscale sunt destul de atractive, accesarea unor astfel de programe de către agenții economici este greoaie, cauzele fiind multiple în acest sens, uneori din cauza unei birocrății excesive, alteori din cauza unor condiții greu de înțeles, necesare pentru întocmirea proiectului, sau chiar datorită lipsei de cunoștințe specifice din partea firmelor. Totodată, alte impedimente pot să fie reprezentate de fonduri inițiale proprii insuficiente pe care trebuie să le aloce agenții economici, sau imposibilitatea de identificare corectă a unei scop potrivit pentru cercetare-dezvoltare-inovare, acestea implicând în mod eronat atenția și eforturile firmelor, în final efectele resimțindu-se la nivelul profitului înregistrat.

Conform European Innovation Scoreboard¹, România se află pe ultimul loc în UE în domeniul inovării. Această realitate ne arată clar faptul că firmele din România trebuie să se concentreze nu doar pe îmbunătățirea flexibilității în fața schimbării ci și un accent din ce în ce mai mare pe cercetare-dezvoltare și pe inovare. Inovarea tehnologică este unul dintre cele mai bune moduri pentru o companie să poată obține un avantaj competitiv durabil și să își păstreze poziția pe piață.

Un alt tip de inovare este cea managerială, care are o importanță capitală pentru firmele românești, manifestată în capacitatea de a introduce noi practici de management ce schimbă modalitatea de desfășurare a activităților din organizații în vederea amplificării performanțelor acestora, 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. În aceste condiții, trebuie să ne așteptăm

¹ European Commission, European Innovation Scoreboard 2021, disponibil la <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46013/attachments/1/translations/en/renditions/native>, accesat la 11 iulie 2021.

la accelerarea ritmului de uzură morală a inovărilor în materie de management, ceea ce semnifică, odată în plus, că acesta trebuie să devină din ce în ce mai dinamic, creativ și flexibil. Drept urmare, modificările din domeniile structurii organizatorice, sistemului informațional, metodelor și tehnicilor de conducere utilizate, relațiilor exterioare ale organizației etc. vor deveni din ce în ce mai frecvente, se vor “acorda” tot mai fin în timp cu ritmul de reducere a ciclului de viață al produselor și tehnologiilor. S-ar putea ajunge chiar la situația în care introducerea inovărilor manageriale să preceadă celor tehnologice tocmai pentru a facilita realizarea acestora din urmă și a le spori semnificativ rezultatele benefice tehnice, tehnologice și economice.

Având în vedere cele menționate mai sus, putem sublinia 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.

3.7.3.2. Modalități manageriale

Principalele priorități pe termen mediu și scurt ale agenților economici, menționate anterior, pot fi operaționalizate printr-o varietate de modalități manageriale, dintre care sunt prezentate în continuare, o parte dintre ele, respectiv cele considerate esențiale pentru specificul firmelor de la nivel național.



Figura nr. 32 - Modalități de acțiune manageriale pe termen mediu și scurt, la nivelul agenților economici

3.7.3.2.1. Valorificarea oportunităților financiare rambursabile și nerambursabile oferite în contextul pandemiei COVID - 19

Măsurile pentru siguranța sanitară a populației au cauzat pierderi mari pentru aproape toate companiile românești. Pentru a putea contracara aceste efecte negative, Guvernul României a elaborat o serie de măsuri fiscale care să vină în ajutorul antreprenorilor, ca aceștia să își poată reveni la aceeași putere ca în perioada pre-pandemică. Majoritatea acestor fonduri, precum “Anghel Saligny” și PNRR, se axează pe investiții majore în infrastructură precum și pe dezvoltarea firmelor românești, în sensul axării acestuia pe stimularea și dezvoltarea capitalului și a competitivității, pe transformarea digitală a economiei și a administrației publice și pe pregătirea economiei pentru trecerea către o economie durabilă.

România a trimis un Plan Național de Redresare și Reziliență¹ către Uniunea Europeană, plan care conține, la Pilonul III, măsuri pentru a ajuta sectorul privat, planul având valoarea de 2.359.200.000 euro. Obiectivul principal este crearea unui mediu sustenabil, predictiv și simplificat pentru derularea activității mediului de afaceri, creșterea accesului la finanțare prin dezvoltarea de instrumente adaptate nevoilor întreprinderilor, cu accent

¹ Planul Național de Rederesare și Reziliență, <https://mfe.gov.ro/wp-content/uploads/2021/06/0c2887df42dd06420c54c1b4304c5edf.pdf>, accesat la data de 4 iulie 2021, p. 611

inclusiv pe contribuția la schimbările climatice și tranziția digitală, creșterea capacității de inovare a sistemului CDI pentru crearea de sinergii cercetare–mediu de afaceri.¹ Acesta a fost aprobat de către Consiliul UE la data 28 octombrie 2021, iar cele trei reforme² specifice pentru sectorul privat CDI sunt:

- R1. Transparentizare legislativă, debirocratizare și simplificare procedurală destinate mediului de afaceri;
- R2. Eficientizarea guvernantei în domeniul cercetării, dezvoltării și inovării;
- R3. Reforma carierei de cercetător;
- R4. Consolidarea cooperării dintre mediul de afaceri și cel de cercetare;
- R5. Sprijin pentru integrarea organizațiilor de cercetare, dezvoltare și inovare din România în Spațiul european de cercetare.

3.7.3.2.2. Angajații bazați pe cunoștințe – sursă de inovare pentru firmele din România

Atenția ar trebui să fie îndreptată, în primul rând înspre dezvoltarea salariaților bazați pe cunoștințe și pe nevoile acestora. Prin urmare, este necesară o re-proiectare a perspectivei și modului de acțiune al managerilor din România. Aceștia trebuie să pună pe primul loc cunoștințele existente la nivelul organizației și să-și regândească stilul de management, astfel încât această schimbare a traiectoriei să genereze performanțele manageriale și economice dorite. Pentru implementarea cu succes a managementului bazat pe cunoștințe trebuie redusă rezistența la schimbare și de-abia ulterior se poate face o trecere concretă la un astfel de tip management. De asemenea, este esențial să se conștientizeze faptul că modul în care resursele umane sunt tratate în cadrul unei firme, determină cunoștințele specifice organizației respective, prin urmare este important să se redefinească modul în care cheltuielile cu resursa umană sunt privite.

În vederea susținerii unui management performant pe termen lung al firmelor din România, trebuie formați, perfecționați și menținuți angajații bazați pe cunoștințe, prin programe și proiecte ce susțin amplificarea atractivității întreprinderilor românești, ce ar permite dezvoltarea unor resurse umane de calitate, ce atrag pe termen lung o serie de beneficii, menținându-le încrederea și satisfacându-le nevoile mult mai mult decât firmele străine din țară. În această modalitate, prin respectarea și anticiparea nevoilor salariaților se obține stabilitate și profitabilitate în timp, punerea accentului pe cunoștințele resursei umane fiind o soluție de necontestat și de priorizat de cât mai multe afaceri.

Managementul bazat pe cunoștințe oferă managerilor o serie de concepte, abordări, sisteme, metode și tehnici cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acestea se confruntă. Prin intermediul acestor elemente se asigură noi posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizaționale de o valoare inestimabilă. Prin urmare, 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 agenților economici din România.

3.7.3.2.3. Asimilarea de know-how managerial și adaptarea bunelor practici de la nivel internațional

Având în vedere faptul că la nivelul Uniunii Europene și în special la nivelul țărilor mai dezvoltate din EU27 se pot observa o multitudine de bune practici generatoare de performanțe considerabile și sustenabile, agenții economici din România trebuie să identifice modalitățile corecte de adaptare și utilizare a acestora, pentru a depăși cu succes perioada dificilă pe care o traversează.

Suplimentar, asimilarea de know-how managerial a fost inițiată, odată cu intrarea în Uniunea Europeană, când o nouă oportunitate și-a făcut simțită prezența pentru firmele românești. Pe de altă parte, alături de această oportunitate majoră, economia din țara noastră a și trecut printr-o serie de încercări. Deși internaționalizarea activităților firmelor din România a fost benefică, utilizarea insuficientă a instrumentelor manageriale moderne, alături de dificultățile în stabilirea unor relații solide cu clienții și furnizorii, subliniază importanța asimilării de know-how managerial și adaptarea bunelor practici de la nivel internațional.

¹ Ibidem, p. 620.

² Planul Național de Redresare și Reziliență, Partea II. Componenta 9 – Suport pentru sectorul privat și CDI, <https://mfe.gov.ro/pnrr/>, accesat la data de 30 aprilie 2022, p. 1.

Accelerarea adoptării stilurilor de management moderne și utilizarea instrumentelor de management moderne, prin intermediul transferului de know-how managerial, va permite 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.

În situația în care nu se reușește această asimilare de know-how managerial și adaptare de bune practici internaționale, firmele din România se vor confrunta în continuare cu o serie de probleme majore, dintre care sunt menționate următoarele: adâncirea decalajelor manageriale față de alte țări din UE27, nevalorificarea unor concepte, abordări, metode, tehnici manageriale performante pe plan internațional și dificultăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul ambiant internațional. Mai mult decât atât, implicațiile negative se vor răsfrânge pe termen lung la nivelul performanțelor economice individuale ale agenților economici și vor genera greutate în menținerea pe piață și în supraviețuirea în context internațional.

3.7.3.2.4. Intensificarea activităților de inovare ale agenților economici

Pandemia cauzată de virusul SARS-CoV-2 a lăsat urme evidente și în susținerea activităților de inovare ale agenților economici, la nivel guvernamental, ca urmare a focalizării atenției și investițiilor asupra redresării economice a anumitor domenii de interes, ce necesitau reluarea cât mai urgentă a activităților principale, precum sistemul sanitar, trecut prin provocări uriașe, sau de domeniul serviciilor și respectiv Horeca. La capitolul inovare, România se situează în continuare pe ultimul loc la nivel European, făcând niște eforturi relativ modeste în accesarea de fonduri și investiții inovatoare. Cu toate acestea, agenții economici încep să investească din ce în ce mai mult timp și resurse pentru a inova și pentru a adopta cele mai noi tehnologii, iar rezultatele lor încep să se vadă din ce în ce mai mult. Pentru o susținere concretă trebuie gândită extrem de bine modalitatea de derulare a activităților viitoare, iar managerii, antreprenorii, experții, consultanții, inovatorii din tehnologie, și nu numai, trebuie să construiască un spațiu comun de dezvoltare economică și de discutare a inovațiilor apărute sau dezvoltate în ultima perioadă de timp, pentru a putea observa o îmbunătățire la nivel național. În același timp, politicile publice ar putea încuraja mai mult inovația și investițiile derulate în această direcție.

Datorită dinamicii din ce în ce mai accelerată a schimbărilor din mediului economic, capacitatea de adaptare a firmelor este din ce în ce mai evidentă, dar un rol și mai important este acela de inovator. Dacă o companie poate inova produsele sau serviciile oferite într-un mod relativ constant aceasta cu siguranță va căpăta un avantaj competitiv considerabil. În general, organizațiile cu potențial inovațional foarte mare sunt cele din industriile de înalte tehnologii (IT&C, militar, echipamente medicale, etc.), dar principiile și metodele după care aceste firme sunt conduse pot fi aplicate și în alte domenii, bineînțeles adaptate acestora, conducând la 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.

Din păcate, nivelul inovațional al firmelor românești este departe de a fi consistent. Printre factorii care explică această situație menționăm: lipsa resurselor, exodul de specialiști, nivelul de salarizare semnificativ mai mic decât al concurenților din Europa Occidentală. Acest nivel inovațional 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.

3.7.3.2.5. Integrarea ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerii

Într-o lume marcată de schimbări profunde în mediul de afaceri, una dintre cele mai semnificative provocări în domeniul managementului în general și ergonomiei în special, constă în trecerea de la ergonomia tradițională la o nouă paradigmă a ergonomiei afacerilor¹.

¹ Manolescu A. (coord.), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaș C., Marin I., Igreț R. (2015) *Ergonomie organizațională*, Editura Economică, București, pp. 237-248.

Aducerea în dezbatere a unei asemenea problematici se dovedește pe deplin justificată și deosebit de utilă în condițiile în care astăzi "lumea afacerilor" se confruntă cu noi provocări și numeroase dificultăți, multe dintre acestea putând fi depășite, printre altele, de integrarea ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerilor.

Opțiunea pentru asemenea preocupări este, de asemenea, rezultatul unor reflecții a existenței unor lucrări de referință și a unui număr relativ mare de autori din literatura de specialitate străină care asociază, deja, noi aspecte sau paradigme privind ergonomia și valoarea acesteia pentru afaceri¹. Astfel, modelele și practicile prezentate în literatura de specialitate, arată faptul că ergonomia poate contribui la realizarea scopului (obiectivelor afacerilor) și poate adăuga valoare business-ului modern, deși multe organizații nu sunt conștiente, încă, de acest fapt (această realitate).

Din această perspectivă, unii specialiști în domeniu semnalează faptul că ergonomia, însăși, are o problemă în legătură cu acceptarea și implementarea sa, menținându-se în acest sens, diverse motive frecvent invocate² (și prezentate pe larg în literatura de specialitate).

Semnalele degajate, relativ recent, însă, aduc ergonomia tot mai aproape de nevoile business-ului modern, ilustrează interacțiunea acestor domenii, integrarea lor și probează contribuția ergonomiei la realizarea obiectivelor afacerilor reprezentând, totodată, expresia îndeplinirii unor obiective de îmbunătățire continuă³, proces care de-a lungul timpului, în anumite perioade a fost doar parțial continuu. Acest fapt, impune ca procesul de îmbunătățire continuă, ca proces proactiv să fie abordat și dezvoltat pe o bază cât mai cuprinzătoare prin promovarea de modele care vizează, printre altele, integrarea ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerilor. Cu alte cuvinte, este necesară o schimbare majoră a managementului oricărei organizații moderne, inclusiv a culturii organizaționale, în sensul implementării unei culturi ergonomice, care să faciliteze promovarea unei culturi a sănătății managementului în general și a sănătății organizaționale în special.

În consecință, adoptarea unei asemenea filosofii de afaceri presupune, implicit, abordarea afacerilor din perspectiva așteptărilor oamenilor în general și a tuturor stakeholderilor interni și externi. Un asemenea mod de a gândi în lumea afacerilor, dincolo de multe alte înțelesuri sau sensuri, afacerile, de orice fel, trebuie orientate spre oameni și în mod firesc, ele vor produce beneficii sau avantaje, nu numai pentru cei ce le-au întreprins, ci și pentru toți stakeholderii care, la rândul lor, își asumă anumite riscuri. Din această perspectivă, Cadrul strategic al UE privind securitatea și sănătatea la locul de muncă 2021-2027, recomandă dezvoltarea bazei analitice și orientările necesare evaluării riscurilor, inclusiv ergonomice⁴, stabilește priorități, adoptă acțiuni sau măsuri de prevenire și protecție, în contextul unei lumi a muncii post-pandemie, a expunerii profesionale SARS-COV-2 și la recunoașterea COVID-19 ca boală profesională.

Cu alte cuvinte, specialiștii în domeniu sugerează, de fapt, necesitatea promovării unor noi paradigme, a unor noi concepte care să aducă schimbări profunde în concepția noastră privind noile realități organizaționale, care nu mai pot fi înțelese în termenii unor concepte clasice sau tradiționale. Sunt evidente preocupările, relativ recente, de a formula modele alternative care să explice comportamentul firmelor pornind de la mult mai multe ipoteze de dezvoltare sustenabilă a afacerilor.

Justificarea unui astfel de demers pornește de la faptul că sunt multe alte obiective ale managementului organizației care reprezintă expresia altor rațiuni de existență a organizațiilor sau de dezvoltare sustenabilă a afacerilor, printre care menționăm necesitatea integrării ergonomiei în strategia de afaceri a acestora.

Încercând să răspundem acestor noi provocări privind integrarea explicită a ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerilor, în opinia unor specialiști în domeniu, exprimată în cadrul lucrărilor celui de Al 16-lea Congres Mondial al Asociației Internaționale de Ergonomie (Maastricht, Olanda, 2006) "ergonomia poate adăuga

¹ Dul. J., Neumann W.P. (2006) The strategic business value of ergonomics. În: *The International Ergonomics Association's 16th World Congress on Ergonomics*, Maastricht, NL;

Rose L. (2011) Ergonomics and its consequences for businesses. În: *Contemporary Ergonomics and Business 2011. The 1st International Scientific-Practical Conference of the Latvian Ergonomics Society*, October, Riga, Latvia, p. 17.

² Dul J., Neumann W.P. (2005) Ergonomics Contributions to Company Strategies. În: *10th International Conference on Human Aspects of Advanced Manufacturing*, San Diego, SUA.

³ Monroe K., Fick F., Josh M. (2012) Successful integration of ergonomics into continuous improvement initiatives. În: *Work 41* DOI: 10.3233/WORR-2012-0362-1622 IOS Press, p. 1622.

⁴ Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (2021) Cadrul strategic al UE privind sănătatea și securitatea la locul de muncă 2021-2027, disponibil: <https://osha.europa.eu/ro/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>

valoare strategiei de business a unei companii și prin realizarea unor scopuri intermediare, ca de exemplu asigurarea unei calități înalte sau satisfacerea cerințelor clienților sau a utilizatorilor”. Aceasta cu atât mai mult cu cât, funcțiile de bază ale managementului organizației sunt esențiale pentru ergonomie, care la rândul său, prin managementul ergonomic și marketingul ergonomic susține obiectivele diferitelor funcții ale business-ului. Pentru aceasta însă, este necesară o re poziționare a ergonomiei printr-o schimbare de paradigmă în sensul trecerii de la ergonomia tradițională la integrarea explicită a ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerilor.

Prin urmare, este necesar să se identifice direcțiile potențiale care să faciliteze o cât mai bună integrare a ergonomiei în dezvoltarea sustenabilă a afacerilor sau să fie intensificate cercetările în legătură cu acele domenii convergente care au un înalt potențial de a valorifica contribuția ergonomiei la succesul dezvoltării sustenabile a afacerii.

3.7.4. 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. 33. Unele din aceste direcții au în vedere și cerințele/ învățămintele specifice aferente pandemiei COVID-19, aflată în curs de desfășurare.



Figura nr .33 - Direcții de acțiune pe termen mediu și scurt în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

3.7.4.1. Derularea unor module de training și consultanță focalizate pe relansarea și reziliența companiilor

Aceste module trebuie centrate pe următoarele aspecte:

- Conținutul și specificitatea crizelor atipice, cum este criza generată de COVID-19
- Strategii specifice în organizații pentru eliminarea efectelor crizei COVID-19
- Managementul cererii în cazul crizelor atipice
- Managementul ofertei în cazul crizelor atipice
- Abordări specifice ale managementului resurselor umane în condiții de pandemie
- Asigurarea de finanțări și lichidități în companii în condiții de pandemie
- Valorificarea noilor oportunități asociate pandemiei COVID-19
- Modalități de relansare a firmelor în context economic afectat de pandemia COVID-19
- Abordări și instrumente de creștere a rezilienței companiilor

Derularea unor astfel de activități vor genera efecte pozitive atât la nivelul organizațiilor beneficiare, cât și în rândul furnizorilor de training și consultanță.

3.7.4.2. Perfecționarea educației manageriale din România în concordanță cu prevederile documentelor strategice ale Uniunii Europene privind dezvoltarea societății și economiei

Educația în Europa, inclusiv în domeniile managementului și întreprinderii se recomandă să aibă în vedere cele trei priorități actuale ale U.E.: Europa verde, Europa digitală, Europa refăcută și relansată după criza COVID-19, prin „Facilitatea de redresare și reziliență” și prin „Next Generation EU”. Comisia Europeană a adoptat acum câțiva ani „Planul de Acțiune pentru Întreprinderi 2020 - Redemararea spiritului întreprindător în Europa”, potrivit căruia educația întreprindătoare a dobândit o și mai mare însemnătate. Țările membre au fost invitate să asigure includerea competenței “spirit întreprindător” în programele din învățământul primar, secundar, profesional, superior și în pregătirea adulților înainte de sfârșitul anului 2015. Comisia Europeană a pus accentul pe educația întreprindătoare, 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 întreprindător, 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.

Deși legea educației naționale din 2011 și alte acte normative ulterioare aferente domeniului învățământului, acordă importanță formării întreprinderii și prevede ca aceasta să înceapă încă din învățământul primar, România se află mult în urma țărilor Uniunii Europene în domeniul pregătirii întreprinderii. Amplificarea cantitativă și calitativă a formării întreprinderii 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 omologilor din uniunea Europeană
- Nivelul precar de cunoștințe întreprindător-manageriale al multor întreprinzători autohtoni
- Cultura întreprindătoare la nivel național este deficitară comparativ cu statele Uniunii Europene
- Rata crescută a mortalității firmelor mici și mijlocii
- Punctele slabe din punct de vedere managerial care se manifestă în organizațiile românești
- Insuficientă motivare pentru educație continuă la nivel individual și organizațional
- Desfășurarea unui număr apreciabil de programe inadecvate pentru formarea și dezvoltarea profesională continuă
- Alocarea insuficientă sau nealocarea de resurse financiare insuficiente pentru formarea permanentă

În scopul amplificării relevanței programelor de pregătire întreprindătoare, se recomandă prezentarea unor experiențe practice/ modele din rândul întreprinzătorilor și încheierea de parteneriate între formatori și unitățile economice.

Menționăm că se impune în mod deosebit ca instruirea în domeniul întreprinzător-managerial să ia în considerare tendințele manifestate pe mapamond ca urmare a pandemiei COVID-19, respectiv extinderea învățământului online, intensificarea virtualizării managementului, proliferarea managementului umanistic și conturarea unui nou domeniu managerial - managementului crizelor atipice. Deasemenea trebuie avută în vedere îmbogățirea problematicii managementului întreprinzător cu noi elemente referitoare la riscuri și incertitudini în general, și cu atenție specială la cele atipice.

Sunt necesare eforturi conjugate din partea tuturor factorilor implicați, în scopul dezvoltării educației întreprinzător - 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.

3.7.4.3. Elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue

Pregătirea 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 instruirea permanentă a resurselor umane
- Trainingul profesional continuu reprezintă o direcție strategică de acțiune în vederea revigorării organizațiilor și relansării economiei naționale
- Perfecționarea prin instruire permanentă constituie cea mai importantă modalitate de profesionalizare a managementului și managerilor
- Strategia în acest domeniu trebuie să aibă în vedere amplificarea ponderii trainingului online, utilizat mult mai frecvent în timpul pandemiei, și necesitatea includerii în procesele de învățare permanentă a unui procent mai mare din populația activă, ca urmare a problemelor legate de ocuparea locurilor de muncă, generate de criza COVID-19 și anticipate a se manifesta în perioada post-pandemie
- 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.

3.7.4.4. Amplificarea implicării statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în țara noastră

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
- Intensificarea revoluției cunoștințelor pe mapamod în ultimii ani
- Proporția 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

- Potențialul superior al managementului bazat pe cunoștințe de a genera soluții pentru contracararea efectelor nefaste ale pandemiei de coronavirus

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 Capitalul Uman aferent perioadei 2021-2017 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

Trebuie evidențiat 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.

3.7.4.5. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în România

Pornind de la rolul major pe care trainingul și consultanța îl au în eficientizarea managerială a organizațiilor din România, sunt necesare adoptarea unor măsuri care să contribuie la **finanțarea suplimentară a acestor activități, recomandându-se acționarea pe următoarele planuri:**

- Introducerea obligativității alocării unui procent minim din cifra de afaceri în scopul trainingului personalului pentru toți agenții economici și instituțiile publice (cum se procedează în unele țări dezvoltate din U.E. precum Franța și Spania)
- Înființarea unui fond național de finanțare a pregătirii continue a specialiștilor cu studii superioare, prin contribuția tuturor organizațiilor private și publice, care reprezintă potențiali beneficiari de formare permanentă.
- Cofinanțarea din bani publici și fonduri europene nerambursabile a parteneriatelor public-private din domeniul trainingului și consultanței manageriale
- Constituirea unui fond special pentru gestionarea crizei COVID-19, eventual prin intermediul programelor U.E. de sprijinire a țărilor membre, la care să aibă acces și firmele de instruire și consultanță managerială, în vederea asigurării resurselor financiare pentru realizarea unor cercetări consistente centrate pe remodelarea strategiilor, politicilor, sistemelor manageriale, metodelor și tehnicilor de management, leadership-ului, managementului resurselor umane, culturii organizaționale, etc., în contextul ultimelor evoluții referitoare la digitalizare, pandemie și managementul bazat pe cunoștințe, astfel încât să fie capabile să ofere entităților un plus substanțial de capacitate în rezolvarea provocărilor și problemelor asociate riscului și incertitudinii, atât clasice, cât și noi, "atipice"

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.

3.7.4.6. Acordarea de către stat a unor stimulente și facilități furnizorilor de pregătire 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
- Crearea condițiilor ca agenții economici de dimensiune mică care activează în domeniul formării și consultanței manageriale să poată accesa programele guvernamentale de sprijinire a IMM-urilor și finanțare din fondurile Uniunii Europene dedicate firmelor mici și mijlocii

O parte din aceste facilități și stimulente ar impacta nefavorabil pe termen scurt bugetul de stat și bugetele 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.

3.7.4.7. Crearea condițiilor pentru amplificarea accesului prestatorilor serviciilor de training 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 Capacitate Administrativă, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Capitalul Uman
- Valorificarea know-how-ului autorităților 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

Aplicarea 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.

3.7.4.8. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul intensificării digitalizării și a construirii „smart economy”

În ultimul deceniu, se constată o intensificare a digitalizării și trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy”, care impactează profund toate componentele societății și economiei. Fără îndoială, că învățământul reprezintă unul dintre domeniile majore în care sunt necesare schimbări rapide și profunde.

Reformarea învățământului universitar, având ca o componentă majoră învățământul managerial, trebuie să continue procesul de la Bologna, declanșat în deceniul trecut, incorporând impactul ultimelor evoluții societale și economice.

În acest context, 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.
- Restructurarea 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
- Participarea efectivă a studenților la evaluarea internă aferentă elaborării curriculei în termeni de rezultate obținute în urma învățării
- Asigurarea 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

Având în vedere 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”.

3.7.4.9. Înființarea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială

Constituirea unei astfel de organizații ar putea genera o **serie de efecte benefice** pe multiple planuri:

- Introducerea unui mecanism de acreditare pe plan național și recunoaștere pe plan internațional al 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
- Derularea 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 substanțială a numărului de consultanți care nu posedă cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare activării în acest domeniu
- Asigurarea premiselor pentru amplificarea contribuției consultanței manageriale autohtone la soluționarea multiplelor și complexelor probleme generate de pandemia SARS-COV-2 în țara noastră

Menționăm 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.

3.7.4.10. Realizarea de proiecte specifice de training și consultanță pentru firme finanțate din resursele Uniunii Europene

În perioada actuală și imediat următoare, în contextul crizei generate de pandemia COVID-19, Uniunea Europeană a pus la dispoziția țărilor membre resurse financiare de aproape trei ori mai ample comparativ cu perioada precedentă. Ca urmare, există resurse și facilități substanțial mai mari pentru trainingul și consultanța managerială.

În acest context, pregătirea și consultanța în acest domeniu se recomandă să aibă în vedere aspecte majore, precum:

- Tipurile de programe UE pentru sprijinirea economiilor țărilor membre
- Abordări și metodologii specifice pentru finanțările de investiții în companii
- Abordări și metodologii specifice pentru refacerea lanțurilor de aprovizionare interne și externe ale companiilor
- Abordări și metodologii specifice pentru digitalizarea companiilor
- Crearea de parteneriate pentru accesarea fondurilor europene

Atragerea unor fonduri ale U.E. și direcționarea acestora în trainingul și consultanța companiilor, în special a celor afectate de criza COVID-19, va contribui la menținerea/ amplificarea funcționalității unei părți a firmelor românești, inclusiv a organizațiilor care prestează servicii de formare și consultanță, cu implicații profund pozitive asupra economiei.

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. Bailey, A., Reeves, M., Whitaker, K., & Hutchinson, R. (2019). The company of the future – Winning the `20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019//company-of-the-fuure.aspx>
6. Becerra, J. (2017, March 14). The digital revolution is not about technology -It`s about people. World Economic Forum, Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2017/03/the-digital-revolution-is-not-about-technology-it-s-about-people>.
7. Bukht, R., & Heeks R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. Development Informatics Working Paper Series, Paper no 68. Retrieved <https://diodeweb.files.wordpress.com/2017/08/diwkppr68-diode.pdf>.
8. Bendis, R.A., Craciunoiu, Ş.T., Overcoming Barriers to Technology Transfer and Business Commercialisation in Central and Eastern Europe. Solutions and Opportunities, IOS Press, 2002.
9. 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.
10. Brătianu C., „Managementul universitar românesc”, *Management și inginerie economică*, 4, 2005.
11. Brock W.A., Durlauf S.N., Rondina G., "Design Limits and Dynamic Policy Analysis”, working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September, 2008.
12. Brown J.S., Duguid P., „Balancing act. How to capture knowledge without killing it”, *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, pp. 73-80.
13. Brzezinski, Z., "Toward a Global Realignment – The American Interest”, 17 April, 2016.
14. Burmann, C., Zeplin, S., Riley, N., Key determinants of internal brand management success: an exploratory empirical analysis, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, No. 4, pp 264-284, 2009.
15. Cairncross F., „The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management”, Harvard Business Press Books 2002.
16. Chonko L.B., Hunt S.D., "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary”, *Journal of Business Research*, 50, 2000, pp. 235–244.
17. Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, London, 2003.
18. 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.
19. 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.
20. Cummings T.G., Worley C.G., *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
21. Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2016). Adapting to fast-changing markets and technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77, <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
22. Danciu, V., Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative, *Economie teoretică și aplicată*, Vol. XX, No.9 (586), pp. 4-24, 2013.
23. D'Aveni R.A., Gunther R., *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY., 1994.

24. 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.
25. 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.
26. Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?”, în *Economistul*, nr. 31-32, septembrie 2015.
27. De Neufville R., "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, 19 (3/4/5), 2000, pp. 225-245.
28. 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.
29. Devitt R.T., "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, 1 (2), 2004, pp. 14-36.
30. 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.
31. Doz Y., Kosonen M., "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, 50 (3), 2008.
32. Dul, J., Neumann, W.P., Ergonomics contributions to company strategies, *Applied Ergonomics*, 40, 2009, pp. 745-752.
33. Dresner H., *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA, 2007.
34. 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>.
35. Farhoomand A., Woo C.H.L., „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship”, case, *Harvard Business Review*, Jun 12, 2012.
36. 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.
37. Fowler A., „Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy”, *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 135–144.
38. Freeman, R. E. (2017). Foreword. In J. Andriof, S. Waddock. B. Husted, & S. S. Rahman (Eds.). *Unfolding stakeholder thinking|: theory, responsibility and engament* (Vol. 1, pp. 7-8). New York, NY: Routledge.
39. 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.
40. Greiner L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50 (4), 1998.
41. Hautz, J., Seidl, D., & Wittington, R., (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamis. *Long Range Planning*, 50 (3), 298-309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.0001>
42. Haski-Leventhal, D., Roza, L., & Meijs, L. C. P. M. (2017). Congruence in corporate social responsibility: Connecting the identity and behavior of employers and employees. *Journal of Business Ethics*, 143 (1), 35-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2793-z>.
43. Hasanali, F., Leavitt, P., și Williams, R., *Branding: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes*, APQC Publications, Houston, 2005.
44. Hartman F., "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, 26 (3), 2008, pp. 258–267.
45. 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>.
46. 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.
47. Hong Y., Mallorie L.M., "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, 38 (1), 2004.
48. Hubault F., *Ergonomie și management, Les ressources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.

49. Heyden, M., Fourne, S., Koene, B., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961-985. <https://doi.org/10.1111/joms.12258>
50. Hill, L. A., and Davis. G. (2017). "The board's new innovation imperative: directors need to rethink their roles and their attitude to risk." *Harvard Business Review* 95 (6), 102–109.
51. Indicele de percepție a Corupției 2019: România și Bulgaria – statele UE cu cele mai corupte sisteme publice. <https://cursdegovernare.ro/indicele-de-perceptie-a-coruptiei-2019-romania-si-bulgaria-statele-ue-cu-cele-mai-corupte-sisteme-publice.html>
52. INS, Comunicat de presă nr. 156/25.06.2019, www.insse.ro.
53. Indicele de percepție a Corupției 2019: România și Bulgaria – statele UE cu cele mai corupte sisteme publice. <https://cursdegovernare.ro/indicele-de-perceptie-a-coruptiei-2019-romania-si-bulgaria-statele-ue-cu-cele-mai-corupte-sisteme-publice.html>
54. Ichnianski C., Shaw K.L., *Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters*, NBER Working paper 15618, 2009.
55. Jenkins, S., Rickards, J., Justifying Investments In Ergonomics - Pre-Intervention, Proceedings of the SELF-ACE 2001 Conference – Ergonomics for changing work, 3, 2001, pp. 12–16.
56. Johnson H., "The Next Management Revolution", 2004, [Http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html](http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html).
57. Jones A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
58. Jones, C., ECB Cuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, *Financial Times*, 11 March, 2016.
59. Juncker J. C., White Paper on the Future of Europe, Bruxelles, 2017.
60. Joyce W., Nohria N., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA, 2003.
61. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., (2018). Coming of age digitally: Learning, leadership, and legacy. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/>
62. Katzenbach J.R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA, 2000.
63. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2000.
64. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2005.
65. King A.J., Johnson D.D.P., Vugt M. Van, "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, 19 (19), 2009, pp. 911–916.
66. Kirby J., "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, 83 (7), 2005, pp. 30-38.
67. 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.
68. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and performance*, Free Press, NY, USA, 1992.
69. 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.
70. 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.
71. Larréché J.C., *Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice*, in *Global Management*, 1, 1992.
72. Lesser, R., M., Whitaker, K., & Hutchinson, R., (2018, December 14). A leadership agenda for the next decade - Winning the `20s. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/winning-the-20s-leadership-agenda-for-next-decade.aspx>

73. Le Clair C., Moore C., "Dynamic Case Management – An Old Idea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28, 2009.
74. Leitch, M., "A New Approach to Management Control: Dynamic Management", 2002, disponibil la: <http://www.dynamicmanagement.me.uk/dynamic>.
75. Lazea V., Repetarea cauzelor duce la repetarea efectelor, în *Economistul*, nr. 7-8, 2019, pg. 39.
76. Leitch M., "A Simulated Experience of Dynamic Management", 2004, <http://www.dynamicmanagement.me.uk/experience/index.html>.
77. Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaş C.V., Marin I., Igreţ R.S., *Ergonomie organizațională*, Editura Economică, Bucureşti, 2015.
78. Macnamara D., "5 Dynamics of Network Leadership", *Banff Executive Leadership News*, 19, 2004.
79. McAfee A., Brynjolfsson E., "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 59-68.
80. McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps. *Strategic management journal*, 38(1), 141-160, <https://doi.org/10.1002/smj.2596>.
81. McKenzie B., "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 2009, pp. 365-372.
82. 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.
83. Meyer, H. (2017, June 12). Understanding The Digital Revolution And What It Means. Retrieved from <https://www.socialeurope.eu/understanding-digital-revolution-means>.
84. Mihuş I., Lungescu D., „Cultural Dimensions in the Romanian Management”, *Management & Marketing*, 1, 2006.
85. Moldoveanu, M., Narayandas, D., "The Future of Leadership Development", *Harvard Business Review*, 97(4), 2019, pp. 40-48.
86. 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.
87. 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.
88. 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.
89. 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.
90. 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.
91. Neufville R. de, "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management* 19, 2000, pp. 225-245.
92. Nicolescu C., *Strategii intreprenoriale*, Editura Olimp, Bucureşti, 2006.
93. Nicolescu O. Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, Bucureşti, 2005.
94. Nicolescu O., Nicolescu C., Ștefan C., Urîtu D., Samek D., Cristof C., Simion C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2021* Editura Prouniversitaria, Bucureşti, 2021.
95. Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2020*, Editura Prouniversitaria, Bucureşti, 2020.
96. Nicolescu O., Nicolescu C., Bontea A., Urîtu D., Corcodel S., Samek D., Cristof C., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2019*, Editura Prouniversitaria, Bucureşti, 2019.
97. Nicolescu O., Nicolescu C., Corcodel Ș-F., Ștefan S.C., Truică A-P., Bontea A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, Bucureşti, 2018.
98. Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, Bucureşti, 2017.

99. Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.
100. Nicolescu O., Nicolescu C., Trucă A., Urîtu D., Corcodel Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.
101. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2014*, Editura Sigma, București, 2014.
102. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2013*, Editura Sigma, București, 2013.
103. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș L.M., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor 2012*, Editura Sigma, București, 2012.
104. Nicolescu O., Haiduc I., Nancu D., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, București, Editura Sigma, 2011.
105. Nicolescu O., Haiduc I.C., Nancu D. (coord.), Isaic-Maniu A.I., Drăgan I. M., Nicolescu C., Bâră O., Borcoș M. L., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2010*, Editura Olimp, București, 2010.
106. Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, *Carta Albă a IMM-urilor din România 2009*, Editura Lidana, București, 2009.
107. 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.
108. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2008*, Ed. Olimp, Bucuresti, 2008.
109. Nicolescu O., *Management comparat - UE, Japonia și SUA*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006.
110. Nicolescu O., *Management comparat internațional*, Editura Economică, ediția a III-a, 2008,
111. Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta albă a IMM-urilor 2007*, Ed. Olimp, Bucuresti, 2007.
112. Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană*, ASPES, București, 2007.
113. Nicolescu O., Nicolescu C., "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, 11 (4), 2010, pp. 551-561.
114. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
115. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., Cezar S., *Starea de sănătate a managementului din România în 2020*, Editura ProUniversitaria, București, 2021.
116. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2019*, Editura ProUniversitaria, București, 2020.
117. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2019.
118. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.
119. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
120. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
121. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
122. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.
123. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.
124. Nicolescu O., Verboncu I., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
125. 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.

126. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.
127. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
128. Nohria N., Berkley J.D., "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, 36 (4), 1994, pp. 70-92.
129. 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.
130. Nordlund T., "Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition", discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki, 2007.
131. Ofek E., Wathieu L., "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.
132. O'Neill, J., Financial crisis one decade later, <https://www.project-syndicate.org/financial-crisis-one-decade-later-by-Jim-O-Neill-2017-2018>.
133. O'Reilly C.A. III, Tushman, M.L., "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, 53(4), 2011.
134. 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.
135. Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper and Row, New York, 1988.
136. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA, 1982.
137. 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.
138. Popa, I., *Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe*, *Economia seria Management*, anul IX, nr. 2, 2006.
139. Pop N., Frank U., Dianescu A., Resetarea ordinii economice mondiale. Pandemia – noua față întunecată a globalizării, Academia Română, Institutul Național de Cercetări Economice "Costin C. Kirelescu", București, 2020.
140. Popa I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
141. 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.
142. Popescu, M., *Managementul inovării*, Editura Universității Transilvania din Brașov, 2016.
143. 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>.
144. Pușcaș, V., România – 10 ani în Uniunea Europeană, în *Economistul*, decembrie, 2016.
145. 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.
146. Reeder III, H.L., Gragg, W.R., *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books, 2008.
147. Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B., (2020). The new leadership playbook for digital age. MIT Sloan Management review. Retrieved form https://sloanreview.mit.edu/projects/the-new-leadership-playbook-for-the-digital-age/?gclid=CjwKCAjwg6b0BRBMEiwANd1_SE8dUmZetK_peLCkKBI6abknYo6vYcKUtSDNbE_MYo5CTuqs4SF6yRoCxlwQAvd_BwE
148. Richards T.J., "Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of Modeling Methods", *Journal of the Western Agricultural Economics Association*, 1 (1), 2002, pp. 2-6.
149. Rivoli P., Waddock, S., "First They Ignore You...: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, 53 (2), 2011, pp. 87-104.

150. Roberts B., „Management 2.0: Inciting the Revolution”, *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, Spring 2010 Issue, 2010.
151. 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.
152. Rosenzweig P., „Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management”, *Harvard Business Magazine*, December 2010, 2010, pp. 87-93.
153. Roubine N., Rosa B., The Making of a 2020 Recession and Financial Crisis, <https://www.project-syndicate.org/commentary/financial-crisis-in-2020-worse-than-2008-by-nouriel-roubini-and-brunello-rosa-2018-09?barrier=accesspaylog>
154. 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.
155. Schweer, D. & Sahl, J.C. (2017). The digital transformation of industry - The benefit for Germany. In F. Abolhassan (Ed.), *The drivers of digital transformation. Management for professionals* (pp.23–31). Cham, DE: Springer, https://doi.org/10.1007/978-3-319-31824-0_3.
156. Schwab K., World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2016–2017*, Geneva, 2017.
157. 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.
158. 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.
159. Schwartz, J., Hagel III, J., Wooll, M., & Monahan, K. (2019). Reframing the future of work. MIT Sloan Management Review. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/reframing-the-future-of-work/>
160. Schwartz, T. (2018). Create a growth culture, not a performance-obsessed one. *Harvard Business Review*, 96(2). Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/create-a-growth-culture-not-a-performance-obsessed-one>.
161. Shattock, M., *Managing Successful Universities*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham, 2003.
162. *Strategia Națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030*, Paideia, București, 2018.
163. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., „The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization”, *California Management Review*, 51 (4), 2009, pp. 11-31.
164. Stringer C., *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.
165. Takane Y., Young F., De Leeuw J., „Nonmetric Individual Differences Multidimensional Scaling: An Alternating Least Squares Method with Optional Scaling Features”, *Psihometrica*, nr. 12, 1970.
166. Taxén L., A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures*, Venice, Italy, 1999.
167. Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. doi:10.1525/cmr.2016.58.4.13
168. *The Global Risks Report 2019*, 14th Edition World Economic Forum, Geneva, 2019, www.weforum.org.
169. *The Global Risks Report 2020*, <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>.
170. Thone S., House R., „Where Long Range Planning Pays Off”, *Business Horizons*, 8, 1970.
171. Toader S., „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în *Economistul*, nr. 43-44, 2015.
172. Toader S., Iancu V., Olteanu D., *Evoluția bunăstării în România*, KPMG, București, 2016.
173. Trompernaar F., Schreuder R., *New Quarterly Fills the Gap: “Managing Across Cultures”*, în *Forum EFMD*, 1, 1994.
174. Ursula von der Leyen, A Unique Opportunity to Renovate the European Union, *The Global Round Table*, 10th September, 2019.
175. Unruh, G., Kiron, D., „Digital transformation on purpose”, *MIT Sloan Management Review*, 2017, disponibil: <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>, accesat la: 08 martie 2019.
176. 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.

177. 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.
178. Vugt M. van, "Evolutionary Origins of Leadership and Followership”, *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 2006, pp. 354-371.
179. Wang C., Wang N., Yang J., "Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets”, working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.
180. World Economic Forum & Accenture. (2017). Digital Transformation initiative. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/wef/pdf/accenture-dti-executive-summary.pdf
181. Weimann J., Knabe A., and Schöb R., "Measuring Happiness: The Economics of Well-being”, MIT Press, 2015.
182. 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.
183. 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.
184. Zigurds K., Mutule A., Merkuryev Y., Oleinikova I., *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London, 2011.
185. Zook C., Allen J., *Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA, 2001.
186. xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.
187. xxx Business Europe, 10 Priorities to Boost Investment, Growth&Employment, Bruxelles, 2015, <https://www.buinessurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2014-00976-E.pdf>.
188. xxx Comisia Europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, Bursa, 20 februarie, 2014.
189. xxx Comisia Europeană, Pilonii instrumentului „Next Generation EU”, disponibil la https://ec.europa.eu/info/live-work-travel-eu/health/coronavirus-response/recovery-plan-europe/pillars-next-generation-eu_ro, accesat în data de 25.09.2020.
190. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 20167, Burxelles, 7.03.2018, SWD (2018) 91 final.
191. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Burxelles, 22.02.2017, SWD, 2017.
192. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.
193. xxx Completing Europe's Economic and Monetary Fund; <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf>.
194. xxx Concluziile Consiliului European EUCO 10/20, 21 iulie 2020, disponibil la <https://www.consilium.europa.eu/media/45138/210720-euco-final-conclusions-ro.pdf>, accesat în data de 25.09.2020.
195. xxx Consiliul Uniunii Europene, Bugetul pe termen lung al UE pentru perioada 2021-2027, disponibil la <https://www.consilium.europa.eu/ro/policies/the-eu-budget/long-term-eu-budget-2021-2027/>, accesat în data de 25.09.2020.
196. xxx CNIPMMR, Poziția CNIPMMR privind Raportul de Țară din 2019 pentru România.
197. xxx CNIPMMR, Consiliul National al IMM-urilor din Romania solicita sprijin economic pentru impactul COVID-19, disponibil la <http://cniipmmr.ro/2020/03/09/consiliul-national-al-imm-urilor-din-romania-solicita-sprrijin-economic-pentru-impactul-covid-19/>, accesat la data de 23.09.2020.
198. xxx Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017.
199. xxx European Commission, European innovation scoreboard, 2020, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en, accesat la 12 august 2020.
200. 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 12 august 2020
201. xxx Eurostat, Unemployment by sex- annual data, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?wai=true&dataset=une_rt_a, accesat la 8 august 2020.

202. 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.
203. 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.
204. xxx Eurostat, *Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00115>, accesat la 8 august 2020.
205. 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.
206. xxx Eurostat, *Rata anuală a inflației*, disponibil la: <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1>, accesat la 8 august 2020.
207. 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.
208. 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.
209. 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>.
210. xxx European Commission, *Flash Eurobarometer 482 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*, 2019, disponibil: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/FLASH/surveyKy/2248>, accesat la: 8 august 2020.
211. 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/corruption/surveyKy/2177>, accesat la: 16 martie 2018.
212. 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>.
213. xxx European Commission, 2015, *Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2016*, Bruxelles, 2016.
214. xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2017 *SBA Fact Sheet - Romania – 2017*, Bruxelles, 2017.
215. xxx European Commission, *A New Start for Social Dialogue, One Year Later*, Bruxelles, 2016.
216. xxx European Commission, *European Economic – Forecast, Winter 2018*, Bruxelles, 2018.
217. xxx European Commission, *European UE Economic Forecast, Winter 2017*, Bruxelles, 2017.
218. xxx European Commission, *European Economic Forecast Winter, 2018, European Economy*, 2018.
219. xxx European Commission, *Innovation Union Scoreboard (INS)*, Bruxelles, 2017.
220. xxx European Commission, *European innovation scoreboard*, 2020, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/scoreboards_en, accesat la 10 august 2020.
221. xxx Eurostat, „Smarter, Greener, more inclusive?”, 2017 edition, Statistical Book, Bruxelles, 2018.
222. 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.
223. xxx Guvernul României, *Programul de guvernare 2019 – 2020*, <https://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare>, accesat la 21 august 2020.
224. xxx Guvernul României, *Planul Național de investiții și relansare economică, 2020*, disponibil la https://gov.ro/fisiere/programe_fisiere/Planul_Na%C8%9Bional_de_Investi%C8%9Bii_%C8%99i_Relansare_Economic%C4%83.pdf, accesat în data de 25.09.2020.
225. xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.

226. xxx IT, in Business Review, iunie 2016.
227. xxx IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017.
228. 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>.
229. xxx KPMG International Cooperative, 2015.
230. xxx Lighthouse Europe-EESC, Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015.
231. xxx Ministerul Energiei, Strategia de dezvoltare a resurselor umane RATEN pentru perioada 2016-2025, <https://www.raten.ro/documente/Strategia%20de%20Dezvoltare%20a%20Resurselor%20Umane%20RATEN%202016-2025.pdf>, p.6, accesat în data de 09.05.2019.
232. xxx Ministerul Finanțelor Publice, Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2020-2022, disponibil la: <http://www.cdep.ro/proiecte/2019/600/50/7/strategia.pdf>, p. 3, accesat la 21 august 2020.
233. xxx Ministerul Finanțelor Publice, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018-2020*, http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/transparenta/SFB2018_2020_29nov2017.pdf.
234. xxx Monitorul Oficial al României, Partea I/Nr.229/04.04.2017.
235. xxx Parlamentul European, Economia circulară: definiție, importanță și beneficii, <http://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/priorities/economia-circulara/20151201STO05603/economia-circulara-definitie-importanta-si-beneficii>, accesat la data de 14.05.2019.
236. xxx Price Waterhouse Coopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey.
237. xxx Programul IMM INVEST ROMANIA, disponibil la <https://www.imminvest.ro/>, accesat în data de 25.09.2020.
238. xxx Pwc Global CEO, Survey Romania 2017, www.pwc.ro/ceosurvey2017.
239. xxx Pwc Global CEO, Survey Romania 2015, www.pwc.ro/ceosurvey2015.
240. xxx PwC Global, CEO Survey Romania 2016, www.pwc.ro/ceosurvey2016.
241. xxx PwC, Global Economic Crime Survey 2017, Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018.
242. xxx Raportul de țară al României pentru 2018.
243. xxx Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States.
244. xxx Report of The Director General, The Future of Work Centenary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015.
245. xxx România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în Economistul, nr. 43-44, 2015.
246. xxx S+B Trend Watch, in Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015.
247. xxx S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes, 16.03.2016, www.socialistsanddemocrats.eu.
248. xxx *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021*, http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2019/strategie/SFB_2019-2021.pdf, p.3.
249. xxx Strategia Națională pentru dezvoltare durabilă a României 2030, București, Paideia 2018, p. 109.
250. xxx Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020, disponibil la http://imm.gov.ro/wp-content/uploads/2018/11/Startegia-Orizont-2020-HG_nr_859_din_2014.pdf, accesat la data de 22 august 2020.
251. xxx Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014.
252. xxx Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020.
253. xxx Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, București, Paideia, 2015.
254. xxx The Digital Economy and Society Index (DESI), <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi>
255. xxx The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, Bruxelles, 2017.
256. xxx The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, Bruxelles, 2018.
257. xxx The Lisbon European Council – An Agenda of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/, Bruxelles, 2000.

258. xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.
259. xxx The Happy Planet Index 2001. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Breifing Paper, New Economic Foundation, 2016.
260. xxx Transparency International, Corruption Perceptions Index 2017, https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017, accesat pe 03.03.2018.
261. xxx Transparency International, Corruption Perceptions Index 2019, <https://www.transparency.org/en/cpi/2019/results>, accesat pe 25.07.2020.
262. xxx Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.
263. xxx U.E., *Raportul de țară din 2019 privind România, inclusiv un bilanț aprofundat referitor la prevenirea și corectarea dezechilibrelor economice*, disponibil la https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-romania_ro.pdf, accesat în data de 10.05.2019.
264. UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.
265. 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.
266. UN, Transforming Our World: The 2030 Agenda for sustainable Development, A/RES/70/01, September 2015, www.sustainabledevelopment.un.org.
267. xxx World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, 2018.

Chestionarul SAMRO 2020 - pentru profesori, traineri și consultanți în management

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru evaluarea situației managementului din România în anul 2020, 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. Consultant / cercetător
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 2020

8. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2020, comparativ cu 2019, 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 2019, 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.

Selecțați maximum 10 puncte forte pentru fiecare dintre nivelele de analiză.

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.

Selecționați maximum 10 puncte slabe pentru fiecare dintre nivelele de analiză.

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				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
5	Capacitate redusă de a motiva 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				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
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 2020, 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 2020 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 manageri și întreprinzători, utilizat pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2021

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 **douăzecelea 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 2022.

Vă mulțumim pentru colaborarea dumneavoastră.

I. 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 2021 (lei)			
	Valoarea profit	Valoare pierderi	
Valoarea profitului/pierderilor în anul 2021			
Valoarea profitului/pierderilor în anul 2020			
Forma de organizare juridică			
Forma de proprietate			
Întreprindere familială	Da		Nu
Codul CAEN(rev.2) al domeniului de activitate principal:			

II. Informații generale de identificare privitoare la întreprinzătorul/managerul firmei:

II.1 Vârsta:				
II.2 Gen:	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 2022	Evoluția în 2023
Favorabilă afacerilor			
Neutră			
Stânjenitoare dezvoltării afacerilor			

III.2. Indicați cele mai importante trei oportunități în afacerile dumneavoastră pentru anul 2022, 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		→ Digitalizarea	
		→ 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	
Preșterea și menținerea personalului		Altele, specificați care:	
Aprovizionarea cu materii prime/produse etc.			
Incertitudinea evoluțiilor viitoare			

III.4. Care dintre evenimentele contextuale menționate în continuare apreciați că vor afecta negativ activitatea și performanțele firmei dumneavoastră în anul acesta:

Pandemia Coronavirus		Schimbările politice la nivel național	
Politicile statului de sprijinire a firmelor și populației în contextul actual		Insuficiența predictibilitate a mediului economic pentru firme	
Politicile UE de sprijinire a statelor membre în contextul Coronavirus		Conflictul și tensiunile sociale, etnice și militare din zone apropiate României	
Evoluția cadrului legislativ		Corupția	
Politicile băncilor din România față de firme		Tensiunile interetnice	
Climatul și tensiunile sociale		Birocrația excesivă	
Situația economică mondială		Evoluția economică la nivelul țărilor europene	
Insuficiența capacitate a guvernului, parlamentului etc, de a gestiona problemele economice		Politica Fondului Monetar Internațional și a Băncii Mondiale față de România	
Altele, specificați care:			

III. 5. Din cinci întreprinderi a căror activitate o cunoașteți bine (furnizori, clienți, firme ale prietenilor) indicați câte:

	In ultimii 2 ani	Din care, in 2021
→ 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 2021?

III. 8. Câți beneficiari (companii) cumpără in 2022 produsele/serviciile oferite de către compania dvs.?

III. 9. În anul curent (2022) 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 2022, comparativ cu anul precedent, 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		Redusă		Deloc	
----------	--	-------	--	--------	--	-------	--

III.14. Indicați la care din masurile enunțate mai jos ati apelat:

	2021	2022
Somaj tehnic pentru salariați		
Amanari la plata impozitelor		
Amanari la plata altor taxe catre buget		
Amanari la plata creditelor la banci		
Amanari la plata chirilor		
Amanari la plata utilitatilor		
Credite subventionate sau garantate		
Altele, specificati care:		

III.15. Indicați la care din următoarele modalități de adaptare a activităților organizației dvs. ați apelat. În contextul crizei generată de pandemia Coronavirus-19?

Modalități	
1. Flexibilizarea programului de lucru al angajaților	
2. Utilizarea telemuncii	
3. Promovarea digitalizării	
4. Beneficierea de facilități financiare acordate de statul român și UE	
5. Reducerea temporară a personalului	
6. Concedierea unei părți a personalului	
7. Diminuarea producției și/sau vânzărilor	
8. Altele, specificați care:	

III.16. Indicați care au fost principalele efecte negative ale telemuncii/muncii la domiciliu asupra managementului companiei dvs.?

Efecte	
1. Demotivarea angajaților	
2. Îngreunarea comunicării organizaționale	
3. Dificultăți în organizarea activităților	
4. Dificultăți în coordonarea salariilor	
5. Dificultăți în control-evaluarea muncii	
6. Apariția de situații tensionate	
7. Altele, specificați care:	

IV. Performanțele IMM-urilor

IV.1. Performanțele de ansamblu ale firmei în anul 2021 comparativ cu anul 2020 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 2022 comparativ cu 2021:

Mult mai bune		Mai bune		La fel		Puțin mai slabe		Mult mai slabe	
---------------	--	----------	--	--------	--	-----------------	--	----------------	--

IV.3. Indicați, cum au evoluat în anul 2021 comparativ cu anul 2020 (coloana 1) și cum va fi în anul 2022, comparativ cu 2020 (coloana 2), pentru firma dumneavoastră următorii indicatori, utilizând:

A crescut semnificativ	A crescut în mică măsură	A rămas aproximativ la fel	A scăzut în mică măsură	A scăzut semnificativ

	2019/2020	2021/2022
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 că va fi nivelul (gradul) acoperirii capacității de producție (de vânzare, stocare, transport, fabricație, etc.) cu comenzi în 2022:

Sub 25%		25% - 50%		50-75%		Peste 75%	
---------	--	-----------	--	--------	--	-----------	--

IV.5. Vă rugăm să aproximați câte procente din producția anuală a firmei dvs. sunt destinate:

	%
Pietei locale	%
Pietei naționale	%
Tărilor UE	%

Tărilor europene care nu fac parte din UE	%
Altor țări	%

IV. 6. Cum apreciați evoluția pentru firma dumneavoastră a următorilor indicatori, în anul 2022 comparativ cu anul 2021?

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 capacitatea managementului de la următoarele nivele, de a face față în anul 2021, complexeii situații socio-economice generate de pandemia de COVID 19, în România?

Nr. crt.		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivelul IMM-urilor				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				
7	La nivelul organizațiilor care furnizează training managerial				
8	La nivelul furnizorilor de consultanță managerială				
9	La nivelul universităților				

V.2. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2022, comparativ cu 2021, 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				

V.3. 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				

V.4. 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				

V.5. Cum apreciați impactul pandemiei COVID 19 asupra managementului, la următoarele nivele, în anul 2021?

Nr. crt.		Ridicat	Mediu	Redus	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivelul IMM-urilor				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				
7	La nivelul organizațiilor care furnizează training managerial				
8	La nivelul furnizorilor de consultanță managerială				
9	La nivelul universităților				

V.6. 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 pentru fiecare dintre nivelele de analiză.**

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performante				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficace a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Antrenarea intensă a salariaților din organizație				
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace				
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Capacitatea de a face față crizelor atipice, gen Covid 19				
11	Promovarea digitalizării activităților				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
12	Asigurarea raționalității deciziilor manageriale				
13	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
14	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management				
15	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației				
16	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori)				
17	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice				
18	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
19	Intense activități de training ale angajaților				
20	Eficace acțiuni de marketing				
21	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate				
22	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
23	Asigurarea sustenabilității organizației conduse				
24	Altele (specificați care):				

V.7. 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 pentru fiecare dintre nivelele de analiză.**

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 ineficace a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
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	Insuficienta capacitate de a face față crizelor atipice, gen Covid 19				
11	Insuficienta preocupare pentru digitalizarea activităților				
12	Preocupare redusă pentru raționalitatea deciziilor				
13	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări				
14	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist				
15	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane				
16	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
17	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne				
18	Creativitate și inovare managerială reduse				
19	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate, preț, cash-flow, lichiditate, profit etc.				
20	Accent redus pe trainingul angajaților				
21	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei				
22	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații				
23	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
24	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
25	Performante economice scăzute				
26	Performante sociale scăzute				
27	Performante ecologice scăzute				
28	Altele (specificați care)				

V.8. *Evaluati 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				

V.9. *Evaluati 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				

VI. Internaționalizarea afacerilor firmelor din România

NUMAI PENTRU FIRMELE CU IMPORT-EXPORT

VI.1. *Cum apreciați nivelul producției/serviciilor oferite de firma dvs. în semestrul II al anului 2021, comparativ cu semestrul II al anului 2020, 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 2021, comparativ cu semestrul II al anului 2020, 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%		50-75%		Peste 75%	
---------	--	-----------	--	--------	--	-----------	--

VI.4. *Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de export în cadrul firmei dvs?*

Sub 25%		25% - 50%		50-75%		Peste 75%	
---------	--	-----------	--	--------	--	-----------	--

VI.5. În anul 2021 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în România?

DA	<input type="text"/>	Dacă DA, la câte	<input type="text"/>
NU	<input type="text"/>	Dacă NU, vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VI.6. În anul 2021 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în străinătate?

DA	<input type="text"/>	Dacă DA, la câte	<input type="text"/>
NU	<input type="text"/>	Dacă NU, vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VI.7. Care sunt modalitățile de acces pe piețe internaționale, utilizate de dvs. în 2022?

Târguri	<input type="text"/>
Campanii specifice	<input type="text"/>
Site-uri de specialitate	<input type="text"/>
Atașati economici	<input type="text"/>
Altele:	<input type="text"/>

VI.8. Vă rugăm să estimați evoluția volumului importurilor/exporturilor firmei dvs. în anul 2022, comparativ cu anul 2021 (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)

	IMPORTURI	EXPORTURI
mai bun	<input type="text"/>	<input type="text"/>
la fel	<input type="text"/>	<input type="text"/>
inferior	<input type="text"/>	<input type="text"/>
mult mai slab	<input type="text"/>	<input type="text"/>

VI.9. Care sunt, în opinia dvs principalii factori care pot afecta volumul importurilor/exporturilor firmei dvs., pentru anul 2022, comparativ cu anul 2021 (maximum 5 factori)?

Nr.	Factori	Importuri	Exporturi
1	Calitatea produselor/serviciilor	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	Pretul produselor/serviciilor	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	Marketingul organizației	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	Participarea la târguri/expoziții/misiuni economice	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	Reducerea cererilor de pe piața externă	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	Probleme logistice generate de Coronavirus	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7	Scaderea ofertei proprii de export	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8	Existența unui brand propriu, puternic	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	Calitatea relațiilor umane stabilite cu clienții și furnizorii	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	Deschiderea de noi piețe la nivel internațional	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11	Interesul piețelor internaționale pentru categoria de produse/servicii oferite	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12	Informații insuficiente cu privire la oportunitățile oferite de piețele internaționale	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9	Nivelul scăzut de implicare al autorităților guvernamentale în promovarea produselor românești	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10	Documentația necesară pentru realizarea acestui tip de acțiune	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11	Interesul scăzut al consumatorilor interni	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12	Oferta scăzută pentru produse/servicii similare	<input type="text"/>	<input type="text"/>
13	Altele, vă rugăm specificați care:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

VI.10. 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:			

VI.11 În anul 2021 firma dvs. a beneficiat de training dedicat internaționalizării?

DA	<input type="checkbox"/>	Dacă DA, ce fel de training	<input type="text"/>
NU	<input type="checkbox"/>	Dacă NU, vă rugăm să menționați motivul:	<input type="text"/>

VII. Accesul IMM-urilor la fonduri structurale

VII.1. Ați beneficiat în 2021 de finanțarea afacerii dvs. prin accesarea de fonduri europene?

DA	<input type="checkbox"/>
NU	<input type="checkbox"/>

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 europene?

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 europene în 2022?

DA	<input type="checkbox"/>
NU	<input type="checkbox"/>

VII.5 Care considerați ca sunt nevoile de finanțare necesare pentru firma dumneavoastră în perioada 2022-2027?

Investiții	
Internaționalizare	
Cercetare- Dezvoltare-Inovare	
Training Resurse Umane	
Digitalizare	
Supraviețuire	
Altele, specificați care:	

VII.6 Care considerați ca sunt modalitățile de finanțare necesare pentru perioada 2022-2027?

Granturi pentru inițierea unei afaceri	
Granturi pentru dezvoltarea unei afaceri	
Instrumente financiare pentru dezvoltare (ex: garanții, împrumut, etc.)	
Altele:	

VIII. Strategii și politici ale IMM-urilor

VIII.1. În anul 2022, în cadrul firmei dumneavoastră:

Se elaborează planuri și politici anuale	
Există abordări strategice pe 2-3 ani	
Se realizează strategii pe 3-5 ani	
Nu se elaborează planuri/strategii	

VIII.2. Dacă în firma Dvs. Se elaborează strategii/există abordări strategice, precizați care dintre elementele de mai jos le sunt specifice:

Gradul ridicat de personalizare a strategiei	
Informalitate ridicată (nu există documente formalizate)	
Componentă simplificată (lipsește una sau mai multe dintre componentele strategiei: misiune, obiective, opțiuni strategice, resurse, termene, avantaj competitiv)	
Predominanța abordărilor pe termene mai reduse	
Axarea pe oportunitatea economică	
Orientarea spre piețele locale	
Focalizarea asupra valorificării nișelor de piață	
Flexibilitate pronunțată	
Altele (specificați care):	

VIII.3. Dacă în firma Dvs. Se elaborează strategii/există abordări strategice, precizați importanța acordată componentelor enumerate în continuare:

	Importanță majoră	Important	Importanță medie	Importanță redusă	Neimportant
Misiunea firmei					
Obiectivele strategice					
Opțiunile strategice					
Resursele:					
- Umane					
- Financiare					
- Tehnico-materiale					
- Informaționale					
Termenele strategice					
Avantajul competitiv					

VIII.4. 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.5. În cazul extinderii/dezvoltării afacerii în anul 2022, 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		
Digitalizeze activitățile		
Pregătească intens forța de muncă		
Altele, specificați care:		

VIII.6. 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.7. Indicați două dintre următoarele activități ale firmei dumneavoastră, asupra cărora se va concentra abordarea managerială în 2022:

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.8. În 2021 ați folosit consultanți externi (management, marketing, etc.) în activitatea dvs.?

DA
 NU

VIII.9. Vă rugăm să aproximați câte procente din producția anuală a firmei dvs. sunt destinate.

	%
Pieței locale	%
Pieței naționale	%
Tărilor UE	%
Tărilor europene care nu fac parte din UE	%
Altora țări	%
	100%

VIII.10. Vă rugăm să indicați, în ce proporție clienții dvs. sunt (bifați câte o variantă pentru fiecare categorie).

	0-30%	30-60%	60-100%
Distribuitori en-gross și en-detail			
Firme din industrie			
Exportatori			
Firme din alte sectoare de activitate			
Administrația centrală și locală			
Persoane fizice			
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)			

VIII.11. 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 firmei	
Gradul de încărcare a angajaților	
Facilități și/sau finanțări din partea statului român și UE	
Digitalizare	
Angajați calificați	
Angajați motivați și loiali	

VIII.12. Indicați în ce măsură acordați importanță stakeholderilor enumerați mai jos:

	Foarte mare	Mare	Medie	Redusă	Foarte redusă
Managerii firmei					
Salariații firmei					
Membrii familiei implicați în activitățile firmei					
Clienții instituționali					
Clienți-persoane fizice					
Furnizorii de materii prime, echipamente, utilaje, etc.					
Bănci					
Furnizorii de servicii de training și consultanță					
Organizații patronale					
Camere de comerț					
Organizații sindicale					
Administrația publică locală					
Comunitatea locală					

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 afacerii	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?

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	
Pretul 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 2021:

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 2022:

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 2022?

Proiecte inovative	
Investiții	
Capital de lucru	
Producție primară agricolă	
Alte modalități, precizați care:	

IX.9.Cunoașteți serviciile de garantare financiară oferite de FNGCIMM?

Da	
Nu	
Nu suficient	

IX.10. In ce masura v-a fost de ajutor finanțarea obținută, garantată de FNGCIMM?

Foarte necesară	
Necesară	
Mai puțin necesară	

IX.11 In viitor intenționați să accesați un credit cu garanția FNGCIMM?

Da	
Nu	
Nu știu	
Doar dacă există avantajul subvenționării costurilor finanțării	

IX.12. Dacă ați accesat un credit garantat în cadrul programului IMM INVEST/ AGRO IMM INVEST, cum apreciați promptitudinea de acordare a finanțării/garanției ?

Foarte bună	
Bună	
Slabă	
Nu pot aprecia	

IX.14. Cum apreciați impactul Programului IMM Invest/ Agro IMM Invest asupra mediului de afaceri în contextul Pandemiei Covid-19?

Pozitiv	
Neutru	
Nu pot aprecia	
Insuficient	

IX.15. In afara de Imm Invest si Agro Imm Invest aveti cunostina de alte programe gestionate de catre FNGCIMM ? Daca, da, care sunt acestea?

Da	
Nu suficient	
Nu stiu	

IX. 16 De unde ati aflat de Programul IMM Invest/ Agro IMM Invest?

Radio-TV	
Mediul online	
Banca	
Alti intreprinzatori	
Cunostinte	

IX.17. Ati recomanda garantiile financiare FNGCIMM altor persoane, prieteni sau parteneri de afaceri?

Acordati o nota de la 10 la 0, unde 10 = cu siguranta DA si 0 = cu siguranta Nu / Nu pot aprecia.

Cu siguranta da	
Cu siguranta nu	
Nu pot aprecia	

X. Resursele umane, training-ul și salarizarea în cadrul IMM-urilor

	2020	2021
X.1. Indicați câte persoane ați angajat:		
X.2. Indicați câte persoane au părăsit organizația:		

Selecți și ierarhizați din lista următoare primele cinci elemente pe care dumneavoastră le apreciați ca fiind cele mai importante la salariați 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 civilizat	Altele, precizați care:

X.3. Salariul mediu în firma dumneavoastră în anul 2021, comparativ cu 2020:

A scăzut cu 1-5%	A crescut cu 1-5%
A scăzut cu 5-10%	A crescut cu 5-10%
A scăzut cu 10-15%	A crescut cu 10-15%
A scăzut cu peste 15%	A crescut cu peste 15%
A rămas la fel	

X.4. 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.5. Ce procent din cifra de afaceri a costat training-ul angajaților în 2021?	
X.6. Aproximativ ce procent dintre angajați a beneficiat de training în 2021?	
X.7. Aproximativ care este ponderea angajaților cu studii superioare?	
X.8. Ce procent dintre angajați este reprezentat de bărbați?	

X.10. La ce fel de traininguri au participat angajații dvs?

Categorii		Domenii	
1.	Inițiere	6.	Management
2.	Specializare	7.	Vânzări
3.	Perfecționare	8.	Cercetare-Dezvoltare-Inovare
4.	Calificare	9.	Producție/prestări servicii
5.	Recalificare	10.	Resurse umane
		11.	Componente 499ransversal (digitalizare, internaționalizare)

X.11 Pe langa salariu, in anul 2021 ati oferit angajatilor si alte beneficii pentru motivarea lor?

Da	
Nu, dar intentionez sa le ofer in 2022	
Nu si nu intentionez sa le ofer in 2022	

X.11. In 2022 intentionati sa mentineti bugetul pentru extrabeneficii?

Nu, dar intentionaz sa il cresc cu 10%	
Nu, dar intentionez sa il scad cu 10-20%	

X.12 Care sunt cele mai importante metode pe care le utilizati pentru a creste gradul de fidelizare a angajatilor?

– Traininguri și cursuri de specializare	
– Oportunități de promovare	
– Acordarea de beneficii extrasalariale: card de masa, card cadou, vouchere de vacanta, card cultural, asigurari, abonamente pentru sali de sport sau wellbeing	
– Posibilitatea de a lucra de acasa	
– Sistem intern de recompensare a angajatilor	
– Alta metoda	

X.13. Ce ati prefera sa oferiti angajatilor pentru recompensarea lor ?

– O marire de salariu	
– Un bonus	
– Beneficii extrasalariale	

X.14.Oferiti angajatilor beneficii care sa le acopere cheltuiala cu masa de pranz ?

Tichete/carduri de masa	Da	Nu	Intentionam
O masa calda/parteneriat cu firma de catering			
Decontam total/partial costurile cu masa de pranz			
Altele			

X.15. In cazul flexibilizarii modului de lucru la contextul pandemic, ati adaugat noi beneficii in pachetul actual?

Da		Care sunt acelea?
Nu		
Nu inca		

XI. Inovarea, informatizarea si digitalizarea în IMM-uri

XI.1. Eforturile de inovare în cadrul firmei s-au concentrat cu precădere spre dezvoltarea (indicați maximum două răspunsuri):

Noilor produse		Digitalizarea	
Noilor tehnologii		Pregătirea resurselor umane	
Noilor abordări manageriale și de marketing		Nu este cazul	
Modernizarea sistemului informatic			

XI.2. Ce pondere din totalul investițiilor (aproximativ) a fost dedicat în ultimul an, inovării în produse, procese sau organizare?

0%		20-50%	
1-5%		50% -75%	
5-10%		peste 75%	
10-20%			

XI.3. Ce pondere din cifra de afaceri (aproximativ) provine din produse și servicii noi sau reînnoite, introduse în ultimul an?

0%		20-50%	
1-5%		50% -75%	
5-10%		peste 75%	
10-20%			

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		5-10 ani	
1-2 ani		Peste 10 ani	

XI.8. Care sunt principalele surse de informații la care apeleți pentru procesele inovatoare?

Propria organizație		Reviste și publicații de specialitate	
Clienți și consumatori		Consultanți, organizații private de cercetare	
Furnizori de echipamente, materiale, etc.		Guvern și/sau institutele 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 tehnologii	
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 sunt tipurile de softuri utilizate în firma dumneavoastră?

Softuri operare afaceri (program management, Office, contabilitate, etc)		
Semnatura electronica		
CRM		

ERP	
Soft de comunicare	
Soft vanzare	
Soft securitate	
Altele:	

XI. 11. Indicati daca în cadrul firmei dumneavoastră folosiți următoarele elemente de informatizare si digitalizare:

Computere		Inteligență artificială	
E-mail		Tehnologii 3D	
Internet		Roboti	
Intranet		Analitic metrics	
Social media		Drone	
Site-ul propriu al firmei		Nu folosim nici una dintre cele de mai sus	
Vânzările/cumpărările on-line		Altele, specificați care:	

XI.12. Menționați în ce scop utilizează firma dvs. internetul:

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. Notorietatea companiilor de asigurări in rândul IMMurilor

XII.1. Care este modul prin care gestionați riscurile din afacerea dvs? (una sau mai multe variante)

a) Finanțare prin fonduri europene
b) Asigurări specifice
c) Campanii de marketing
d) (Academie de) / Programe de training pentru angajați
e) Altele:

XII.2. Ce tip de asigurari aveti pe firma:

	Da	Nu
RCA	1	2
CASCO	1	2
Asigurare de clădiri și bunuri	1	2
Asigurare de echipamente și utilaje	1	2
Asigurare de răspundere civilă	1	2
Transport (cargo)	1	2
Asigurare de sănătate pentru angajați (nu include abonamente la clinici medicale)	1	2
Asigurare de viață pentru angajați	1	2
Altele (notați aici) _____	1	2

XII.3 Ce alte asigurari sunt de interes, desi nu le aveti

	Da	Nu
CASCO	1	2
Asigurare de clădiri și bunuri	1	2
Asigurare de echipamente și utilaje	1	2
Asigurare de răspundere civilă	1	2
Transport (cargo)	1	2
Asigurare de sănătate pentru angajați (nu include abonamente la clinici medicale)	1	2
Asigurare de viață pentru angajați	1	2
Altele (notați aici) _____	1	2

XII.4. Dacă vorbim despre firme de asigurări, ce nume de firmă de asigurări vă vine în minte? (Un singur răspuns)

XII.5. Ce alte nume de firme de asigurări vă amintiți?

XII.6. Ați auzit de aceste firme de asigurări? DA/NU

Allianz	Da	Nu
Asirom		
Generali		
Gothaer		
Groupama		
NN (ING Asigurări)		
Omniasig		
Uniqa		

XII.7. Ați recomanda firma de asigurări unui prieten, colaborator sau membru de familie dacă v-ar întreba?

Dați o notă între 0 – „Absolut nu” și 10 – „Da, fără ezitare”.

	Raspunsul o nota intre
Allianz	0-10
Asirom	0-10
Generali	0-10
Groupama	0-10
Omniasig	0-10

VĂ MULȚUMIM PENTRU TIMPUL ACORDAT!

Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în iulie-septembrie 2021

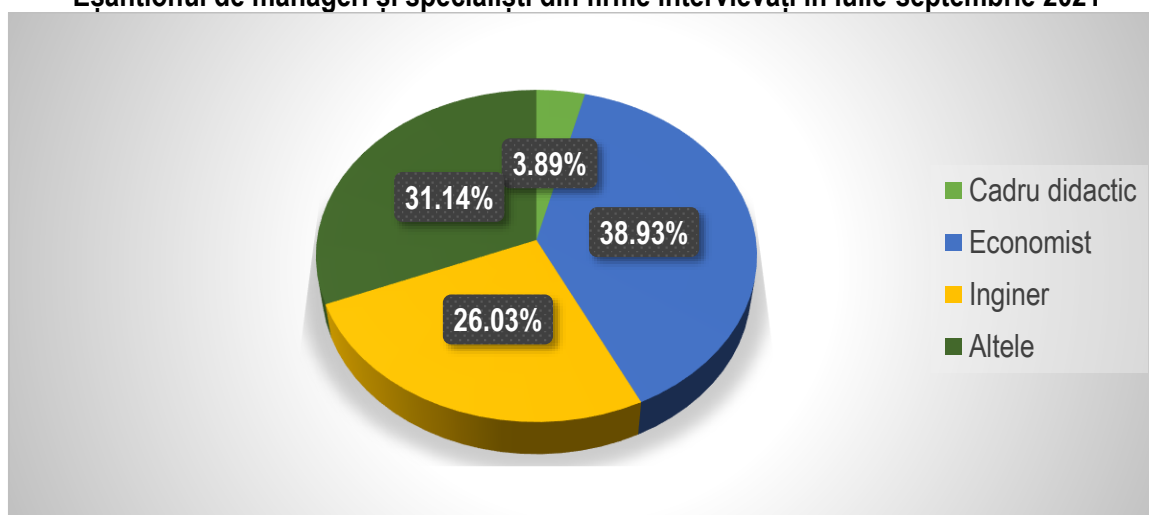


Figura nr. 1 - Structura eșantionului după criteriul „profesia respondenților”

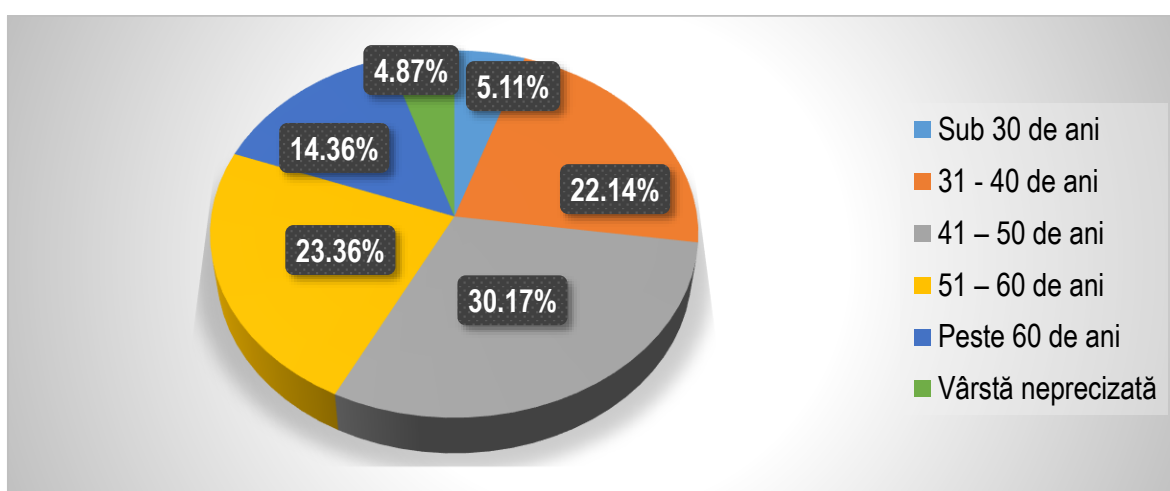


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

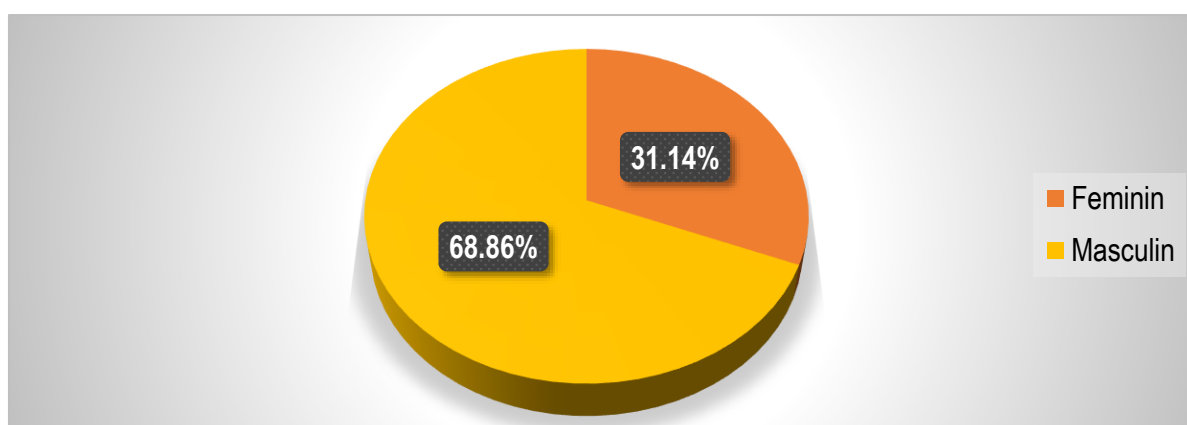


Figura nr. 3 - Structura eșantionului după sexul respondenților

Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în ianuarie-februarie 2022

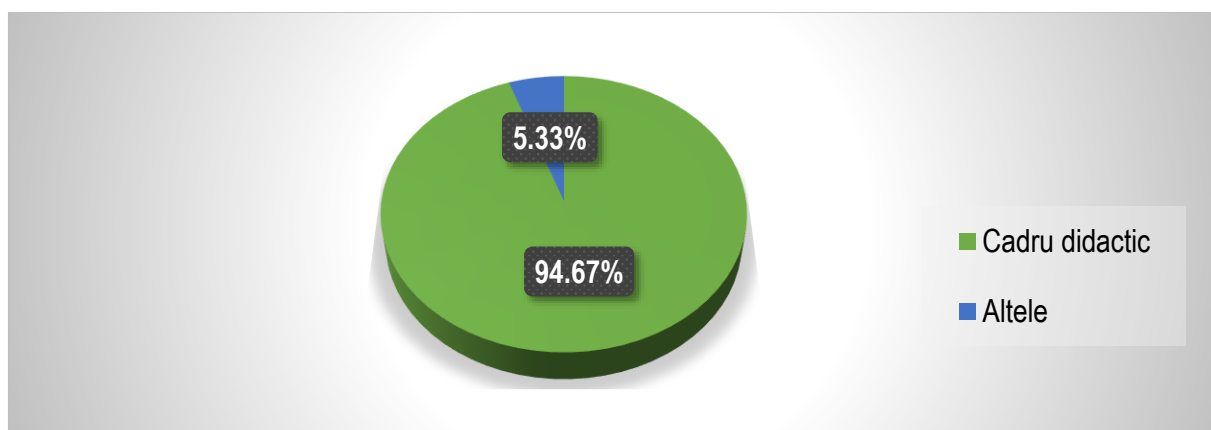


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

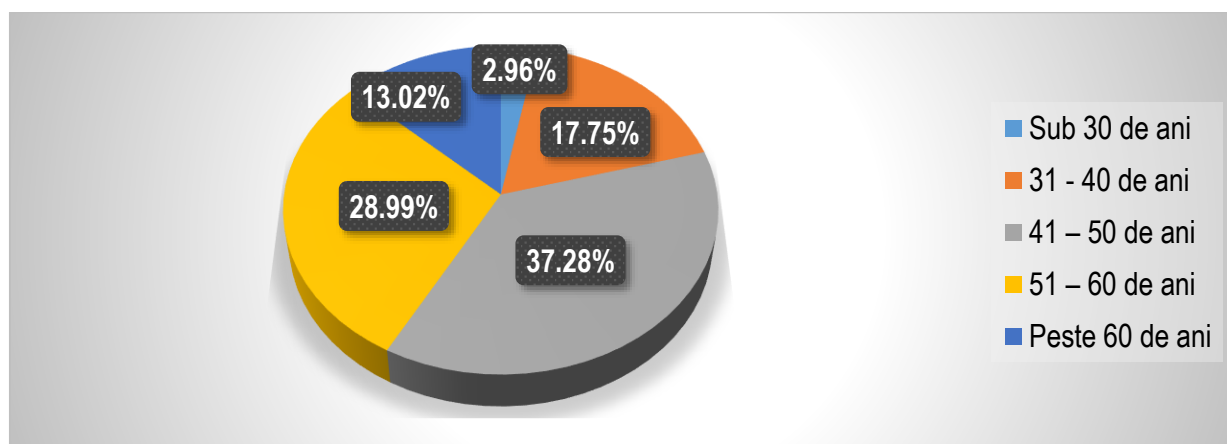


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

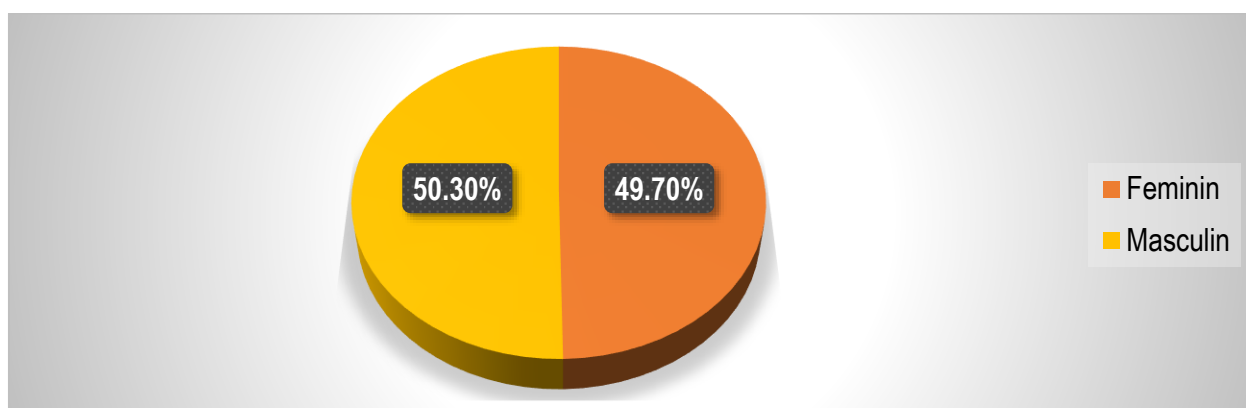


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”