OVIDIU NICOLESCU

ION POPA CIPRIAN NICOLESCU SIMONA CĂTĂLINA ŞTEFAN

STAREA DE SĂNĂTATE A MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2018

RAPORT DE CERCETARE BAZAT PE CHESTIONAREA A 676 SPECIALIŞTI

- EDIȚIA A X-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 ÎNTREPRINDERILOR PRIVATE MICI ȘI MIJLOCII DIN ROMÂNIA

PRO UNIVERSITARIA 2019 BUCUREŞTI

CONTRIBUȚIA AUTORILOR

Prof. univ. dr. Ovidiu NICOLESCU
Capitolul 1 – 1.1., 1.2. şi 1.3.
Capitolul 2 – 2.1., 2.2. şi 2.3.
Capitolul 3 – 3.1., 3.2., 3.3., 3.5.1. şi 3.6.1.
Prof. univ. dr. Ion POPA
Capitolul 1 – 1.5.
Capitolul 2 – 2.5.
Capitolul 3 – 3.4., 3.5.2. şi 3.6.2.
Prof. univ. dr. Ciprian NICOLESCU
Capitolul 1 – 1.6.
Capitolul 2 – 2.6.
Capitolul 3 – 3.5.3. şi 3.6.3.
Lector. univ. dr. Simona Cătălina ŞTEFAN
Capitolul 1 – 1.4.
Capitolul 2 – 2.4.

Copyright © 2019, **Editura Pro Universitaria**

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

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

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
Starea de sănătate a managementului din România în 2018 - Raport de cercetare bazat pe chestionarea a 676 specialiști / Ovidiu Nicolescu, Ion Popa, Ciprian Nicolescu, Simona Cătălina Ștefan. - Ed. a 10-a.
București : Pro Universitaria, 2019
Conține bibliografie
ISBN 978-606-26-1084-5

I. Nicolescu, Ovidiu
II. Popa, Ion
III. Nicolescu, Ciprian
IV. Ștefan, Simona Cătălina

LISTA CONTRIBUTORILOR

A. PROFESORI UNIVERSITARI

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

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

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

C. UNIVERSITĂȚI

1. Academia de Studii Economice din Bucureşti
2. Școala Națională de Studii Politice și Administrative
3. Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu
4. Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
5. Universitatea Valahia din Târgoviște
6. Academia Forțelor Terestre „Nicolae Bălcescu” din Sibiu
7. Universitatea Babeș Bolyai
8. Universitatea din Oradea
9. Universitatea Politehnica Timișoara
10. Universitatea de Vest din Timișoara
11. Universitatea din București
12. Universitatea „Constantin Brâncuși” din Târgu-Jiu
13. Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava
14. Universitatea de Științe Agricole şi Medicină Veterinară a Banatului „Regele Mihai I al României” din Timișoara
15. Universitatea din Craiova
16. Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
17. Universitatea *Titu Maiorescu* din București
18. Universitatea POLITEHNICA din București
19. Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași

D. **PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARELE SAMRO**
Lector univ. dr. Simona Cătălina ȘTEFAN - ASE București

E**. PRELUCRAREA INFORMAȚIILOR CULESE PRIN CHESTIONARE CNIPMMR**
Inf. Georgiana STOIAN

F**. REDACTOR DE CARTE**
Ec. Alina Petronela TRUICĂ – SAMRO

CUPRINS

Cuvânt înainte 19
1. CAPITOLUL 1 – EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2018 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 2018 în context european și mondial 40
1.2.1. Repere privind mediul de afaceri și economia UE în context mondial 40
1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene 44
1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2018 45
1.2.4. Indicele capabilităților de schimbare 51
1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional 54
1.2.6. România pe locul 28 în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI) 59
1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2018 60
1.3.1. Viziunea abordării și analizei managementului național 60
1.3.2. Evaluări comparative privind calitatea managementului practicat în România și în Uniunea Europeană 61
1.3.3. Capacitatea managementului național de a face față complexei situații economice actuale 64
1.3.4. Mediul de afaceri abordat ca o rezultantă sinergică a calității managementului național 69
1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național 71
1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte 71
1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România 71
1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale 75
1.3.6. Identificarea și analiza punctelor slabe ale managementului național 79
1.3.6.1. Puncte slabe relevante ale managementului practicat în România 79
1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale 84
1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2018 89
1.4. Managementul administrației publice 92
1.4.1. Managementul administrației publice centrale 93
1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale 93
1.4.1.2. Capacitatea managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice 95
1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte 97
1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor punctelor slabe 103
1.4.2. Managementul administrației publice locale 108
1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale 109
1.4.2.2. Capacitatea managementului administrației publice locale de a face complexei situații economice 111

1.4.2.3. Identificarea și analiza punctelor forte 113
1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor punctelor slabe 119
1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor 124
1.5. Managementul la nivelul de agenți economici 127
1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri 127
1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România 130
1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici 132
1.5.3.1. Analiza calității managementul practicat în România comparativ cu anul precedent 132
1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2018, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală 135
1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2018 137
1.5.5. Previziunea și managementul strategic în firmele românești 141
1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici 143
1.5.7. Managementul resurselor umane 145
1.5.8. Identificarea și analiza principalelor puncte forte la nivelul managementului agenților economici din România 147
1.5.8.1. Principalele puncte forte identificate 147
1.5.8.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte forte identificate la nivelul managementului agenților economici din România 150
1.5.9. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe la nivelul managementului agenților economici din România 153
1.5.9.1. Principalele puncte slabe identificate 153
1.5.9.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe e la nivelul managementului agenților economici din România 157
1.6. Trainingul și consultanța managerială 158
1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România 158
1.6.2. Intensitatea trainingului în firmele românești 160
1.6.3. Abordarea comparativă a trainingul managerial din țara noastră și Uniunea Europeană 168
1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România 172
1.6.5. Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și U.E 173
1.6.6. Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești 176
1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România 178
1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră 182
1.6.9. Principalele oportunități și amenințări contextuale care se manifestă în domeniul trainingului și consultanței manageriale din România 188

2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2018 191
2.1. Elemente metodologice ale abordărilor dinamice utilizate în managementul din România 191
2.1.1. Necesitatea și specificitatea abordărilor manageriale dinamice în perioada actuală 191
2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale 192
2.1.3. Principalele elemente metodologice folosite în cadrul analizelor dinamice 201
2.1.4. Avantaje și limite 204
2.2. Evoluții ale economiei României în ultimii zece ani 206
2.2.1. Dinamica economiei 206
2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore 207
2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2018 212
2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009-2018 în context internațional 213
2.3.1. Evoluția calității managementului național 213

2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană 215
2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală 216
2.3.4. Analiza in dinamică a capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale 217
2.3.5. Evoluția principalelor puncte forte manageriale 220
2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale 226
2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2018 232
2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2018 235
2.4.1. Analiza dinamică a managementului administrației publice centrale 235
2.4.1.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice centrale 235
2.4.1.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice centrale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia 239
2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale 241
2.4.2. Managementul administrației publice locale 247
2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale 247
2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009 – 2018 251
2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației locale 253
2.4.3. Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor 258
2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2018 261
2.5.1. Evoluția mediului de afaceri 261
2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici 267
2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici 275
2.5.3.1. Dinamica managementului agenților economici comparativ cu anul precedent 275
2.5.3.2. Evoluția calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală 279
2.5.4. Evoluția capacității managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice actuale 283
2.5.5. Evoluția previziunii și managementul strategic în firmele românești 288
2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici 290
2.5.7. Analiza evoluției managementul resurselor umane 292
2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici 295
2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2018 300
2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului 305
2.6.1. Evoluția trainingului managerial 305
2.6.2. Evoluția consultanței manageriale 310
3. CAPITOLUL 3 – PRIORITĂȚI ȘI PERFECȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020 315
3.1. Evoluțiile mondiale complexe și provocatoare 315
3.1.1. Agenda 2030 pentru dezvoltare sustenabilă 315
3.2. Către o guvernanță globală în secolul XXI 316
3.3. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României 319
3.3.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI 319
3.3.2. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa 324

3.3.3. Stadiul implementării Strategiei 2020 și noile provocări cu care este confruntată UE 328
3.3.4. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE 331
3.3.5. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025 334
3.3.6. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2019 și 2020 337
3.3.7. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe 340
3.3.8. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020 344
3.4. Programul de Guvernare al României 2018-2020 347
3.4.1. Prezentare generală 347
3.4.2. Programul de politici publice pentru perioada 2018—2020 349
3.4.3. Impactul programului asupra managementului firmelor 353
3.4.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor 354
3.4.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021 354
3.3.4.1.1. Prezentare generală 354
3.3.4.1.2. Principalele măsuri de realizat 354
3.4.4.2. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020 356
3.4.4.2.1. Prezentare generală 356
3.4.4.2.2. Principalele măsuri de implementat 357
3.4.4.2.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor 358
3.5. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung 359
3.5.1. Managementul național 359
3.5.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2020-2025 359
3.5.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 - 2020 și 2021-2025 361
3.5.1.3. Priorități manageriale naționale 363
3.5.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii 363
3.5.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor 365
3.5.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului 366
3.5.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor 367
3.5.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020 și 18% în 2025 368
3.5.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale 369
3.5.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă 370
3.5.1.3.8. Intensificarea inovării performante 371
3.5.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 la mia de locuitori în 2020 371
3.5.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste pe ramuri și subramuri economice și regiuni 372
3.5.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ 373
3.5.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 – 2020 și a eficacității utilizării lor 375
3.5.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante 375
3.5.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui 376
3.5.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,75 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent 376
3.5.1.3.16. Intrarea în zona euro 377
3.5.1.3.17. Amplificarea bunăstării umane 378
3.5.1.4. Direcții și modalități de perfecționare a managementului 379

3.5.1.4.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare
3.5.1.4.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici 379
3.5.1.4.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri 380
3.5.1.4.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național 381
382
3.5.1.4.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei intreprenoriale 382
3.5.1.4.6. Intensificarea transferului de know-how economic și managerial internațional, a celor mai bune practici din Uniunea Europeană în România 382
3.5.1.4.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului 383
3.5.1.4.8. Identificarea, transferarea și adaptarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe în economia autohtonă 387
3.5.1.4.9. Stimularea dezvoltării regionale performante 388
3.5.1.4.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice 388
3.5.2. Managementul agenților economici 389
3.5.2.1. Priorități 389
3.5.2.1.1. Concentrarea pe dezvoltarea unor branduri puternice de produs 390
3.5.2.1.2. Identificarea de piețe țintă pentru export și concentrarea pe cele cu o capacitate de absorbție mare 390
3.5.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale 391
3.5.2.1.4. Intensificarea și diversificarea inovării și a transferului tehnologic 392
3.5.2.1.5. Asigurarea de resurse umane calificate și menținerea nivelului de pregătire al acestora prin modalități noi de perfecționare 393
3.5.2.1.6. Amplificarea activităților de cercetare-dezvoltare 394
3.5.2.1.7. Promovarea dezvoltării durabile și sustenabilității 394
3.5.2.2. Modalități de perfecționare 395
3.5.2.2.1. Amplificarea atractivității României pentru investitorii străini 396
3.5.2.2.2. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante 396
3.5.2.2.3. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor 397
3.5.2.2.4. Promovarea produselor și serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite, ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești 397
3.5.2.2.5. Integrarea firmelor in platforme tehnologice 397
3.5.2.2.6. Acordarea unei importanțe sporite activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management 398
3.5.2.2.7. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate 399
3.5.2.2.8. Remodelarea culturii organizaționale pentru a facilita implementarea managementului bazat pe cunoștințe 399
3.5.3. Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială 400
3.5.3.1. Consolidarea și perfecționarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului 401

3.5.3.2. Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România 401 402
3.5.3.3. Amplificarea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială 403
3.5.3.4. Intensificarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial
3.5.3.5. Proliferarea noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare 403
3.5.3.6. Operaționalizarea unor parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare 404
3.5.3.7. Conferirea unei dimensiunii internaționale mai pregnante programelor de pregătire și consultanță managerial 405
3.5.3.8. Creșterea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră 405
3.6. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu si scurt 406
3.6.1. Managementul național 406
3.6.1.1. Priorități manageriale economice pentru 2019-2020 406
3.6.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național 407
3.6.1.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor 407
3.6.1.2.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernanței corporatiste 408
3.6.1.2.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României 411
3.6.1.2.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale 412
3.6.1.2.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare 413
3.6.1.2.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto” a fondurilor europene în cadrul noului ciclu managerial 2014 -2020 415
3.6.1.2.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României 417
3.6.1.2.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică 418
3.6.1.2.9. Implementarea rapidă și completă a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor 419
3.6.1.2.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine 420
3.6.1.2.11. Diminuarea birocrației din economie 421
3.6.1.2.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe 423
3.6.1.2.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii 424
3.6.1.2.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei 425
3.6.1.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile 426
3.6.2. Managementul agenților economici 428
3.6.2.1. Priorități manageriale 428
3.6.2.1.1. Accentuarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România 428
3.6.2.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici 429
3.6.2.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe 429
3.6.2.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești 430
3.6.2.1.5. Orientarea agenților economici către o economie circulară 431
3.6.2.2. Modalități manageriale 432
3.6.2.2.1. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România 432
3.6.2.2.2. Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și bune practici 433

3.6.2.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe 433
3.6.2.2.4. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești 434
3.6.2.2.5. Punerea accentului pe rolul esențial al culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist 434
3.6.2.2.6. Accentuarea relevanței oportunităților strategice sustenabile oferite de ergonomie 435
3.6.3. Domeniul pregătirii și consultanței manageriale 436
3.6.3.1. Dezvoltarea educației intreprenorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia Europa 2020 și Small Business Act for Europe 437
3.6.3.2. Elaborarea și implementarea unei strategii la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue 437
3.6.3.3. Intervenția statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România 438
3.6.3.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră 438
3.6.3.5. Introducerea unor facilități din partea statului prestatorilor de training și consultanță managerială 439
3.6.3.6. Asigurarea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile europene 439
3.6.3.7. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna” 440
3.6.3.8. Constituirea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială 440
Bibliografie 442
Anexa nr. 1 – Chestionarul SAMRO 2018 450
Anexa nr. 2 – Chestionarul Carta Albă a IMM-urilor 2018 456
Anexa nr. 3 – Eșantionul de manageri întreprinzători intervievați în martie-aprilie 2018 472
Anexa nr. 4 – Eșantionul de profesori, traineri, manageri, consultanți și specialiști în management chestionați în octombrie 2018-ianuarie 2019 473

2018 ROMANIAN MANAGEMENT ASSESSMENT
TABLE OF CONTENT

Foreword 19

1. CHAPTER 1 – EVALUATION OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN 2018, USING SWOT ANALYSIS 22

1.1. The methodologies used in managerial analysis 22

1.1.1.The methodology for annual analysis at national management 22

1.1.1.1. Research hypotheses 22

1.1.1.2. Research methodology 22

1.1.2 .Methodology for international comparative management analysis 27

1.1.2.1. The need and particularities for international comparative management approaches 27

1.1.2.2. Methodological approaches, methods and techniques used in international comparative studies 29

1.2. Business environment, management and performance of Romanian economy in the European and global context in 2018 40

1.2.1. Highlights of the business world and the EU economy in the global context 40

1.2.2. SWOT analysis of the European Union 44

1.2.3. Developments in the economy, business environment and management in Romania in connection with the European Union's evolutions in 2018 45

1.2.4. Index of change capabilities 51

1.2.5. The evolution of Romania's competitiveness in an international context 56

1.2.6. Romania ranked 28th in the EU at the Digital Society and Economy Index (DESI) 59

1.3. Management features at the national level in 2018 in the international context 60

1.3.1. Vision of the management approach and analysis 60

1.3.2. Evaluation of quality management praxis in Romania compared to EU management 61

1.3.3. National management capacity to cope with the complex current economic situation 64

1.3.4. Businesses environment as a synergetic output of the national characteristics and quality management 69

1.3.5. Identification and analysis of management strengths 71

1.3.5.1.Priority to the strengths analysis 71

1.3.5.2.The main strengths of management praxis in Romania 71

1.3.5.3.Causal analysis of the main management strengths 75

1.3.6. Identification and analysis of the management weaknesses 79

1.3.6.1.The main management weaknesses 79

1.3.6.2.Causal analysis of the main managerial weaknesses 84

1.3.7. Features of the national management in 2018 89

1.4. Status and characteristics of public administration management in 2018 92

1.4.1. Management of central administration 93

1.4.1.1. Assessing management quality central administration 93

1.4.1.2. The capacity of the central public administration to deal with the complex economic situation 95

1.4.1.3. Identify and analyze the main strengths of central public administration management 97

1.4.1.4. Identify and analyze the weaknesses of central public administration management 103

1.4.2. Management of local administration 108

1.4.2.1. Quality rating local administration management 109

1.4.2.2. The capacity of local public administration to make complex socio-economic situations 111

1.4.2.3. Identify and analyze the strengths of local government management 113

1.4.2.4. Identify and analyze the weaknesses of local government management 119

1.4.3. The Impact of public administration management on business activity 124
1.5. Management of the companies 127
1.5.1. The economic and business environment analysis 127
1.5.2. The overall performance of companies in Romania 130
1.5.3. Economic evaluation of quality management 132
1.5.3.1. Analysis of the quality management practiced in Romania compared to the previous year 132
1.5.3.2. Analysis of the quality and effectiveness of management practices in companies from Romania in 2018 compared with management that prevails in the European Union countries 135
1.5.4. Economic management capacity in Romania to cope with the complex economic situations 2018 137
1.5.5. Strategic forecasting and management in Romanian companies 141
1.5.6. Innovative capacity of economic agents 143
1.5.7. Human resources management 145
1.5.8. Identify and analyze the main strengths in the management of companies 147
1.5.8.1. The main strengths in the enterprises management identified 147
1.5.8.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies 150
1.5.9. Identification and analysis of the main weaknesses in the management of companies from Romania 153
1.5.9.1. The main weaknesses identified in the management of economic 153
1.5.9.2. Causal analysis of the most common weaknesses in the management of companies 157
1.6. Training and management consulting 158
1.6.1. General characterization of management and training consultancy in Romania 158
1.6.2. The intensity of the training in Romanian enterprises 160
1.6.3. Comparative evaluation of managerial training in the Romania and in the European Union 168
1.6.4. Frequency of management consultancy demand by Romanian firms 172
1.6.5. Management consultancy in Romania compared to EU management and consultancy 173
1.6.6. The training and consultancy impact on the competitiveness of Romanian economy 176
1.6.7. Management strengths of organizations providing management and training consultancy 178
1.6.8. Management weaknesses of organisations providing management training and consultancy 182
1.6.9. Contextual opportunities and threats faced by management training and consulting organisations in Romania 188
2. CHAPTER 2 – THE EVOLUTION OF MANAGEMENT IN ROMANIA IN 2009-2018 191
2.1. Elements of the dynamic approach used in the managerial studies in Romania 191
2.1.1. The need and the specificity of the dynamic management approaches in present times 191
2.1.2. Typology of dynamic management approaches 192
2.1.3. Main methodological elements used in the managerial dynamic analysis 201
2.1.4. Advantages and limitations 204
2.2. Evolution of the Romanian economy during last nine years 206
2.2.1. Economy dynamics 206
2.2.2. Evolution of some major macroeconomic processes 207
2.2.3. Evolution of perceptions regarding the business environment in 2008-2018 212
2.3.Dynamics of national management in 2009-2018 within international environment 213
2.3.1. The evolution of national quality management 213
2.3.2. The dynamics of management in Romania compared to EU management 215
2.3.3. The evolution of management in Romania compared to management in Central Europe 216
2.3.4. Dynamic analysis of the management capacity in Romania to deal with complex current contextual situations 217

2.3.5. Evolution of the main managerial strengths 220
2.3.6. Dynamics of the main managerial weaknesses 226
2.3.7. Conclusions and features of the management development in Romania in recent years 232
2.4. Dynamic management of public administration in the period 2009-2017 235
2.4.1. Dynamic analysis of central public administration management 235
2.4.1.1.The dynamic analysis of central public administration quality management 235
2.4.1.2. Dynamic analysis of the capacity of the central public administration to cope with the economic crisis and its consequences 235
2.4.1.3. Evolution of the main strengths and weaknesses identified at central government level 239
2.4.2. Dynamic analysis of local administration management 247
2.4.2.1. The dynamic analysis of local administration management quality 247
2.4.2.2. Dynamic analysis of the capacity of the local public administration to cope with the economic crisis and its consequences in the period 2009 – 2018 251
2.4.2.3. Evolution of the main strengths and weaknesses identified at local government level 253
2.4.3. Dynamic analysis of the impact of public administration management on business activity 258
2.5. Dynamic management of companies from Romania during 2009-2018 261
2.5.1. The evolution of business environment 261
2.5.2. The dynamics of the overall economic performance 267
2.5.3. Economic development of the quality management 275
2.5.3.1. Dynamic economic management compared to previous years 275
2.5.3.2. Trends in the quality and effectiveness of economic management in Romania compared to the EU and Central Europe 279
2.5.4. Evolution of the capacity of the management of economic agents in Romania to face the complex current economic situation 283
2.5.5. Evolution of forecasting and strategic management in Romanian companies 288
2.5.6. Dynamics of economic innovation capacity 290
2.5.7. Human resources management 292
2.5.8. Evolution in dynamics of the strengths of economic agents 295
2.5.9. Evolution in dynamics of weaknesses of economic agents in Romania in 2009-2018 300
2.6. Dynamics of management training and consultancy 305
2.6.1. The evolution of managerial training 305
2.6.2. The development of management consultancy 310
CHAPTER 3 – STRATEGIC AND TACTICAL PRIORITIES AND IMPROVEMENTS OF THE ROMANIAN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE EU 2020 STRATEGY 315
3.1. The complex and challenging global developments 315
3.1.1. Agenda 2030 for Sustainable Development 315
3.2. Towards global governance in the 21st Century 316
3.3. Implementation of the EU 2020 strategy - the benchmark and the European context of Romania's development 319
3.3.1. Switching to knowledge-based economy - the dominant mutation of the 21st Century 319
3.3.2. The 2020 EU 2020 strategy - the turn-key of delivering the knowledge-based economy in Europe Starting the Knowledge Based Economy Building in the European Union through the Lisbon Strategy 324
3.3.3. Priorities for competitiveness, convergence and cohesion in the EU 328
3.3.4. The state of implementation of the Mid-Term Strategy (after five years) 2020 and the new challenges faced by the EU 331
3.3.5. Five scenarios for the future of the EU by 2025 334
3.3.6. Forecasts for the EU's economic development in 2019 and 2020 337
3.3.7. Elaboration of Romania's strategy for building the knowledge-based economy 340
3.3.8. Essential elements of the Romania - European Union Partnership for European Funds 2014-2020 344

3.4. Romanian Government Program 2018-2020 347
3.4.1. General presentation 347
3.4.2. Public Policy Program for the period 2018-2020 349
3.4.3. Program impact on the company's management 353
3.4.4. The impact of other governmental key documents on the companies functionality and management 354
3.4.4.1. The fiscal-budgetary strategy for the period 2019-2021 354
3.4.4.1.1. Overview 354
3.4.4.1.2. The main measures to achieve 354
3.4.4.2. Government Strategy for development of small and medium enterprises and improving the business environment in Romania - Horizon 2020 356
3.4.4.2.1. Overview 356
3.4.4.2.2. The main measures implemented 357
3.4.4.2.3. The impact of measures on management companies 358
3.5. Management long term priorities and measures 359
3.5.1. National management 359
3.5.1.1. Designing and structuring strategy of building the knowledge based economy 2020-2025 359
3.5.1.2. Priorities of implementation of EU funds in the period 2014 – 2020 and 2021-2025 361
3.5.1.3. National managerial priorities 363
3.5.1.3.1. The accelerated increasement in labor productivity 363
3.5.1.3.2. Building a business environment favourable to companies development 365
3.5.1.3.3. Sustainable recovery of the Romanian economy, reflected in accelerated growth of GDP 366
3.5.1.3.4. Amplification of GDP per capita 367
3.5.1.3.5. Increasing the employment of Romanian population in the private sector from 13,76% in 2014 to at least 16% in 2020 and 18% in 2025 368
3.5.1.3.6. Reducing regional inequalities 369
3.5.1.3.7. Ensuring a highly skilled and adaptable workforce 370
3.5.1.3.8. Intensifying innovation performance 371
3.5.1.3.9. Amplification of the number of SMEs at 45-50 per thousand inhabitants in 2020 371
3.5.1.3.10. Design and implementation of professional strategies on economic branches and sub-sectors and regions 372
3.5.1.3.11. Professionalization of management practices at national levels, political as well as economic and administrative 373
3.5.1.3.12. The amplification of absorption degree of European funds allocated to Romania during 2014 - 2020 and the effectiveness of their use 375
3.5.1.3.13. Development and implementation of public budgets multi sliding 375
3.5.1.3.14. The continue amplification and diversification of the export 376
3.5.1.3.15. Increasement the quality of governance index in Romania to in 2020 compared to 0,059 as it is today 376
3.5.1.3.16. Entering the euro area 377
3.5.1.3.17. The amplification of the human well being 378
3.5.1.4. Directions and ways to improve management 379
3.5.1.4.1. Situation in the center of management of visions and predominantly prospective approaches, materialized in the setting of realistic and mobilizing priorities 379
3.5.1.4.2. Design and implementation of rigorous and functional management systems at all levels of the economy - national, sectoral, regional, county, localities and economic agents 380
3.5.1.4.3. Creating a predictable, functional and friendly business environment for businesses, especially for SMEs 381

3.5.1.4.4. Linking strategic economic and social planning to the national budget process 382
3.5.1.4.5. Stimulate the development of culture and entrepreneurial initiative 382
3.5.1.4.6. Increasing the transfer of international economic and managerial know-how, best practices from the European Union to Romania 382
3.5.1.4.7. Intensive and continuous use at national level, at all echelons and in all organizations, of systems, methods and techniques provided by management science 383
3.5.1.4.8. Identifying, transferring and adapting models, methods and techniques specific to knowledge management in the domestic economy 387
3.5.1.4.9. Stimulate regional performance development 388
3.5.1.4.10. Strengthening the national and international visibility of local government as a vector of economic, social and political development 388
3.5.2. Enterprise management 389
3.5.2.1. Priorities 389
3.5.2.1.1. Focusing on building strong products brands by product 390
3.5.2.1.2. Identifying target markets for export and focusing on those that have a high absorption capacity 390
3.5.2.1.3. Connecting to the enterprises network in Romania and international distribution channels 391
3.5.2.1.4. Enhancing and diversifying innovation and technology transfer 392
3.5.2.1.5. Ensuring skilled human resources and maintaining their level of training through new ways of improvement 393
3.5.2.1.6. Strengthening R & D activities 394
3.5.2.1.7. Promoting sustainable development and sustainability 394
3.5.2.2. Ways to management improvements 395
3.5.2.2.1. Increasing Romania's attractiveness for foreign investors 396
3.5.2.2.2. Association of Romanian companies in networks of performing companies 396
3.5.2.2.3. Developing company-level training programs to create a powerful branding management of products 397
3.5.2.2.4. Promoting Romanian products and services that have distinctive features or special benefits that can help create strong Romanian brands 397
3.5.2.2.5. Integrate companies into technology platforms 397
3.5.2.2.6. Enhancing the importance of training and improvement activities for managers and management specialists 398
3.5.2.2.7. Increasing the attractiveness of the Romanian labor market for human resources abroad 399
3.5.2.2.8. Changing organizational culture to facilitate the implementation of knowledge management 400
3.5.3. Management of entities providing training and management consultancy services 400
3.5.3.1. Consolidating and improving the economic and managerial skills of university and other training and management consultancy providers 401
3.5.3.2. Adaptation of higher education and training programs to the real needs of the Romanian economy and business environment 401
3.5.3.3. Quality enhancement and diversification of managerial consultancy services 402
3.5.3.4. Increasing the pragmatic dimension of managerial training 403
3.5.3.5. The proliferation of new ways of managerial improvement based on digitization and re-use 403
3.5.3.6. Operationalization of partnerships between training / management consultants and beneficiary organizations 404
3.5.3.7. Providing an international dimension more prominent to managerial training and consulting programs 405

3.5.3.8. Increasing the prestige and visibility internally and internationally of the trainers and consultants in the field of management in our country 405
3.6. Priorities and ways of action in the medium and short term 406
3.6.1. National management 406
3.6.1.1. Economic Managerial Priorities for 2019-2020 407
3.6.1.2. Methods of action at national management level
3.6.1.2.1. Focusing management at national, sectoral, regional and local levels on the 407
return of investment 408
3.6.1.2.2. Enhance business ethics and develop corporate governance
3.6.1.2.3. Intensive professionalism of managers and management specialists at all levels 411
of Romania's society and economy
3.6.1.2.4. Practicing a comprehensive and complete management focused on the five 412
managerial functions 413
3.6.1.2.5. Improving SMEs' access to finance
3.6.1.2.6. Accelerating the launch and implementation of "de facto" European funds under 415
the new 2014-2020 managerial cycle 417
3.6.1.2.7. Enhancing innovation in all components of the Romanian economy
3.6.1.2.8. Generalization of impact studies and SME test by management of legal and 418
economic regulatory bodies
3.6.1.2.9. Fast and complete implementation of the provisions of Law 62/2014 on SME 419
development
3.6.1.2.10. Supporting the distribution and marketing of SME products in Romania through 420
the big chain stores 421
3.6.1.2.11. Reducing bureaucracy in the economy
3.6.1.2.12. Intensive national promotion of the development of modern work organization 423
systems, new types of enterprise-specific knowledge-based economy 424
3.6.1.2.13. Flexible working relationships and supporting employment in the labor market
3.6.1.2.14. Accelerated proliferation of knowledge, training, mentoring and managerial 425
consultancy at all levels of the economy 426
3.6.1.2.15. Launching sustainable public-private partnerships 428
3.6.2.Management of economic agents 428
3.6.2.1. Managing priorities 428
3.6.2.1.1. Increasing the flexibility and adaptability of Romanian companies 429
3.6.2.1.2. Developing efficient computer systems within the economic agents 429
3.6.2.1.3. Switching to knowledge-based management systems 430
3.6.2.1.4. Intensifying innovation within Romanian companies 431
3.6.2.1.5. Orientation of economic agents towards a circular economy 432
3.6.2.2. Managerial ways 432
3.6.2.2.1. Implementing knowledge management in companies in Romania 433
3.6.2.2.2. Enhance the international transfer of managerial know-how and best practices 433
3.6.2.2.3. Develop and implement knowledge based strategies 434
3.6.2.2.4. Increasing the innovation capacity of Romanian companies
3.6.2.2.5. Putting the focus on the essential role of organizational culture in implementing a 434
professional management
3.6.2.2.6. Emphasizing the relevance of sustainable strategic opportunities offered by 435
ergonomics 436
3.6.3. Management consultancy and training
3.6.3.1. Development of managerial-entrepreneurial education in Romania according to 437
Europe 2020 Strategy and Small Business Act 437
3.6.3.2. Elaboration of a national strategy on training and continuing professional
development 438

3.6.3.3. State involvement in the promotion, proliferation and development of knowledge based management in Romania 438
3.6.3.4. Improvement of Romanian legislation and mechanisms in order to provide more financial resources for management training and consultancy 438
3.6.3.5. The introduction of incentives from the state and to the managerial providers for training and consultancy 439
3.6.3.6. Creating a better framework in order to ensure the companies access to management training and consultancy finance by EU funds allocated to Romania 439
3.6.3.7. Strengthening the Romanian higher education in the context of adapting to the "Bologna Process" 440
3.6.3.8. Founding a powerful national entity – coordinates by the representants of consultant associations and state bodies – focused on the assurance of the high quality of managerial consultancy 440
Bibliography 442
Annex. 1 - SAMRO 2018 questionnaire 450
Annex. 2 – SMEs White Charter 2018 questionnaire 456
Annex. 3 - Sample of managers entrepreneurs interviewed in March –April 2018 472
Annex. 4 – Sample of management professors, consultants and experts surveyed in October 2018 – January 2019 473

CUVÂNT ÎNAINTE

Raportul de cercetare „Starea de Sănătate a Managementului din România 2018" – ediția a X-a –, la fel ca și precedentele volume, se fundamentează pe contribuțiile a trei organizații, în bună măsură complementare în planul modalităților de acțiune și a finalității activităților derulate:

- **Societatea Academică de Management din România - SAMRO**, organizația științifică națională în domeniul managementului, ce grupează peste 240 de profesori și conferențiari universitari de la cele mai bune universități din România, care realizează învățământ, training și cercetare în domeniul managementului. SAMRO este singura organizație națională cu caracter științific și didactic specializată pe management, care-și propune și acționează pentru dezvoltarea științei managementului și creșterea performanțelor managementului în România;
- **Facultatea de Management**, ca parte integrată a comunității universitare din **Academia de Studii Economice**, este lider în domeniul științelor manageriale în România și aspiră permanent către descoperirea noului în toate formele sale, către generarea de excelență în cercetare, către întreținerea unui mediu propice învățării de înaltă calitate, prin pasiunea pentru cunoaștere și inovare a oamenilor ce o formează. Ca primă instituție de profil din România, Facultatea de Management urmărește 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 și italiană.

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

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

B. **Ansamblul de analize diagnostic, pentru anul precedent și în dinamică, structurate pe mai multe nivele**:
   - Național economic;
   - Administrație publică, centrală și locală;
   - Agenți economici - IMM-URI și firme mari;
   - Învățământ și consultanța managerială.

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

C. **Seturi de direcții și măsuri de perfecționare a managementului**, care au în vedere toate domeniile și zonele analizate. Acestea vizează în special :
   - Management național;
   - Administrație publică;
   - Managementul agenților economici;

- Trainingul și consultanța managerială.

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

Evidențiem faptul că perfecționările, ca și analizele pe care acestea se bazează, sunt abordate contextual național și internațional, european îndeosebi. Strategiile, politicile, programele și performanțele naționale și europene, reprezintă repere majore în conceperea și efectuarea analizelor și în proiectarea perfecționărilor. O atare abordare conferă un plus de realism, pragmatism și utilitate raportului de cercetare. Strategia UE 2020, directivele europene, Documentul celor cinci președinți din UE, analizele anuale UE ale competitivității, inovării, guvernanței, etc., "Small Business Act", 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 2018".

Obiectivele raportului de cercetare științifică „Starea de Sănătate a Managementului din România în 2018" pot fi rezumate astfel:

- Evaluarea nivelului de dezvoltare al teoriei și practicii manageriale din România la nivelul anului 2018, în sine și comparativ cu alte țări;
- Identificarea principalelor puncte forte și slabe ale managementului practicat în România la nivelul celor patru paliere analizate;
- Evaluarea evoluției în dinamică a managementului din România în perioada 2009 – 2018;
- Formularea de concluzii, priorități și modalități privind dezvoltarea managementului și economiei autohtone în următorii ani, în vederea relansării economiei în toate componentele sale majore și a modernizării societății.

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

- 540 chestionare completate de manageri-întreprinzători din IMM-urile din România (vezi anexa nr. 2), în lunile martie-aprilie 2018, pe bază de intervievare directă cu subiecții, folosite și la realizarea lucrării „Carta Albă a IMM-urilor din România 2018[1]". Eșantionul este reprezentativ național pentru întreprinzătorii-manageri din România, marja de eroare fiind ±3,1%;
- 136 chestionare completate în lunile octombrie 2018 - ianuarie 2019 de la cadre didactice, traineri și consultanți în management, al căror conținut este prezentat în anexa nr. 1. Precizăm că eșantionul rezultat este reprezentativ național, marja de eroare fiind ±3,0%;
- Documentele strategice ale Uniunii Europene prin care marchează decisiv evoluția sa - Strategia Uniunii Europene 2020, Documentul celor cinci președinți, Small Business Act, studii și analize realizate la nivelul Uniunii Europene de către Comisia Uniunii Europene, Eurostat, SMEs United, Business Europe, CESE ș.a.;
- Acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană pentru perioada 2014-2020;
- Programul de guvernare 2017-2020 adoptat la începutul anului 2017 și „actualizat ulterior";
- Cercetări științifice, analize, studii de caz etc. realizate de o parte din cei 247 profesori universitari în management, care alcătuiesc Societatea Academică de Management din România (SAMRO);
- Analize, proiecte naționale și internaționale și studii de caz realizate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR);
- Rezultatele altor cercetări publicate în străinătate și în România în ultimii ani, inclusiv de organizații recunoscute pentru potențialul de analiză – Ernst&Young, PriceWaterhouseCooper, KPMG, Consiliul Investitorilor străini, etc.

[1] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C., Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

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

Deși lucrarea are autorii menționați - care au elaborat-o efectiv -, ea nu este nu numai o lucrare de autori. **Starea de sănătate a managementului din România în 2018** – la fel ca și omoloagele sale din 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și 2017 - este și **o lucrare de tip instituțional**. Fără contribuția membrilor Societății Academice de Management din România (SAMRO) și a structurilor Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), ea nu ar fi putut să fie realizată. Fondul uriaș de informații empirice, deosebit de recente, referitoare la anul 2018, 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 lector univ. dr. Simona Ștefan - care, cu o competență deosebită și într-o perioadă scurtă au elaborat părți substanțiale din acest volum. Aceleași mulțumiri adresăm d-rei Alina-Petronela Truică, ce a asigurat redactarea de ansamblu a volumului și furnizarea anumitor categorii de informații de deosebit de utile și d-rei informatician Georgiana Stoian, care, prin prelucrări de informații a contribuit substanțial la asigurarea bogatului fundament informațional al volumului.

În mod firesc, lucrarea, elaborată într-o perioadă scurtă și cu implicarea unui număr mare de persoane, este perfectibilă pe multiple planuri. Așteptăm cu deosebit interes **aprecierile, sugestiile și observațiile dvs.**, care ne vor fi utile în realizarea lucrării **Starea de sănătate a managementului din România în 2019**.

Prof.univ.dr. Ovidiu Nicolescu

Președinte al Societății Academice de Management din România (SAMRO)

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

1. CAPITOLUL 1 - EVALUAREA MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN 2018 UTILIZÂND ANALIZA SWOT

1.1. Metodologii folosite în cadrul analizelor manageriale

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

1.1.1.1. Ipotezele cercetării

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

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

A) Ipotezele generale:

- Opiniile și evaluările teoreticienilor și practicienilor în management reprezintă o sursă esențială de informații și cunoștințe pentru evaluarea managementului practicat în orice țară;
- Managementul practicat într-o țară nu este omogen și, ca atare, trebuie examinat nu numai global, ci și la nivelul unor componente esențiale (administrația centrală, administrația locală, agenți economici, firme furnizoare de training și consultanță etc.);
- Tipul de activitate desfășurată de managerii, trainerii si 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 2018:

- 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 niveluri ale managementului (național, administrației publice, al agenților economici, al firmelor de consultanță și training în management) variază semnificativ între categoriile de respondenți.

1.1.1.2. Metodologia cercetării

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

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

Datorită atât complexității sale, cât și dispersiei teritoriale a managerilor, cadrelor didactice sau specialiștilor investigați, cercetarea a implicat un volum de muncă substanțial. Reflectările directe ale acestei caracteristici o constituie timpul de colectare al chestionarelor completate, interpretarea acestora etc. Mai mult, existența a două chestionare și implicit două anchete, realizate la momente temporale diferite ale anului 2018 și

* Metodologia prezentată în acest paragraf este - pentru a asigura comparabilitatea informaţiilor şi analizelor în dinamică - aceeaşi ca şi în ediţiile precedente ale lucrării consacrate evaluării – "Starea de sănătate a managementului din România".

începutul anului 2019, nu a făcut decât să mărească numărul de ore dedicat acestei lucrări.

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

b) Apelarea la analize și opinii ale altor specialiști, calitative, cantitative si mixte care se refera la managementul autohton in decursul anului 2018 și la evoluții în următorii ani.

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

Pentru a obține informații valide necesare pentru identificarea caracteristicilor și punctelor forte și slabe ale managementului practicat la nivel național, la nivelul agenților economici și al firmelor de consultanță și training în management, am procedat la efectuarea a două anchete de opinie (vezi Anexa nr. 1). Primul chestionar a fost conceput și utilizat pentru cadrele didactice, trainerii și consultanții în management, iar cel de-al doilea pentru manageri și întreprinzători. Acestea au fost administrate componenților eșantionului în perioada octombrie 2018-ianuarie 2019 și respectiv martie-aprilie 2018.

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

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

În cadrul chestionarului 1 tematica este axată pe:

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

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

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

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

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

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

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

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

* 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.

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 consultanta și training managerial.

În **cazul primului chestionar**, în anul 2018 au răspuns un număr de 136 cadre didactice, traineri, consultanți în management, iar la cel de-al doilea – 559 de manageri întreprinzători.

Din punct de vedere al profesiilor, se constată o eterogenitate apreciabilă: cele mai bine reprezentate fiind economiștii și inginerii – aproape o cincime fiecare, urmate îndeaproape de cadrele didactice, mai puțin de 3% juriști, și aproape două cincimi – cu pregătire eterogenă, tehnică, economică și umanistă, predominat de nivel mediu (vezi tabelul nr. 1).

Tabelul nr. 1

Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

Nr. crt.		Profesia					
		Cadre didactice	**Cercetători și consultanți**	**Economiști**	**Ingineri**	**Juriști**	**Altele**
1.	Eșantionul 1 - Cadre didactice și cercetători în management	89,71%	10,29%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2.	Eșantionul 2 - Manageri și specialiști din firme	0,00%	0,00%	24,44%	24,07%	3,33%	48,15%
3.	Total respondenți	18,05%	2,07%	19,53%	19,23%	2,66%	38,46%

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

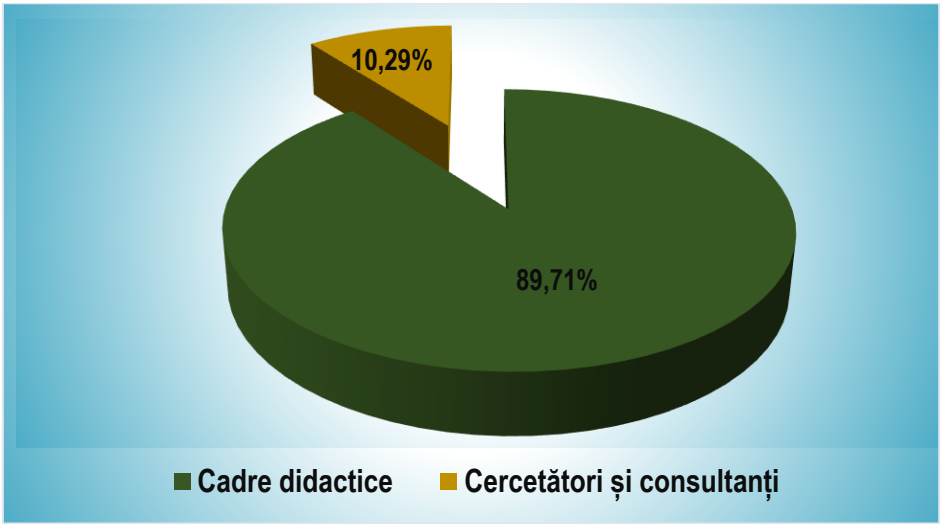


Figura nr. 1 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul "profesia respondenților"

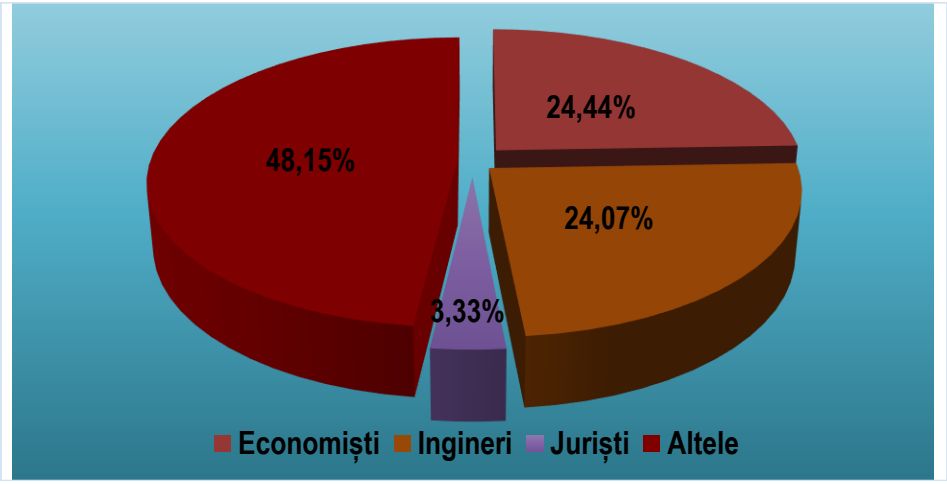


Figura nr. 2 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „profesia respondenților"

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

Tabelul nr. 2

Structura eșantionului în funcție de criteriul „vârsta respondenților"

Nr. Crt.		Vârsta				
		Sub 30 de ani	31 - 40 de ani	41 – 50 de ani	51 – 60 de ani	Peste 60 de ani
1.	Cadre didactice și cercetători în management	3,68%	24,26%	36,03%	18,38%	17,65%
2.	Manageri și specialiști din firme	6,71%	25,95%	28,57%	27,11%	11,66%
3.	Total respondenți	5,85%	25,47%	30,69%	24,63%	13,36%

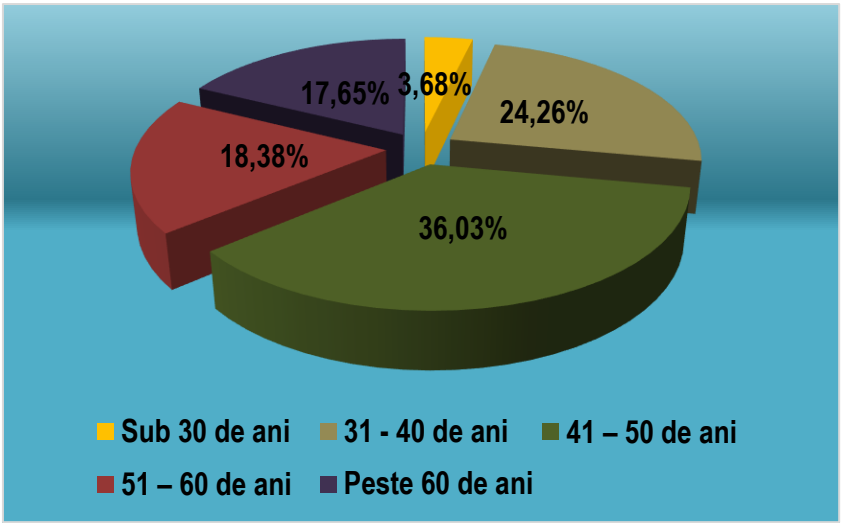


Figura nr. 3 - Structura eșantionului 1 după „vârsta respondenților”

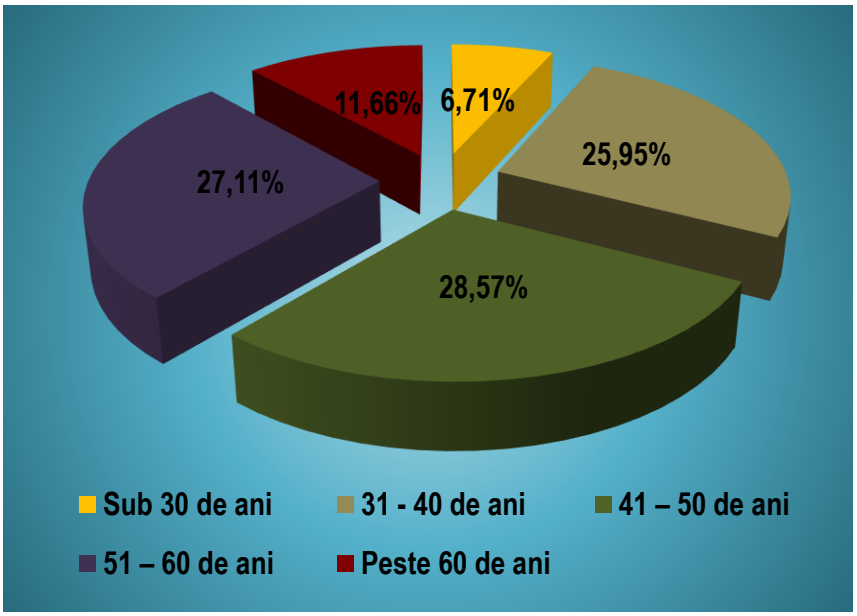


Figura nr. 4 - Structura eșantionului 2 după „vârsta respondenților”

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

Tabelul nr. 3

Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”

Nr. Crt.		Sex	
		Feminin	Masculin
1.	Cadre didactice și cercetători în management	38,97%	61,03%
2.	Manageri și specialiști din firme	28,89%	71,11%
3.	Total respondenți	30,92%	69,08%

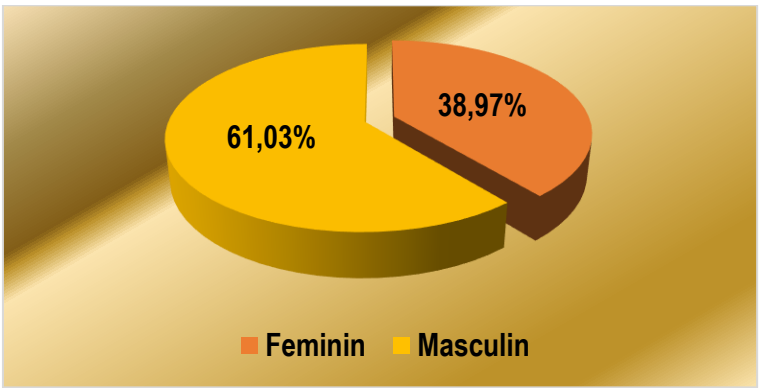


Figura nr. 5 - Structura eșantionului 1 în funcție de criteriul „sexul respondenților”

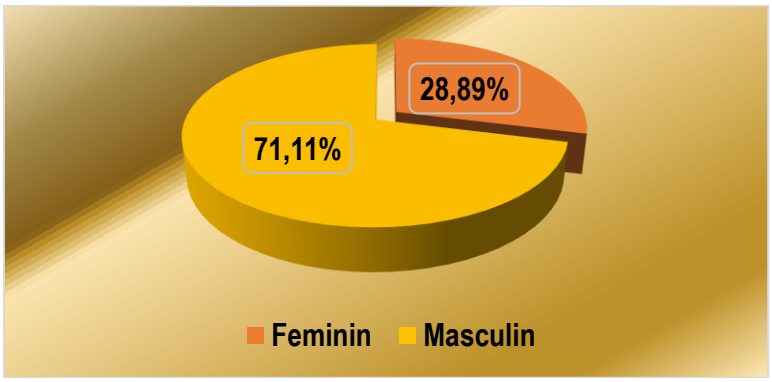


Figura nr. 6 - Structura eșantionului 2 în funcție de criteriul „sexul respondenților

La nivelul celor două subeșantioane, situația este sensibil diferită. În cadrul respondenților la chestionarul nr. 1, deși predominanți sunt reprezentanții sexului masculin, ponderea reprezentanților de sex feminin este de aproape 40%. 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.

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

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

1.1.2.1. Particularitățile abordărilor manageriale comparative internaționale

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

* Metodologia prezentată în acest paragraf este - pentru a asigura comparabilitatea informaţiilor şi analizelor în dinamică - aceeaşi ca şi în ediţiile precedente ale lucrării consacrate “Starea de sănătate a managementului din România”.

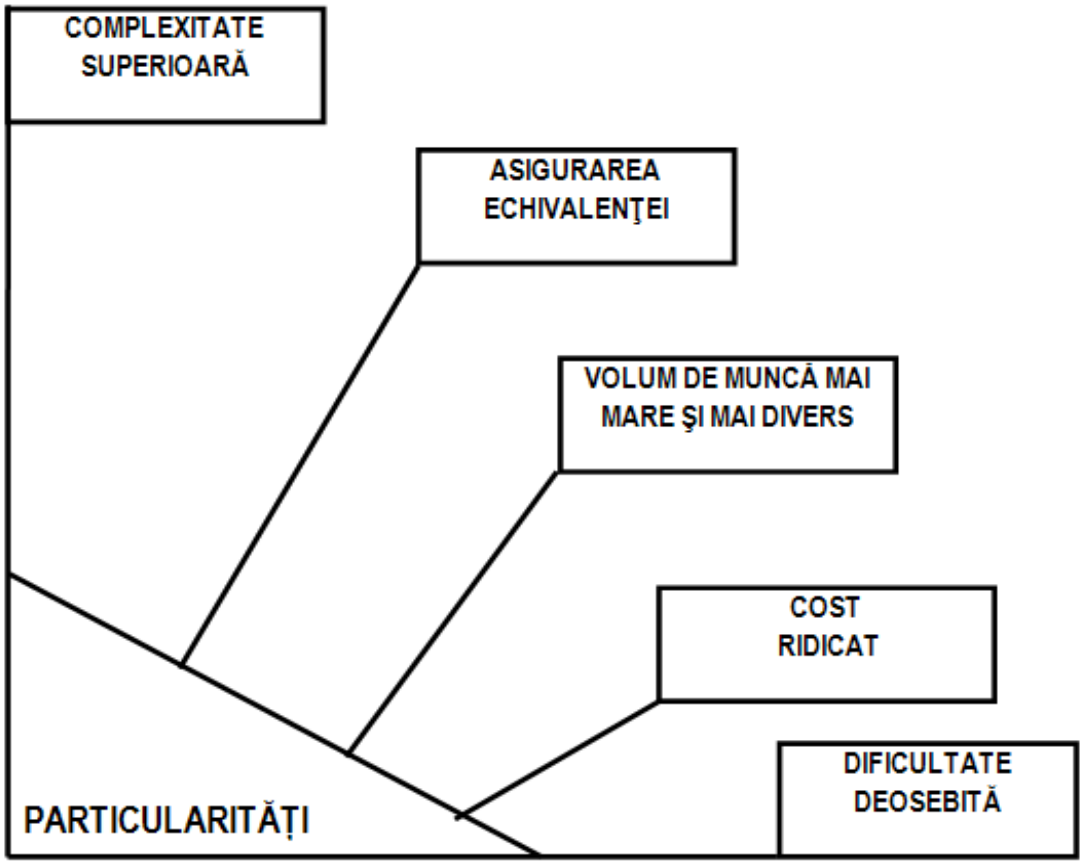


Figura nr. 7 - Particularitățile studiilor de management comparat internațional

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

Elementele de echivalență în conceperea și realizarea studiilor de management comparat reprezintă un factor de o importanță covârșitoare. În contextul managementului comparat, prin echivalență înțelegem asigurarea unei astfel de abordări care, prin conceptele și metodele utilizate, informațiile culese și modul de prelucrare și interpretare a lor să evite apariția de distorsiuni și/sau formularea de concluzii greșite, în special în ceea ce privește luarea în considerare a specificului cultural. În realizarea cercetărilor de management comparat sunt posibile două abordări care influențează substanțial rezultatele cercetării. Prima **abordare standardizată** constă în folosirea aceloraşi 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 precedenta, **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 aceloraşi scopuri specifice. În consecință, modalitățile de culegere a informațiilor și etaloanele de valori utilizate reușesc să surprindă particularitățile fiecărei culturi naționale. În acest mod se asigură compatibilitatea „de facto", atât a informațiilor utilizate, cât și a rezultatelor obținute, realizându-se echivalența reală a concluziilor și recomandărilor analizelor de management pentru toate țările implicate.

Datorită complexității superioare a cercetărilor comparative, a problemelor de echivalență și de dispersie teritorială a subiecților investigați, aceste analize manageriale internaționale implică un **volum de muncă mai**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Elemente metodologice specifice abordărilor manageriale comparative internaționale, concepute în mod

special pentru acest tip de analize și cercetări științifice;

- Elemente metodologice preluate din instrumentarul altor științe - managementul general, finanțe, economie politică, statistică informatică, etc. - adaptate și utilizate pentru abordările manageriale comparative internaționale.

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

A. Elemente metodologice specifice analizelor manageriale comparative internaționale.

În această categorie putem include următoarele elemente:

- Etapele standard ale unui studiu comparat internațional de management;
- 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. Adler[1] de la Universitatea Mc Gill din Montreal.

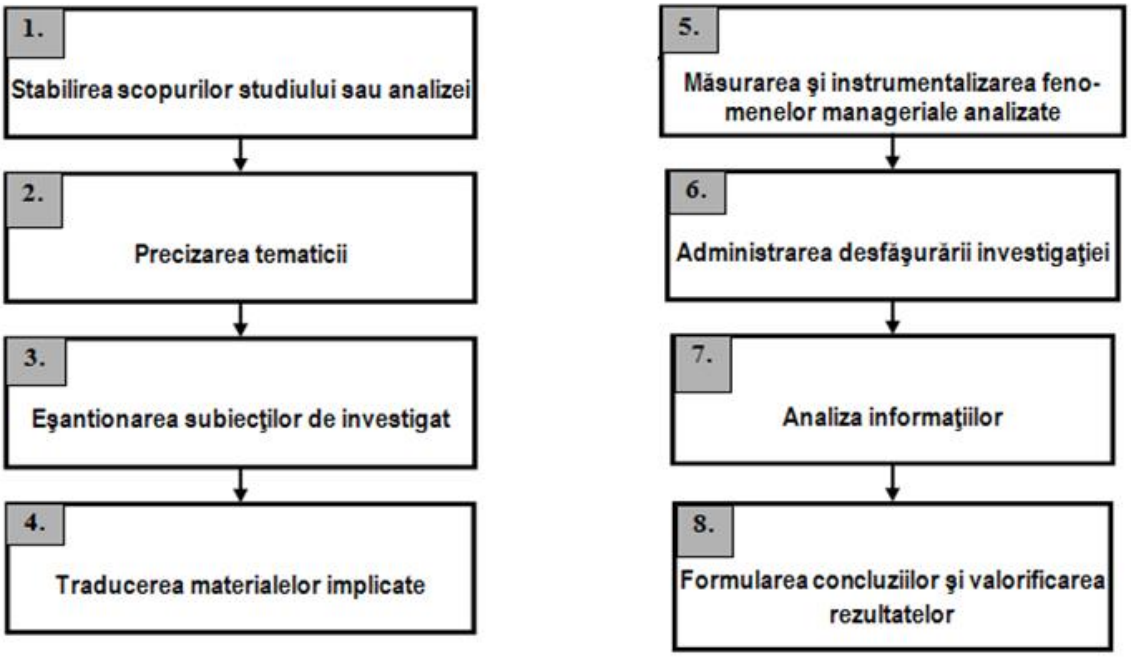


Figura nr. 8 - Etapele studiului de management comparat

1. Stabilirea scopurilor

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

* 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.

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

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

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

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

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

2. Precizarea tematicii

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

3. Eșantionarea subiecților de investigat

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

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

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

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

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

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

4. Traducerea materialelor implicate

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

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

În realizarea retroversiunii, o preocupare majoră este recomandabil să o reprezinte evitarea așa-numitului **sindrom wharfian**, ce constă în traducerea literară, fără însă a asigura echivalența de conținut. Din păcate, acest sindrom este destul de frecvent întâlnit, cu apreciabile 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. Grija principală o reprezintă, și de această dată, **asigurarea unei echivalențe a rezultatelor**.

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

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

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

6. Administrarea desfășurării analizelor și cercetărilor de management comparat internațional

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

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

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

religioase, economice etc.) implicate, la măsura în care încearcă să descopere ce urmărește cercetătorul și în funcție de aceasta să-l ajute sau nu etc.;

- Personalitatea și caracteristicile investigatorilor (sex, rasă, naționalitate, poziție socială etc.), ce determină la subiecți, în funcție de caracteristicile culturii căreia le aparțin, respect, indiferență, ostilitate, cooperare etc.;
- Caracteristicile prezentării scopului și modalităților de realizare a cercetării, care - ținând cont de modul aducerii lor la cunoștința celor investigați, de instrucțiunile de lucru difuzate, perioada și modul de efectuare a prezentării și, respectiv, de colectare a informațiilor - determină reacții diferite la subiecții implicați.

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

7. Analiza informațiilor privind elementele de management analizate

Desigur că, din punct de vedere principial, 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 complexele interdependențe dintre acestea reclamă examinarea lor cu **tehnici statistice multivariate**. Mai dificil de utilizat, analiza de corelație multiplă și celelalte tehnici multivariate sunt singurele care permit o cunoaștere relativ exactă și completă a fenomenelor de management studiate.

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

8. Formularea concluziilor și valorificarea rezultatelor

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

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

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

Indiferent însă de natura cercetării, în redactarea materialului final trebuie acordată o atenție deosebită **modului de prezentare pentru a-l face integral accesibil și asimilabil utilizatorilor din țările implicate**. Se ridică drept probleme majore asigurarea echivalenței limbajului și luarea în considerare a măsurii în care persoanele cărora le sunt destinate rezultatele cercetării sunt familiarizate cu conceptele și elementele specifice abordărilor manageriale comparative internaționale. În situația în care destinatarii studiului - specialiști și manageri - aparțin mai multor culturi - cazul obișnuit de altminteri - poate apărea și necesitatea prezentării **mai multor**

versiuni lingvistice și chiar de conținut.

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

b. Ghid pentru realizarea analizelor manageriale comparative internaționale

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

Ghidul propriu-zis, prezentat în extenso într-o lucrare elaborată de noi[3], precizează în detaliu pentru fiecare dintre cele șase etape indicate în figura alăturată, obiectivele de realizat, conținutul concret, inclusiv instrumentarul de utilizat.

* Vezi paragraful 1.2.1.

[3] O. Nicolescu, Management comparat - UE, Japonia şi 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. Shenkar[4] relevă că cele mai populare metode nonmetrice sunt **ALSCAL*** **și SSA.** În continuare prezentăm succint principalele **caracteristici ale metodei SSA**. Denumirea de SSA provine de la titulatura sa în limba engleză „**Analiza spațiului cel mai mic" (Smallest Space Analysis)** formulată de creatorii săi Gutman și Lingoes. SSA asigură o reprezentare geometrică a variabilelor de management și culturale analizate ca puncte în spațiul euclidian, astfel încât distanțele în acest spațiu sunt în raporturi inverse cu corelațiile constatate. Folosind un soft special, SSA facilitează reprezentarea grafică a tuturor variabilelor considerate, coeficientul de corelație fiind utilizat ca măsură a similarităților prin transformări monotonice. 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,

---

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

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

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

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

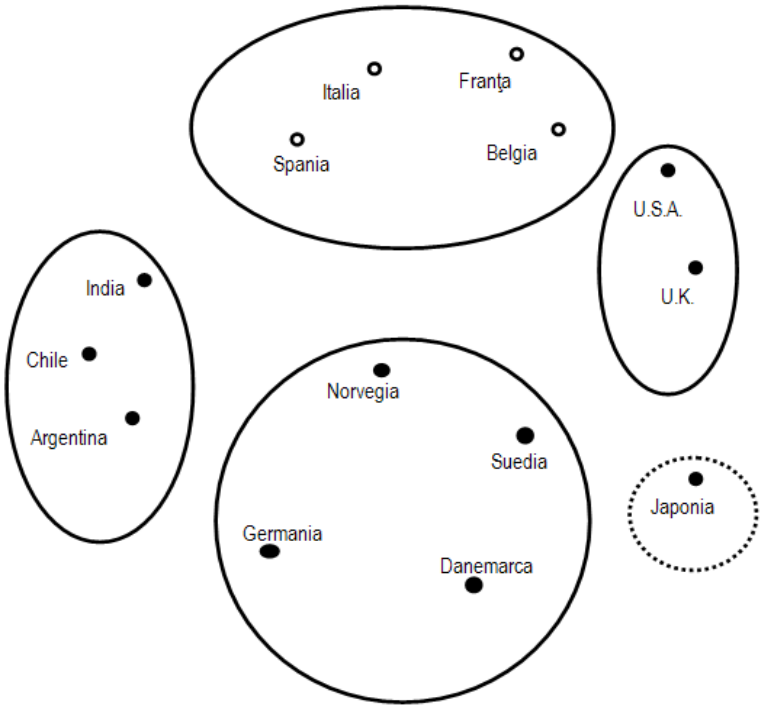


Figura nr. 10 - SSA aplicat la reprezentarea grafică realizată de M. Haire, E. Ghiseli, W. Porter

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 asemănărilor și deosebirilor culturale dintre propria cultură și o cultură dintr-o altă țară de studiat sau lucrat în mediul său, contribuie la sesizarea pericolelor potențiale în abordarea managementului din cadrul acesteia și la pregătirea unor acțiuni de contracarare și perfecționare individuală. Așa cum lesne se poate sesiza în tabelul nr. 4 **grila de evaluare are în vedere 17 caracteristici grupate pe 3 dimensiuni - umană, temporală și ecologică**. Examinarea lor comparativă asigură o aprofundare a cunoștințelor despre propria persoană și pe această bază favorizează schimbări de gândire, comportament și acțiune în context internațional.

Tabelul nr. 4

Grila de evaluare culturală „TEMPLATE”*

Nr. crt.	Dimensiunea	Perechi de caracteristici culturale			Cultura proprie	Cultura avută în vedere	Diferența dintre culturi (5-6)	Setul de planuri de acțiuni/ Implicații
1.	Umană	Individual	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Participativ				
2.		Bun	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Rău				
3.		Cinstit	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Necinstit				
4.		Afectiv/emoțional	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Echilibrat afectiv				
5.		Deschis	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Închis				
6.		Formal	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Informal				
7.		Public	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Privat				
8.		Înrădăcinat, imobil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Mobil, flexibil				
9.		Egoist	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Altruist				
10.		Dependent	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Independent				
11.		Autocratic	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Democratic (“Laisez-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. Trompernaar, R. Schreuder, New Quarterly Fils 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 jos[5] 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	Etapele 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		

[5] 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
34.	Metoda Kepner-Tregoe	x	x	x					x
35.	Metoda matricei descoperirilor						x		x
36.	Metoda Monte Carlo					x		x	
37.	Metoda observărilor instantanee					x	x		
38.	Metoda ORTID	x	x						
39.	Metoda PATTERN								x
40.	Metoda PERT						x		x
41.	Metoda PHILIPS 66			x		x	x		
42.	Metoda scenariului			x					
43.	Metoda simulării					x			
44.	Metoda Synapse	x		x	x		x		x
45.	Metoda variațiilor concomitente			x		x		x	
46.	Raportul de corelație			x	x	x			
47.	Ședința	x			x		x		x
48.	Studiul de caz			x			x		
49.	Tabelul de luare a deciziilor		x	x			x		
50.	Test de analiză a personalității	x		x			x		

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

1.2. Mediul de afaceri, managementul și performanțele economiei României în anul 2018 în context european și mondial

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

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

Înaintea abordării mediului de afaceri din România și performanțelor economiei sale, punctăm **situația economiei UE din ultima perioadă** în contextul Brexitului și a celorlaltor evoluții internaționale. 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.

În anul 2018, comparativ cu 2017, situația economică de ansamblu a UE a continuat să se îmbunătățească. Informațiile din tabelul nr. 6, sunt edificatoare din acest punct de vedere. Fără îndoială performanțele ar fi fost și mai bune dacă nu se producea Brexitul.

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

Tabelul nr. 6

Evoluții economice în perioada 2015–2018 și previziunile pentru 2019 și 2020

	PIB						Inflația					
Țara	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Belgia	1.7	1.5	1.7	1.4	1.3	1.2	0.6	1.8	2.2	2.3	1.9	1.7
Germania	1.7	2.2	2.2	1.5	1.1	1.7	0.1	0.4	1.7	1.9	1.4	1.5
Estonia	1.9	3.5	4.9	3.5	2.7	2.4	0.1	0.8	3.7	3.4	2.8	2.3
Irlanda	25.1	5.0	7.2	6.8	4.1	3.7	0.0	-0.2	0.3	0.7	0.9	1.4
Grecia	-0.4	-0.2	1.5	2.0	2.2	2.3	-1.1	0.0	1.1	0.8	0.7	1.3
Spania	3.6	3.2	3.0	2.5	2.1	1.9	-0.6	-0.3	2.0	1.7	1.2	1.5
Franța	1.1	1.2	2.2	1.5	1.3	1.5	0.1	0.3	1.2	2.1	1.4	1.7
Italia	0.9	1.1	1.6	1.0	0.2	0.8	0.1	-0.1	1.3	1.2	1.0	1.3
Cipru	2.0	4.8	4.2	3.8	3.3	2.7	-1.6	-1.2	0.7	0.8	0.7	1.2
Letonia	3.0	2.1	4.6	4.7	3.1	2.6	0.2	0.1	2.9	2.6	2.7	2.1
Lituania	2.0	2.4	4.1	3.6	2.7	2.4	-0.7	0.7	3.7	2.5	2.2	2.1
Luxembourg	3.9	2.4	1.5	3.0	2.5	2.6	0.1	0.0	2.1	2.0	1.6	1.8
Malta	10.6	5.7	6.6	6.2	5.2	4.6	1.2	0.9	1.3	1.7	1.8	1.9
Olanda	2.0	2.2	2.9	2.5	1.7	1.7	0.2	0.1	1.3	1.6	2.4	1.7
Austria	1.1	2.0	2.6	2.7	1.6	1.6	0.8	1.0	2.2	2.1	2.0	2.0
Portugalia	1.8	1.9	2.8	2.1	1.7	1.7	0.5	0.6	1.6	1.2	1.3	1.6
Slovenia	2.3	3.1	4.9	4.4	3.1	2.8	-0.8	-0.2	1.6	1.9	1.9	2.1
Slovacia	4.2	3.1	3.2	4.2	4.1	3.5	-0.3	-0.5	1.4	2.5	2.5	2.4
Finlanda	0.1	2.5	2.8	2.5	1.9	1.7	-0.2	0.4	0.8	1.2	1.4	1.8
Euro area	**2.1**	**2.0**	**2.4**	**1.9**	**1.3**	**1.6**	**0.0**	**0.2**	**1.5**	**1.7**	**1.4**	**1.5**
Bulgaria	3.5	3.9	2.8	3.2	3.6	3.6	-1.1	-1.3	1.2	2.6	2.0	1.8
Republica Cehă	5.3	2.5	4.2	2.9	2.9	2.7	0.3	0.6	2.4	2.0	2.1	1.9
Danemarca	2.3	2.4	2.3	0.8	1.6	1.3	0.2	0.0	1.1	0.7	1.2	1.7
Croația	2.4	3.5	2.9	2.8	2.7	2.6	-0.3	-0.6	1.3	1.6	1.4	1.4
Ungaria	3.5	2.3	4.1	4.8	3.4	2.6	0.1	0.4	2.4	2.9	2.8	3.0
Polonia	3.8	3.1	4.8	5.1	3.5	3.2	-0.7	-0.2	1.6	1.2	2.3	2.7
România	**3.9**	**4.8**	**7.0**	**4.0**	**3.8**	**3.6**	**-0.4**	**-1.1**	**1.1**	**4.1**	**3.3**	**3.1**
Suedia	4.5	2.7	2.1	2.2	1.3	1.7	0.7	1.1	1.9	2.0	1.7	1.6
EU27	2.3	2.1	2.6	2.1	1.5	1.8	0.0	0.2	1.6	1.8	1.6	1.7
Marea Britanie	**2.3**	**1.8**	**1.8**	**1.4**	**1.3**	**1.3**	**0.0**	**0.7**	**2.7**	**2.5**	**1.8**	**2.0**
EU28	2.3	2.0	2.4	1.9	1.5	1.7	0.0	0.3	1.7	1.9	1.6	1.8

(Sursa: European Economic Forecast Winter, 2019, pg. 29-30, EC, 2019)

UE, în ansamblul său, în anul 2018 are un trend pozitiv, notabil, dar zona euro, deși în progres față de anii precedenți, a rămas ca performanță globală, ușor în urma altor state.

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 următoarele[6] :

- 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;

[6] 10 Prioritis to Boost Investment, Growth & Emplyment, Business Europe, 2015, Bruxelles, pg. 5.

• Cerințele administrative pentru a începe o afacere sunt de 3 ori mai ample comparativ cu SUA și alte țări dezvoltate din afara UE, ceea ce se reflectă în consumuri de timp și bani superioare (vezi figura nr. 11).

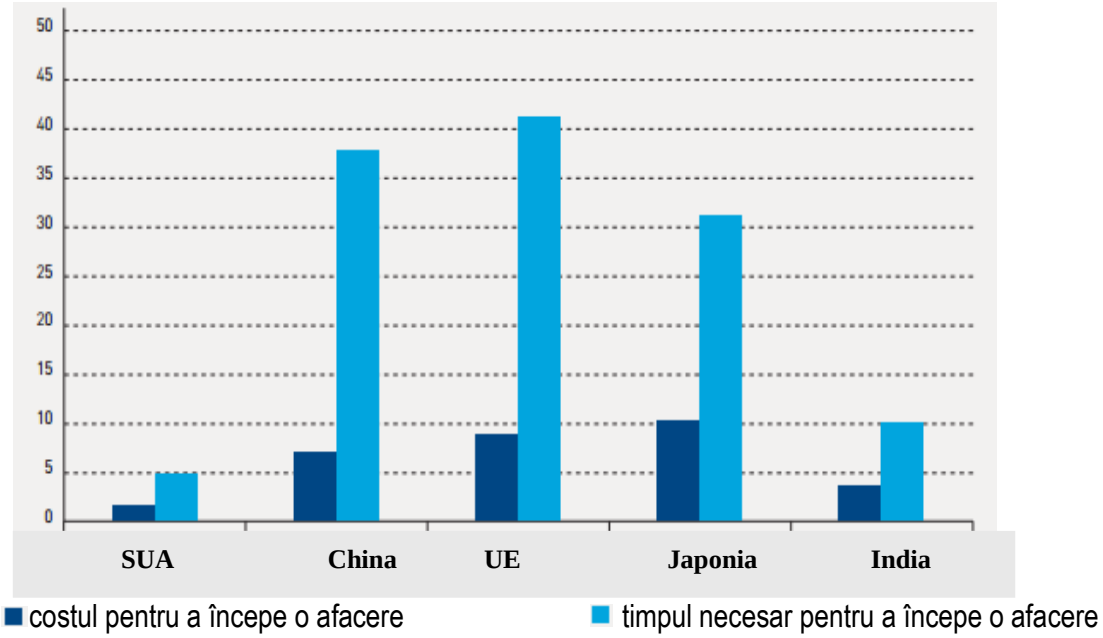


Figura nr. 11 – Costul și timpul necesar pentru a se începe o afacere

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

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

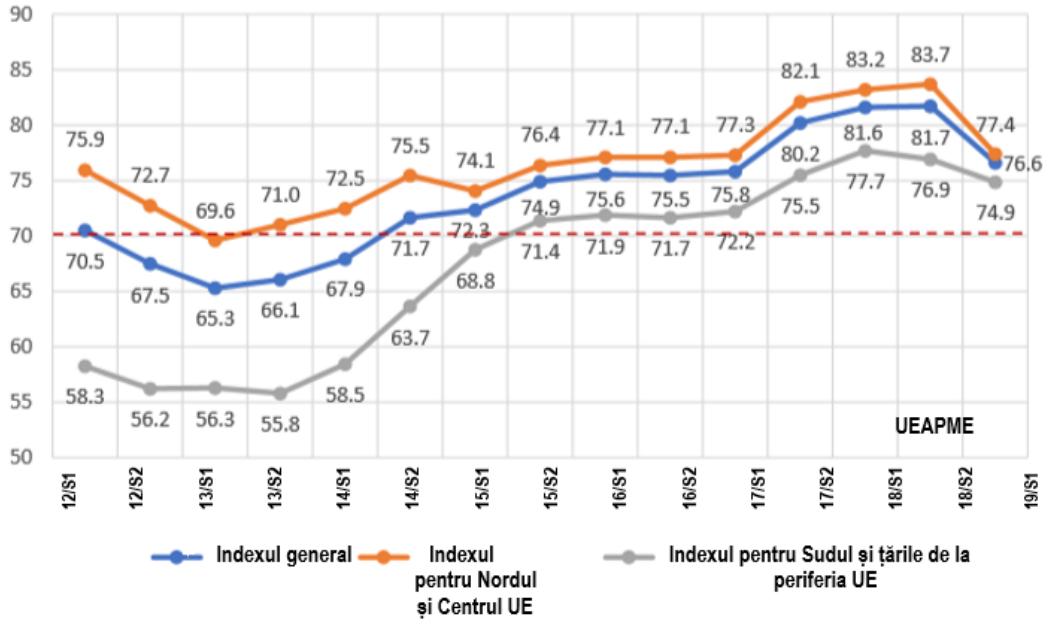
• Performanțele sistemului educațional și de training din UE sunt inferioare celor mai importanți 10 competitori ai săi, care progresează mai rapid.

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."[7]

Climatul de afaceri pentru IMM-uri – UE are peste 20 milioane de IMM-uri și circa 50 000 firme mari – s-a ameliorat și în 2018, depășind pentru prima dată, ca și în 2017, nivelul înregistrat de UE, înaintea crizei mondiale din 2008-2009. 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 în 2017 și 2018 s-a îmbunătățit, dar cu previziuni descrescătoare în 2019.

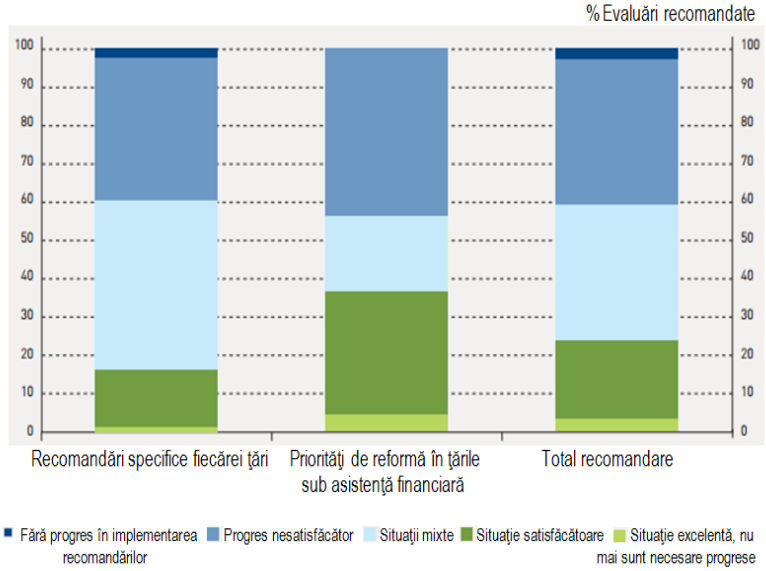
[7] Z. Brzezinski, "Toward a Global Realignment – The American Interest, 17 April, 2016".

Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri



(Sursa: The EU Craft and SME Barometer Spring 2019, pg. 4)
Figura nr. 12 – Indexul climatului de afaceri pentru IMM-uri

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



(Sursa: Priorities to Boost Investment, Growth and Employment, Business Europe, 2015, pg.14)
Figura nr. 13 - Evaluarea confederațiilor patronale naționale membre ale UE privind implementarea recomandărilor UE

- În proporție de 40% dintre evaluări se consideră că implementarea recomandărilor UE specifice pentru fiecare țară nu au avut loc sau este nesatisfăcătoare;
- În proporție de 44% se consideră că operaționalizarea priorităților și reformelor în țările UE aflate sub asistență financiară este nesatisfăcătoare;

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

Elementele prezentate în acest paragraf indică pentru 2018 **o ușoară continuare a tendinței de ameliorare a economiei pe un nivel sensibil îmbunătățit al mediului de afaceri din UE - ceea ce este pozitiv – dar într-un ritm inferior principalilor săi competitori internaționali – în special comparativ cu China,** și cu perspectivă de înrăutățire în 2019**.**

1.2.2. Analiza SWOT a Uniunii Europene

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

Tabelul nr. 7

Analiza SWOT a UE

Puncte forte	Puncte slabe
• UE reprezintă Piața Unică integrată, stimulativă pentru comerț și investiții străine intercomunitare • Euro este o monedă internațională de rezervă • Calitate ridicată instituțională de ansamblu • Produs intern brut mare pe locuitor, care permite menținerea unei competitivități ridicate • UE este cea mai mare putere comercială din lume • Existența a peste 500 de milioane de consumatori • Economia este eficientă din punct de vedere energetic	• Sisteme educaționale cu calități diferite și absența învățământului continuu de-a lungul întregii vieți la nivelul statelor membre ale UE • „Fuga creierelor" și nearmonizări în ceea ce privește calificarea resurselor umane și cerințele pieței muncii • Incapacitatea în a aborda performant problemele generate de valurile de refugiați • Inadecvența proceselor manageriale și implicărilor naționale în raport cu moneda euro • Inegalități în creștere în cadrul și între statele membre ale UE • Feed-back de ansamblu slab și inconsistent față de Rusia și agresiunea sa militară oportunistică
Oportunități	**Amenințări**
• Manifestarea „Economiei de argint" * • Criza migratorie • Voința politică de a avea în vedere și soluționa deficiențele managementului aferent „euro-ului" • Creșterea rolului euro în schimburile internaționale • Noi acorduri internaționale privind liberalizarea schimburilor economice, aflate în curs de negociere • Eficiența energetică și energiile regenerabile	• Creșterea divergențelor între țările membre ale UE • Competitivitatea redusă a „output-urilor" a UE în piața mondială • Îmbătrânirea populației • Neîncrederea populației în modelul european politic, economic și social • Potențialul de ieșire din UE la nivelul țărilor membre (Brexit) sau a unor regiuni din cadrul unor state (Scoția, Catalania, etc.)

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

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

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

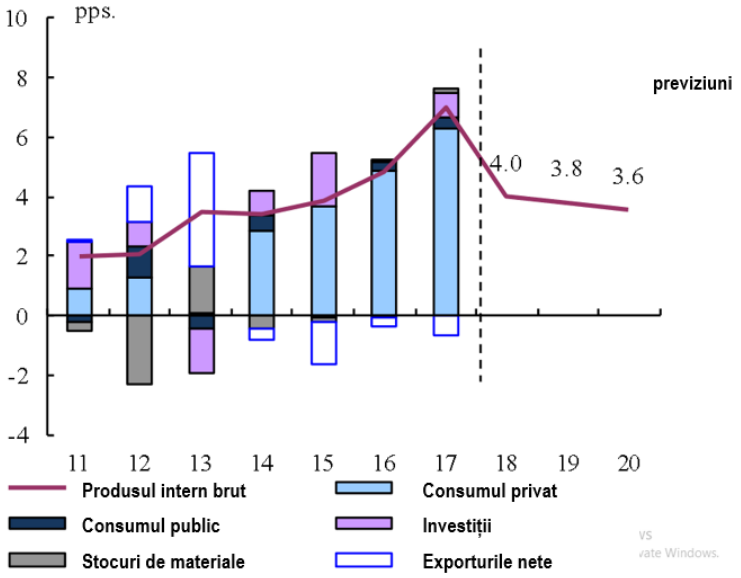
Această analiză SWOT – „Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union"[8], comandată și plătită de UE în cadrul unui studiu mai cuprinzător, companiei de consultanță menționate, reprezintă un document strategic atât pentru înțelegerea percepțiilor evoluțiilor europene actuale la nivelul UE, cât și pentru fundamentarea deciziilor majore privind funcționarea și „direcționarea" complexului sistem pe care îl reprezintă Uniunea Europeană.

1.2.3. Evoluții ale economiei, mediului de afaceri și managementului din România în conexiune cu evoluțiile Uniunii Europene în 2018

În vederea caracterizării evoluției economiei României în 2018 apelăm în primul rând la informațiile statistice publicate în România și UE în 2017 și în primele luni ale anului 2019.

În anul 2018 s-au înregistrat mai multe **evoluții pozitive**:

- PIB-ul a crescut - potrivit ultimelor estimări - cu 4%, fiind printre cele mai ridicate ritmuri din UE. Factorii principali care au contribuit la creșterea PIB-ului au fost consumul privat, stocurile materiale și consumul public(vezi figura nr.14).



(Sursa: European Economic ForecastWinter, 2019, European Economy, 2019, pg. 25)
Figura nr. 14 - Creșterea PIB-ului real al României și factorii care au contribuit

- Producția industrială în serie brută a sporit cu 3,5%;
- Investițiile nete au crescut cu 0,8% în 2018 față de 2017;
- Rata inflației, după ce a înegistrat un minim istoric în 2016, atingând un nivel de -1,1%, a crescut la 4,1% la sfârșitul anului 2018;
- Rata șomajului a scăzut ușor de la 5,7% în 2017 la 3,4% în 2018.

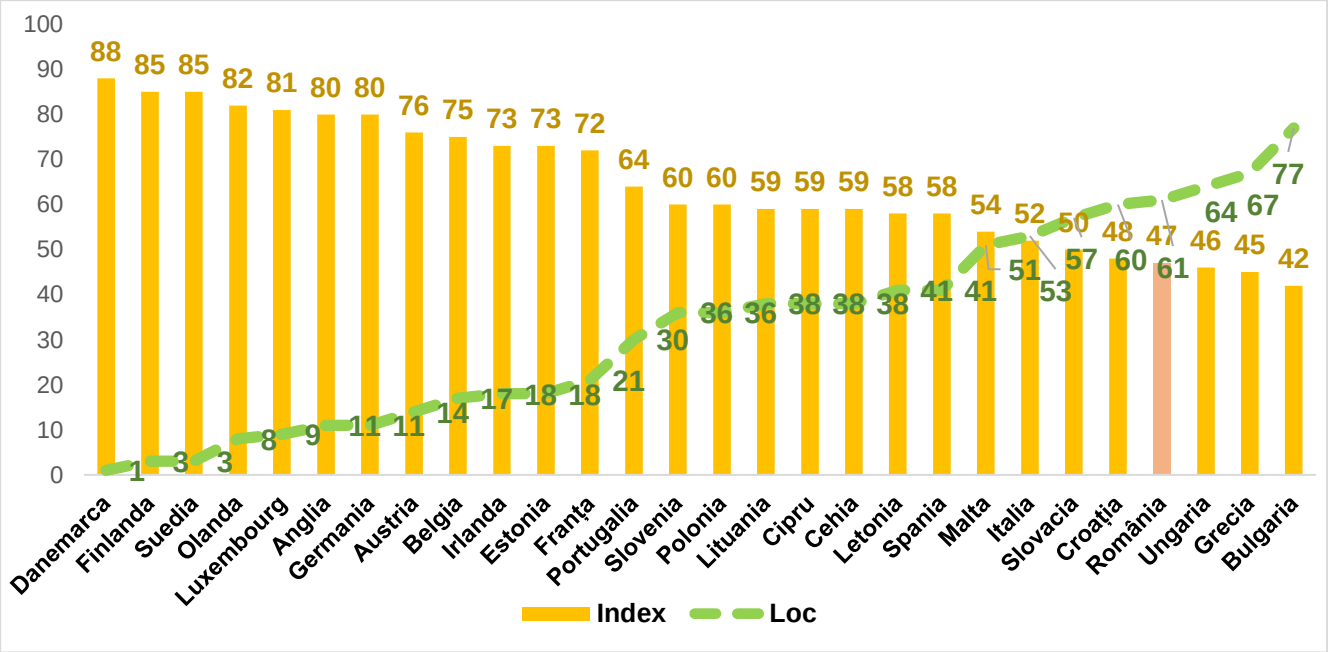
Aceste evoluții, pe ansamblu pozitive, au fost realizate în condițiile în care situația economică a Uniunii

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

Europene, deși, nu au excelat, s-a îmbunătățit față de anii anteriori, așa cum s-a arătat în paragraful precedent.

Concomitent trebuie precizat că în România au fost în 2018 și **evoluții negative** referitoare la subfinanțarea României, absorbția redusă a fondurilor UE, nivelul modest al investițiilor autohtone și străine, scăderea lucrărilor de construcții.

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



(Sursa: Transparency International, 2018)

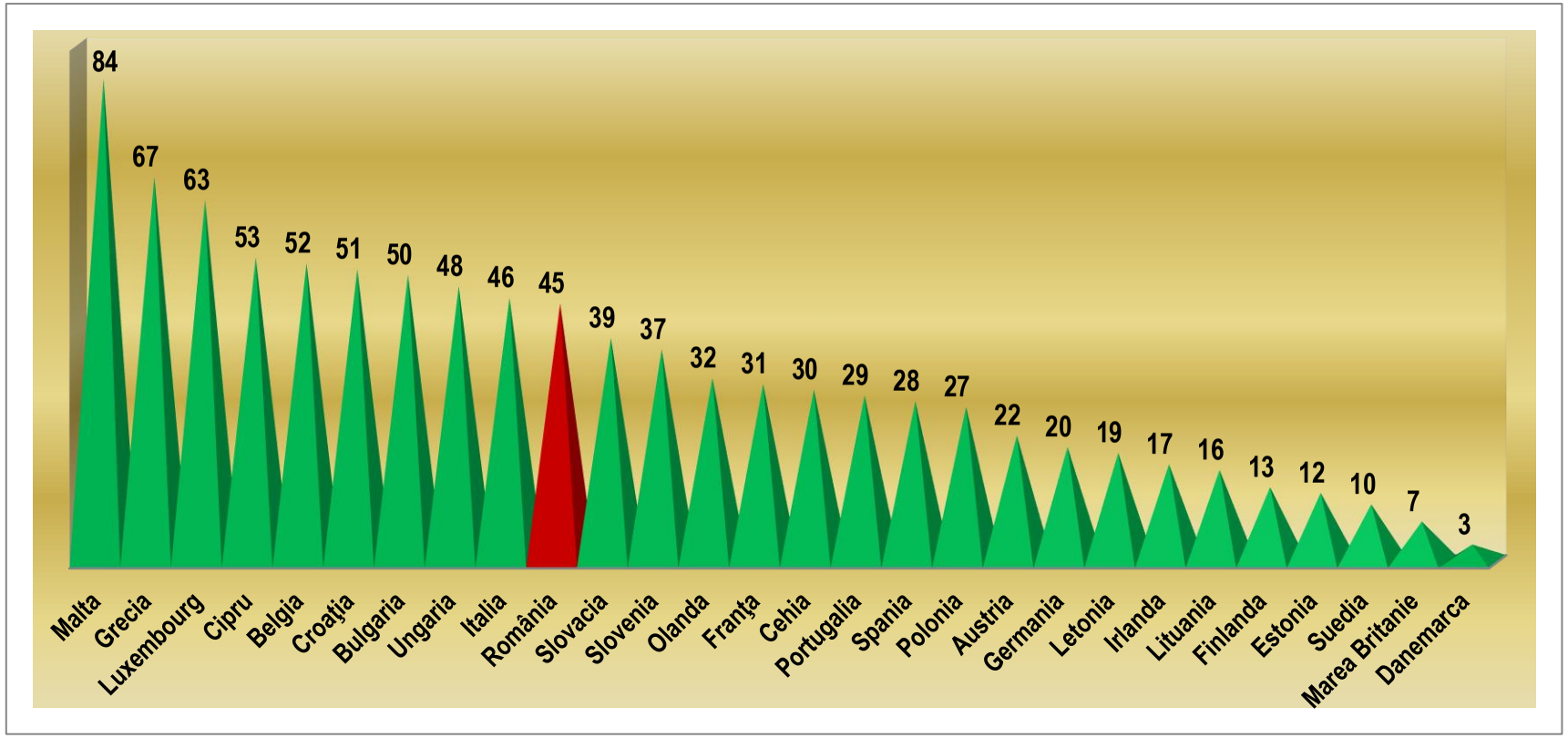
Figura nr. 15 - Indicele de percepție a corupției, 2018

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

Într-o altă analiză efectuată în 2018 de **Banca Mondială, referitoare la ușurința de a face afaceri în diverse țări, România se plasează pe locul 19 în ierarhia Uniunii Europene la fel ca în anul anterior**, fiind urmată de Italia, Ungaria, Bulgaria, Croația, Belgia, Cipru, Luxembourg, Grecia și Malta (vezi figura nr. 16).

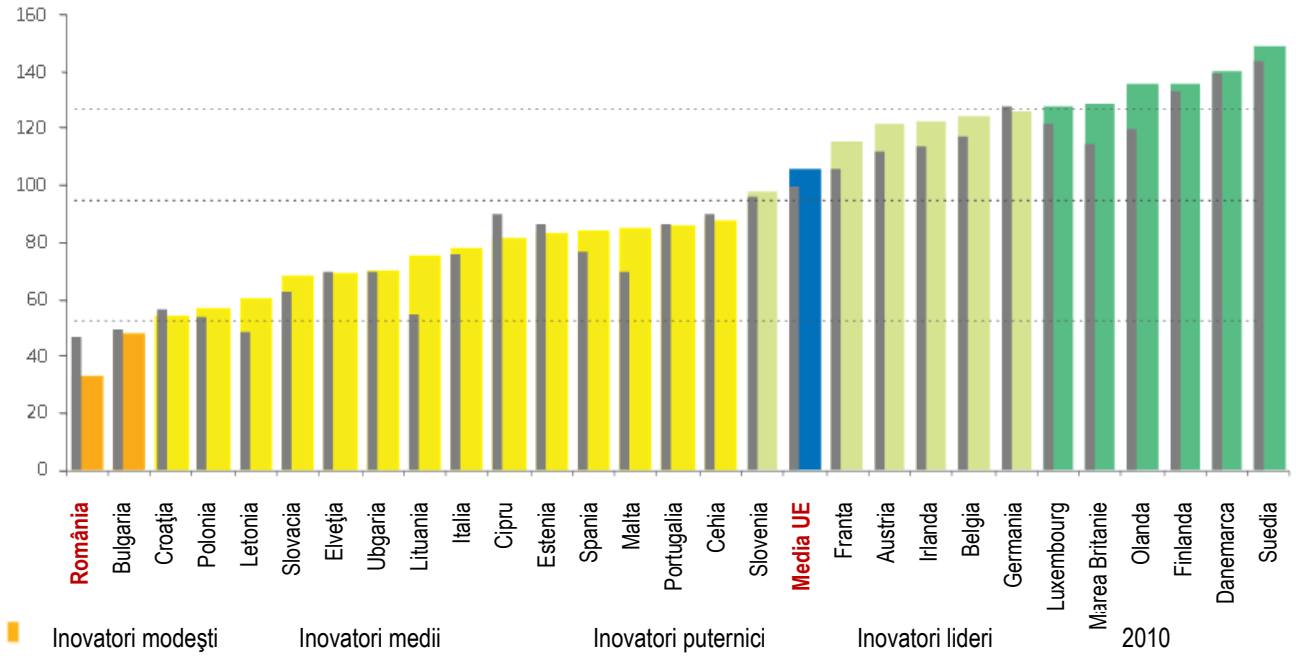
În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe și implementării Strategiei UE 2020, un obiectiv esențial al managementului din fiecare țară a Uniunii Europene este **promovarea inovării**. Firește, nici România nu face și nu trebuie să facă excepție de la această axiomă. Din păcate, rezultatele țării noastre sunt modeste, așa cum rezultă din figura nr. 17, preluată din Innovation Union Scoreboard (INS) 2017[92].

[9] xxx European Commission, Innovation Union Scoreboard, Bruxelles, 2018, pag. 7.



(Sursa: Doing Business 2018, Reforming to Create Jobs, 2018, pg. 4)

Figura nr. 16 – Ierarhia țărilor Uniunii Europene în ceea ce privește ușurința de a realiza afaceri



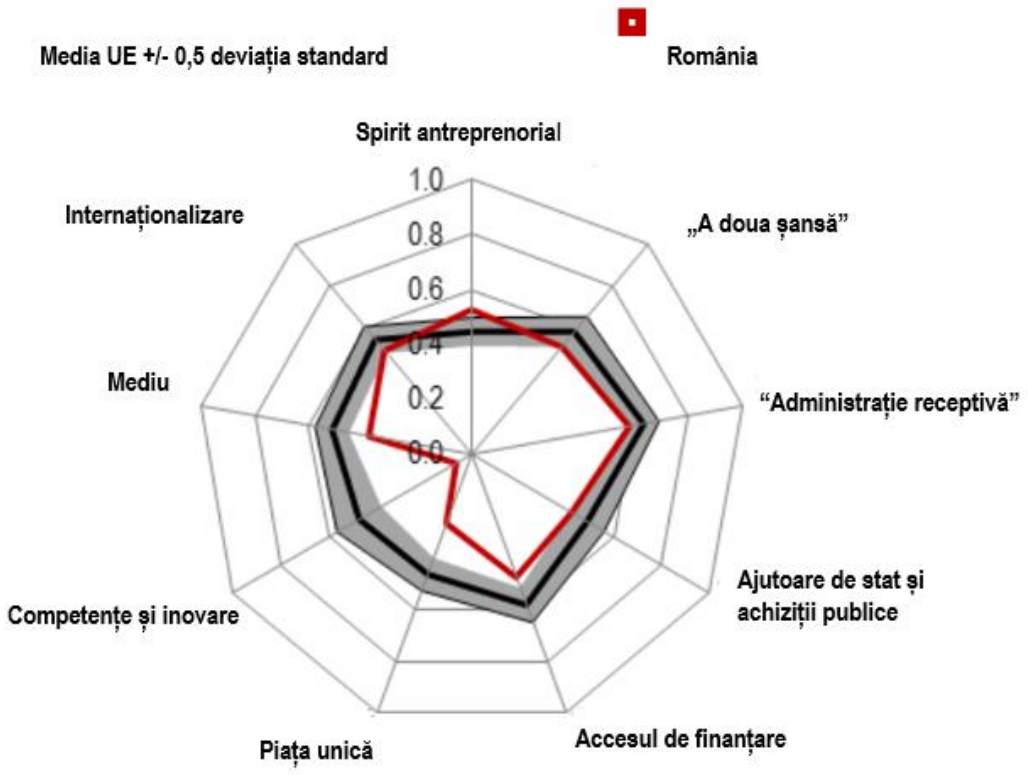
(Sursa: Innovation Union Scoreboard 2018, pg 7)
Figura nr. 17 – Performanțele inovării în statele membre ale Uniunii Europene

Analiza informațiilor încorporate în acest grafic indică faptul că România **se află în categoria a IV-a, ultima, de țări ale Uniunii Europene cu performanțe în inovare**, denumită de specialiștii Uniunii Europene „**grupa inovatorilor modești**", alături de Bulgaria. De reținut că celelalte 26 de țări ale Uniunii Europene fac parte din grupa țărilor inovatoare mediu (14 state), grupa țărilor inovatoare „urmăritoare" ale liderilor (5 state) și grupa țărilor lider în inovare (6 state) – Suedia, Danemarca, Finlanda, Olanda, Marea Britanie și Luxembourg.

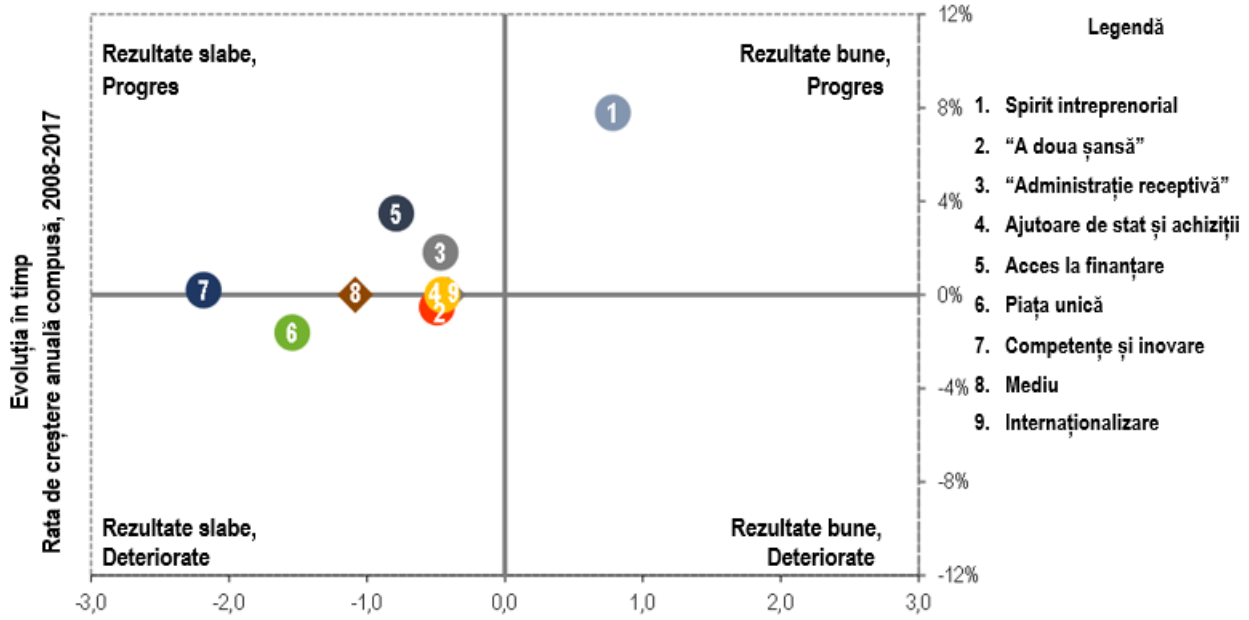
Analizele specialiștilor în economie și documentul strategic al Uniunii Europene, **Small Business Act (SBA),** au demonstrat că un obiectiv major al managementului din fiecare țară, pentru a asigura o dezvoltare sustenabilă, **trebuie să îl reprezinte promovarea intreprenoriatului și a întreprinderilor mici și mijlocii**. În continuare preluăm și analizăm un set de informații privind intreprenoriatul din România în context european, din documentul Uniunii Europene referitor la implementarea SBA[10] în 2018.

În figura nr. 18 prezentăm profilul SBA al României, iar în figura nr. 19 performanțele SBA în România – situația și tendințele în raport cu 2007.

[10] xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2018 SBA Fact Sheet - Romania – 2018, Bruxelles, 2018, pg. 4.



(Sursa: Comisia Europeană, 2018 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2018, pg.4)
Figura nr. 18 –– Comparație a performanțelor României cu media UE pentru fiecare domeniu SBA



(Sursa: Comisia Europeană, 2018 SBA Fact Sheet – România, Bruxelles, 2018, pg.5)
Figura nr. 19 – Performanțele SBA în România: situația actuală și tendințe pentru perioada 2008-2018

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

- Statisticile referitoare la IMM-urile din România reflectă în general, un profil SBA „sub medie, dar în curs de redresare”, cu unele schimbări semnificative în ultimii ani – pozitive și negative;
- Rezultatele României sunt inferioare mediei în cazul a șase dintre cele nouă principii SBA pentru care

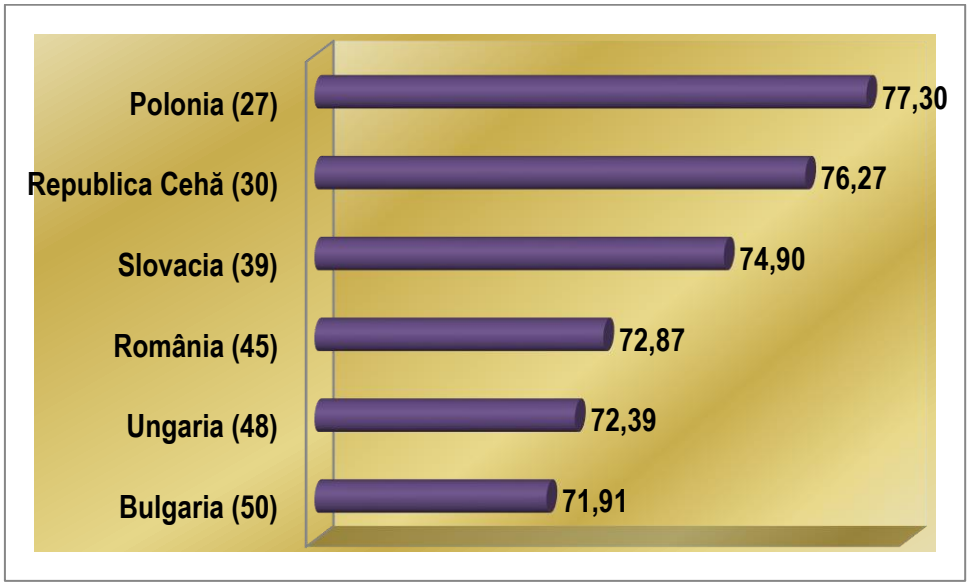
există date;

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

Elementele prezentate indică fără nici un dubiu faptul că **domeniul intreprenoriatului și întreprinderilor mici și mijlocii nu a reprezentat pentru managementul național o prioritate nici în anul 2018**. Mai mult, analizele comparative în context european sugerează cu pregnanță faptul că prioritare pentru factorii decizionali din România de la toate nivelele, începând cu cel macroeconomic, trebuie să fie **domeniile în care ne situăm sub media Uniunii Europene sau unde situația intreprenorială este modestă**.

- Piața Unică, ale cărei valențe și avantaje sunt puțin cunoscute și valorificate de IMM-urile din România;
- Competențele și inovarea, esențiale pentru dezvoltarea României în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe;
- Abordarea de mediu care influențează complex evoluția economiei în ansamblul său;
- Internaționalizarea IMM-urilor din România, prin valorificarea mai bună a oportunităților oferite de Piața Unică a Uniunii Europene și prin acțiuni concrete de diversificare atât a pieților de desfacere, cât și a celor de aprovizionare;
- Oferirea „de facto" a unei „a doua șanse" întreprinzătorilor care nu au avut succes în inițiativa intreprenorială.

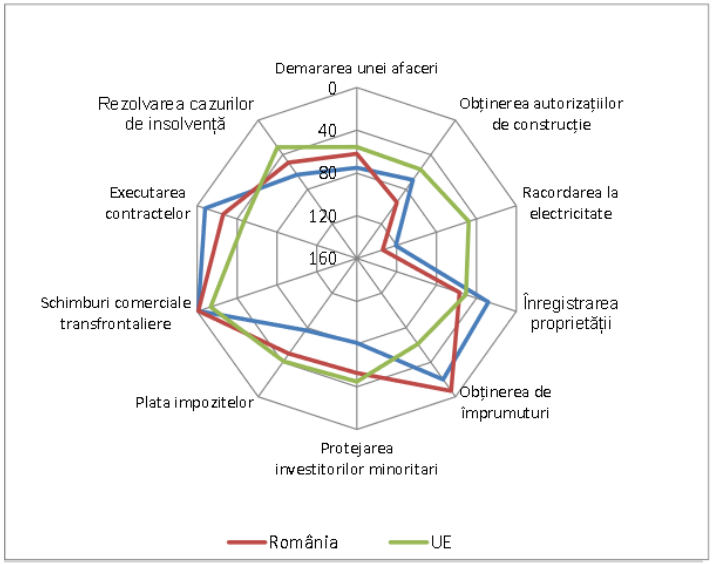
Elementele complementare privind mediul de afaceri sunt furnizate de UE- în „Raportul de țară privind România" în 2018. În figura nr. 20, se indică **ușurința de a face afaceri în România**, comparativ cu o parte din țările din Europa Centrală și de Est.



(Sursa: Doing Business 2018, Reforming to Create Jobs, 2018, pg. 4)

Figura nr. 20 – Ușurința de a derula afaceri în unele țări din UE, din Europa Centrală și de Est

România se plasează pe antepenultimul loc, din cele șase țări considerate, în urma sa aflându-se doar Bulgaria și Ungaria.



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

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

Figura nr. 21 prezintă pentru România, **situația principalilor factori care influențează derularea afacerilor** într-o viziune comparativă internațională. Linia roșie indică intensitatea factorilor respectivi în România, comparativ cu linia verde care se referă la UE, și cu linia albastră – media mondială. La opt din cei zece factori considerați – schimburi comerciale transfrontaliere, obținerea de împrumuturi, executarea contractelor, rezolvarea cazurilor de insolvență, protejarea investitorilor minoritari, plata impozitelor, înregistrarea proprietății și demararea unei afaceri - România se situează în prima jumătate a clasamentului mondial. Factorii cei mai favorizanți sunt schimburi comerciale transfrontaliere, obținerea de împrumuturi, iar cei mai dificili sunt obținerea autorizațiilor de construcții și racordarea la electricitate. Comparativ cu majoritatea țărilor UE, suntem în urma lor.

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

1.2.4. Indicele capabilităților de schimbare

Un instrument relativ recent de evaluare a calității managementului dintr-o țară și potențialul său de schimbare și progres este indicele capabilității de schimbare sau indicele de adaptabilitate la schimbare* . Acest instrument a fost realizat de către prestigioasa firmă de consultanță KPMG în parteneriat cu Oxford Economics[11].

Indicele evaluează capabilitatea de schimbare a unei țări în funcție de 3 piloni [12,13,]:

a. **Capabilități intreprenoriale,**ce reflectă starea mediului de afaceri și abilitățile intreprenoriale 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

* Denumirea sa în engleză este "Change Readiness Index".
[11] KPMG International Cooperative, 2015.
[12] Toader S. – „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluţii", în Economistul, nr. 43-44, 2015.
[13] România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilităţii la schimbare, în Economistul, nr. 43-44, 2015

indicatori sunt: piața muncii, diversificarea economiei, deschiderea economiei, inovarea, cercetarea-dezvoltarea, mediul de afaceri, sectorul financiar, transportul, utilitățile, infrastructura, sectorul informal și infrastructura tehnologică;

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

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

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

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

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

Tabelul nr. 8

Ierarhia țărilor în funcție de indicele capabilităților de schimbare

Locul	Țara	Regiunea geografică	Capabilitatea intreprenorială	Capabilitatea guvernamentală	Capabilitatea populației și a societății
1	Singapore	Asia de Est și Oceanul Pacific	1	1	11
2	Elveția	Europa de Nord, Sud și Vest	3	5	2
3	Hong Kong	Asia de Est și Oceanul Pacific	2	6	10
4	Norvegia	Europa de Nord, Sud și Vest	17	3	1
5	Emiratele Arabe Unite	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	4	2	19
6	Noua Zeelandă	Asia de Est și Oceanul Pacific	7	8	7
7	Qatar	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	5	4	20
8	Danemarca	Europa de Nord, Sud și Vest	6	11	4
9	Suedia	Europa de Nord, Sud și Vest	13	9	3
10	Finlanda	Europa de Nord, Sud și Vest	10	7	6
11	Olanda	Europa de Nord, Sud și Vest	14	13	5
12	Germania	Europa de Nord, Sud și Vest	11	10	13
13	Marea Britanie	Europa de Nord, Sud și Vest	8	19	12
14	Canada	America de Nord	20	16	9
15	Japonia	Asia de Est și Oceanul Pacific	9	18	18
16	Australia	Asia de Est și Oceanul Pacific	24	17	8
17	Austria	Europa de Nord, Sud și Vest	21	14	16
18	Belgia	Europa de Nord, Sud și Vest	19	20	14
19	Chile	America Latină și Insulele Caraibe	23	15	24
20	Statele Unite	America de Nord	15	27	15
21	Israel	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	16	30	17
22	Arabia Saudită	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	18	12	36
23	Taiwan	Asia de Est și Oceanul Pacific	22	22	26
24	Malaesia	Asia de Est și Oceanul Pacific	12	25	34
25	Coreea de Sud	Asia de Est și Oceanul Pacific	26	26	22
26	Franța	Europa de Nord, Sud și Vest	32	44	21
27	Portugalia	Europa de Nord, Sud și Vest	28	40	25

28	Republica Cehă	Europa de Est și Asia Centrală	27	31	33
29	Ungaria	Europa de Est și Asia Centrală	29	35	30
30	Slovacia	Europa de Est și Asia Centrală	33	29	29
31	Kazahstan	Europa de Est și Asia Centrală	46	21	35
32	Polonia	Europa de Est și Asia Centrală	43	23	31
33	Filipine	Asia de Est și Oceanul Pacific	30	24	39
34	Thailanda	Asia de Est și Oceanul Pacific	25	38	43
35	Spania	Europa de Nord, Sud și Vest	42	49	23
36	Lituania	Europa de Nord, Sud și Vest	45	42	27
37	Iordania	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	35	32	40
38	Costa Rica	America Latină și Insulele Caraibe	58	28	28
39	Turcia	Europa de Est și Asia Centrală	31	45	50
40	Uruguay	America Latină și Insulele Caraibe	67	39	32
41	Peru	America Latină și Insulele Caraibe	36	48	47
42	Mexic	America Latină și Insulele Caraibe	54	37	42
43	Indonezia	Asia de Est și Oceanul Pacific	37	55	45
44	Panama	America Latină și Insulele Caraibe	38	62	41
45	China	Asia de Est și Oceanul Pacific	40	46	58
46	Columbia	America Latină și Insulele Caraibe	48	52	46
47	Bulgaria	Europa de Est și Asia Centrală	39	60	53
48	Serbia	Europa de Est și Asia Centrală	55	53	44
49	Macedonia	Europa de Est și Asia Centrală	52	50	52
50	Cambogia	Asia de Est și Oceanul Pacific	34	51	69
51	Insulele Capului Verde	Africa Subsahariană	63	41	56
52	Fiji	Asia de Est și Oceanul Pacific	41	66	60
53	Namibia	Africa Subsahariană	49	43	79
54	El Salvador	America Latină și Insulele Caraibe	50	73	49
55	Grecia	Europa de Nord, Sud și Vest	75	71	37
56	Maroc	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	44	56	78
57	Azerbaidjan	Europa de Est și Asia Centrală	66	33	70
58	Botsana	Africa Subsahariană	59	36	77
59	Brazilia	America Latină și Insulele Caraibe	61	57	63
60	Ecuador	America Latină și Insulele Caraibe	64	65	59
61	Africa de Sud	Africa Subsahariană	62	54	74
62	Sri Lanka	Asia de Sud	53	68	73
63	Rusia	Europa de Est și Asia Centrală	56	78	55
64	Tunisia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	72	72	54
65	Kenya	Africa Subsahariană	47	84	65
66	Italia	Europa de Nord, Sud și Vest	76	87	38
67	India	Asia de Sud	51	69	83
68	Ghana	Africa Subsahariană	71	61	67
69	Rwanda	Africa Subsahariană	82	34	89
70	Republica Dominicană	America Latină și Insulele Caraibe	60	80	64
71	Tonga	Asia de Est și Oceanul Pacific	84	74	57
72	Kirgistan	Europa de Est și Asia Centrală	65	82	61
73	Zambia	Africa Subsahariană	78	58	81
74	Uganda	Africa Subsahariană	68	75	80
75	Georgia	Europa de Est și Asia Centrală	86	64	76
76	Bhutan	Asia de Sud	93	47	88
77	Mongolia	Asia de Est și Oceanul Pacific	108	59	48
78	Tanzania	Africa Subsahariană	90	63	75
79	**România**	**Europa de Est și Asia Centrală**	**79**	**86**	**62**
80	Mozambic	Africa Subsahariană	77	67	97
81	Senegal	Africa Subsahariană	88	81	68
82	Jamaica	America Latină și Insulele Caraibe	70	101	66
83	Egipt	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	73	89	82
84	Paraguay	America Latină și Insulele Caraibe	92	79	86
85	Algeria	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	86	70	98
86	Bangladesh	Asia de Sud	81	88	91

87	Coasta de Fildeș	Africa Subsahariană	74	83	103
88	Argentina	America Latină și Insulele Caraibe	101	103	51
89	Guatemala	America Latină și Insulele Caraibe	80	92	92
90	Nigeria	Africa Subsahariană	69	91	104
91	Honduras	America Latină și Insulele Caraibe	85	98	87
92	Cameron	Africa Subsahariană	94	77	106
93	Benin	Africa Subsahariană	87	85	101
94	Pakistan	Asia de Sud	57	113	99
95	Etiopia	Africa Subsahariană	100	76	107
96	Libia	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	95	99	90
97	Myanmar	Asia de Est și Oceanul Pacific	83	97	100
98	Vietnam	Asia de Est și Oceanul Pacific	89	107	95
99	Bosnia și Herțegovina	Europa de Est și Asia Centrală	98	105	85
100	Nicaragua	America Latină și Insulele Caraibe	99	96	94
101	Ucraina	Europa de Est și Asia Centrală	97	115	71
102	Sierra Leone	Africa Subsahariană	91	95	109
103	Nepal	Asia de Sud	116	109	84
104	Sudanul de Sud	Africa Subsahariană	109	100	105
105	Zimbabwe	Africa Subsahariană	112	93	108
106	Bolivia	America Latină și Insulele Caraibe	117	102	96
107	Mali	Africa Subsahariană	105	108	102
108	Haiti	America Latină și Insulele Caraibe	103	104	115
109	Angola	Africa Subsahariană	114	90	117
110	Venezuela	America Latină și Insulele Caraibe	122	116	72
111	Gambia	Africa Subsahariană	115	94	111
112	Yemen	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	106	106	116
113	Timor-Leste	Asia de Est și Oceanul Pacific	120	114	93
114	Sudan	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	102	118	113
115	Lao PDR	Asia de Est și Oceanul Pacific	110	112	112
116	Papua Noua Guineea	Asia de Est și Oceanul Pacific	104	120	110
117	Congo, Republica Democrată	Africa Subsahariană	111	110	121
118	Siria	Orientul Mijlociu și Africa de Nord	107	117	118
119	Madagascar	Africa Subsahariană	113	119	114
120	Burkina Faso	Africa Subsahariană	119	111	119
121	Malawi	Africa Subsahariană	121	123	120
122	Somalia	Africa Subsahariană	118	122	124
123	Mauritania	Africa Subsahariană	124	121	123
124	Afganistan	Asia de Sud	123	124	122
125	Burundi	Africa Subsahariană	125	125	126
126	Guineea	Africa Subsahariană	126	126	125
127	Ciad	Africa Subsahariană	127	127	127

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

1.2.5. Evoluția competitivității României în context internațional

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

În anul 2018, România a înregistrat – așa cum arată cifrele din tabelul nr. 3 (prezentate anterior) – o creștere a **PIB-ului de 4%, cu care ne situăm pe prima treime în ierarhia țărilor Uniunii Europene**. Firește, creșterea în sine este relativ spectaculoasă, dar situarea pe această poziție este în bună măsură rezultatul creșterii amplificării consumului intern și stocurilor. Cu toate acestea, performanța trebuie menționată, mai ales că a fost obținută într-un context european și mondial complex și în condițiile în care, România, în anul 2018 a fost

caracterizată printr-un climat politic tensionat, care niciodată nu este favorizant performanțelor economice.

Competitivitatea, prin natura ei este multidimensională. De aceea, în continuare, prezentăm sintetic o serie de **indicatori semnificativi privind dezvoltarea României, preluați din raportul Eurostat**[14]. În contextul Strategiei UE 2020 am selecționat doar o parte dintre indicatori, în special cei semnificativi pentru construirea economiei bazate pe cunoștințe. Întrucât abordarea este comparativă, în tabelul nr. 9 am inclus, pe lângă informațiile privitoare la România și alte două categorii:

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

Tabelul nr. 9

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

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

(Sursa: Eurostat, Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017, http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec310&plugin=1)

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. 10 prezentăm clasamentul țărilor în funcție de indicele global de competitivitate în 2017-2018, potrivit lui World Economic Forum, în care **România ocupă poziția 68**. Față de perioada anterioară România a regresat șapte locuri.

[14] Sursa: Eurostat, 2017, 2016 şi 2015.

[*] 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).

Tabelul nr. 10

Indexul global de competitivitate 2018-2017 și 2017-2016

	Indexul global de competitivitate 2018-2017		Indexul global de competitivitate 2017-2016	
Țara/Economia	Locul (din total locuri 137)	Scor (1-7)	Locul (din total locuri 138)	Scor (1-7)
Elveția	1	5,86	1	5,81
Statele Unite	2	5,85	3	5,72
Singapore	3	5,71	2	5,70
Olanda	4	5,66	4	5,57
Germania	5	5,65	5	5,57
Hong Kong	6	5,53	9	5,53
Suedia	7	5,52	6	5,49
Marea Britanie	8	5,51	7	5,48
Japonia	9	5,49	8	5,48
Finlanda	10	5,49	10	5,44
Norvegia	11	5,40	11	5,44
Danemarca	12	5,39	12	5,35
Noua Zeelandă	13	5,37	13	5,31
Canada	14	5,35	15	5,28
Taiwan	15	5,33	14	5,27
Israel	16	5,31	24	5,26
Emiratele Arabe Unite	17	5,30	16	5,25
Austria	18	5,25	19	5,23
Luxembourg	19	5,23	20	5,22
Belgia	20	5,23	17	5,20
Autralia	21	5,19	22	5,20
Franța	22	5,18	21	5,19
Malaysia	23	5,17	25	5,18
Irlanda	24	5,16	23	5,18
Qatar	25	5,11	18	5,16
Koreea	26	5,07	26	4,96
China	27	5,00	28	4,95
Islanda	28	4,99	27	4,84
Estonia	29	4,85	30	4,78
Arabia Saudită	30	4,83	29	4,72
Cehia	31	4,77	31	4,68
Thailanda	32	4,72	34	4,64
Chile	33	4,71	33	4,64
Spania	34	4,70	32	4,60
Azerbaijan	35	4,69	37	4,56
Indonesia	36	4,68	41	4,55
Malta	37	4,65	40	4,53

Federația Rusă	38	4,64	43	4,52
Polonia	39	4,59	36	4,52
India	40	4,59	39	4,52
Lituania	41	4,58	35	4,51
Portugalia	42	4,57	46	4,51
Italia	43	4,54	44	4,50
Bahrain	44	4,54	48	4,49
Insulele Mauritius	45	4,52	45	4,48
Brunei Darussalam	46	4,52	58	4,47
Costa Rica	47	4,50	54	4,47
Slovenia	48	4,48	56	4,45
Bulgaria	49	4,46	50	4,44
Panama	50	4,44	42	4,41
Mexico	51	4,44	51	4,41
Kuweit	52	4,43	38	4,41
Turcia	53	4,42	55	4,41
Letonia	54	4,40	49	4,39
Vietnam	55	4,36	60	4,39
Philippines	56	4,35	57	4,39
Kazakhstan	57	4,35	53	4,36
Rwanda	58	4,35	52	4,35
Slovacia	59	4,33	65	4,32
Ungaria	60	4,33	69	4,31
Africa de Sud	61	4,32	47	4,30
Oman	62	4,31	66	4,30
Bostwana	63	4,30	64	4,29
Cipru	64	4,30	83	4,29
Iordania	65	4,30	63	4,28
Columbia	66	4,29	61	4,28
Georgia	67	4,28	59	4,23
România	**68**	**4,28**	**62**	**4,23**
Iran	69	4,27	76	4,20

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

În ceea ce privește, însă, performanțele economice, și în această privință România a urcat în ierarhia mondială de pe locul 54 pe locul 47 (vezi tabelul nr. 11).

Tabelul nr. 11

Ierarhia țărilor în funcție de performanțele economice în 2013-2018

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

Mongolia	-	-	55	57	61	61
Olanda	5	6	6	4	6	9
Noua Zeelană	21	18	13	10	14	19
Norvegia	8	9	11	9	10	6
Peru	57	59	57	58	62	60
Filipine	39	43	45	46	46	56
Polonia	36	39	38	38	37	36
Portugalia	29	30	29	31	33	32
Qatar	28	28	32	28	28	28
România	59	54	51	49	54	47
Rusia	46	42	41	40	42	40
Arabia Saudită	-	-	-	-	36	42
Singapore	1	1	1	1	1	2
Republică Slovacă	41	40	43	41	43	50
Slovenia	37	37	39	36	34	34
Afica de Sud	50	47	47	51	47	49
Spania	32	29	30	30	30	31
Suedia	2	3	5	3	2	3
Elveția	6	5	7	7	8	5
Taiwan	13	16	15	16	12	16
Thailanda	45	44	42	39	41	39
Turcia	48	52	52	50	52	52
Emiratele Arabe Unite	24	26	22	25	18	17
Ucraina	54	50	59	59	60	58
Regatul Unit	15	12	12	12	11	10
USA	3	2	2	2	3	1
Venezuela	60	60	61	61	63	63

(Sursa: IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017, pg. 42
IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018, pg. 40)

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, sunt încă multe elemente care este necesar să fie substanțial și rapid îmbunătățite.

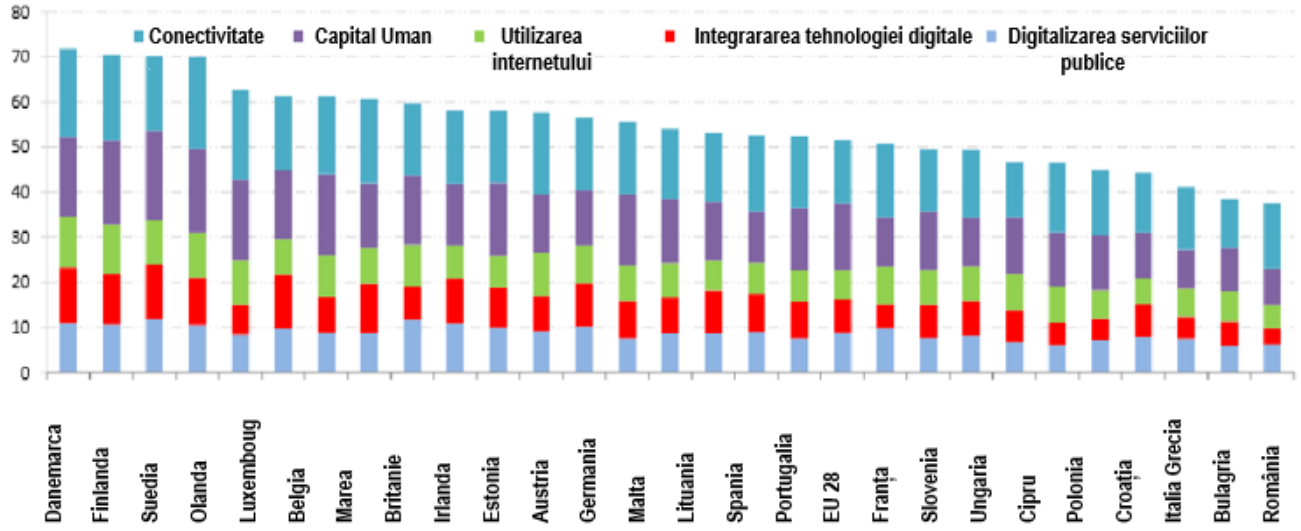
1.2.6. România pe locul 28 în UE la Indicele Societății și Economiei Digitale (DESI)

Competitivitatea, în perioada actuală și viitoare, este strâns legată de evoluția pe coordonatele majore ale construirii economiei bazate pe cunoștințe. Din acestă 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[15], pentru fiecare țară membră. În figura nr. 22 este prezentată ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI.



(Sursa: https://digital-agenda-data.eu/charts/desi-)
Figura nr. 22 – Ierarhia țărilor UE, în funcție de DESI

Așa cum se poate observa, **România se situează pe ultimul loc**, ceea ce semnifică cele mai slabe performanțe și perspective de trecere la economia și societatea bazate pe cunoștințe din toate țările UE. Față de anul 2017, în 2018, scopul general s-a îmbunătățit, ca urmare a progreselor înregistrate la 4 dintre cele 5 domenii considerate.

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

1.3. Starea și caracteristicile managementului la nivel național în 2018

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

[15] xxx The Digital Economyand Society Index (DESI), https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi

paradigmă, în continuare **abordăm starea și performanțele managementului la nivel național din perspectiva impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei României***.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Pentru domeniul managementului, de care ne ocupăm, apelăm la cea de-a doua abordare, întrucât folosirea de indicatori de performanță pentru a măsura calitatea și eficiența managementului în anul 2018 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 2018 nu este pe deplin edificatoare, datorită situației economice contextuale, atât interne cât și externe, ceea ce

* Ulterior, într-un alt paragraf, ne ocupăm de cel de al doilea factor menţionat de Domar – învăţământul, fireşte, particularizat în domeniul managementului.

alterează performanțele economice la toate nivelurile.

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

Managementul practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană este – după opinia a aproape jumătate dintre respondenți – **inferior**. Aproape un sfert dintre aceștia îl consideră aproximativ la fel, iar peste o treisprezecime dintre ei, chiar superior mediei europene (vezi figura nr. 23).

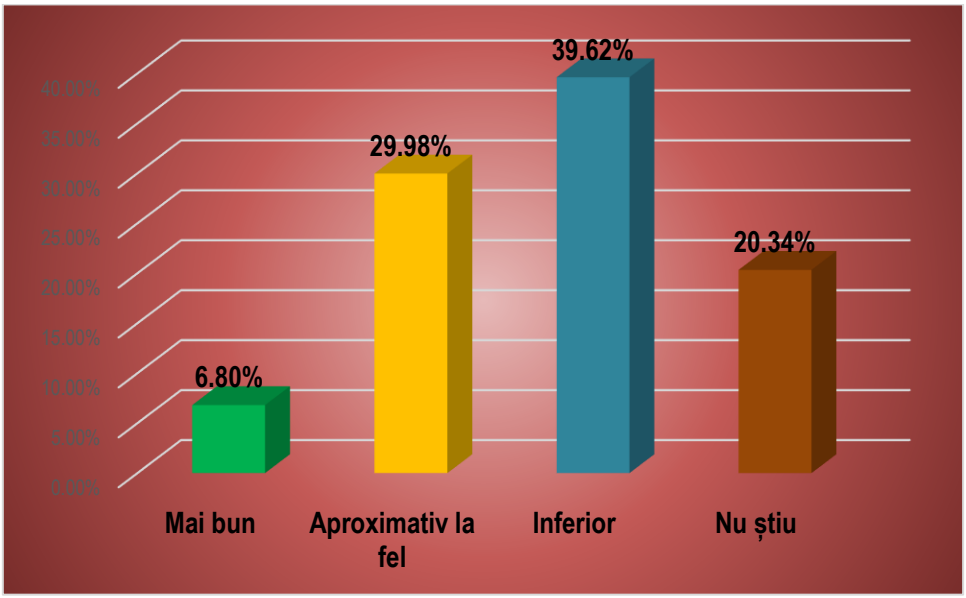


Figura nr. 23 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu media Uniunii Europene

Detalierea analizei pe cele două categorii de specialiști - prezentată în figura nr. 24, indică diferențe apreciabile.

* Pentru informaţii şi analize detaliate ale managementului autohton în anul 2009, vezi lucrarea O. Nicolescu, I. Verboncu, M. Profiroiu, Starea de sănătate a managementului din România şi ieşirea din criză, Editura Media 10, Bucureşti, 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, Bucureşti, 2014, pentru anul 2014, O. Nicolescu, I. Popa, C. Nicolescu, Starea de Sănătate a managementului din România în 2014 – Raport de cercetare, ediţia a VI-a, Editura Pro Universitaria, Bucureşti, 2015, O. Nicolescu. I. Popa, C. Nicolescu, S. Ştefan, Starea de sănătate a managementului din România în 2015 – Raport de cercetare, ediţia a VII-a, Editura Pro Universitaria, Bucureşti, 2016, Starea de sănătate a managementului din România în 2016 – Raport de cercetare, ediția a VIII-a, Editura Prouniversitaria, Bucureştti, 2017, Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Raport de cercetare, ediția a IX, Editura Prouniversitaria, București, 2018.

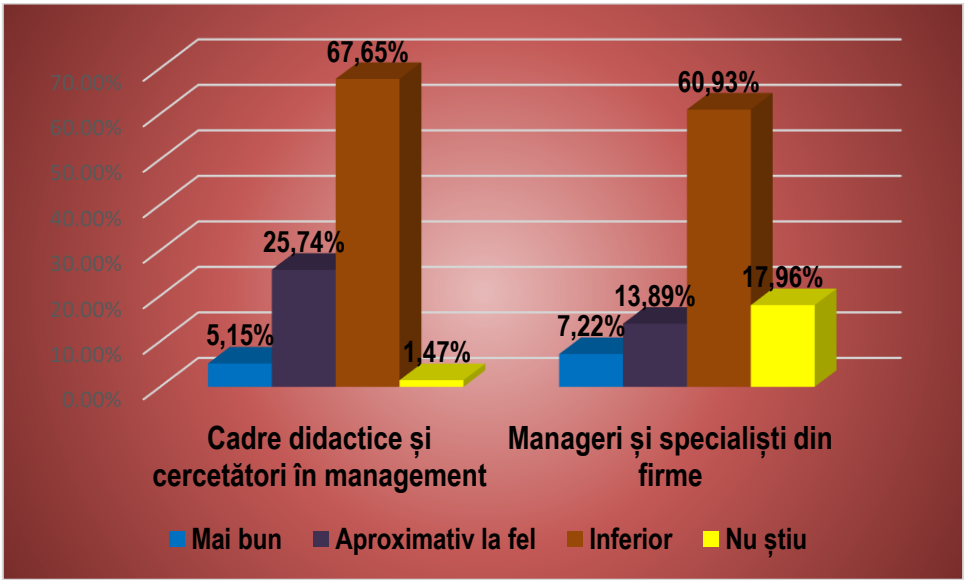


Figura nr. 24 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, diferențiat pe categorii de respondenți

În medie, cadrele didactice, cercetătorii și consultanții apreciază într-o proporție cu 11,1% mai mare ca fiind mai puțin performant managementul din România comparativ cu media UE, față de practicieni. Astfel, 67,65% din cadrele didactice, cercetătorii și consultanți consideră că managementul din România este inferior celui mediu din UE, în timp ce numai 60,93% dintre manageri și specialiști în management din România au aceeași apreciere. Față de 2017, gradul de convergență dintre evaluările celor două categorii de respondenți s-a amplificat.

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. 25.

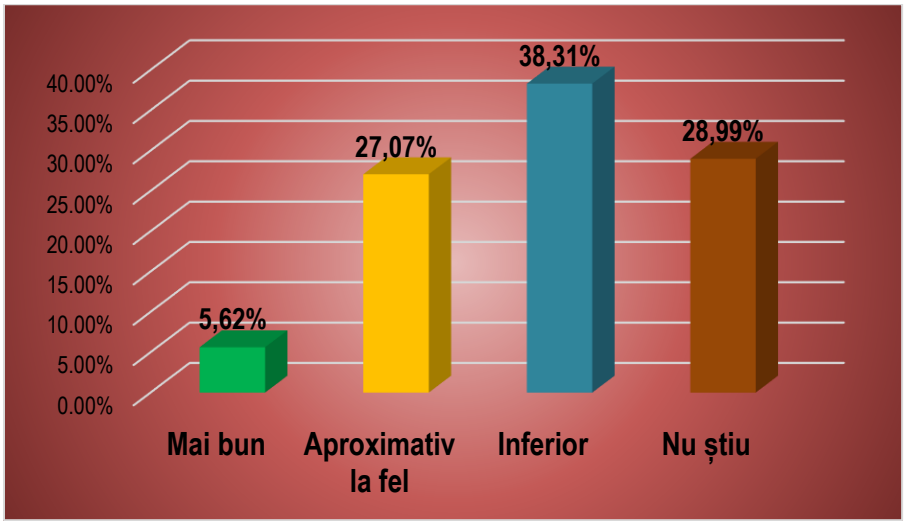


Figura nr. 25 – Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România, în 2017 comparativ cu cel din Europa Centrală

Aproape o treime (32,69%) dintre respondenți apreciază că managementul din România este la fel sau chiar superior managementului practicat în economia țărilor din Europa Centrală, procent ușor inferior aprecierilor din 2017 (34%). Constatăm de asemenea, că un procent foarte mare dintre respondenți - aproape 30% - se abțin să evalueze din lipsă de cunoștințe.

Aprofundarea analizei pe cele două grupe de respondenți (vezi figura nr. 26) 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**:

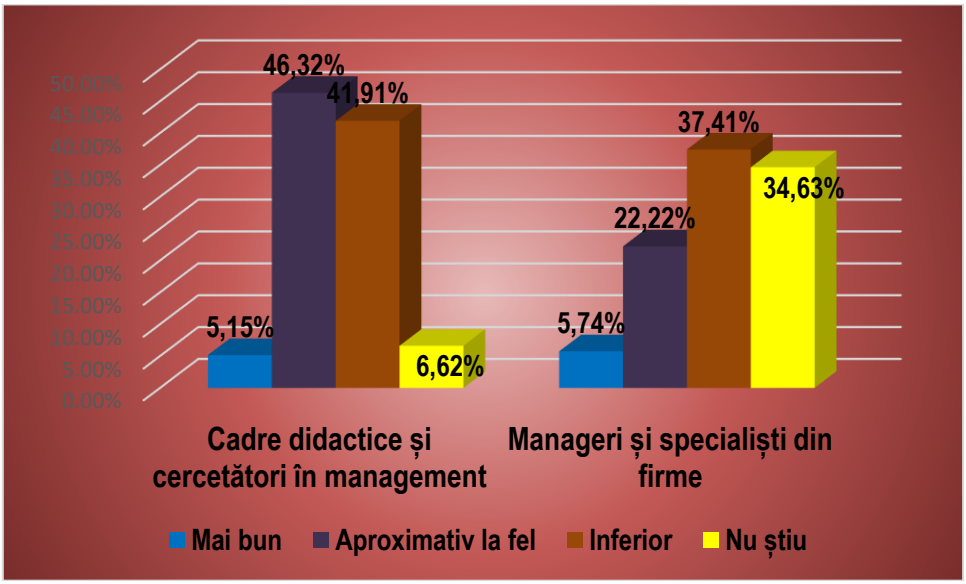


Figura nr. 26 – Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală, diferențiată pe categorii de respondenți

- Procentul managerilor și specialiștilor în management care apreciază că eficiența și calitate managementului practicat în România sunt inferioare comparativ cu cele din Europa Centrală și de Est, este cu 11,2% mai mare față de proporția profesorilor, trainerilor și consultanților care au același punct de vedere;
- În schimb, într-o proporție mai mare – dublă - 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 superior celui practicat din Europa Centrală și de Est este foarte apropiată de 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 – le minimizează efectele negative.

Ultima criză economică a fost în primul rând o criză mondială, „pornită" din SUA, cu „contribuția" substanțială în special a managementului din domeniul financiar-bancar și a managementului administrației federale. Această criză a proliferat rapid într-o mare parte a economiei mondiale și, prin ricoșeu, s-a repercutat și în România. La nivelul țării noastre, criza a luat o amploare deosebită datorită, în principal, „șubrezeniei" economiei românești, care, deși s-a dezvoltat rapid în perioada 2000 - 2008, a făcut-o relativ „brownian", cu consecințele negative de rigoare, în plan structural și al competitivității. La acesta s-au adăugat complexele evoluții politice, economice și sociale la nivelul UE, a căror vârf de iceberg au fost: Brexitul și lansarea celor cinci scenarii strategice de evoluție a Europei. În plus, la nivel național, situația, îndeosebi cea politică și legislativ-juridică au fost și sunt complicate și tensionate. Toate acestea ridică serioase semne de întrebare privind calitatea managementului practicat, începând cu cel european și continuând cu cel la nivel național și până la nivelul agenților economici.

În acest context, este deosebit de important de estimat – mai ales din punct de vedere al viitorului - care este **capacitatea managementului național de a face față complexelor situații cu care se confruntă 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 contradictoriilor evoluții internaționale, în special în cadrul Uniunii Europene, amplificate de Brexit, criza cu Rusia și de evenimentele din Orientul Mijlociu;
- al soliditității și rapiditității pregătirii relansării sustenabile a economiei din România, care are de recuperat mari decalaje economice și sociale.

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. 27) **și o proporție mult mai redusă, sub 10% din eșantion ca fiind o capacitate ridicată**. De asemenea, remarcăm că aproape o treime (30,92%) dintre respondenți consideră că această capacitate managerială este redusă.

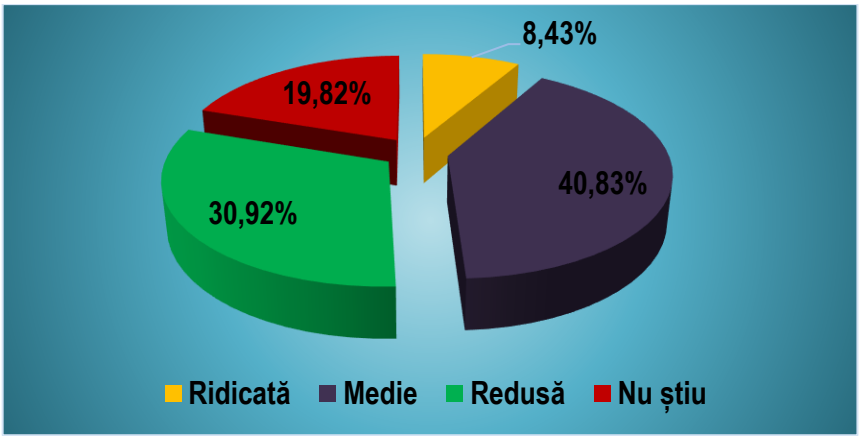


Figura nr. 27 – Capacitatea managementului din România de a face față la nivel de țară, în 2018, complexelor situații actuale autohtone și internaționale

Detalierea analizei realizată pentru anul 2018 pe cele două categorii de specialiști consultați evidențiază anumite diferențe notabile, așa cum rezultă din tabelul nr. 12. În opinia unei părți mult mai mari dintre cadrele didactice universitare, cercetători și consultanții în management - cu 29,2%, comparativ cu cea de a doua categorie de specialiști - managementul la nivel național are o capacitate medie de a face față situațiilor actuale. În schimb, managerii și specialiștii din organizații consideră, într-o proporție mult mai mare (de peste 2 ori), că managementul din România are o capacitate managerială ridicată. Menționăm de asemenea și faptul că aproape o pătrime dintre managerii și specialiștii în management din economie și-au declinat competența în a evalua aceste aspecte, față de numai 0,64% dintre respondenții din universități și cercetare.

Tabelul nr. 12

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

Nr. crt.		Capacitatea managementului, în general, la nivel de țară, de a face față complexelor situații autohtone și internaționale din anul 2018			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	4,41%	50,00%	44,85%	0,74%
2	Manageri și specialiști din firme	9,44%	38,52%	27,41%	24,63%

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. 28.

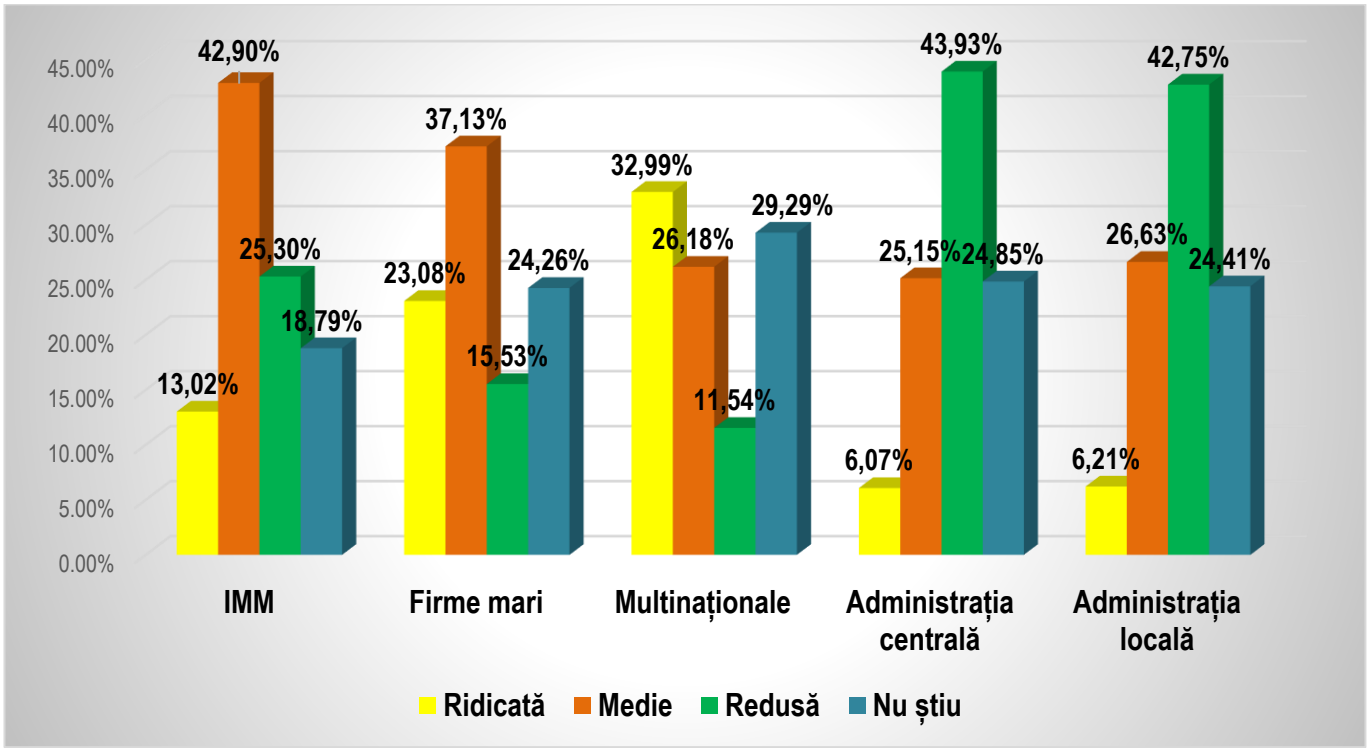


Figura nr. 28 – Capacitatea managementului de a face față complexelor situații actuale la nivelul principalelor categorii de componente ale economiei

Cel mai mare potențial managerial de a face față crizei este identificat la nivelul companiilor mari companiilor multinaționale, pentru care aproximativ 60% dintre componenții eșantionului apreciază că posedă o capacitate ridicată sau medie de a soluționa problemele cu care se confruntă în prezent economia și societatea din România. Pe poziția secundă este apreciată capacitatea managementului IMM-urilor de a face față situațiilor actuale (55,92%). Precizăm însă, că, în medie, aproape un sfert dintre respondenți nu s-au pronunțat asupra capacității acestor categorii de organizații de a face față situațiilor actuale. **Cel mai redus potențial este identificat la nivelul administrației centrale (43,93%) și administrației locale (42,75%)**. 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 - 2017, 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. 13) indică unele diferențe semnificative, pe care le punctăm în continuare:

Tabelul nr. 13

Capacitatea managementului de a face față complexelor situații actuale

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Capacitatea managementului de a face față complexelor situații autohtone și internaționale în 2018, în România			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1.	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	10,29%	62,50%	25,00%	2,21%
2.		Manageri și specialiști din firme	13,70%	37,96%	25,37%	22,96%
3.	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	24,26%	63,24%	10,29%	2,21%
4.		Manageri și specialiști din firme	22,78%	30,56%	16,85%	29,81%
5.	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	41,91%	47,79%	4,41%	5,88%
6.		Manageri și specialiști din firme	30,74%	20,74%	13,33%	35,19%
7.	Administrația centrală	Cadre didactice și cercetători în management	2,21%	26,47%	71,32%	0,00%
8.		Manageri și specialiști din firme	7,04%	24,81%	37,04%	31,11%
9.	Administrația locală	Cadre didactice și cercetători în management	2,94%	30,15%	66,91%	0,00%
10.		Manageri și specialiști din firme	7,04%	25,74%	36,67%	30,56%

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

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

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

• Diferențele de apreciere se înregistrează pentru administrația centrală și administrația locală, în ceea ce privește capacitatea acestora de a face față situațiilor actuale sunt foarte reduse.

Un aspect important, în special din perspectiva rezolvării complexelor probleme din economia românească, îl reprezintă **impactul psihologic negativ pe care complexele situații actuale din economie și societate îl au asupra întreprinzătorilor și managerilor**. Cercetarea efectuată în primăvara anului 2018, pe un eșantion reprezentativ de întreprinzători și manageri de IMM-uri, a relevat un puternic impact negativ asupra acestora (vezi figura nr. 29). Peste o treime dintre manageri și întreprinzători se simt stresați foarte intens sau intens, și ceva mai mult de o treime sunt afectați mediu, iar ceva mai puțin de un sfert (24,07%) resimt psihologic situația complexă actuală în mică măsură; numai 7,14% dintre manageri și întreprinzători nu se simt stresați.

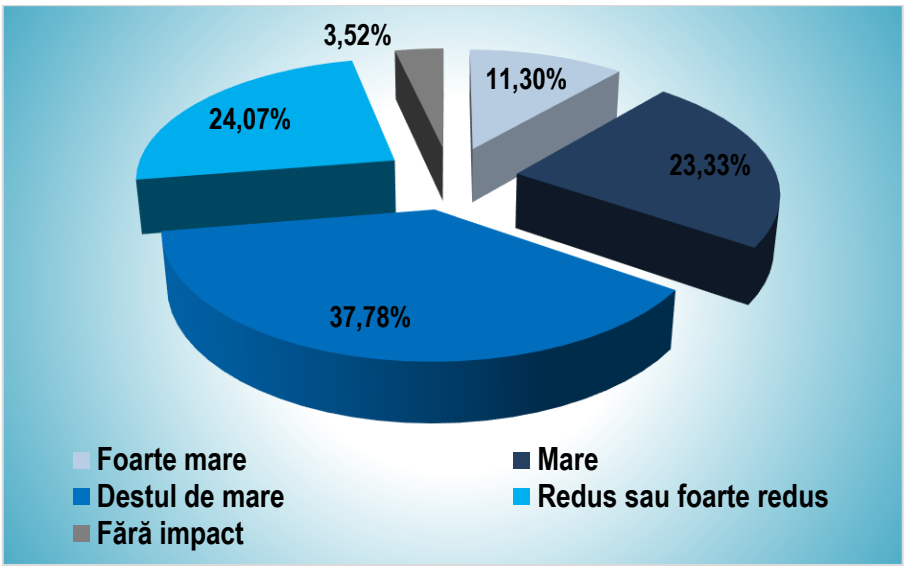


Figura nr. 29 - Impactul psihologic al situației economice actuale economice asupra managerilor și întreprinzătorilor[16]

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

Tabelul nr. 14

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

Nr. crt.	Impactul psihologic al situației economice actuale asupra întreprinzătorilor	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Foarte mare	13,41%	9,82%	2,86%
2.	Mare	27,65%	16,07%	12,86%
3.	Destul de mare	35,20%	35,71%	54,29%
4.	Redus sau foarte redus	22,07%	31,25%	22,86%
5.	Fără impact	1,66%	7,14%	7,14%

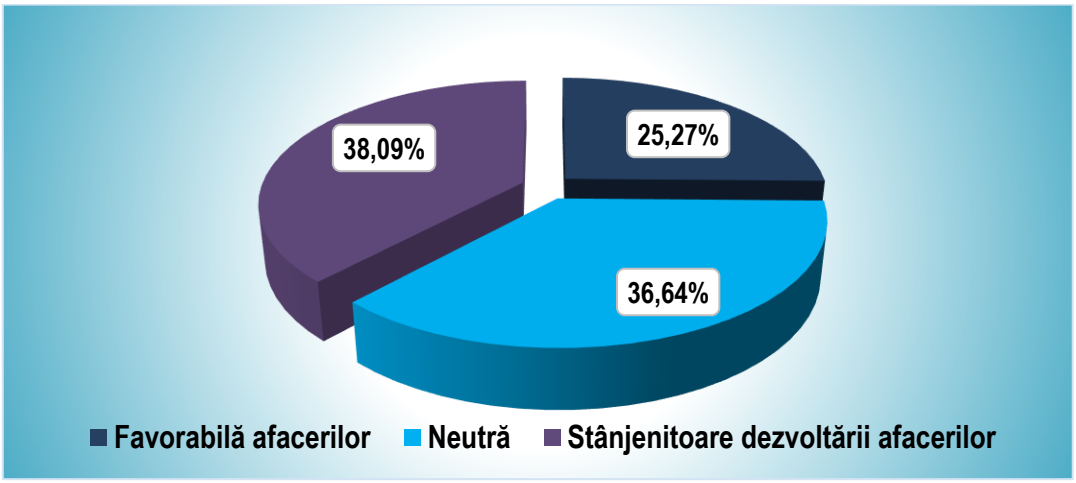
Concluzia finală care se desprinde este că **o proporție majoră a specialiștilor în management din învățământ, cercetare, consultanță și firme apreciază ca redusă capacitatea managementului practicat în România de a face față complexelor situații actuale, maxima negativă înregistrându-se la nivelul administrației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

[16] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C.,Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018, pg. 66.

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 2018.

Situația de ansamblu a mediului economic din România în prima jumătate a anului 2018 a fost apreciată ca fiind permisivă de aproape două cincimi dintre întreprinzători și manageri de IMM-uri. Peste o treime au apreciat că mediul de afaceri este stânjenitor și o pătrime au afirmat că mediul este favorabil afacerilor (vezi figura nr. 30). Precizăm că aceste procente sunt ușor deteriorate față de cele din 2017, însă rămân încă departe de mediile predominant favorizante pentru afaceri din Europa de Vest.



(Sursa: Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, 2018, pag. 29)
Figura nr. 30 - Evaluarea situației de ansamblu a mediului economic în 2018 de către întreprinzători și manageri

Diferențierea aprecierilor în anul 2018 în funcție de **ramurile de activitate** în care își desfășoară activitatea managerii și întreprinzătorii (vezi tabelul nr. 15) ne permit următoarele **punctări semnificative**:

- Managerii și întreprinzătorii firmelor din industrie și servicii dețin cea mai mare pondere dintre cei ce consideră că mediul favorizează dezvoltarea economică, iar la polul opus se situează managerii companiilor din comerț, cu o pondere de aproape 2 ori mai mică;
- Managerii și întreprinzătorii întreprinderilor din servicii, construcții și industrie reprezintă procentul cel mai ridicat, iar cei ai firmelor din transporturi cel mai scăzut procent, care au apreciat că mediul economic este neutru;
- Managerii și întreprinzătorii IMM-urilor din transporturi și comerț înregistrează cele mai ridicate ponderi – de în jur de 50% - ale perceperii mediului ca fiind stânjenitor afacerilor.

Tabelul nr. 15

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

Nr. crt.	Situația de ansamblu a mediului economic actual	IMM-urile pe ramuri de activitate				
		Industrie	Construcții	Comerț	Transporturi	Servicii
1.	Favorabilă afacerilor	32,23%	21,05%	16,67%	22,22%	25,33%
2.	Neutră	35,55%	36,84%	34,62%	27,78%	41,33%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	32,23%	42,11%	48,72%	50,00%	33,33%

(Sursa: Carta Albă a IM-urilor din România 2018, 2018, pag. 36)

Din analiza evaluărilor mediului de afaceri în funcție de mărimea firmelor conduse de întreprinzători și manageri (vezi tabelul nr. 16) se constată că **cele mai frecvente calificative favorabile se înregistrează la nivelul întreprinderilor mijlocii**. În ceea ce privește estimarea unui mediu ca fiind stânjenitor, întreprinzătorii deținători de microfirme dețin ponderea cea mai ridicată pentru perioada actuală (cu peste 40% din total respondenți).

Tabelul nr. 16

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

Nr. crt.	Situația de ansamblu a mediului economic actual	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Favorabilă afacerilor	21,95%	26,32%	40,85%
2.	Neutră	36,59%	39,47%	32,39%
3.	Stânjenitoare dezvoltării afacerilor	41,46%	34,21%	26,76%

(Sursa: Carta Albă a IM-urilor din România 2018, 2018, pag. 33)

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. 31 prezentăm aceste evoluții contextuale, așa cum au rezultat din prelucrarea răspunsurilor a 559 întreprinzători și manageri intervievați în primăvara anului 2018.

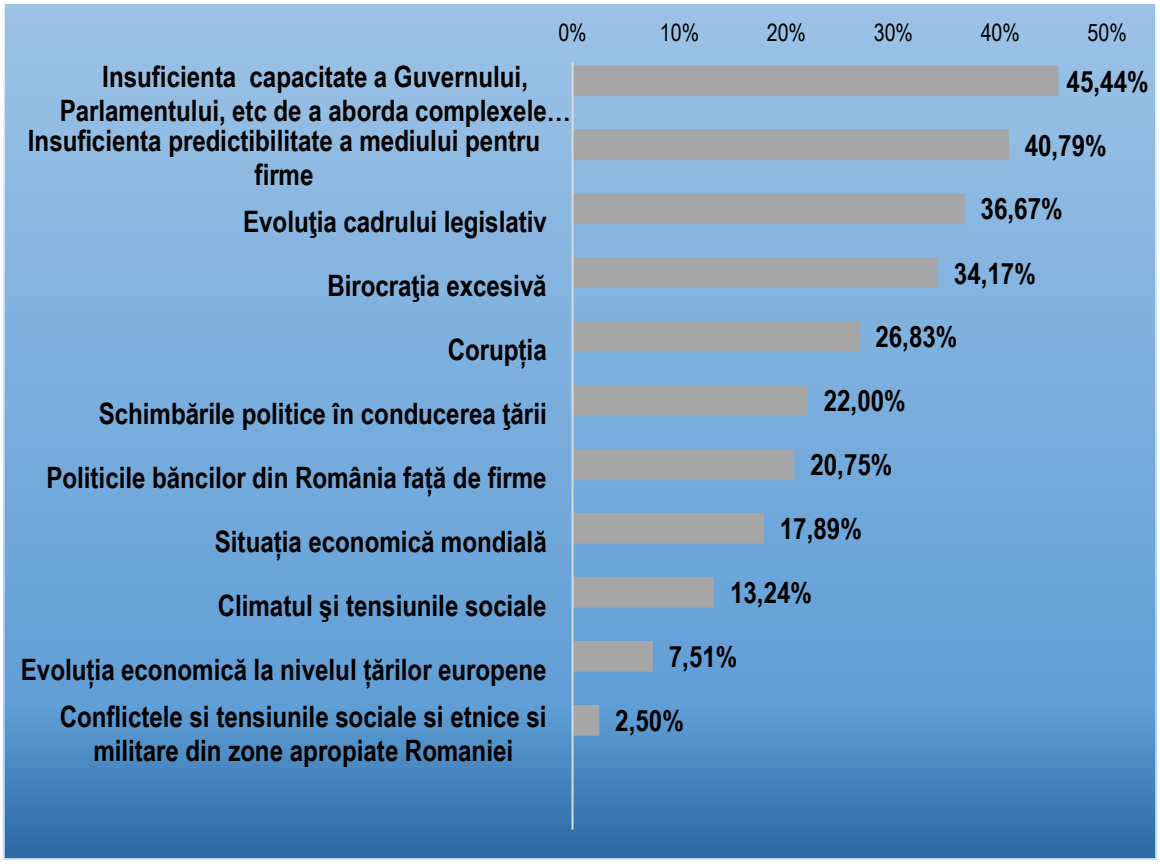


Figura nr. 31 – Frecvența principalelor evoluții contextuale care influențează negativ activitățile IMM-urilor
Sursa: Nicolescu O. (coordonator), Carta Albă a IM-urilor din România 2018, 2018, p. 52

Din examinarea elementelor cuprinse în figura nr. 31 rezultă că există **două tipuri de evoluții contextuale care influențează negativ activitățile și managementul firmelor**.

a) **Elemente contextuale interne**, asupra cărora managementul național au sau pot avea, de regulă, o influență majoră. În această categorie se înscriu majoritatea elementelor inserate în figura menționată. Dintre acestea remarcăm ca având o mare influență negativă asupra funcționalității și performanțelor firmelor, următoarele variabile – insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, ș.a., de a aborda complexele situații actuale și insuficienta predictibilitate a mediului pentru firme - plasate pe primele două poziții – urmate de evoluția cadrului legislativ, birocrația excesivă și corupția. Aceste elemente endogene României sunt expresii directe și indirecte ale managementului deficitar economic și politic practicat în România în ultimii ani, inclusiv în 2018.

b) **Elemente contextuale externe României** din mediul internațional – au fost percepute ca având o influență redusă.

În concluzie, mediul economic din România din 2017 și 2018, deși nu este favorizant majorității firmelor, s-a menținut cam la aceiași parametri, cu o ușoară deterioare, **neindicând o creștere notabilă a capacității manageriale a organismelor statale comparativ cu 2016**, cu toate că au fost schimbări majore în conducerea politică a României.

1.3.5. Identificarea și analiza punctelor forte ale managementului național

1.3.5.1. Primatul analizei punctelor forte

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

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

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

1.3.5.2. Puncte forte relevante ale managementului practicat în România

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

Din centralizarea și analiza informațiilor culese de la respondenți a rezultat lista cu **ierarhia de puncte forte** indicată în figura nr. 32 referitoare la ansamblul managementului practicat în România.

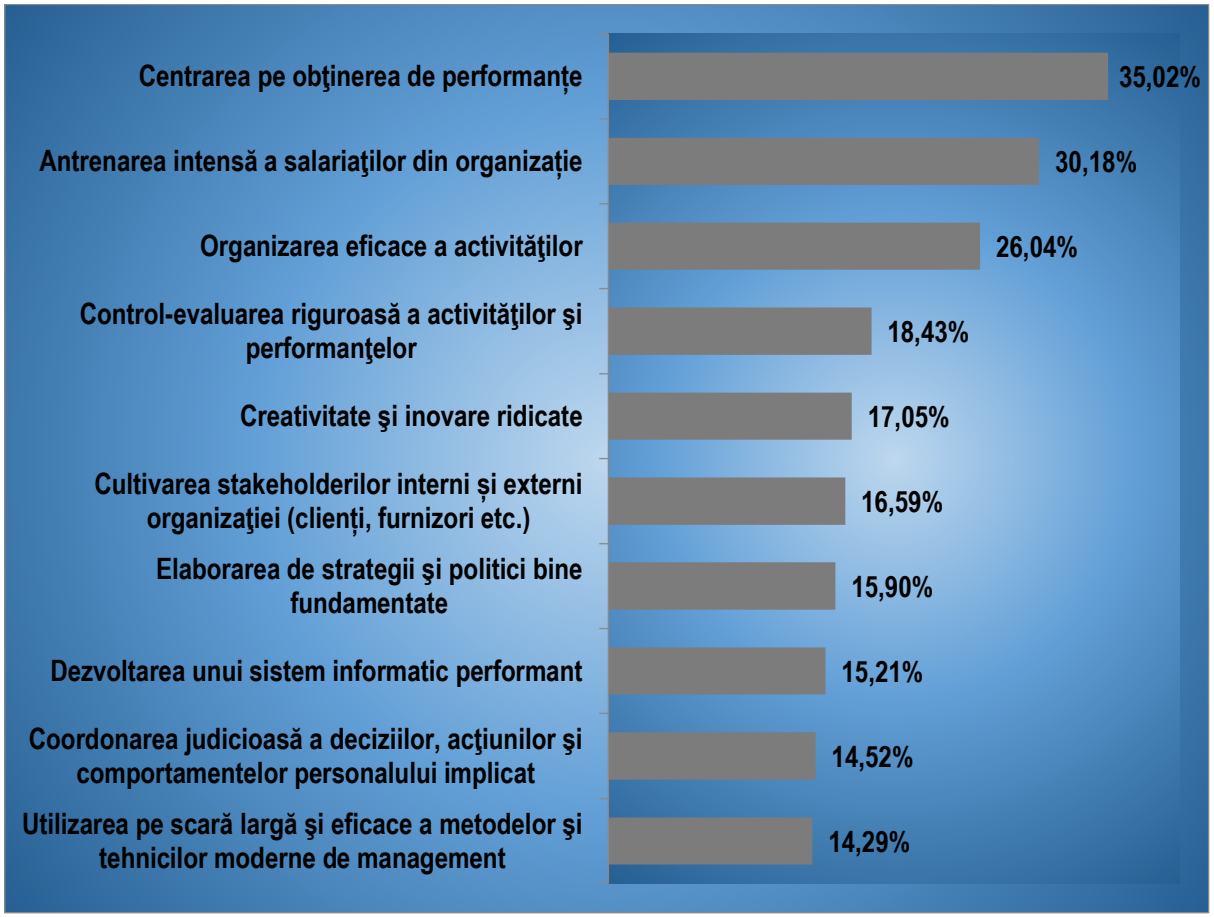


Figura nr. 32 - Principalele puncte forte ale managementului național practicat în România, potrivit evaluărilor tuturor respondenților

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 peste 10 procente.
- Pe primele două poziții, cu procente peste 25%, se situează **centrarea pe obținerea de performanțe, antrenarea intensă a salariaților** și **organizarea eficace a activităților,** primul reprezentând principalul obiectiv al managementului, iar următoarele două modalități esențiale pentru obținerea de performanțe;
- Următoarele cinci puncte forte – **control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, creativitate și inovare ridicate, cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației, elaborarea de strategii și politici bine fundamentate și dezvoltarea de sisteme informatice performante - cu ponderi de peste 15%, se referă la elemente esențiale în condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, la „smart economy" – cunoștințele, informațiile și oamenii.**

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

Tabelul nr. 17

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	14,06%
12.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	13,82%
13.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	13,36%
14.	Intense activități de training ale angajaților	13,13%
15.	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului	13,13%
16.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	12,44%
17.	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice	12,21%
18.	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	10,14%
19.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	9,91%
20.	Eficace acțiuni de marketing	8,06%

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

Tabelul nr. 18

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2018 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Dezvoltarea unui sistem informatic performant	36,56%
2.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	34,41%
3.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	34,41%
4.	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației	34,41%
5.	Centrarea pe obținerea de performanțe	31,18%
6.	Transfer intens de know-how managerial din alte țări	30,11%
7.	Asigurarea sustenabilității organizației conduse	30,11%
8.	Intense activități de training ale angajaților	27,96%
9.	Obținerea de venituri și profituri ridicate	26,88%
10-11.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	23,66%
11-12.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	23,66%

Tabelul nr. 19

Principalele puncte forte ale managementului din România în 2018 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Centrarea pe obținerea de performanțe	36,07%
2.	Antrenarea intensă a salariaților din organizație	31,96%
3.	Organizarea eficace a activităților	27,27%
4.	Creativitate și inovare ridicate	17,01%
5.	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate	14,66%
6.	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor	14,08%
7.	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat	12,32%
8.	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management	12,02%
9.	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.)	11,73%
10.	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace	11,44%

- Cinci puncte forte se regăsesc în ierarhia primelor 10 la ambele categorii de specialiști – ceea ce denotă o convergență apreciabilă a evaluărilor celor două categorii de respondenți;
- Dispersia punctelor la ambele categorii de respondenți este ridicată, de peste 13 procente;
- Referitor la funcțiile managementului, ambele categorii de respondenți includ în primele 10 puncte forte, două funcții – control-evaluare riguroasă a activităților și performanțelor și antrenarea intensă a salariaților din organizație, dar cu procente sensibil diferite.

a) **Abordarea corelativă a principalelor puncte forte pe cele trei nivele considerate** – total eșantion, grupul cadre didactice, cercetători și consultanți și, respectiv, grupul manageri și specialiști în management (vezi figura nr. 33) ne permite formularea următoarelor aspecte semnificative:

- În mod firesc, procentele acordate diferă într-o anumită măsură, ca tendință, opțiunile grupului de cadre didactice, traineri și specialiști în management înregistrând frecvențe mai mari, la cele cinci puncte forte considerate;
- Numai un punct forte – centrarea pe performanțe – se regăsește în primele cinci la cele trei nivele considerate;
- Cadrele didactice, traineri și consultanții în management includ în primele cinci puncte forte – pe lângă punctul comun – valorificarea potențialului informațional și decizional al informației – și control-evaluarea riguroasă a activităților, cultivarea relațiilor cu stakeholderii și dezvoltarea unui sistem informatic performant;
- Managerii și specialiștii plasează în primele cinci puncte forte și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților și creativitate și inovare ridicate.

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

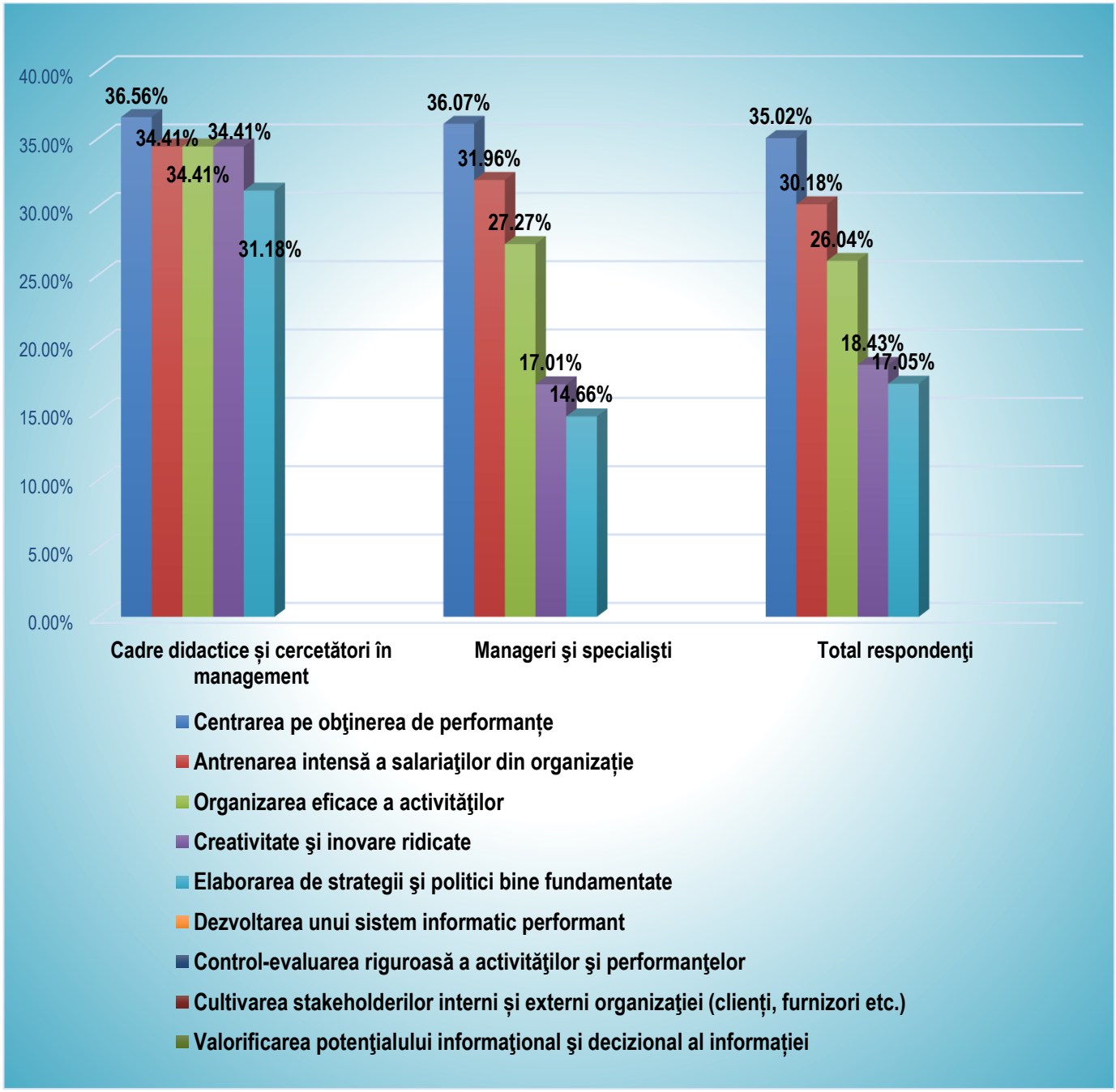


Figura nr. 33 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte forte pe cele trei nivele de analiză

1.3.5.3. Analiza cauzală a principalelor punctelor forte manageriale

În continuare, în tabelul nr. 20, aprofundăm analiza celor mai frecvente puncte forte, cu impact major asupra ansamblului managementului din România în anul 2018.

Tabelul nr. 20

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	**Centrarea managementului pe obținerea de performanțe (35,02% din totalul persoanelor chestionate)**	Rolul determinant al managementului ca factor de obținere a performanțelor economice	• 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.	• Crearea de condiții manageriale adecvate pentru derularea eficientă și eficace a proceselor de muncă în zonele în care se manifestă acest punct forte • Diminuarea efectelor negative ale crizei economice și tensiunilor macroeconomice în organizațiile și domeniile unde se manifestă acest tip de management • Amplificarea performanțelor organizațiilor macro, mezo și micro economice
2.	**Antrenarea intensă a personalului din organizație (30,18% din totalul persoanelor chestionate)**	Cerință esențială a managementului profesionist	• 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	• Stimularea amplificării funcționalității și performanțelor organizațiilor • Accelerarea ritmului de creștere a productivității în economia din România
3.	**Organizarea eficace a activităților (indicată de 26,04% din respondenți)**	Cerință esențială a managementului profesionist	• Impactul major pe care organizarea îl are asupra supraviețuirii și dezvoltării oricărei organizații • Creșterea – deși nu suficientă – a nivelului de informare și cunoștințe organizatorice a managerilor și specialiștilor din ministere, agenții, județe, municipii etc.	• 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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
4.	**Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (18,43% dintre respondenți)**	Cerință esențială a managementului profesionist	• Perfecționarea sistemului informațional, în special prin componenta informatică, reflectată în oferirea unor posibilități superioare de control-evaluare în organizații • Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor și specialiștilor care lucrează într-o parte apreciabilă a structurilor manageriale din sectorul de stat și public • Finalizarea perioadelor de planificare prin elaborarea unor situații informaționale	• Amplificarea conștiinciozității 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 manageriate • Îmbunătățirea funcționalității și performanțelor entităților economico-sociale
5.	**Creativitate și inovare ridicată este aprecierea a 17,05% din componenții eșantionului investigați**	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	• Amplificarea în ultimii ani, a nivelului de informații și de cunoștințe manageriale și de altă natură la o mare parte a resurselor umane • Creșterea potențialului inovativ a personalului. • Dezvoltarea în numeroase entități de culturi organizaționale cu dimensiune inovațională • Intensitatea concurenței pe piața internă și externă • Creșterea transferului internațional de know-how managerial • Realizarea de traininguri manageriale a numeroși specialiști și manageri	• Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate • Generarea de posibilități sporite de rezolvare inovativă a unor probleme complexe și diverse • Asigurarea de resurse superioare pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizațiilor
6.	**Cultivarea relațiilor cu stakeholderilor interni și externi ai organizației (16,59% dintre respondenți)**	Cerință esențială a managementului profesionist	• Creșterea nivelului de pregătire a managerilor • Modificarea culturii organizaționale a companiilor • Intensificarea comunicării și colaborării cu managerii din alte țări • Presiunile mari exercitate asupra managerilor de contextul macrosocial	• Atragerea de resurse suplimentare în organizații • Amplificarea competențelor utilizate în organizații • Favorizarea obținerii de performanțe superioare de către organizații • Integrarea superioară în mediul de afaceri

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
7.	**Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (15,90% din totalul opțiuni respondenți)**	Promovarea managementului strategic	• Amplificarea nivelului de pregătire al managerilor din numeroase domenii • Conștientizarea de către manageri și specialiști din organizații a impactului major pe care strategiile și politicile le au asupra funcționalității și performanțelor acestora • Implementarea prevederilor, directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu acestora	• Amplificarea predictibilității mediului de afaceri și performanțelor economico-sociale • Existența , mai ales a unor politici anuale, la nivel național și sectorial (ex. Bugetul de stat), utile agenților economici și administrației local • Îmbunătățirea performanțelor și vizibilității economiei României în Uniunea Europeană • Creșterea gradului de integrare a economiei României în Uniunea Europeană
8.	**Dezvoltarea de sisteme informatice performante (15,21% din eșantion)**	Cerințele și exigențele managementului științific	• 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	• 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
9.	**Coordonare judicioasă a deciziilor, acțiunilor si comportamentului personalului implicat (14,52%)**	Cerință esențială a managementului profesionist	• Comunicare "de sus în jos", mult mau intense decât "de jos în sus" • Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor (în special a celor referitoare la coordonarea actvităților) de la toate nivelele administrației locale	• Armonizarea mai bună a muncii salariaților • Creșetrea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonele aflate în administrare
10.	**Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management**	Cerința esențială a managementului profesionist	• Creșterea nivelului de profesionalizarea a managerilor • Intensificarea contactelor și schimburilor de bune practici la nivel internațional	• Creșterea funcționalității mecanismelor manageriale din organizații • Amplificarea eficacității și

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			• Perfecționarea sistemelor informaționale, mai ales prin componenta informatică • Intensificarea competiției pe piața internă a României	eficienței deciziilor și acțiunilor manageriale • Ameliorarea capacității organizațiilor de a fi performante

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. Componenților 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 2018 la nivel național, în exercitarea managementului în România, sunt cele cuprinse în figura nr. 34.

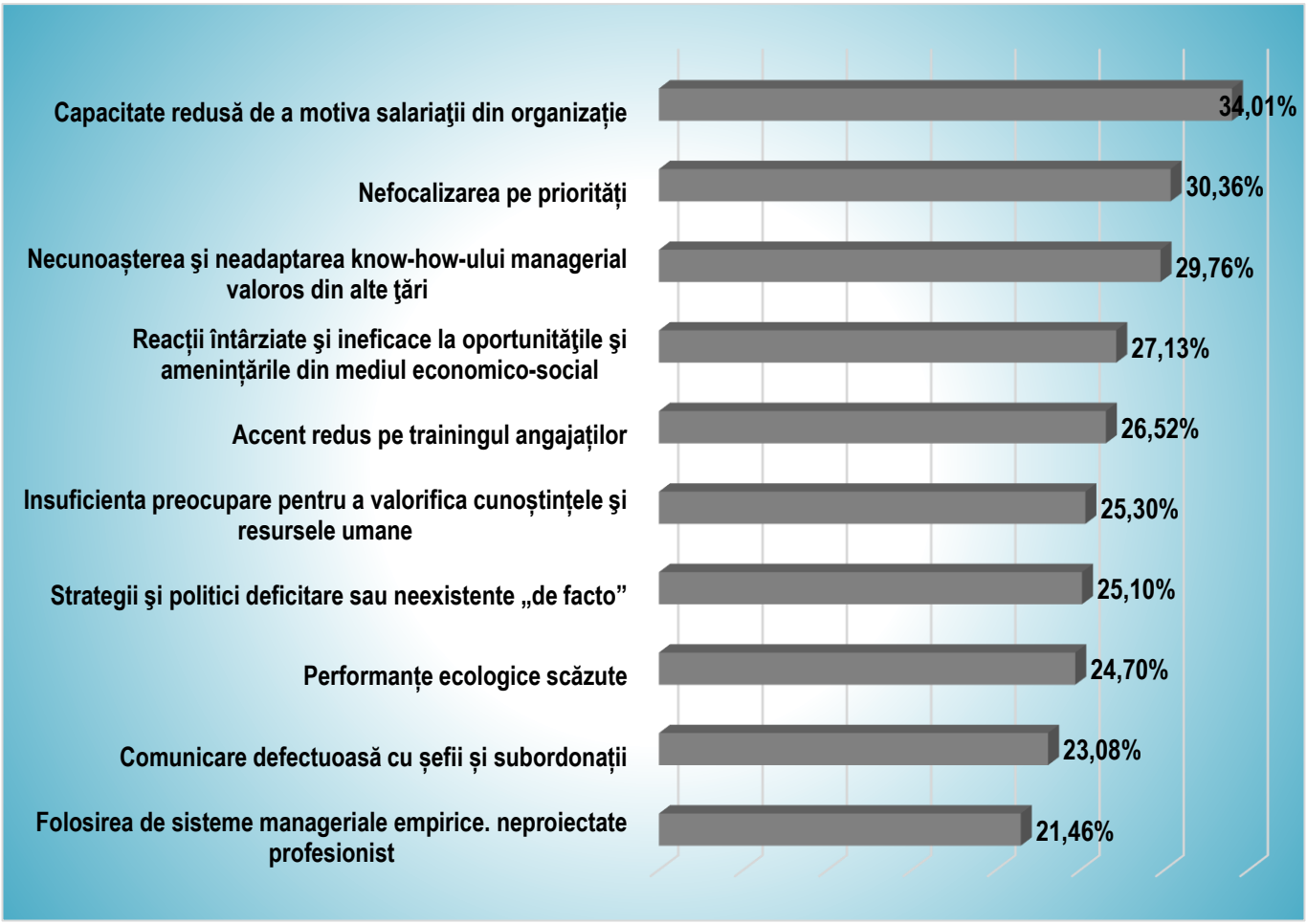


Figura nr. 34 - Cele mai frecvente zece puncte slabe manifestate în exercitarea managementului la nivel național în România în 2018

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

• Pe poziția întâi se situează **capacitatea redusă de a motiva salariații din organizații**. Faptul că 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.

• **Nefocalizarea pe priorități**, cu 30,36% - situată pe poziția a doua - 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 nefocalizarea acesteia asupra interesului național.

• Pe poziția a treia se situează – pentru prima dată în cei zece 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 practice.

• **Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social** este plasată pe pozția a patra cu 27,13%**.** Această deficiență este deosebit de gravă, întrucât performanțele economice și funcționalitatea României depind în mare măsură de capacitatea de adaptare la evoluțiile mediului național și internațional care este deosebit de complexe și fluide.

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

• Pe poziția a șasea se situează "**insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane**". Este pentru prima data pe parcursul celor zece 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.

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

• Pe poziția a opta a fost plasată – iarăși în premieră pentru cercetarea noastră – deficiența **performanțe ecologice scăzute.** Acest element de noutate reflectă conștientizarea de către mediul managerial din România a necesității acordării unei atenții majore consecințelor ecologice ale deciziilor și acțiunilor din economie. În opnia noastră, această evoluție este firească în condițiile în care, în UE, zona ecologică este prioritară, iar România prezintă mari întârzieri în implementarea angajamentelor asumate la nivel european, pentru care i s-au alocat sume substanțiale.

• Pe cea de-a noua poziție se situează **comunicarea defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați,** cu aproape o pătrime dintre răspunsuri (23,08%). Întrucât comunicarea este esențială în toate procesele manageriale și de execuție, atunci când ea este defectuoasă sunt afectate toate elementele sistemului managerial național și funcționalitatea sectoarelor implicate.

• Ultima poziție în ierarhia deficiențelor este ocupată de "**folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist**". Constatăm din nou o premieră în primele zece deficiențe care are în vedere viziunea și abordarea sistemului și subsistemelor manageriale. Se sesizează condiționalitatea dintre calitatea mecanismelor manageriale și și performanțele obținute, și de aici, necesitatea proiectării riguroase a sistemului managerial, similar

cu proiecatrea sistemelor tehnice. Nici o entitate – la nivel macro, mezzo sau micro – nu poate avea sisteme manageriale performante, daca acestea nu sunt proiectate profesionist.

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. 21

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

Nr. crt.	Elemente	Total respondenți
11.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	20,04%
12.	Performanțe sociale scăzute	18,62%
13.	Performanțe economice scăzute	18,22%
14.	Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc.	17,41%
15.	Creativitate și inovare managerială reduse	17,21%
16.	Organizare defectuoasă a activităților	16,80%
17.	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației	16,80%
18.	Insuficienta valorificare managerială a valorilor informaticii moderne	16,80%
19.	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională	16,60%
20.	Coordonare ineficace a personalului	16,40%
21.	Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei	14,98%
22.	Control-evaluare sporadică și ineficace	14,57%
23.	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale	11,94%
24.	Inițiativă și spirit intreprenorial reduse	11,74%

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

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

- Lista **principalelor zece puncte slabe** ale acestora (vezi tabelul nr. 21) este apropiată de **cea rezultată pentru ansamblul eșantionului**, la care ne-am referit în aliniatele precedente, șapte din punctele slabe se regăsesc pe ambele liste;
- **Comunicarea defectuoasă, accentul redus pe trainingul angajaților și folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist** sunt puncte slabe de pe lista primelor zece la nivelul întregului eșantion care nu se regăsesc pe lista similară rezultată din opțiunile cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților.
- În schimb, în această ierarhie de zece puncte slabe apar alte trei dintre punctele slabe – **insuficienta fundamentare economică a deciziilor, creativitate și inovare manageriale reduse și performanțe sociale scăzute.**
- **Frecvențele înregistrate de primele 10 puncte slabe** potrivit opțiunilor profesorilor, trainerilor și consultanților în management - **sunt sensibil mai mari decât cele la nivelul întregului eșantion.** Astfel, **nefocalizarea pe priorități și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințe și resurse umane sunt**

plasate pe primele locuri de peste jumătate dintre respondenți, adică cu peste 50% mai mult decât la nivelul întregului eșantion. De asemenea, pentru pozițiile 8-10, frecvențele sunt de peste 42%, sensibil superioare celor din clasamentul general.

Tabelul nr. 22

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2018 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Nr. crt.	Elemente	Cadre didactice și cercetători în management
1.	Nefocalizarea pe priorități	54,62%
2.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	51,26%
3.	Performanțe ecologice scăzute	46,22%
4.	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor	46,22%
5.	Creativitate și inovare managerială reduse	46,22%
6.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	45,38%
7.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	45,38%
8.	Performanțe sociale scăzute	43,70%
9.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	42,86%
10.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	42,02%

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

Tabelul nr. 23

Principalele puncte slabe ale managementului din România în 2018 - manageri și specialiști

Nr. crt.	Elemente	Manageri și specialiști
1.	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație	30,40%
2.	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	25,60%
3.	Accent redus pe trainingul angajaților	25,60%
4.	Nefocalizarea pe priorități	22,67%
5.	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social	22,40%
6.	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații	20,27%
7.	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”	18,67%
8.	Performanțe ecologice scăzute	17,87%
9.	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane	17,07%
10.	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist	15,20%

- **Capacitatea redusă de a motiva salariații din organizații** – punctul slab cel mai frecvent indicat de

practicienii în management – este la fel ca și la nivel național pe poziția a întâi, dar cu un punctaj ceva mai redus;

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

c) **Abordarea corelativă a punctelor slabe pe ansamblu și pe cele două categorii de specialiști** considerați ne oferă posibilitatea reliefării mai multor **aspecte semnificative** (vezi figura nr. 35).

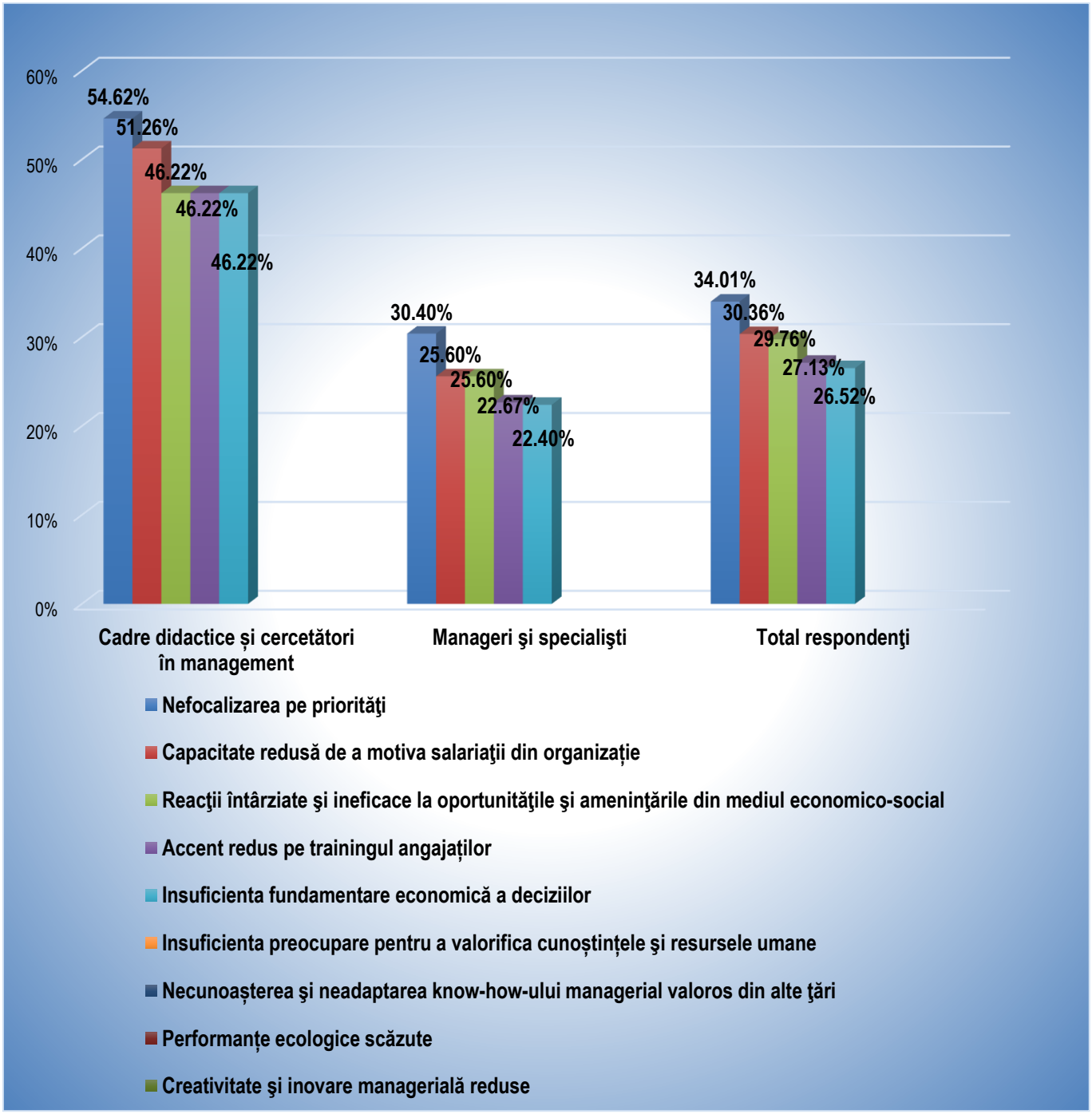


Figura nr. 35 – Prezentarea corelativă a principalelor cinci puncte slabe pe cele trei nivele de analiză

- În proporție de **20%, primele cinci puncte slabe se regăsesc la toate cele trei categorii de grupuri de specialiști analizate** - nefocalizare pe priorități;
- Cadrele didactice, cercetătorii și consultanții în management includ în primele cinci puncte slabe: **insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, obținerea de performanțe ecologice,**

insuficienta fundamentare economică a deciziilor și creativitate și inovare reduse;

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

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

1.3.6.2. Analiza cauzală a celor mai frecvente puncte slabe manageriale

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

Tabelul nr. 24

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1.	**Capacitate redusă de a motiva salariații (34,01% dintre componenții eșantionului s-au pronunțat în favoarea acestei situații)**	Cerințele managementului profesionist	• Viziune și abordări neadecvate ale unui număr mare de manageri • Utilizarea insuficientă de metode și tehnici moderne de motivare a resurselor umane. • Necorelarea intensității motivațiilor financiar-materiale și moral-spirituale cu mărimea performanțelor, intensitatea eforturilor, calitatea și potențialul personalului • Nefocalizarea pe priorități a unei părți apreciabile a managementului la nivel național • Penuria de resurse și starea de tensiune generată de criza economică din 2008-2010 și urmările din 2011-2015	• 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
2.	**Nefocalizarea pe priorități - este opinia a 30,36% dintre respondenți**	Rolul prioritar al managementului în creșterea și dezvoltarea economico-socială, condiționat de stabilirea de priorități strategice	• Grad redus de profesionalizare a managerilor și aparatului managerial în general • Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor • Sisteme manageriale empirice ale entităților economico-sociale • Cultură organizațional-	• Lipsa ori insuficiența unor proiecții strategice, la nivelul economiei naționale și a principalelor componente • Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			managerială deficitară	• Prelungirea efectelor crizei economico-financiare • Apariția și manifestarea frecventă de tensiuni economice, sociale și politice
3.	**Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, în opinia a 29,76% din răspunsurile componenților eșantionului**	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului, precum și ale profesionalizării managementului	• 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	• 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
4.	**Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, conform a 27,13% dintre răspunsurile componenților eșantionului**	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	• 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	• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe economice, sociale și ecologice reduse în economie în ansamblul său, precum și la nivel de sectoare, regiuni, localități și agenți economici • Pierderea de

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			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	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
5.	**Accent redus pe trainingul angajaților (26,52%)**	Cerințele și practicile managementului, precum profesionist și practicile managementului performant	• Viziuni și abordări manageriale neadecvate ale unui număr mare de manageri și specialiști în management • Insuficienta cunoaștere, înțelegere și implementare a managementului modern al resurselor umane în numeroase entități economico-sociale • Neoperaționalizarea practicilor de succes pe plan mondial, a învățării continue în întreaga viață • Resurse financiare insuficiente în numeroase entități economico-sociale • Nevalorificarea parțială a fondurilor puse la dispoziția României de către Uniunea Europeană	• Nivel insuficient de pregătire, competențe și performanță a unei părți apreciabilă a resurselor umane din România • Apariția frecventă de disfuncționalități în economia națională la nivel macro, mezo și micro • Valorificarea doar parțială al marelui potențial de dezvoltare economico-socială pe care îl prezintă cunoștințele în epoca contemporană • Diminuarea relativă a performanțelor economico-sociale la nivelul economiei României și a componentelor sale • Scăderea atractivității României pentru investitorii străini

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
6.	**Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane, în opinia a 25,30% dintre respondenții eșantionului**	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului bazat pe cunoștințe	• 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	• 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 economiei și managementului bazate pe cunoștințe.
7.	**Strategii și politici deficitare sau inexistente în opinia a 25,10% dintre cei chestionați**	Cerințele managementului profesionist	• Profesionalism redus a top managerilor în numeroase organizații, începând cu cele macroeconomice • Lipsa ori insuficiența unor studii de piață, de diagnosticare, SWOT și ecologice la nivel de economie și sectoare de activitate • Grad redus de metodologizare managerială existent în numeroase zone ale economiei • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management profesioniste	• Caracter empiric al managementului exercitat la nivel național și la celelalte nivele ale economiei • Nefocalizarea pe priorități a managementului național, sectorial și teritorial • Dificultăți majore în a asigura o dezvoltare economică-socială performantă și sustenabilă • Întârzieri și ineficiență în eliminarea urmărilor crizei economico-financiare internaționale și naționale • Brand de țară

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				necorespunzător pentru România
8.	**Performanțe ecologice scăzute (24,70%)**	Performanțele ecologice obținute în alte țări	• Conținutul deficitar al startegiilor și politicilor la nivel național și organizațional • Resurse insuficiente pentru zona ecologică • Caracteristicile mediului de afaceri autohton și al culturii economice naționale insuficient de orientate pe aspectele ecologice • Insuficiente cunoștințe ecologice și manageriale ale managerilor și specialiștilor	• Poluarea mediului din România • Afectarea sustenabilității economiei și societății din România, firește pe termne mediu și lung • Neîndeplinirea obligațiilor României asumate în cadrul UE
9.	**Comunicare defectuoasă între cadrele manageriale și subordonați (23,08% dintre respondenți)**	Cerințele managementului profesionist	• Gradul redus de profesionalism a numeroși manageri și specialiști în management • Definirea inadecvată a descrierilor de posturi, neglijând latura comunicațională și interactivă a muncii • Cultura organizațională din multe organizații insuficient de „deschisă" de participativă • Sisteme manageriale defectuoase în organizații	• Nevalorificarea suficientă a informațiilor și cunoștințelor existente în organizații la toate nivelurile economiei • Diminuarea coeziunii și abordărilor participative în cadrul sistemelor care alcătuiesc economia României • Neexercitarea adecvată a funcțiilor managementului în organizații • Apariția de disfuncționalități în cadrul sistemului economiei naționale • Pierderea sau valorificarea cu intensitate redusă a unor oportunități ale mediului și diminuarea capacității de a face față la amenințările și evoluțiile nefavorabile ambientale

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
10.	**Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist (21,46%)**	Cerințele managementului profesionist	• 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 • Insuficientele resurse alocate investițiilor în profesionalizarea și creșterea performanțelor manageriale	• 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

1.3.7. Caracteristici ale managementului național în 2018

În acest paragraf am formulat un **ansamblu de elemente definitorii pentru managementul național la nivelul anului 2018**, care în mare măsură sunt asemănătoare cu cele pentru anul precedent. Ele au ca fundament elementele regăsite în anumite cărți, studii, articole recente, referitoare la componentele, funcționalitatea, evoluția și performanțele managementului practicat în România, la nivelul ansamblului său sau în diferitele sale zone.

1. **Manifestarea în managementul național practicat în România în anul 2018 a anumitor elemente de profesionalizare, aflate însă de regulă într-o fază incipientă**. Elementele de profesionalizare managerială furnizate de știința managementului sunt apelarea la descrierile de posturi, proiectarea și utilizarea de bănci de informații, efectuarea de analize diagnostic, apelarea la studii de fezabilitate și planuri de afaceri, efectuarea unor cercetări de marketing, dezvoltarea de acțiuni de relații publice, participarea resurselor umane la programe de training managerial și de specialitate finanțate în special din fonduri europene, apelarea la consultanță managerială, financiară etc. din țară și străinătate, studierea și preluarea unora dintre bunele practici din țările Uniunii Europene etc. Apreciem însă că profesionalizarea managementului este într-o fază incipientă, întrucât elementele manageriale profesioniste nu sunt concepute și operaționalizate, de regulă, pe baza unor strategii și sisteme manageriale complete și riguroase și nu se utilizează cu suficientă raționalitate și eficacitate. Cert este că s-au parcurs pași notabili în profesionalizarea managerială, impunându-se o accelerare și amplificare a acestora.

2. **Managementului practicat în România în 2018 este, comparativ cu cel din cadrul Uniunii Europene, mai puțin profesionist și performant, la fel ca și în anii precedenți**. Diferențele sunt mai mari dacă comparăm starea și calitatea managementului din țara noastră cu cel din Uniunea Europeană în ansamblul său și mai mici dacă îl comparăm numai cu managementul din țările Europei Centrale. Este evident că în spatele decalajelor economice care despart România de media Uniunii Europene și de majoritatea țărilor din cadrul său se află diferențe apreciabile în ceea ce privește calitatea managementului practicat.

3. **Managementului în România prezintă o eterogenitate ridicată la nivelul principalelor componente ale economiei și societății**. Cel mai bine se prezintă managementul la nivelul companiilor multinaționale și marilor întreprinderi, iar cel mai deficitar la nivelul administrației locale și – într-o măsură și mai mare – al administrației centrale. Diferențele, potrivit evaluărilor respondenților din cadrul eșantionului investigat în 2017 sunt apreciabile, dar cu o ușoară

tentă de diminuare față de anii precedenți.

4. **Absența unei sau unor strategii profesioniste privind dezvoltarea de ansamblu a economiei României în perioada 2018 - 2020**, care să fie alcătuite din misiune, obiective fundamentale, opțiuni strategice, resurse, termene și avantaj competitiv, riguros fundamentate și corelate. Au fost elaborate mai multe așa zise „strategii naționale" – cele două de la Snagov - recenta strategie a Academiei Române - și cea (încă nefinalizată oficial) de postaderare – dar acestea sunt de fapt „panseuri strategice". Mai concret, fiecare dintre acestea cuprinde anumite elemente de previzionare strategică, cele mai multe referitoare la direcții strategice și modalități de implementare, care, desigur, prezintă utilitate. Ele ajută la anticiparea, pregătirea și construirea viitorului României, dar nu reprezintă nici una un proiect complet, profesionist, care să direcționeze, declanșeze și favorizeze în condiții de eficiență ridicată, construirea unei economii moderne bazate pe cunoștințe, puternic integrată în Uniunea Europeană, care să valorifice la un nivel ridicat multiplele atuuri pe care le posedă (încă) România, mai ales geopolitice și de resurse umane. În 2010 s-au finalizat alte două strategii privind mediul de afaceri și, respectiv, dezvoltării IMM-urilor în România – finanțate din fonduri structurale – ultima refăcută în 2014 - care nici ele nu sunt concepute și structurate profesionist.

5. **Realizarea parțială de strategii pentru anumite ramuri și sectoare ale economiei și societății din România,** ele fiind obligatorii, condiționalități ex-ante pentru alocarea „de facto" a fondurilor destinate României, pentru perioada 2014-2020. România a trebuit să realizeze 34 asemenea strategii, finalizate cu întârziere și fără să fie structurate riguros pe cele șase componente.

6. **Insuficienta dimensiune sistemică a managementului macroeconomic.** Realitatea arată că macromanagementul practicat în România nu întrunește decât parțial această caracteristică, la acestea contribuind în mare măsură și întârzierea reformei administrative, instabilitatea politică și tensiunile politice din ultimii ani, când au fost schimbări frecvente de guverne și alegeri electorale. Un ușor pas înainte s-a realizat prin implementarea noului Cod Fiscal adoptat în anul 2015, dar care ulterior a fost modificat frecvent și nu cu efecte pozitive globale.

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

8. **Sistemele manageriale macroeconomice prezintă în continuare o funcționalitate redusă** datorată: absenței unei strategii naționale globale 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.

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

10. **Grad mediu de descentralizare operațională în plan teritorial**, cu relativ frecvente decizii și acțiuni ale administrației, organismelor justiției etc., ce denotă o autonomie „excesivă", fără un fundament legal și cu consecințe economice și sociale negative. Legislația României, adaptată în bună măsură standardelor Uniunii Europene, prin

asimilarea aquis-ului comunitar, prevede o marjă medie de decizie și acțiune la nivelul subdiviziunilor teritoriale ale României în numeroase domenii – economie, protecție socială, sănătate, învățământ etc. Se constată adesea, în diferite zone ale țării, exercitarea neadecvată a prerogativelor ce revin organismelor manageriale ministeriale, regionale, județene, municipale, comunale etc., cu erori apreciabile, în special în zona folosirii banului public. Ca urmare, apar nu puține disfuncționalități în activitățile economice și sociale derulate și în numeroase zone teritoriale, inclusiv blocaje financiare și fenomene apreciabile de corupție și birocrație.

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

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

13. **Managementul și societatea românească se caracterizează și printr-un grad relativ ridicat de birocratizare**. Cu toate că s-au înregistrat anumite progrese în perioada de după 2006 – unele inclusiv în 2009-2018 - în continuare birocrația creează numeroase probleme firmelor și populației. Potrivit aprecierii din 2018 de către 47,41%[17] dintre întreprinzătorii din România, birocrația reprezintă o dificultate majoră pentru derularea activităților economice, fiind prima ca intensitate. Birocrația ridicată este o rezultantă a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din aparatul de stat, a culturii populației, a încetinelii voite în a trece la electronizarea relațiilor dintre instituțiile statului, firme și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrația consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera performanță economică și creșterea calității vieții.

14. **Manifestarea unei corupții ridicate este o altă realitate a administrației publice și, implicit, a managementului său**. Ultimul clasament internațional, pentru 2018 plasează România mult în urma cvasitotalității țărilor membre ale Uniunii Europene. Corupția este „alimentată" în primul rând de concepția, deciziile, modul de acțiune și comportamentului managerilor politici și din administrație. Efectele sale nocive, economice și moral-spirituale, sunt binecunoscute, fiind un factor inhibator al investițiilor și dezvoltării afacerilor. Din păcate, măsurile mai energice luate de justiția din România în 2016-2017, au fost stopate în 2018 când s-au lansat inițiative legislative cu efect contrar.

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

16. **Sintetic, calitatea managementului național se reflectă în calitatea mediului de afaceri, a serviciilor**

[17] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S.C.,Truică A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura ProUniversitaria, București, 2018, pg. 43.

sociale – sănătate, învățământ, asistență socială, protecție civilă etc. – în calitatea vieții populației, care în România sunt net inferioare mediei Uniunii Europene. Anul 2018, la fel ca și în anul 2017, a marcat pe acest plan, un ușor progres, dar insuficient de consistent.

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

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

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

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

1.4. Managementul administrației publice

Cel de al doilea nivel de analiză asupra căruia se va concentra demersul de diagnosticare a „stării de sănătate" a managementului din România este cel al administrației publice, atât la nivel central, cât și local. Prin multiplele sale influențe, atât directe, cât și indirecte, calitatea, eficacitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale își pun amprenta asupra activității celorlalte instituții ale statului, mediului economic, agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România, în ansamblul său.

Ca și la celelalte nivele de analiză, vom avea în vedere evaluarea calității și performanțelor managementului administrației centrale și locale comparativ cu anul precedent, cât și cu cel exercitat în țările Uniunii Europene și Europei Centrale, precum și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice cu care se confruntă România în anul 2018. O sursă valoroasă de informații în conturarea unei imagini de ansamblu a „stării de sănătate" a managementului exercitat la nivelul administrației publice, precum și a unor viitoare direcții de acțiune, menite să conducă la creșterea funcționalității și eficienței managementului exercitat la aceste nivele o poate costitui și evidențierea principalelor atu-uri și zone de disfuncționalitate care se manifestă la nivel central și local, precum și a cauzelor și potențialelor implicații ale acestora.

1.4.1. Managementul administrației publice centrale

La acest nivel ne vom baza analiza pe evaluarea calității și performanțelor managementului exercitat, a capacității acestuia de a face față complexei situații economice, dar și pe corelațiile dintre acestea, permițându-ne astfel identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel.

1.4.1.1. Evaluarea calității managementului administrației publice centrale

Analiza răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și ale managerilor și specialiștilor din firme sugerează o stagnare cu tendințe de înrăutățire comparativ cu anul precedent în ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului administrației centrale. Astfel, mai mult de o treime dintre respondenți (36,39%) le evaluează ca fiind aproximativ de același nivel, în timp ce un procent de aproape trei ori mai mare dintre aceștia apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice centrale ca fiind în declin (28,11%), față de cel al respondenților care au observat evoluții pozitive (10,06%). Transpunerea grafică a acestor elemente se regăsește în figura nr. 36.

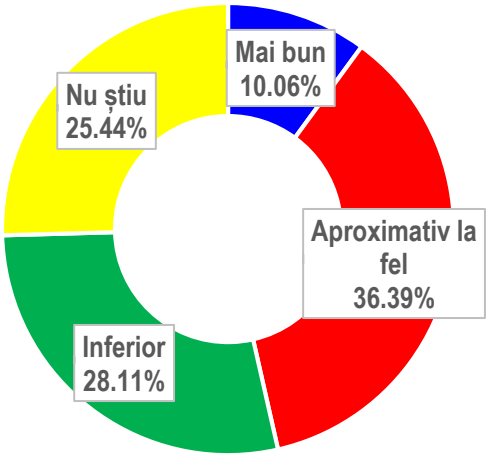


Figura nr. 36 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale în 2018, comparativ cu 2017

Prin prisma diferențelor constatate între răspunsurile celor **două categorii de respondenți** (cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme) putem remarca următoarele aspecte semnificative (tabelul nr. 25):

- Mai mult de jumătate (55,15%) dintre cadrele didactice apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind inferioară comparativ cu anul precedent, în timp ce managerii și specialiștii din firme se remarcă printr-o proporție ridicată a celor care îl consideră ca fiind aproximativ de același nivel (36,85%).
- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază în mai mică măsură în mod favorabil evoluția nivelului de calitate al managementului administrației publice centrale în anul 2018 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme 9,56% față de 10,19%).
- Putem constata diferențe în sens invers, dar de mai mică amploare, în cazul procentelor celor două categorii de respondenți care apreciază calitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România ca fiind în scădere față de anul precedent: 55,15% - cadre didactice și cercetători în management și respectiv 21,30% - managerii și specialiști din firme.
- Proporția respondenților care au declarat că „nu știu” este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și cercetătorilor în management (doar 0,74%) comparativ cu cea a managerilor și specialiștilor din firme (31,67%).

Tabelul nr. 25

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice centrale
în 2018, comparativ cu 2017, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categoria de respondenți	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	9,56%	34,56%	55,15%	0,74%
2	Manageri și specialiști din firme	10,19%	36,85%	21,30%	31,67%

Performanțele administrației publice centrale din România în anul 2018, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel este în general percepută ca fiind de un nivel inferior atât mediei din țările Europei Centrale, cât mai ales când comparația se referă la managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

Astfel, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, sunt apreciate de eșantionul de cadre didactice, cercetători în management și manageri și specialiști din firme ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că mai mult de două treimi (70,14%) au furnizat o astfel de evaluare, acest procent fiind de aproape 20 de ori mai mare decât al celor care evidențiază o calitate superioară (3,70%). 8,28% dintre respondenți sunt de părere că nivelul de calitate al managementului administrației centrale din România este comparabil cu cel mediu practicat la nivel european, în timp ce 17,90% au declarat că „nu știu".

O situație asemănătoare, se poate constata și în ceea ce privește compararea cu **managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, mai mult de jumătate (50,89%) dintre respondenți apreciind calitatea acestuia ca fiind de un nivel inferior, însă cu aproximativ 20 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană. Și de această dată, aprecierile pozitive și cele neutre se regăsesc într-o pondere foarte mică (3,40% și respectiv 13,02% dintre respondenți).

Ilustrarea celor prezentate mai sus se regăsește în figura nr. 37.

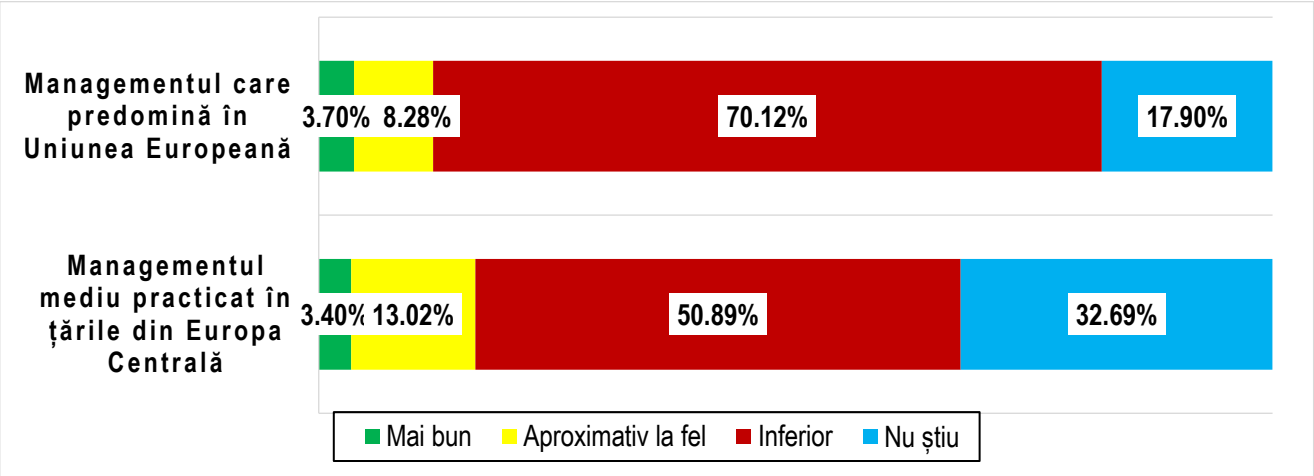


Figura nr. 37 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în 2018

Diferențierea analizei răspunsurilor la chestionar în funcție de **apartenența respondenților la una dintre cele două categorii,** scoate în evidență câteva aspecte semnificative (tabelul nr. 26):

- Există diferențe semnificative între evaluarea celor două categorii de respondenți cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației centrale din România în anul 2018

comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală

- Referindu-ne la comparația cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați, 87,50% dintre aceștia considerându-le ca fiind de un nivel inferior, în timp ce ponderea aprecierilor negative consemnate de managerii și specialiștii din firme este cu aproximativ 20 p.p. mai scăzută.
- În mod similar, opinii sensibil mai critice vin din partea cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților în management, dintre care 72,06% evaluează calitatea managementului administrației centrale din România ca fiind inferioară comparativ cu țările central europene, în timp ce în rândul managerilor, aprecierile nefavorabile se regăsesc cu o frecvență substanțial mai scăzută (45,56%).

Tabelul nr. 26

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	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	2,21%	9,56%	87,50%	0,74%
2		Manageri și specialiști din firme	4,07%	7,96%	65,74%	22,22%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	2,94%	19,12%	72,06%	5,88%
4		Manageri și specialiști din firme	3,52%	11,48%	45,56%	39,44%

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

Anul 2018 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 43,39% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerii și specialiștii din firme participanți la anchetă. Aproximativ un sfert dintre respondenți (25,15%) apreciază notează un nivel mediu al acestei capacități, în timp ce doar 6,07% dintre respondenți sunt de părere că această capacitate ar fi ridicată. Este de remarcat faptul că opiniile favorabile se regăsesc într-o proporție de peste șapte ori mai mică comparativ cu cea a evaluărilor pozitive. Ilustrarea acestor elemente se regăsește în figura nr. 38.

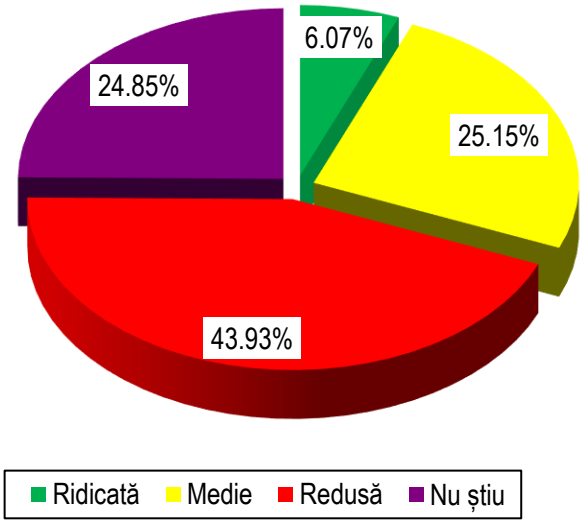


Figura nr. 38 - Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2018, în România

Diferențierea analizei răspunsurilor celor două categorii de respondenți oferă posibilitatea evidențierii câteva aspecte semnificative cu privire la aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2018, în România (prezentată în tabelul următor):

- Cu cea mai mare frecvență este evidențiată capacitatea scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2018 de către ambele categorii de respondenți, urmați de cei care sunt de părere că este de un nivel mediu, în timp ce cel mai mic procent este al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.
- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților, capacitatea redusă fiind consemnată de 71,30% dintre aceștia, cu mai mult de 30 p.p. mai mult comparativ cu managerii și specialiștii din firme.
- Concomitent, există diferențe între cele două categorii de respondenți și în aprecierea acestei capacități ca ridicată: 2,21% - cadre didactice și respectiv 7,04% - manageri și specialiști din firme.

Tabelul nr. 27

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice centrale de a face față complexei situații economice din 2018, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categoria de respondenți	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	2,21%	26,47%	71,32%	0,00%
2	Manageri și specialiști din firme	7,04%	24,81%	37,04%	31,11%

O imagine similară a capacității guvernului de a contribui la rezolvarea complexelor probleme economico-sociale post criză este redată și de Carta albă a IMM-urilor din România în anul 2018[1], care relevă faptul că cea mai mare proporție dintre managerii participanți la anchetă (40,04%) sunt de părere că guvernul are posibilități reduse de a contracara efectele negative, 35,76% că această capacitate este de nivel mediu, iar 20,11% opinează că guvernului

[1] 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, p.74.

îi lipsește în totalitate capacitatea de a răspunde acestui tip de provocări. Numai 4,06% dintre persoanele investigate au declarat că organismul central al administrației de stat posedă o capacitate ridicată.

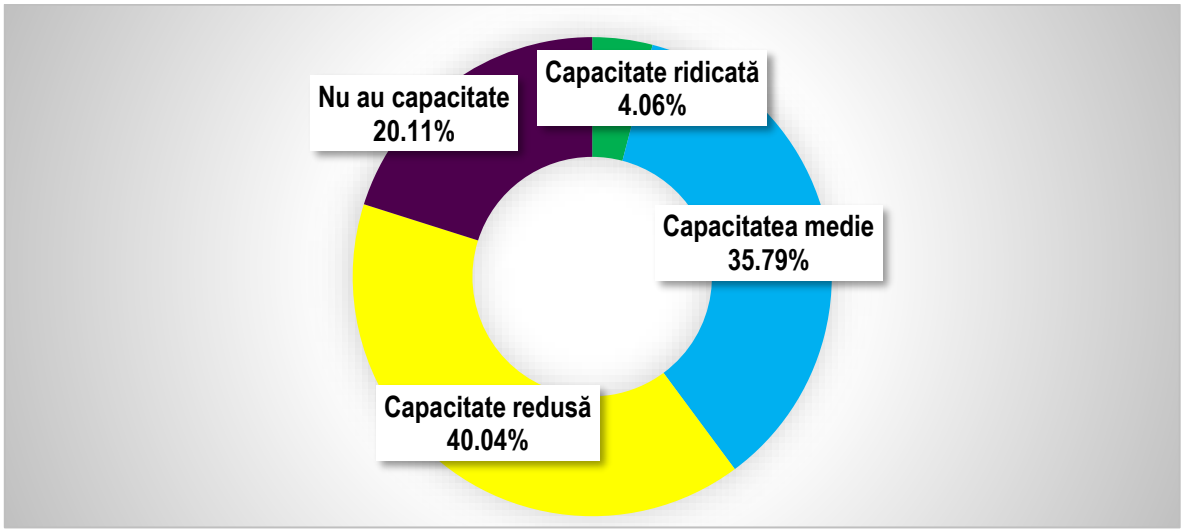


Figura nr. 39 – Percepțiile întreprinzătorilor cu privire la capacitatea guvernului de a contribui la rezolvarea problemelor socio-economice
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord. p. 74)

1.4.1.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte

A. Principalele puncte forte identificate

Pe lângă evaluarea stării managementului administrației publice din România, importantă este și identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe care se manifestă la acest nivel. Cele două eșantioane de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme) au avut posibilitatea ca dintr-o listă predefinită de puncte forte să selecteze maxim 10 pe care le consideră a fi relevante pentru managementul administrației publice centrale. Punctele forte astfel identificate vor fi analizate per ansamblu, pentru fiecare dintre cele două categorii de respondenți în parte, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. În figura nr. 40 sunt prezentate în ordine descrescătoare a frecvențelor cu care au fost evidențiate principalele puncte forte ale managementului administrației centrale în anul 2018 de către ansamblul respondenților. Din analiza acestora putem evidenția:

- De departe, cel mai des menționat punct forte la acest nivel, la distanță de aproximativ 10 p.p. de următoarele poziții, este antrenarea intensă a salariaților din organizație (30,38% dintre respondenți), ceea ce îndreptățește afirmația că acesta este principalul punct forte al administrației centrale în anul 2018.
- Trei dintre primele cinci puncte forte corespund exercitării funcțiilor managementului, respectiv: antrenarea intensă a salariaților din organizație (menționat de către 30,38% dintre respondenți), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (19,62%) și organizarea eficace a activităților (18,35%) și elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (18,04%).
- Pe pozițiile patru și 10 se remarcă: dezvoltarea unui sistem informatic performant (18,67%) și valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (11,71%), punându-se astfel accent pe contribuția informației la dezvoltarea societății contemporane.
- Cele mai puțin frecvent identificate puncte forte se referă la: feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului, creativitate și inovare ridicate și obținerea de venituri și profituri ridicate (fiecare dintre acestea fiind notate de către 9,18% dintre respondenți), stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (7,28%), inițiativă și spirit intreprenorial puternice (5,38%) și eficace acțiuni de marketing

(5,38%).

- Alte puncte forte ale managementului administrației centrale din România în anul 2018, identificate de către respondenți, se referă la *„cresterea constanta a salariilor si a gradului de moitivare a capitalului uman”, „folosirea eficienta si eficace a resursei umane”* și *“eforturi de supravietuire - bun management al crizei”.*
- Cu excepția primei poziții, există o relativă omogenitate a frecvenței cu care sunt menționate celelalte 19 puncte forte, atestată de diferența de aproximativ 15 p.p. acestea, ceea ce denotă faptul că nici unul dintre punctele forte menționate în listă nu a fost remarcat de către respondenți ca fiind emblematic pentru administrația centrală din România.
- Punctele forte de pe pozițiile 2-20 au fost selectate de mai puțin de 25% dintre respondenți, ceea ce sugerează că fiecare dintre aceștia a identificat un număr scăzut de puncte forte la nivelul administrației centrale, iar unii dintre respondenți au menționat că: *„nu este cazul”* sau *„nu exista”.*

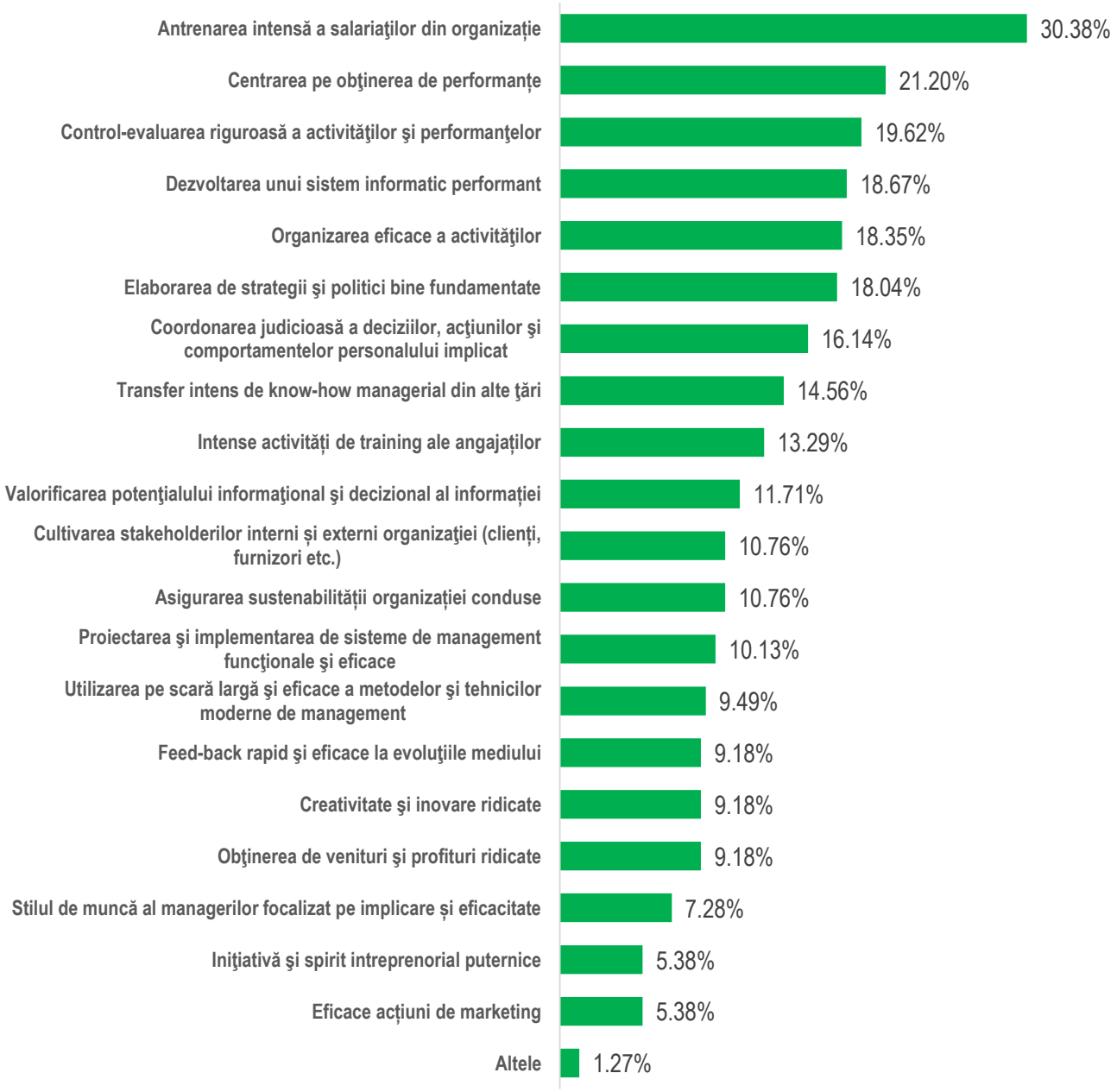


Figura nr. 40 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018 – total respondenți

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

Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management**, principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale (prezentate în figura nr. 41) se referă la: dezvoltarea unui sistem informatic performant (menționat de 40,51% dintre aceștia), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (37,97%), valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (32,91%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (31,65%) și intense activități de training ale angajaților (29,11%).

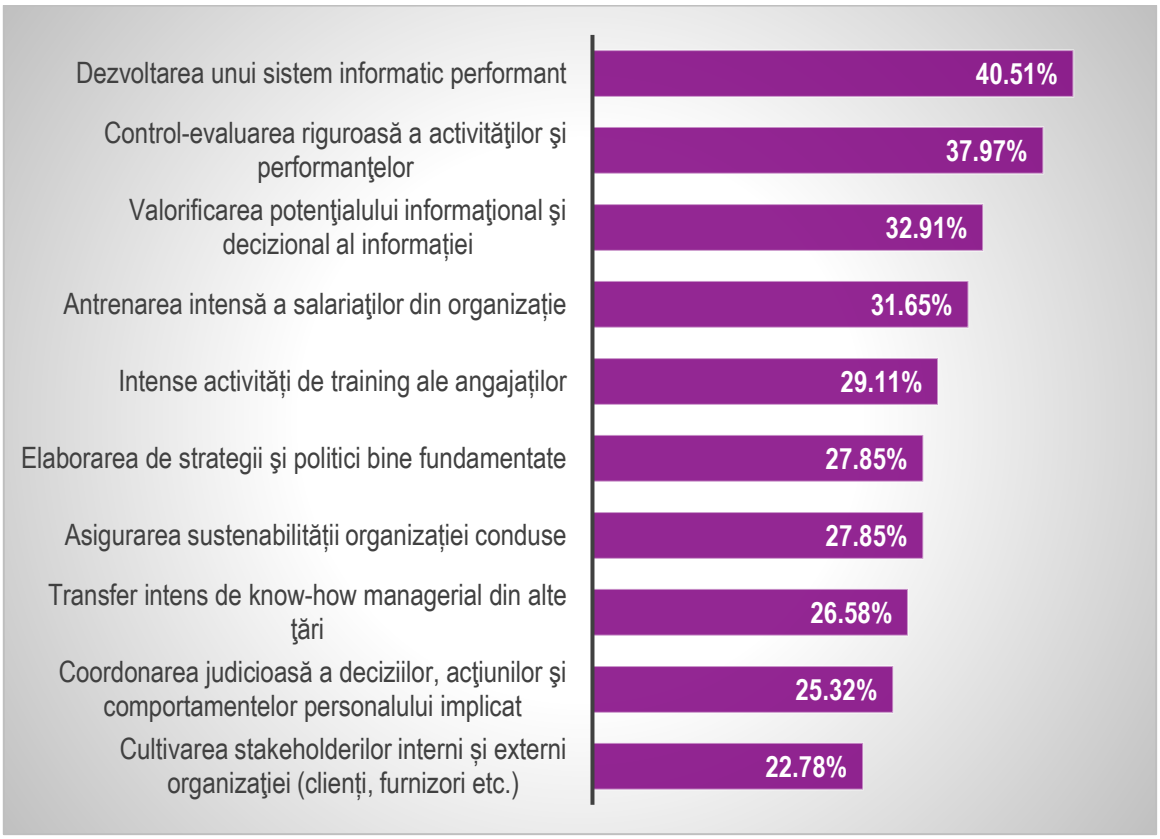


Figura nr. 41 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Conform **opiniilor managerilor și specialiștilor români** (figura nr. 42), principalele puncte forte se referă la: antrenarea intensă a salariaților din organizație (acesta fiind indicat de 29,96% dintre respondenți), centrarea pe obținerea de performanțe (24,47%), organizarea eficace a activităților (17,30%), elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (14,77%) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (13,50%)

Figura nr. 42 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018 – manageri și specialiști

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

- Managerii și specialiștii din firme au identificat un număr mai mic de puncte forte ale administrației centrale, ceea ce a determinat ca procentele obținute de acestea la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme să fie considerabil mai mic decât cele de la nivelul eșantionului de cadre didactice. 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.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca în mult mai mică măsură o concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane. astfel, doar două dintre punctele forte (Antrenarea intensă a salariaților din organizație și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor) se regăsesc printre primele cinci în ambele ierarhii, acestea putând fi considerate ca principalele puncte forte ale administrației publice centrale.

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

Din informațiile și analizele prezentate în paragrafele anterioare, putem desprinde ca fiind cele mai importante 10 puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România, în opinia respondenților participanți la anchetă, cele prezentate în tabelul nr. 28. Acestea vor fi analizate, în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze și efectele 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	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (30,38%)	Cerință a managementului profesionist	• Creșterile salariale ale angajaților din administrația centrală • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația centrală • Intensificarea transferului de know-how managerial în condițiile integrării României în Uniunea Europeană	• 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 activităților
2	Centrarea pe obținerea de performanțe (21,20%)	Rolul managementului în obținerea eficientei și eficacității la nivelul sistemelor conduse	• Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe • Amplificarea nivelului general de pregătire al managerilor, în special în domeniul managerial și economic • Integrarea României în Uniunea Europeană • Nevoia de a satisface nevoile și așteptările populației • Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate	• Obținerea de resurse suplimentare pentru satisfacerea nevoilor populației • Creșterea eficienței activităților administrației centrale • Valorificarea eficientă a resurselor existente • Contracararea efectelor socio-economice nefavorabile din plan internațional
3	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (19,62%)	Cerință a managementului profesionist	• Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective • Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase de management, ce facilitează exercitarea controlului • Experiența dobândită de-a lungul timpului în diverse funcții de management	• Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe rezultate • Creșterea funcționalității și performanțelor sistemului condus • Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național
4	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (18,67%)	Cerințele managementului modern, eficient și eficace	• Creșterea investițiilor în zona IT • Progresul tehnico-științific rapid în domeniul IT • Racordarea la evoluțiile pe plan mondial din zona IT • Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei	• Creșterea eficacității muncii managerilor • Sporirea gradului de fundamentare a deciziilor manageriale • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant

				• Creșterea eficienței activităților administrației centrale
5	Organizarea eficace a activităților (18,35%)	Cerințele managementului profesionist	• Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației centrale • Corelarea structurilor organizatorice cu obiectivele asumate	• Crearea de condiții adecvate pentru amplificarea funcționalității instituțiilor conduse • Crearea premiselor pentru obținerea de performanțe economice la nivel național
6	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (18,04%)	Promovarea managementului strategic	• Integrarea României în Uniunea Europeană • Intensificarea contactelor la nivel european și internațional • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației centrale • Intensificarea transferului de know-how managerial	• 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
7	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (16,14%)	Cerință a managementului profesionist	• Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților managerilor (în special a celor referitoare la coordonarea activităților și comunicare) din administrația centrală	• Armonizarea mai bună a muncii salariaților • Creștere a gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonelor/sectoarele aflate în administrare
8	Transfer intens de know-how managerial din alte țări (14,56%)	Cerințele și exigențele managementului profesionist	• Creșterea nivelului de pregătire managerială a managerilor de la nivelul instituțiilor administrației centrale • Integrarea României în Uniunea Europeană • Intensificarea contactelor la nivel european și internațional • existența a numeroase acorduri și proiecte bilaterale și multilaterale	• Creșterea calității și funcționalității sistemelor manageriale • Profesionalizare managementului de la nivelul instituțiilor administrației publice • Efecte pozitive în ceea ce privește managementul resurselor financiare și umane • Facilitarea creșterii performanțelor economice la nivel național
9	Intense activități de training ale angajaților (13,29%)	Cerință a managementului profesionist	• Sporirea exigențelor în ceea ce privește nivelul de pregătire al angajaților din administrația centrală • Existența a numeroase programe de training și perfecționare finanțate din fonduri europene	• Adaptabilitate sporită la necesitățile populației • Reducerea fluctuației personalului • Sporirea atractivității posturilor din administrația centrală

			• Conștientizarea rolului cunoștințelor și competențelor funcționarilor în eficientizarea activităților	• Crearea premiselor pentru amplificarea funcționalității sistemelor conduse
10	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (11,71%)	Cerință a managementului profesionist	• Tendințele pe plan mondial în ceea din zona IT și a sistemelor de comunicații • Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și informatic. • Creșterea nivelului de instruire și a know-how-ului managerial a managerilor din domeniul administrației publice	• Creșterea gradului de fundamentare științifică a deciziilor • Creșterea eficacității în rezolvarea unor situații decizionale complexe de către manageri • Facilitarea exercitării procesului de management

1.4.1.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe

A. Principalele puncte slabe identificate

Punctele forte și slabe reprezintă o premisă esențială a fundamentării unor măsuri, propuneri sau acțiuni de perfecționare. De aceea, pe lângă identificarea punctelor forte și a cauzelor și efectelor acestora, un proces similar este necesar să fie realizat și în cazul punctelor slabe. Ca și în cazul punctelor forte, 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 centrale, acestea fiind analizate dintr-o triplă perspectivă: per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din perspectiva opiniilor exprimate de ansamblul eșantionului cu privire la principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul administrației centrale (prezentate în figura nr. 43), putem remarca:

- La nivelul de analiză al administrației centrale, punctele slabe sunt menționate de către ansamblul respondenților cu frecvențe mai ridicate comparativ cu punctele forte, ceea ce sugerează faptul că zonele de disfuncționalitate sunt mai vizibile și mai intens resimțite comparativ cu cele de funcționalitate.
- Pe primele două poziții se diferențiază: nefocalizarea pe priorități și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, la distanță de aproximativ 10 p.p. și respectiv 6 p.p. de cea de a treia poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, in opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitățile majore ale administrației publice centrale din România.
- Alte patru puncte slabe care au fost notate de mai mult de un sfert dintre respondenți se referă la: reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (30,73%), necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (28,82%), organizare defectuoasă a activităților (27,29%) și insuficienta fundamentare economică a deciziilor (26,91%).
- Cele mai puțin frecvent identificate puncte slabe se referă la: accent redus pe trainingul angajaților și performanțe ecologice scăzute (fiecare dintre acestea întrunind 15,84% dintre voturi), inițiativă și spirit intreprenorial reduse (15,65%), funcționalitate redusă a sistemelor manageriale (15,46%), insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (11,64%) și insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (11,64%).
- Alte puncte slabe ale managementului administrației publice centrale, astfel cum au fost formulate de către respondenți, se referă (printre altele) la: *„managementul investitiilor - incoerenta derularii proiectelor mari de infrastructura; lipsa preocuparilor reale in managementul dezvoltarii sustenabile la nivel central (cu impact vizibil la nivel national)”, „incapacitatea de a elabora si implementa strategii relevante pentru potențialul endogen”, „preocupare excesivă fata de creșterea salariilor în domeniul bugetar, fără a corela aceste creșteri cu indicatorii de creștere economică”, „responsabilizarea insuficienta a capitalului uman”,*

„calitate slaba a managementului resursei umane”, „lipsa de orientare spre cetățean”, „dezinteresul si lipsa de respect pentru contribuabil”, etc.

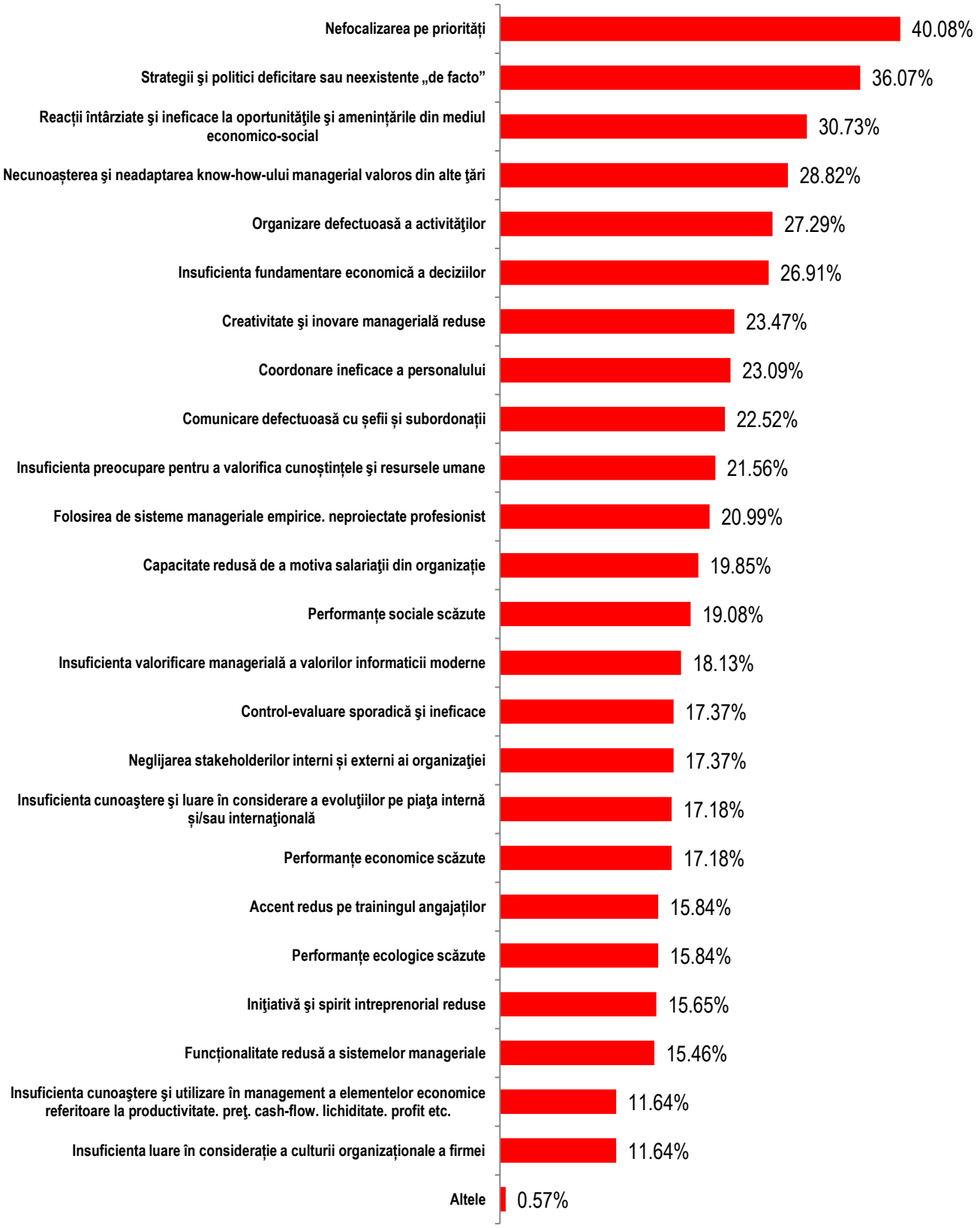


Figura nr. 43 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2018, pe ansamblu

b. Analizând răspunsurile fiecăreia dintre cele două categorii de respondenți, putem evidenția câteva elemente specifice.

Din perspectiva **cadrelor didactice și cercetătorilor în management,** principalele puncte slabe la nivelul administrației publice centrale se referă la (figura nr. 44): nefocalizarea pe priorități (69,70%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto" (62,90%), reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (56,80%), organizare defectuoasă a activităților (51,50%), insuficienta fundamentare economică a deciziilor și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (50,80%).

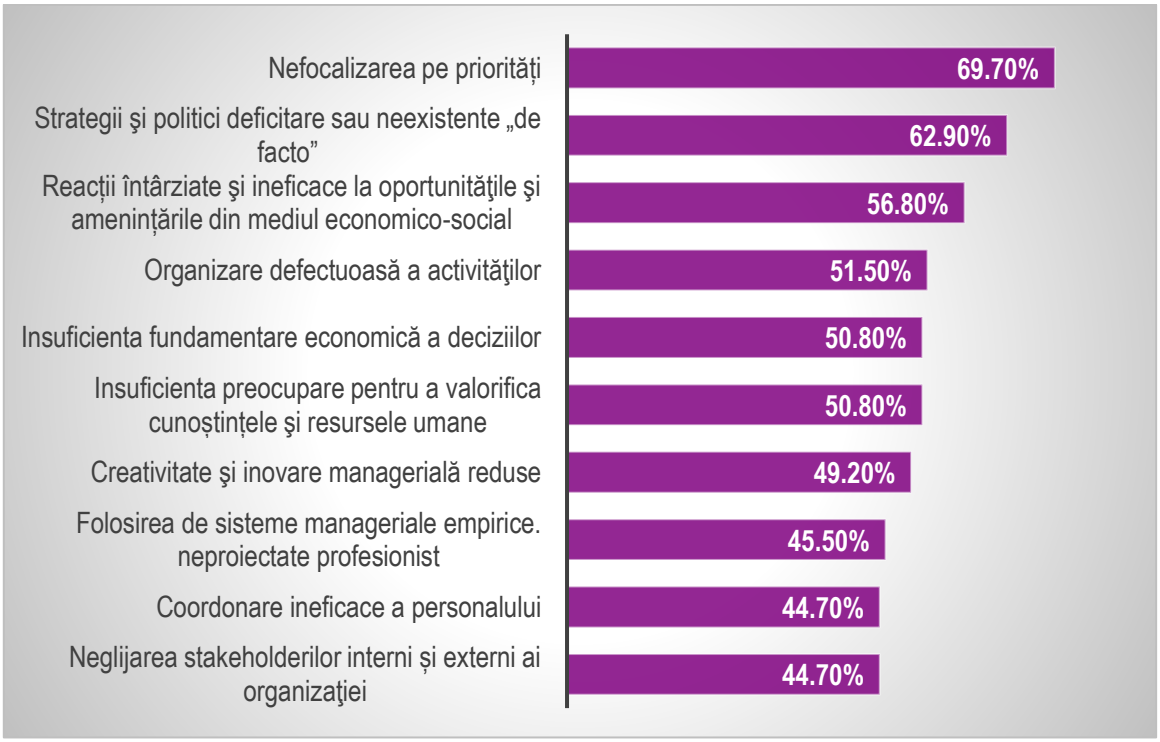


Figura nr. 44 - Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2018 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Conform opiniilor **managerilor și specialiștilor** români, putem remarca: Nefocalizarea pe priorități (identificat de 30,10% dintre respondenți ca fiind o disfuncționalitate majoră), Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto" (27,00%), Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (24,00%), Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (21,90%) și Organizare defectuoasă a activităților (19,10%).

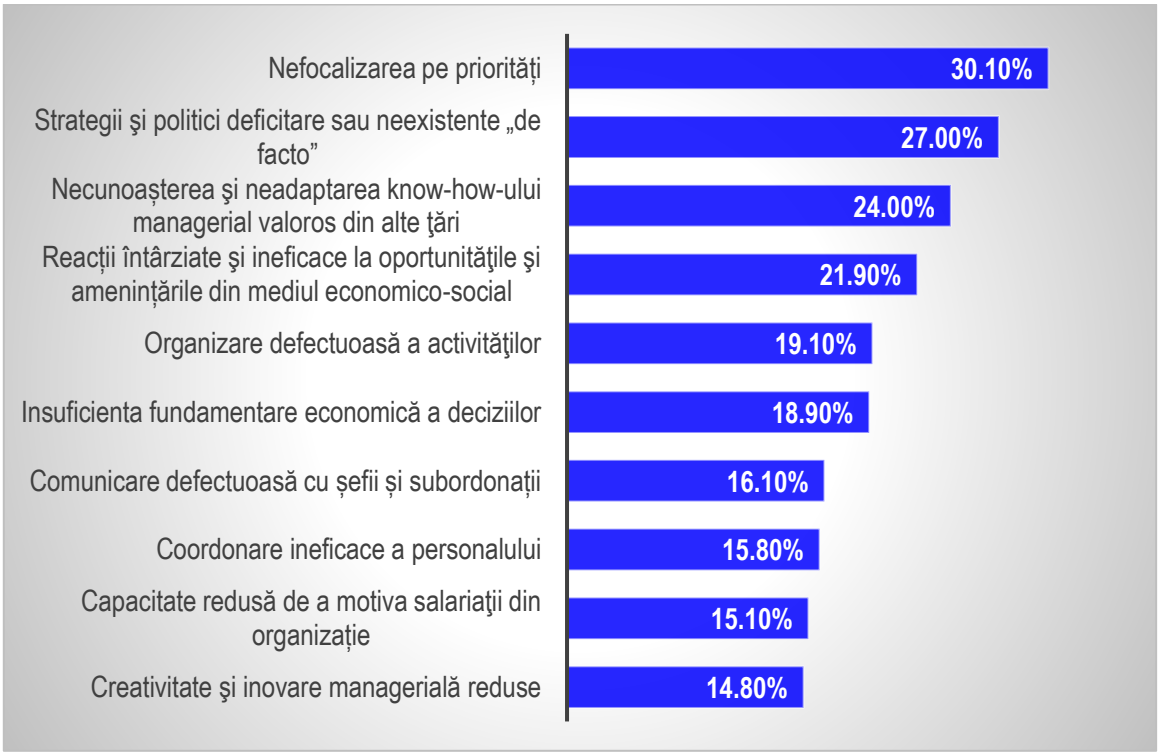


Figura nr. 45 - Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației centrale din România în 2018 - manageri și specialiști

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

- Frecvențele cu care au fost identificate punctele slabe la nivelul eșantionului cadre didactice și cercetători în management sunt considerabil mai mari decât cele corespunzătoare de la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme, denotând un interes mai puțin evident al acestora din urmă.
- Există atât asemănări, cât și diferențe majore între frecvențele cu care au fost menționate și pozițiile pe care le ocupă punctele slabe în viziunea celor două categorii de respondenți.
- Putem remarca o relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane cu privire la punctele slabe care se regăsesc pe primele poziții: (1) nefocalizarea pe priorități și strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” sunt considerate ca primele două puncte slabe de către ambele categorii de respondenți, (2) reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și organizare defectuoasă a activităților au fost clasate pe locurile trei și patru și respectiv patru și cinci.
- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta slabe pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. Astfel, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări este considerat cel de al treilea punct slab în opinia managerilor și pe locul 11 de către cadrele didactice.

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

Utilizând ca reper situația pe ansamblul eșantionului, apreciem că principalele 10 puncte slabe ale managementului la nivelul administrației publice centrale din anul 2018 sunt cele prezentate în tabelul 29, acestea fiind analizate atât prin prisma principalele cauze care le determină, cât și a efectele generate.

Tabelul nr. 29

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 (40,08%)	Rolul esențial al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor	• Strategii defectuoase sau inexistente • Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice • Profesionalizarea scăzută a managementului la nivelul administrației centrale	• Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoș-tințe • Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (36,07%)	Cerințele managementului profesionist	• Lipsa ori insuficienta fundamentare a strategiilor • Orientarea predominant operațională a unora dintre managerilor de la acest nivel • Nivelul redus de profesionalizare al managerilor	• Caracterul predominant empiric al managementului practicat • Nefocalizarea pe priorități • Adâncirea decalajului pe plan socio-economic față de țările UE • Brand de țară necorespunzător pentru România
3	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (30,73%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	• Ritmul rapid al schimbărilor intervenite în mediului extern pe plan național și internațional • Comportament predominant reactiv al managerilor • Lipsa sau insuficienta studiere a mediului extern	• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea unor oportunități • Scăderea performantelor economiei naționale • Reducerea avantajului competitiv
4	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (28,82%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	• Grad redus de profesionalism a numeroși manageri • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de re-ceptivi la “nou”	• Greutăți în promovarea unui comportament pro activ față de mediul ambiant internațional • Adâncirea decalajelor manageriale față de Țările UE
5	Organizare defectuoasă a activităților (27,29%)	Cerință a managementului profesionist	• Strategii defectuoase sau inexistente • Nefocalizarea pe priorități • Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice • Instabilitatea și lipsa de predictibilitate politică, legislativă și economică	• Influențe negative asupra performanțelor economice • Scăderea performantelor organizaționale • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel național
6	Insuficienta fundamentare	Cerințe ale unui proces	• Insuficiența cunoștințelor economice și manageriale • Cultură economică deficitară a	• Creșterea nejustificată a costurilor în sectorul public • Întârzieri în accesarea fondurilor

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	economică a deciziilor (26,91%)	decizional performant	unora dintre funcționarii din ministere și agenții • Accent ridicat pe scăderea cheltuielilor, în detrimentul stimulării activităților generatoare de venit	europene • Disfuncționalități la nivel micro și macroeconomic
7	Creativitate și inovare managerială reduce (23,47%)	Cerințele managementului științific	• Nivelul redus de pregătire profesională a multor manageri • Insuficienta receptivitate la "nou" a unora dintre manageri	• Pierderea unor oportunități • Scăderea funcționalității organizațiilor
8	Coordonare ineficace a personalului (23,09%)	Cerință a managementului profesionist	• Insuficiente cunoștințe manageriale • Lipsa pregătirii în domeniul comunicării	• Apariția unor disfuncționalități și a unor performanțe scăzute • Scăderea funcționalității organizațiilor • Nivel scăzut al productivității • Diminuarea performanțelor economice
9	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (22,52%)	Exigentele unui management profesionist Principiile și funcțiile manageriale	• Atitudinea managerilor față de salariați • Pregătirea precară în domeniul comunicării a unora dintre managerii de la nivelul administrației centrale • Stilul de management, predominant autoritar, practicat în instituțiile publice din România	• Impact nefavorabil asupra motivării angajaților și performanțelor acestora • Disfuncționalități în derularea activităților • Imagine nefavorabilă a instituțiilor publice • Aplicarea greoaie a managementului
10	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (21,56%)	Cerințele managementului resurselor umane și ale managementului științific	• Pregătirea precară în domeniul comunicării a unora dintre managerii de la nivelul administrației centrale • Cunoștințe insuficiente privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele manageriale • Atitudinea managerilor față de salariați	• Disfuncționalități în motivarea resurselor umane • Fluctuația resurselor umane • Disfuncționalități la nivelul sistemelor conduse

1.4.2. Managementul administrației publice locale

În mod similar cu analizele care au vizat managementul administrației centrale, și la nivel local se va avea în vedere evaluarea calității și performanțelor managementului exercitat, a capacității acestuia de a face față complexei situații economice, dar și pe corelațiile dintre acestea, permițând astfel identificarea și analiza cauzală a principalelor puncte forte și puncte slabe care se manifestă.

1.4.2.1. Evaluarea calității managementului administrației publice locale

A. Analiza calității managementul comparativ cu anul precedent

Calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale este evaluată de cadrele didactice, cercetătorii și managerii participanți la anchetă ca având în general un nivel comparabil cu anul precedent, după cum afirmă mai mult de o treime (36,83%) dintre respondenți. Îngrijorător este faptul că un procent de mai mult de două ori mai mare dintre aceștia apreciază nivelul de calitate al managementului administrației publice locale ca fiind în declin, comparativ cu ponderea celor sunt de părere că acesta este în creștere (26,48% și respectiv 12,43%). Ilustrarea grafică a acestor elemente se regăsește în figura nr. 46.

Comparând opiniile respondenților cu privire la evoluția calității managementului practicat la nivelul administrației centrale și locale, se pot constata diferențe de mică amploare în favoarea administrației locale. Astfel, ponderea respondenților care constată evoluții pozitive este cu aproximativ 2 p.p superior celui referitor la administrația centrală (12,43% comparativ 10,06%), în timp ce procentul celor care remarcă evoluții negative este cu aproximativ 2 p.p. mai mic (26,48% comparativ cu 28,11%).

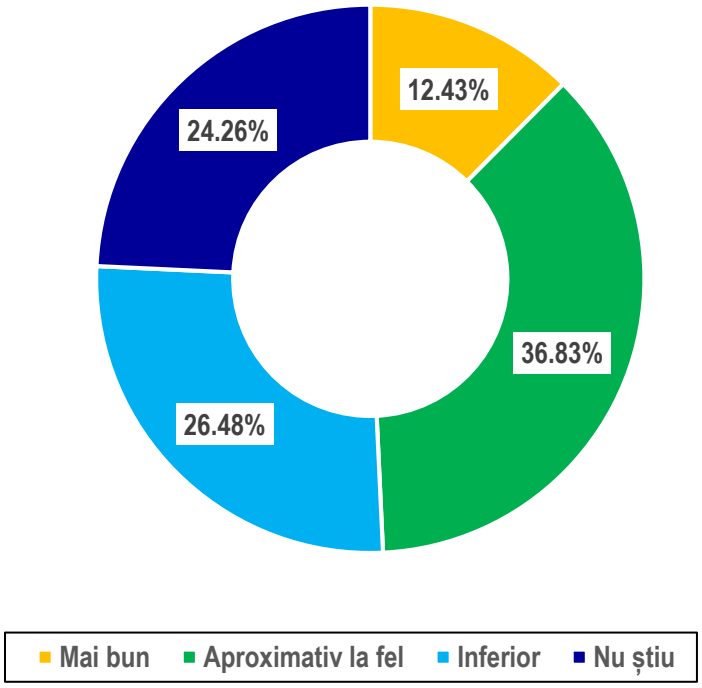


Figura nr. 46 – Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2018, comparativ cu 2017

Gruparea respondenților în funcție de **categoria** din care aceștia fac parte (prezentate în tabelul nr. 30) pune în evidență următoarele aspecte semnificative:

- Cea mai mare pondere a cadrelor didactice și cercetătorilor în management (44,85%) apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind inferioară comparativ cu anul precedent, în timp ce managerii și specialiștii din firme o evaluează mai degrabă ca fiind de un nivel similar (37,04%).
- Indiferent de categoria din care fac parte, cel mai mic procent revine respondenților care evaluează această calitate ca fiind în creștere.
- Spre deosebire de evaluarea calității managementului la nivelul administrației centrale, eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mai favorabil evoluția nivelului de calitate al managementului administrației publice locale decât cel format din manageri și specialiști din firme (17,65% comparativ cu 11,11%).

Tabelul nr. 30

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul administrației publice locale în 2018, comparativ cu 2016, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categoria de respondenți	Evaluare			
		Mai bun	Aproxima-tiv la fel	Inferior	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	17,65%	36,03%	44,85%	1,47%
2	Manageri și specialiști din firme	11,11%	37,04%	21,85%	30,00%

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

În anul 2018, calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România este în general percepută de eșantionul de profesori și cercetători în management și manageri și specialiști din firme intervievați ca fiind de un nivel inferior mediei din țările Europei Centrale, dar mai ales celei a managementul mediu practicat în țările din Uniunea Europeană.

Prin prisma calității și eficacității managementului practicat, performanțele administrației publice din România **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, sunt percepute de ansamblul respondenților ca fiind net inferioare. Relevant în acest sens este faptul că proporția respondenților care au furnizat o astfel de evaluare este de mai mult de douăsprezece ori mai mare decât a celor care notează un nivel superior celui mediu european (68,79% - inferior, comparativ cu 5,18% - mai bun). Un procent de 7,84% dintre respondenți evaluează calitatea managementului administrației locale din România ca fiind aproximativ de același nivel cu cea medie europeană, în timp ce 18,20% au declarat că „nu știu".

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2018 comparativ **cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, cea mai mare pondere a respondenților (50,00%) este aceea care a considerat că acestea sunt, de asemenea, de un nivel inferior, însă cu aproximativ 19 p.p. mai puțin decât în cazul comparației cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în timp ce doar 4,59% dintre respondenți notează un nivel superior.

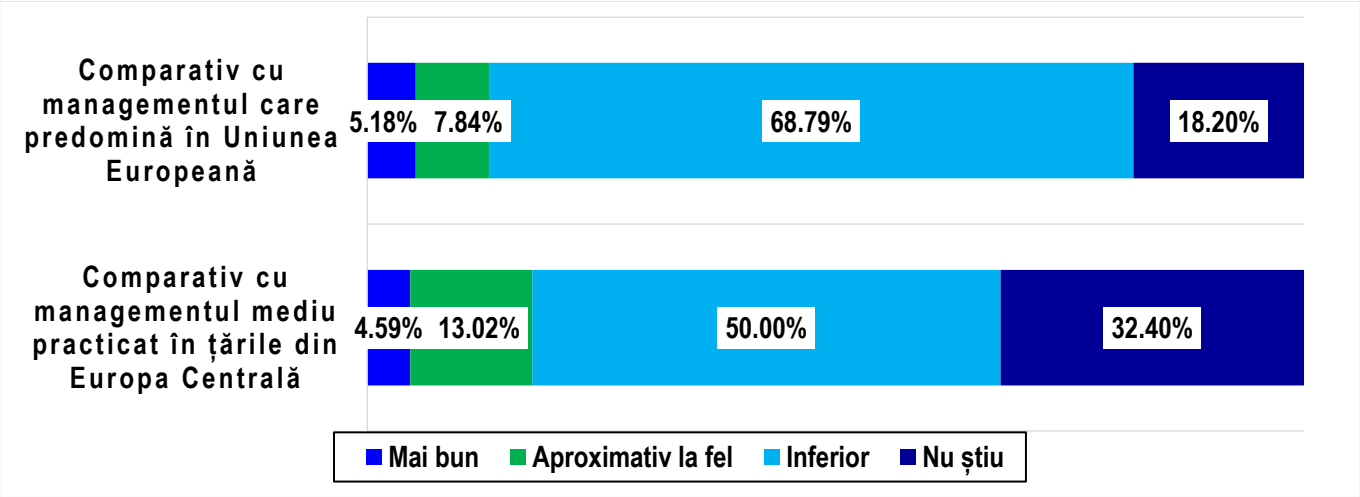


Figura nr. 47 - Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2018

Luând în considerare diferențierea analizei răspunsurilor celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători și manageri și specialiști din firme) pot fi evidențiate următoarele elemente esențiale (tabelul nr. 31):

- Există diferențe între opiniile celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în anul 2018 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală.
- În cazul comparației cu managementul practicat la nivel european, o opinie extrem de critică și-au exprimat-o cadrele didactice și cercetătorii în management intervievați, ponderea respondenților care au furnizat aprecieri negative fiind de mai mult de 15,5 ori mai mare decât cea a respondenților care consideră acest nivel de calitate ca fiind superior (80,15% respectiv 5,15%).
- Și evaluarea managerilor și specialiștilor din firme urmează aceeași tendință, cu deosebirea că raportul de mărime este puțin mai mic (65,93% - inferior, respectiv 5,19% - mai bun).
- Cea mai mare parte a ambelor categorii de respondenți evaluează calitatea și eficacitatea managementului administrației locale din România în anul 2018 ca fiind inferioară și celei a managementului practicat în țările din Europa Centrală. De această dată, neluând în considerare opțiunea „nu știu", se poate observa o concordanță între evaluările cadrelor didactice și cele ale managerilor și specialiștilor din firme.

Tabelul nr. 31

Calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivelul administrației locale din România în 2018 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	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	5,15%	13,24%	80,15%	1,47%
2		Manageri și specialiști din firme	5,19%	6,48%	65,93%	22,41%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	6,62%	19,12%	66,91%	7,35%
4		Manageri și specialiști din firme	4,07%	11,48%	45,74%	38,70%

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

Ca și în cazul administrației publice centrale, anul 2018 a fost caracterizat, în general, de o capacitate scăzută a managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice, după cum afirmă 42,75% dintre cadrele didactice, cercetătorilor în management, managerilor și specialiștilor din firme participanți la sondaj. Un procent mai mic dintre aceștia (26,63%) apreciază această capacitate ca fiind medie, în timp ce doar 6,21% dintre respondenți sunt de părere că ar fi de un nivel ridicat. Este de remarcat faptul că ponderea aprecierilor negative este de aproximativ șapte ori mai mare decât a celor pozitive. Transpunerea grafică a acestor rezultate este realizată în figura nr. 48.

Comparând opiniile respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2018, pot fi evidențiate diferențe mici în favoarea administrației locale, respectiv: 6,07% dintre respondenți notează o capacitate ridicată a administrației centrale, în timp ce 6,21% dintre aceștia constată această capacitate la nivel local. Situația este asemănătoare și dacă ne referim la evaluările negative: 43,93% - administrația centrală și 42,75% - administrația locală.

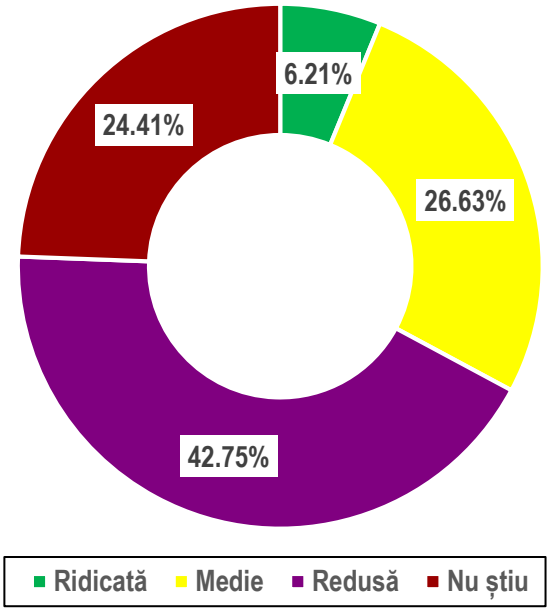


Figura nr. 48 – Capacitatea managementului, la nivelul administrației centrale și locale, de a face față complexei situații economice din 2018, în România

Luând în considerare diferențierea analizei răspunsurilor în funcție de categoria în care se încadrează respondenții, putem sublinia următoarele aspecte semnificative (tabelul nr. 32):

- Opinia respondenților cu privire la capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2018, în România variază semnificativ în funcție de categoria din care fac parte.
- Pentru ambele eșantioane, cea mai mare pondere a respondenților este aceea care apreciază capacitatea managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2018 ca fiind redusă, urmați de cei care sunt de părere că este de un nivel mediu, în timp ce cel mai mic procent este al respondenților care consideră această capacitate ca fiind de nivel ridicat.
- Se constată o opinie substanțial mai defavorabilă în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor și consultanților, în rândul acestora ponderea aprecierilor defavorabile fiind de mai mult de 20 de ori mai mare decât cea a celor favorabile (66,91% și respectiv 2,94%), în timp ce în cazul eșantionului de manageri, deși se menține aceeași tendință, diferențele dintre opiniile defavorabile și cele favorabile sunt de mai mică amploare (66,91% și respectiv 2,94%).

Tabelul nr. 32

Aprecierea capacității managementului de la nivelul administrației publice locale de a face față complexei situații economice din 2018, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Categoria de respondenți	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	Cadre didactice și cercetători în management	2,94%	30,15%	66,91%	0,00%
2	Manageri și specialiști din firme	7,04%	25,74%	36,67%	30,56%

1.4.2.3. Identificarea și analiza principalelor puncte forte

A. Principalele puncte forte identificate

Analiza răspunsurilor oferite de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte care se manifestă la nivelul managementului administrației publice locale. 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 să facă și propriile sugestii. Punctele forte astfel identificate vor fi analizate per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din analiza frecvenței cu care au fost indicate de către **ansamblul respondenților** principalele puncte forte**,** prezentată în figura nr. 49, putem remarca:

- Atât prin prisma frecvenței cu care a fost menționat de către respondenți, dar mai ales a locului pe care îl ocupă în ierarhia punctelor forte, la mai mult de 7 p.p. de următorul clasat, principalul punct forte al administrației publice locale poate fi considerat antrenarea intensă a salariaților din organizație (acesta fiind menționat de 30,98% dintre respondenți). Această situație este asemănătoare cu cea care a putut fi observată în cazul administrației centrale și ar putea fi explicată în mare măsură prin creșterile salariale ale funcționarilor din administrație, survenite în această perioadă.
- Pe următoarele două poziții se situează centrarea pe obținerea de performanțe (23,57% dintre opțiuni) și dezvoltarea unui sistem informatic performant (19,53%), ceea ce denotă preocuparea managementului de la acest nivel pentru valorificarea în cadrul procesului de management a tendințelor actuale în ceea ce privește tehnologia informației, dar și către finalitățile de ordin pragmatic ale acestuia.
- Printre primele șase poziții, se remarcă puncte forte corespunzătoare altor trei funcții ale managementului, respectiv cea de coordonare (18,86%), control-evaluare (17,85%) și organizare (17,17%).
- Punctele forte situate pe ultimele poziții se referă la: Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate (8,08% dintre opțiuni), Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului și Creativitate și inovare ridicate (7,07%), Inițiativă și spirit intreprenorial puternice (5,72%) și Eficace acțiuni de marketing (5,05%).
- Cu excepția primelor două poziții,, există o relativă omogenitate a frecvenței cu care sunt menționate celelalte 18 puncte forte, atestată de diferența aproximativ 15 p.p. între prima și ultima poziție pe care acestea le ocupă, ceea ce sugerează faptul că niciunul dintre acestea nu a fost remarcat de către respondenți ca fiind emblematic pentru administrația locală din România.
- Ca și în cazul administrației centrale, a fost solicitat respondenților să identifice și alte puncte forte în afara listei predefinite. Printre acestea pot fi menționate: *„implicarea tot mai mult in rezolvarea problemelor legate de mediu si piata fortei de munca”, „practicarea strategiilor relaționale de alianță interprimării”, „folosirea eficienta si eficace a resursei umane”, „cresterea constanta a salariilor si a gradului de moitivare a capitalului uman”, „folosirea eficienta si eficace a resursei umane”.* Există însă și respondenți care au menționat: *„Nu le găsesc”* sau *„Nu este cazul”.*

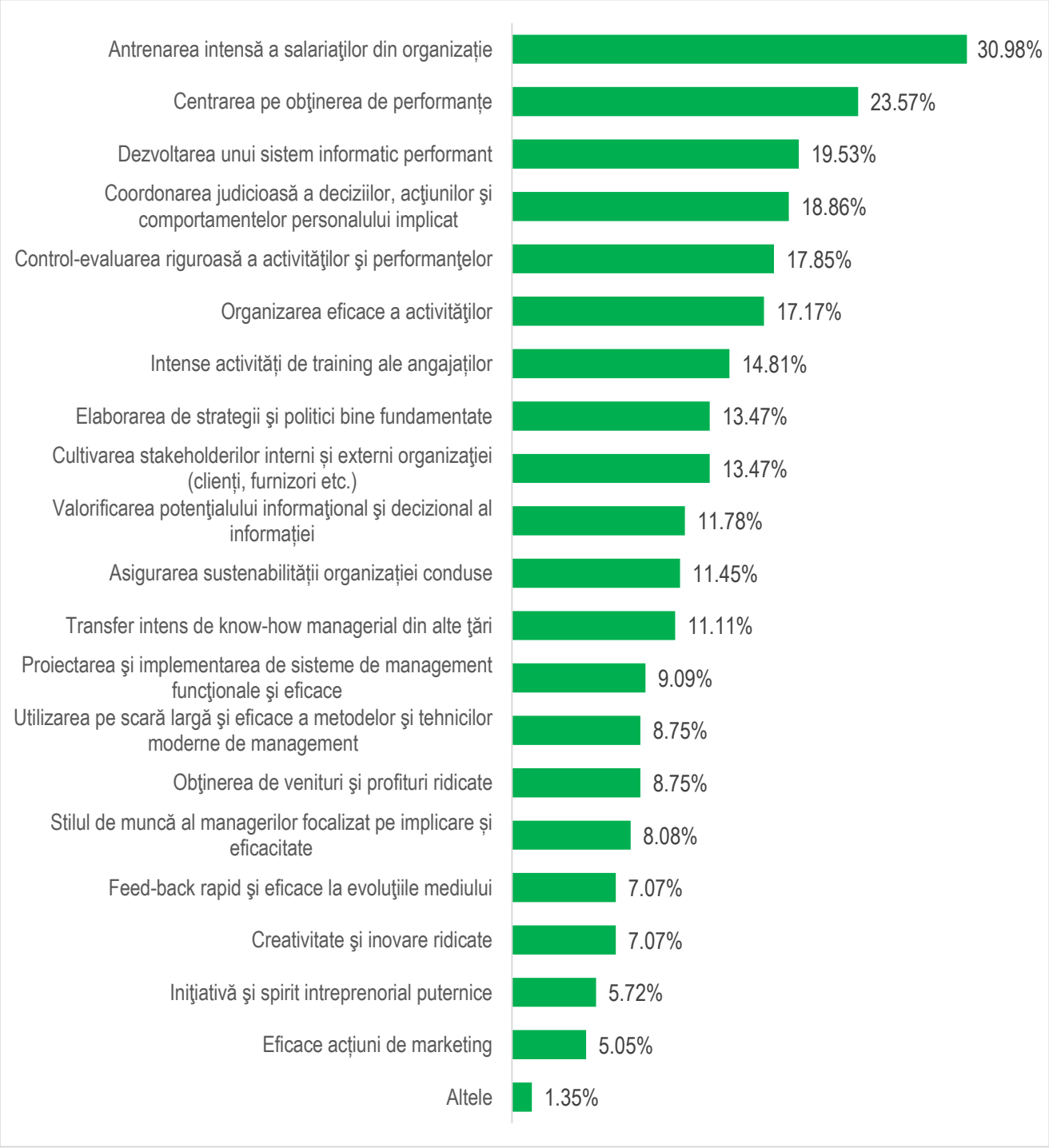


Figura nr. 49 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2018 – total respondenți

b. Se constată diferențe între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cadrele didactice și cercetători, respectiv de manageri și specialiști.

Prin prisma opiniilor exprimate de **cadrele didactice și cercetătorii în management**, principalele puncte forte la nivelul administrației publice centrale se referă la: dezvoltarea unui sistem informatic performant (menționat de către 39,76% dintre respondenți), intense activități de training ale angajaților (32,53%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (31,33%), control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (30,12%) și asigurarea sustenabilității organizației conduse (30,12%).

Figura nr. 50 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2018 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Analiza răspunsurilor furnizate de eșantionul de **manageri și specialiști** relevă că la nivelul administrației locale, cele mai vizibile puncte forte se referă la: antrenarea intensă a salariaților din organizație (identificat de 30,84% dintre respondenți), centrarea pe obținerea de performanțe (26,64%), coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (17,29%), organizarea eficace a activităților (15,89%) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (13,08%).

Figura nr. 51 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2018 – manageri și specialiști

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

- Există diferențe majore între frecvențele cu care punctele forte au fost menționate de fiecare dintre cele două eșantioane, în sensul că procentele obținute la nivelul eșantionului de manageri și specialiști din firme sunt considerabil mai mici comparativ cu cele de la nivelul eșantionului de cadre didactice.
- Prin prisma poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, putem remarca faptul că rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane sunt concordante doar în mică măsură, astfel încât doar Antrenarea intensă a salariaților din organizație și Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor se regăsesc printre primele cinci în ordinea frecvențelor cu care au fost identificate de către cele două categorii de respondenți.
- Pot fi menționate și diferențe între opiniile celor două eșantioane, ilustrate prin situarea unor puncta forte pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii. Astfel, Centrarea pe obținerea de performanțe este al doilea punct forte al administrației locale în viziunea managerilor din firme și doar al doisprezecelea în cea a cadrelor didactice, în timp ce Intense activități de training ale angajaților se regăsește pe poziția a doua în viziunea cadrelor didactice și pe cea de a noua în ierarhia eșantionului format din manageri și specialiști din firme.

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

Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în anul 2018, astfel cum acestea au fost identificate de către respondenți, sunt cele prezentate în tabelul nr. 33. Acestea vor fi analizate în continuare, pe baza **analizei cauzale**, determinându-se principalele cauze care le-au generat, cât și efectele.

Tabelul nr. 33

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
1	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (30,98%)	Cerință a managementului profesionist	• Creșterea constantă a salariilor personalului din administrația locală • Motivarea complexă a resurselor umane • Creșterea nivelului general de pregătire al managerilor	• Menținerea/sporirea veniturilor funcționarilor din administrația locală, precum și a stabilității acestora • Menținerea gradului de implicare a salariaților din administrația locală la realizarea obiectivelor • Amplificarea elementelor calitative în activitatea administrației locale, rezultate din creșterea salariilor • Sporirea atractivității locurilor de muncă din administrație, în detrimentul firmelor private
2	Centrarea pe obținerea de performanțe (23,57%)	Rolul managementului în obținerea eficacității și eficienței la nivelul	• Sporirea cunoștințelor și competențelor manageriale, în special în domeniul managerial și economic	• Obținerea de resurse suplimentare pentru satisfacerea nevoilor comunităților locale

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
		sistemelor conduse	• Orientarea predilectă a managementului spre generarea de performanțe • Necesitatea valorificării eficiente a resurselor limitate • Nevoia de a satisface așteptările comunităților locale • Integrarea României în uniunea europeană	• Creșterea eficienței activităților administrației locale • Contracararea efectelor nefavorabile ale pe plan socio-economic • Satisfacerea nevoilor comuntăților locale
3	Dezvoltarea unui sistem informatic performant (19,53%)	Cerințele și exigențele unui management modern, eficient și eficace	• Conștientizarea la o parte importantă dintre manageri, a rolului informației în fundamentarea deciziei • Racordarea la evoluțiile pe plan mondial din zona IT • Creșterea investițiilor în zona IT • Progreselor tehnico-științific rapid în acest domeniu • Sporirea cunoștințelor din domeniul IT ale funcționarilor din administrația locală	• Eficientizarea muncii managerilor • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • Amplificarea eficienței activităților administrației locale • Creșterea gradului de rigurozitate a proceselor și relațiilor de management
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (18,86%)	Cerință a managementului profesionist	• Îmbunătățirea cunoștințelor și abilităților de comunicare ale managerilor administrației locale • Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale • Organizarea de traininguri în domeniul managementului	• Armonizarea mai bună a muncii salariaților și a activităților • Creștere a gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Impact pozitiv asupra performanțelor economice din zonelor aflate în administrare
5	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (17,85%)	Cerință a managementului profesionist	• Apelarea crescândă la metode și tehnici manageriale riguroase, ce facilitează exercitarea controlului • Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective	• Asigurarea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor • Creșterea funcționalității și performanțelor sistemelor conduse • Crearea premiselor unei motivări realiste, bazate pe performanțe
6	Organizarea eficace a activităților (17,17%)	Cerințele managementului profesionist	• Amplificarea cunoștințelor organizatorice ale managerilor de la nivelul administrației locale	• Crearea premiselor pentru creșterea funcționalității instituțiilor conduse

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			• Corelarea dintre obiectivele asumate și organizarea structurală și funcțională • Transferul de bune practici în domeniul administrativ și managerial din uniunea europeană	• Sporirea funcționalității și eficienței sistemelor conduse • Crearea premiselor pentru obținerea de performanțe la nivelul instituțiilor locale, dar și în teritoriul administrat
7	Intense activități de training ale angajaților (14,81%)	Cerință a managementului profesionist	• Conștientizarea rolului cunoștințelor și competențelor funcționarilor administrațiilor locale în eficientizarea activităților • Sporirea exigențelor în ceea ce privește nivelul de pregătire al funcționarilor administrațiilor locale • Existența a numeroase programe de training și perfecționare finanțate din fonduri europene	• Adaptabilitate sporită la necesitățile comunităților locale • Reducerea fluctuației personalului • Sporirea atractivității posturilor din administrația locală
8	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate (13,47%)	Promovarea managementului strategic	• Creșterea nivelului de pregătire al managerilor de la nivelul administrației locale • Intensificarea transferului de know-how managerial previzional în condițiile integrării României în Uniunea Europeană • Intensificarea contactelor bilaterale și multilaterale pe plan european și internațional • Implementarea prevederilor directivelor și recomandărilor UE și a acordurilor României cu acestora	• Îmbunătățirea performanțelor administrative la nivel local • Creșterea vitezei de reacție la evoluțiile mediului ambiant • O mai bună integrare a României circuitul economic european și mondial
9	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (13,47%)	Cerință a managementului profesionist	• Nevoia de a satisface nevoile și așteptările comunităților locale • Sporirea competențelor manageriale ale managerilor din administrația locală • Conștientizarea rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi, inclusiv în cazul instituțiilor administrației locale	• Adaptabilitate sporită a unora dintre instituțiile administrației locale la nevoile sociale și economice • Amplificarea eficienței activităților instituțiilor conduse

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
10	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației (11,78%)	Cerință a managementului profesionist,	• Intensificarea transferului de know-how managerial și informatic. • Implementarea de sisteme informatice și de comunicații moderne • Creșterea nivelului de instruire a managerilor și specialiștilor de la nivelul administrației locale	• 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

1.4.2.4. Identificarea și analiza principalelor puncte slabe

A. Principalele puncte slabe identificate

Pe lângă identificarea punctelor forte la nivelul managementului administrației publice locale din România și a cauzelor și efectelor acestora, este necesară realizarea aceluiași proces și în cazul punctelor slabe. Punctele forte identificate de către respondenți, dintr-o listă predefinită, ca fiind cele mai relevante pentru managementul administrației publice locale vor fi analizate: per ansamblu, defalcat pe cele două categorii de respondenți, cât și prin prisma posibilelor corelații dintre acestea.

a. Din perspectiva principalelor disfuncționalități care se manifestă la nivelul managementului administrației locale, astfel cum acestea au fost identificate de respondenți, putem remarca (figura nr. 52):

- Ca și în cazul administrației centrale, punctele slabe sunt menționate de către eșantionul de respondenți cu frecvențe mai ridicate decât punctele forte.
- Cel mai frecvent menționate puncte slab este nefocalizarea pe priorități (37,67%), la distanță de aproximativ 7 p.p. de cea de a doua poziție, demonstrând faptul că acestea reprezintă, in opinia eșantionului de cadre didactice și manageri intervievați, disfuncționalitatea majoră a managementului administrației publice locale din România.
- Cu excepția primelor două poziții, toate celelalte 22 de puncte slabe se desfășoară pe o „plaja” de aproximativ 15 p.p.
- În mai mică măsură sunt amintite printre punctele slabe ale administrației locale: Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (menționat de către (15,23% dintre respondenți), Performanțe ecologice scăzute (15,02%), Insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (12,35%), Insuficienta cunoaștere și utilizare în management a elementelor economice referitoare la productivitate. preț. cash-flow. lichiditate. profit etc. (12,14%) și Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională (11,73%).

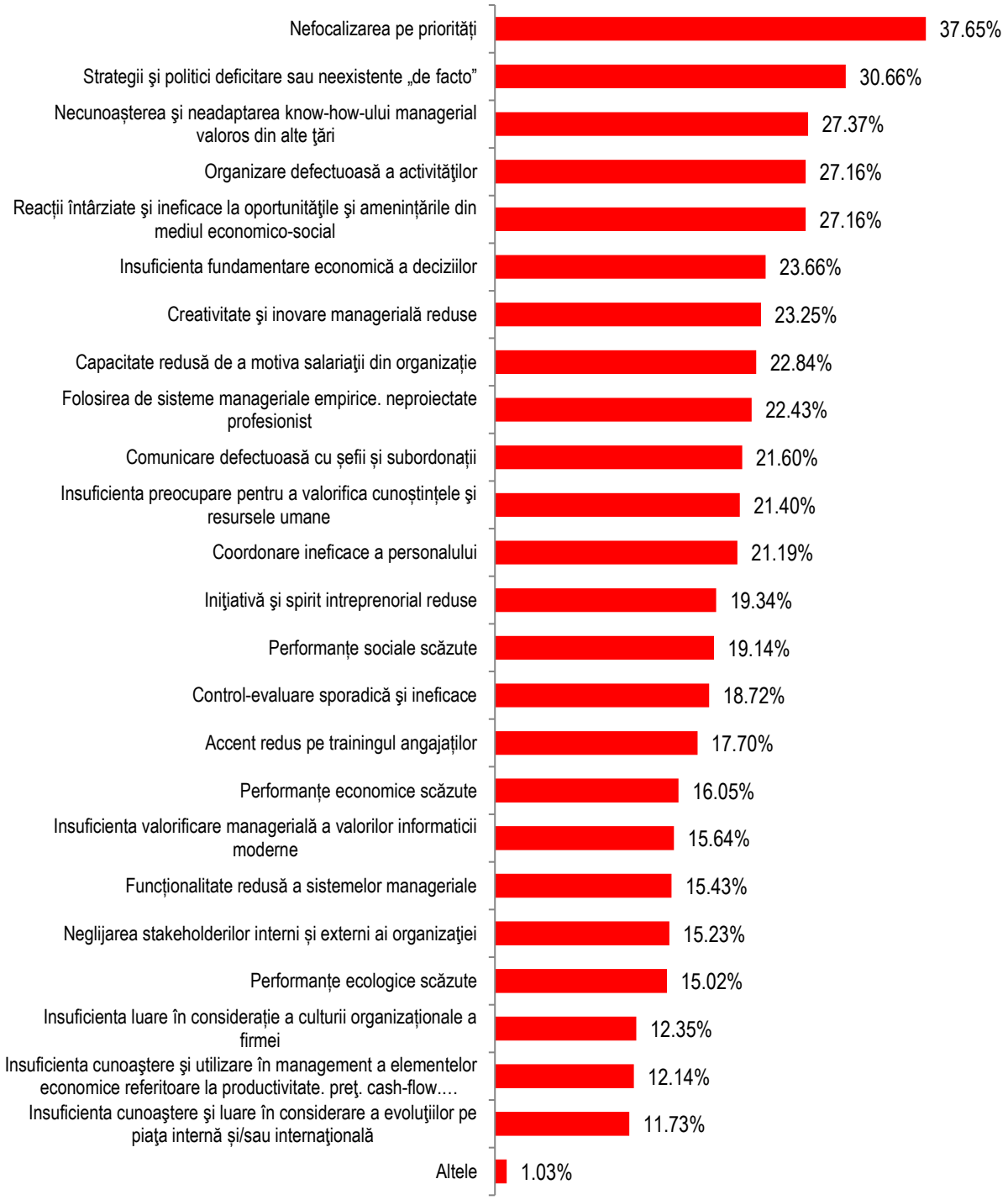


Figura nr. 52 - Principalele puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2018, pe ansamblu

b. Există unele diferențe între opiniile celor două categorii de respondenți, acestea fiind analizate în paragrafele următoare. Din perspectiva opiniilor exprimate de **cadrelor didactice și cercetătorilor în management,** principale 5 puncte slabe se referă la: nefocalizarea pe priorități (notat de către 63,20% dintre aceștia), insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (52,00%), strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (50,40%), creativitate și inovare managerială reduse (48,80%) și organizare defectuoasă a activităților (47,20%).

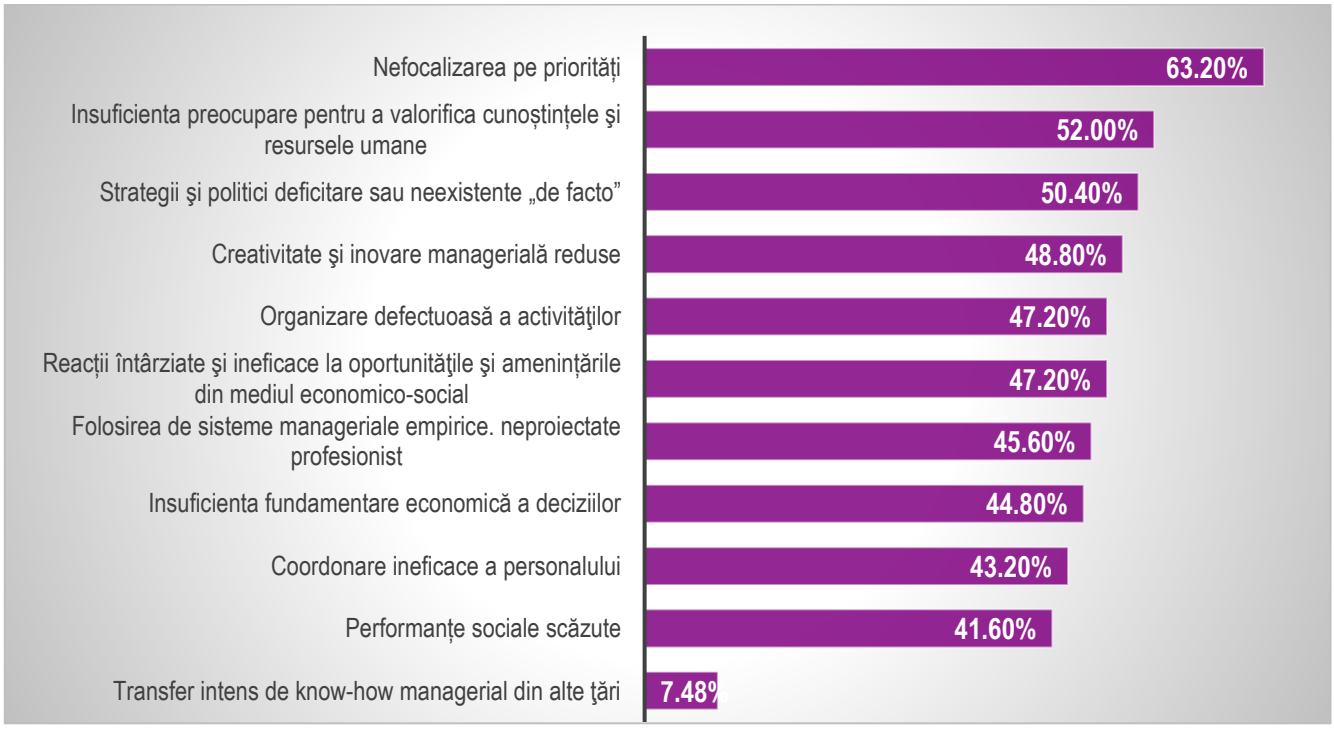


Figura nr. 53 - Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2018 - cadre didactice, cercetători și consultanți

Conform opiniilor exprimate de către **managerii și specialiștii** intervievați, principalele disfuncționalități identificate la nivelul managementului administrației locale se referă la: Nefocalizarea pe priorități (menționat de către 28,81% dintre aceștia), Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto” (23,82%), Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (23,55%), Organizare defectuoasă a activităților (20,22%) și Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (20,22%).

Figura nr. 54 - Principalele zece puncte slabe ale managementului de la nivelul administrației locale din România în 2018 - manageri și specialiști

c. Abordarea corelativă a principalelor puncta slabe la nivelul celor două eșantioane (cadre didactice și managerilor și specialiștilor din firme), pune în evidență câteva aspect semnificative:

- Per ansamblu, există diferențe majore între frecvențele cu care punctele slabe au fost identificate de fiecare dinte cele două categorii de respondenți, evidențiate prin procente mai ridicate la nivelul eșantionului de cadre didactice.
- Din perspective poziției pe care fiecare dintre punctele analizate o ocupă, pot fi remarcate atât elemente de relativă concordanță între rezultatele obținute la nivelul celor două eșantioane, cât și diferențe majore. Astfel, trei dintre punctele slabe se regăsesc printre primele cinci la ambele nivele: (1) Nefocalizarea pe priorități se remarcă drept principalul punct slab în ambele ierarhii, (2) Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto" se regăsește pe poziția secundă conform opiniilor managerilor și pe cea de a treia dacă ne referim la cea a cadrelor didactice și (3) Organizare defectuoasă a activităților (poziția a patra – manageri și a cincea – cadre didactice).
- De asemenea, poate fi menționată și situarea unor puncta slabe pe poziții diferite semnificativ între cele două ierarhii: Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (pozițiile 3 și 15) și Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (pozițiile 15 și 2).

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

Principalele 10 puncte slabe (zone de disfuncționalitate) manifestate la nivelul managementului administrației locale din România în anul 2018, astfel cum acestea au fost identificate de eșantionul de cadre didactice și manageri din firme, vor fi analizate din perspectiva cauzelor, cât și a potențialelor efecte generate.

Tabelul nr. 34

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 (37,65%)	Rolul hotărâtor al stabilirii de priorități strategice în realizarea performanțelor	• Strategii defectuoase sau inexistente • Insuficienta abordare sistemică a obiectivelor strategice • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management	• Apariția unor disfuncționalități la nivelul instituțiilor administrației locale precum și în teritoriu • Influențe negative asupra performanțelor economice
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto" (30,66%)	Cerințele managementului profesionist	• Lipsa ori insuficienta atenție acordată etapei de fundamentare • Insuficiența managerilor care posedă viziune și cunoștințe de management • Orientarea predominant operațională a majorității managerilor români	• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Risipă de resurse financiare, umane, materiale și de cunoștințe • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local
3	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	• Caracterul predominant empiric al managementului practicat • Grad redus de profesionalizare	• Adâncirea decalajelor manageriale față de Țările UE • Greutăți în promovarea unui comportament pro activ față

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	(27,37%)		• Apelarea pe scară redusă la training în domeniul managementului • Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la "nou"	de mediul ambiant internațional
4	Organizare defectuoasă a activităților (27,16%)	Cerință a managementului profesionist	• Strategii defectuoase sau inexistente • Nefocalizarea pe priorități • Dimensionarea inadecvată a unor structuri procesuale și organizatorice • Instabilitatea politică și economică la nivel național și internațional	• Influențe negative asupra funcționalității și performanțelor organizaționale • Efecte economico-sociale nefavorabile la nivel local • Dificultăți în satisfacerea nevoilor și așteptărilor comunităților locale
5	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (27,16%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	• Nivelul redus de profesionalizare al managerilor • Comportament predominant reactiv al managerilor • Insuficienta studiere a mediului extern	• 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	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor (23,66%)	Cerințe ale unui proces decizional performant	• 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	• Creșterea nejustificată a costurilor în sectorul public • Întârzieri în accesarea fondurilor europene • Disfuncționalități la nivel micro și macroeconomic
7	Creativitate și inovare managerială reduce (23,25%)	Cerințele managementului științific	• Insuficienta receptivitate la "nou" a unora dintre manageri • Descurajarea și/sau lipsa stimulentelor pentru angajații creativi	• Nevalorificarea potențialului uman la întreaga sa capacitate • Scăderea performanțelor de ansamblu
8	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (22,84%)	Cerințele managementului profesionist	• Lipsa și (uneori) gestionarea ineficientă a resurselor, în special financiare • Mentalitatea managerilor români în ceea ce privește motivarea	• Fluctuații ale resurselor umane din administrația locală • Productivitate și responsabilitate reduse

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			• Cadrul legislativ	• Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor
9	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (22,43%)	Cerințele managementului științific	• Necunoașterea principalelor instrumente manageriale și a impactului acestora la nivel organizațional • Apelarea timidă la trainig în domeniul managementului • Profesionalizarea scăzută a managementului	• Influențe negative asupra performanțelor manageriale și economice • Aplicarea defectuoasă a unor instrumente manageriale simple, cum ar fi ședința și delegarea
10	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (21,60%)	Principiile și funcțiile manageriale Exigentele unui management profesionist	• Atitudinea managerilor față de salariați • Stilul de management, predominant autoritar, practicat în instituțiile publice din România • Cultura organizațională specifică instituțiilor publice, care nu încurajează comunicarea deschisă • Lipsa pregătirii în domeniul comunicării	• Impact nefavorabil asupra motivării angajaților și performanțelor acestora • Nevalorificarea în mod eficient a potențialului uman • Disfuncționalități în derularea activităților • Imagine nefavorabilă în fața stakeholderilor • Exercitarea greoaie a procesului de management

1.4.3. Impactul managementului administrației publice asupra activității firmelor

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

1. O primă analiză, în acest context, are în vedere relația dintre dinamica performanțelor managementului de la nivelul administrației publice (centrale și locale și capacitatea acestuia de a face față complexei situații economice din România.

La nivelul **administrației centrale**, există o relație semnificativă între opiniile cu privire la nivelul de performanță al managementului comparativ cu anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România[1], putând fi evidențiate următoarele elemente semnificative (tabelul nr. 35):

- 22,06% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent, notează și o capacitate ridicată de a face față situației economice.
- 52,94% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent și 34,55% dintre cei care îl apreciază ca fiind de același nivel, evaluează capacitatea acestuia ca fiind medie.
- În mod similar, 78,95% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în scădere față de anul precedent, evaluează și capacitatea acestuia ca fiind redusă.

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

Tabelul nr. 35

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2018 la nivelul administrației centrale comparativ cu 2018 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2018, comparativ cu 2017			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	22,06%	4,47%	0,00%	8,72%
2	Medie	52,94%	34,55%	11,58%	15,70%
3	Redusă	16,18%	44,72%	78,95%	15,12%
4	Nu știu	8,82%	16,26%	9,47%	60,47%

Ca și în cazul **administrației publice centrale**, există o relație semnificativă între opiniile cu privire la nivelul de performanță al managementului administrației publice locale față de anul precedent și capacitatea acestuia de a face față situației economice complexe în România[1]. Analizând datele prezentate în tabelul nr. 36, putem desprinde următoarele elemente semnificative:

- 25,00% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent, notează și o capacitate ridicată de a face față situației economice.
- În mod similar, 48,81% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere față de anul precedent și 37,35% dintre cei care sunt de părere că s-a menținut constat nivelul de calitate, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind de un nivel mediu.
- 79,33% dintre respondenți, care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în scădere față de anul precedent, evaluează și capacitatea acestuia ca fiind redusă.

Tabelul nr. 36

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2018 la nivelul administrației locale comparativ cu 2017 și capacitatea de a face față complexei situații economice

Nr. crt.	Capacitatea managementului de a face față complexei situații economice	Nivelul managementului practicat în România în 2018, comparativ cu 2017			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Ridicată	25,00%	4,02%	0,00%	6,71%
2	Medie	48,81%	37,35%	9,50%	17,68%
3	Redusă	17,86%	42,97%	79,33%	15,24%
4	Nu știu	8,33%	15,66%	11,17%	60,37%

2. După cum se arată și în *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017* [2], rezultatele anchetei întreprinse în rândul managerilor / întreprinzători, relevă faptul că printre cele mai des menționate zece evoluții contextuale care se consideră că **influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor** în anul acesta sunt patru în a căror evoluție administrația publică centrală și locală joacă un rol determinant: birocrația excesivă (resimțită de 47,41% dintre firme), fiscalitatea excesivă (40,97%), corupția (în 31,72% din totalul firmelor investigate), alături calitatea slabă a

[1] *Ibidem.,* p.787.

[2] 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, p. 43.

infrastructurii (29,70%).

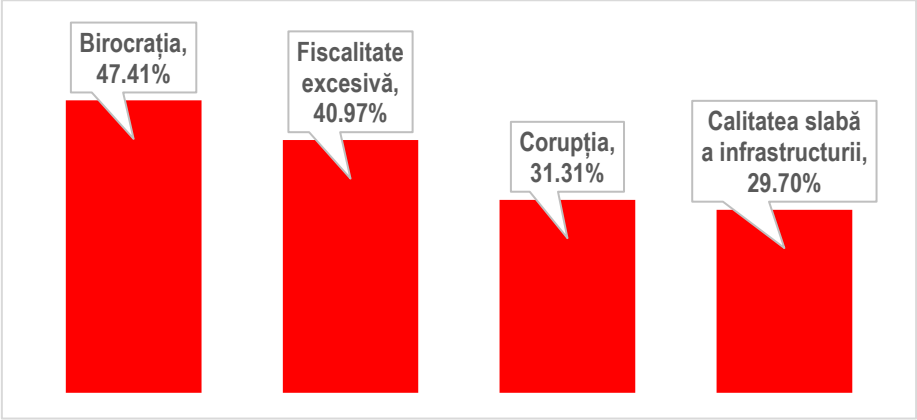


Figura nr. 55 - Evoluții contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor (Sursa: adaptat din Nicolescu O., coord., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, 2018, p. 43)

Dintre acestea, corupția este una dintre cele mai îngrijorătoare probleme ale societății contemporane, mai ales pentru țările în tranziție, printre care și România.[1] În ultimul raport al Transparency International[2] pe tema corupției, România se situează pe locul 25 dintre cele 28 de state ale Uniunii Europene, cu 47 de puncte din 100 posibile, cu mult sub media UE28 de 64,68 puncte. Conform acestui index, cele mai puțin corupte state europene sunt: Danemarca (88 de puncte), Finlanda și Suedia (85 de puncte), acestea apropiindu-se de scorul maxim de 100 de puncte, în timp ce la polul opus se regăsesc Ungaria (46 de puncte) Grecia (45 de puncte) și Bulgaria (42 de puncte).

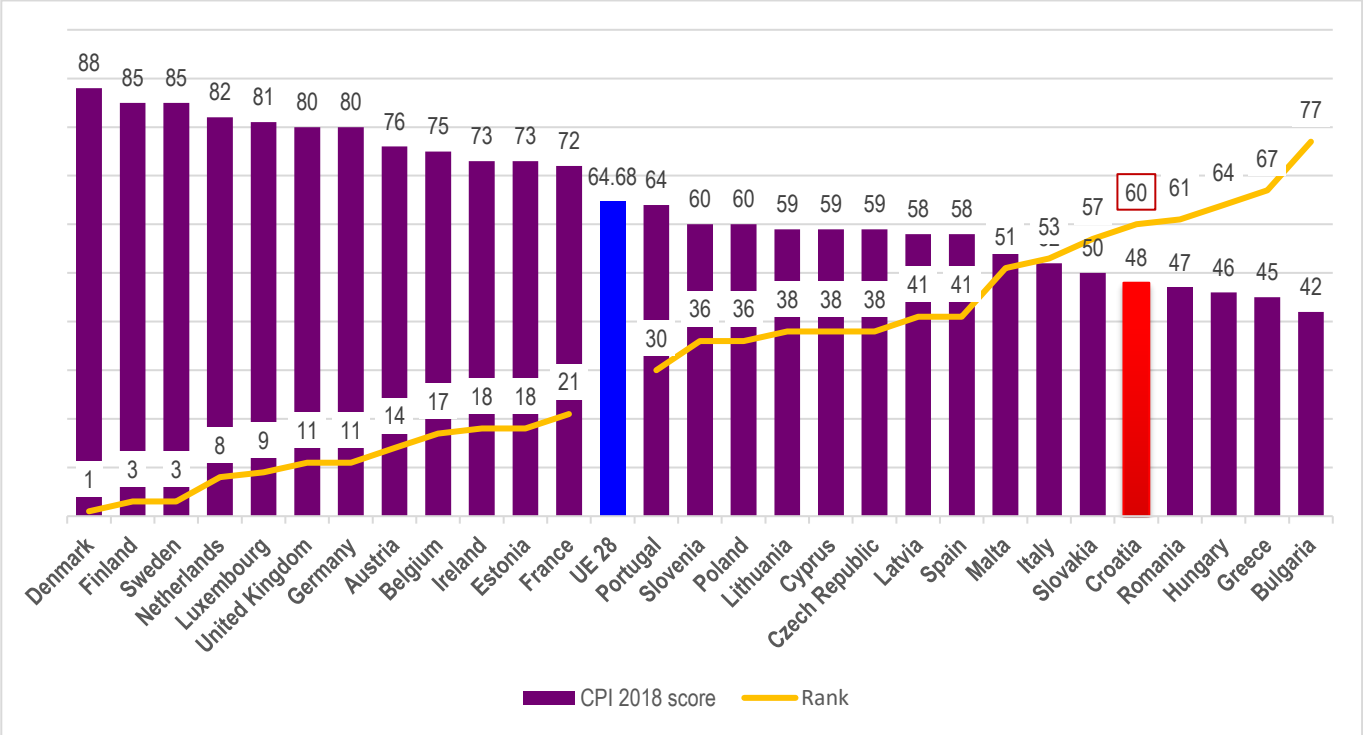


Figura nr. 56 – Coruption Perceptions Index 2018 (Sursa:Transparency International, 2019)

[1] 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.
[2] Transparency International, *Coruption Perceptions Index 2018*, https://www.transparency.org/cpi2018, accesat pe 25.04.2019.

1.5. Managementul la nivelul de agenți economici

Analiza stării de sănătate a managementului din România, la nivelul agenților economici, se va concentra atât asupra întreprinderilor de dimensiuni mari și multinaționalelor, dar va avea în vedere, în egală măsură, și întreprinderile mici și mijlocii, dat fiind faptul că acestea concentrează cea mai mare pondere a activităților economice din diverse domenii de activitate (servicii, comerț, etc.), având o contribuție importantă la performanțele economiei naționale. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și detaliere mai exactă a managementului agenților economici în perioada luată în considerare.
Analiza aprofundată efectuată la acest nivel, va permite identificarea celor mai relevante puncte forte și puncte slabe în ceea ce privește managementul agenților economici din România, precum și formularea unor priorități și modalități de acțiune ce pot fi avute în vedere atât de autoritățile publice, cât și de către agenții economici pentru a-și îmbunătăți activitatea și a-și putea crește performanțele, contribuind astfel, în mod direct, la creșterea economică a țării. Totodată, rezultatele acestor analize pot contribui la fundamentarea unor noi modalități mai eficiente și eficace de utilizare a resurselor disponibile (materiale, umane, financiare și informaționale) și la facilitarea transferului de know-how managerial și pregătirea specialiștilor din domeniu.

1.5.1. Analiza mediului economic și de afaceri

O mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale firmelor implică mai întâi conturarea unei imagini de ansamblu a mediului economic și de afaceri din România. Analizând **mediul economic** din România din perspectiva PIB-ului, putem remarca faptul că în 2018, România a înregistrat un ritm anual de creștere economică de 4,1% față de 2017, acesta fiind însă inferior celui înregistrat în anul precedent (7,0%), dar superior mediei UE28 de 1,9%.[1] Referitor la rata anuală a inflației, aceasta a fost de 4,1% în anul 2018, în creștere atât față de 2017 (1,1%) și, totodată, superioară mediei UE28 de 1,9%.[2]

Privită prin prisma percepțiilor participanților la anchetă, evoluția situației economice a României în anul 2018, (ilustrată în figura nr. 57), poate fi caracterizată ca fiind aproximativ la fel cu cea din anul precedent, astfel cum apreciază mai mult de jumătate dintre cadrele didactice și managerii intervievați (51,90%). Semnificativ este însă faptul că procentul celor care au anticipat o deteriorare este de mai puțin de trei ori mai mare decât al celor care au notat o evoluție pozitivă (36,27% și respectiv 11,84%).

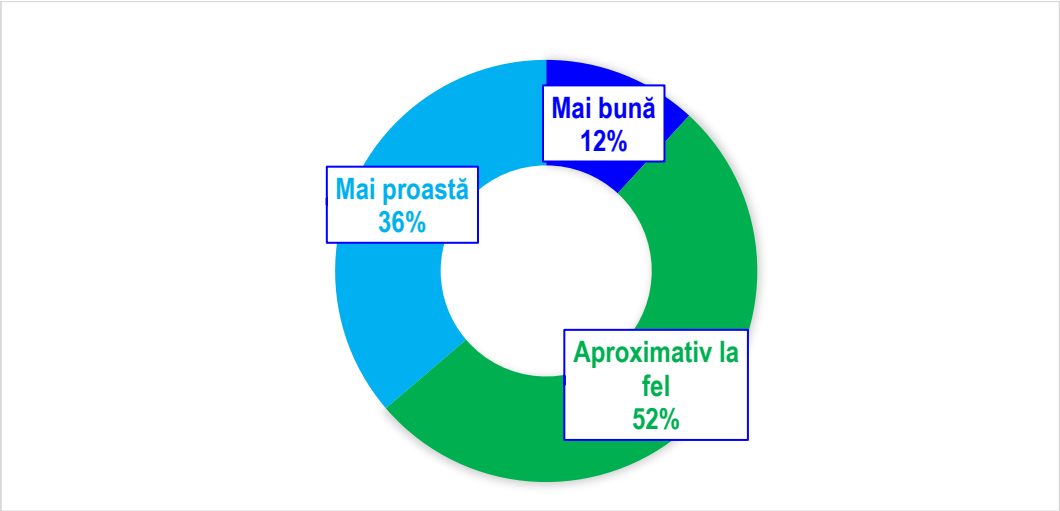


Figura nr. 57 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2018

[1] *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 30 martie 2019.*
[2] 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, acesat la 30 martie 2019.

Privite prin prisma diferențelor dintre opiniile celor două categorii de respondenți, rezultatele anchetei relevă faptul că, în ponderi aproximativ egale, cadrele didactice și cercetătorii în management sunt de părere că situația economică a României în anul 2018 este aproximativ la fel comparativ cu cea din anul precedent (41,18%) sau mai proastă 944,85%), în timp ce mai mult de jumătate (54,68%) dintre managerii și specialiștii din firme sunt de părere că situația economică este comparabilă cu cea din anul precedent.

Tabelul nr. 37

Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2018
, în funcție de categoria din care fac parte

Nr. crt.	Categoria	Evaluare		
		Mai bună	**Aproximativ la fel**	**Mai proastă**
1	Cadre didactice și cercetători în management	13,97%	41,18%	44,85%
2	Manageri și specialiști din firme	11,28%	54,68%	34,03%

Luând în considerare diferențierea opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la evoluție situației economice a României în anul 2018 în funcție de profesia acestora (tabelul nr. 38), putem remarca faptul că cele mai mari ponderi ale respondenților care consideră situația economică a României ca fiind în declin se înregistrează în rândul cercetătorilor și consultanților (57,14%), în timp ce o evoluție favorabilă a situației economice a fost notată de către un procent mai mare de cadre didactice (15,57%) și economiști (13,39%).

Tabelul nr. 38

Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în anul 2018,
în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	**Profesia respondenților**		**Evaluare**	
		Mai bună	**Aproximativ la fel**	**Mai proastă**
1	Cadru didactic	15,57%	40,98%	43,44%
2	Cercetător/consultant	0,00%	42,86%	57,14%
3	Economist	13,39%	53,54%	33,07%
4	Inginer	11,81%	49,61%	38,58%
5	Jurist	11,11%	72,22%	16,67%
6	Altele	9,96%	56,57%	33,47%

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. 58). Astfel, conform Cartei Albe a IMM-urilor din România 2018, ”în perioada actuală a fost apreciată ca fiind neutră în 40,25% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării în 30,87% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 28,88% dintre organizații.”[1] Comparând aceste date cu estimările pentru perioada următoare, se poate remarca un ușor pesimism, concretizat în scăderea

[1] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018, p. 30.

ponderii respondenților care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 28,88% la 23,83%), concomitent cu o creștere a ponderii celor care îl consideră defavorizant (de la 30,87% la 35,02%). [1]

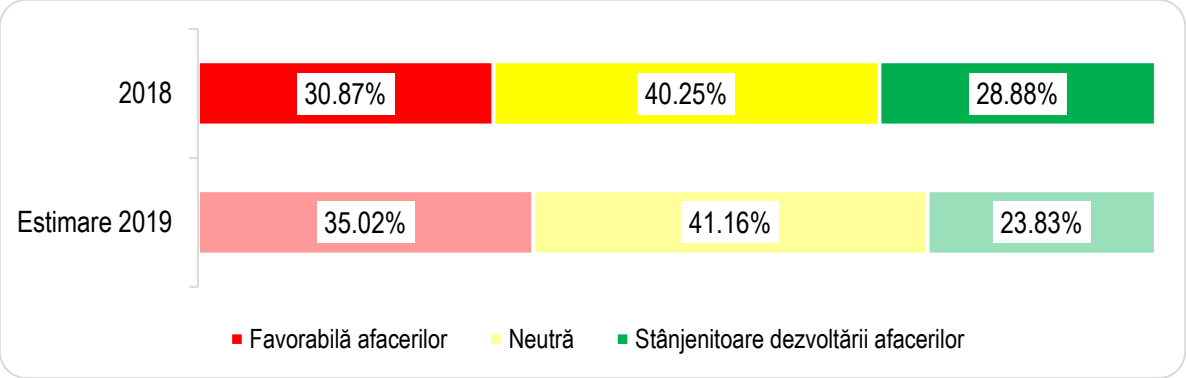


Figura nr. 58 - Situația de ansamblu a mediului economic din România
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord., p. 30)

Această situație poate fi pusă și pe seama **dificultăților** cu care se confruntă agenții economici în perioada actuală, printre care cel mai frecvent au fost menționate (vezi figura nr. 59)[2]: Birocrația (47,41% dintre respondenți), Angajarea, pregătirea și menținerea personalului (45,97%), concurența neloială (40,97%), fiscalitate excesivă (40,97%) și inflația (40,25%). Printre cele mai puțin frecvent semnalate dificultăți anul acesta au fost: accesul dificil la credite (semnalat de către 17,17% dintre respondenți), scăderea cererii la export (14,3%) și cunoașterea și adaptarea la acquis-ul comunitar (14,31%).

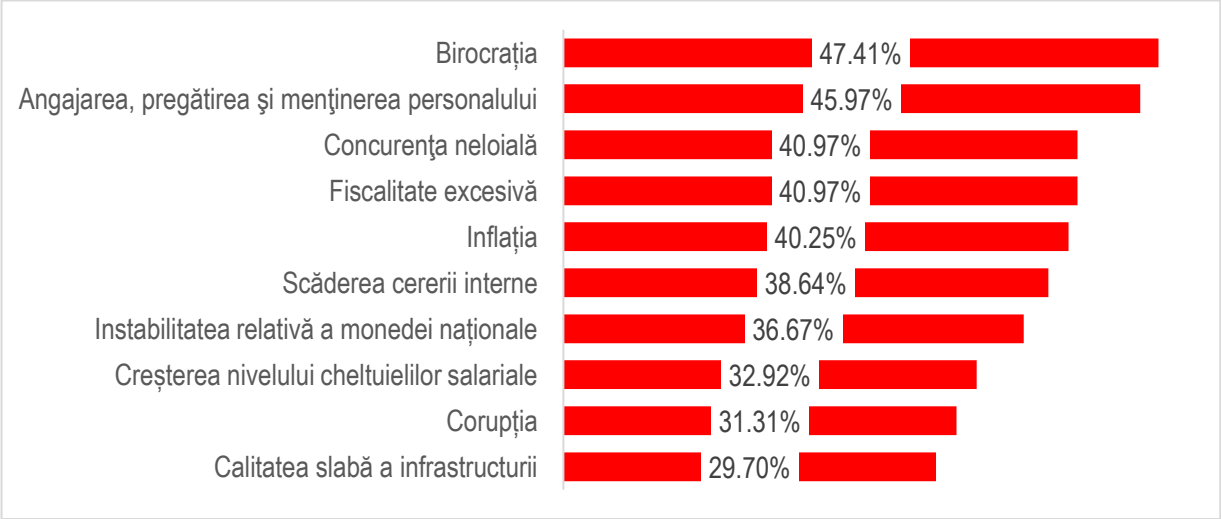


Figura nr. 59 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă agenții economici
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord., p. 40)

Rezultatele prezentate anterior la nivelul eșantionului de cadre didactice și manageri din România sunt într-o mare măsură confirmate și de cele prezentate de *Eurobarometer Flash 457 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*[3] în ceea ce privește principalele dificultăți cu care se confruntă firmele în derularea afacerilor (figura nr. 60).

[1] *Ibidem,* p. 30.
[2] *Ibidem*, p. 43.
[3] 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 2019.

Astfel, cele mai frecvent menționate dificultăți de către firmele din România sunt: infrastructura inadecvată (93%), procedurile administrative complexe (86%), corupția (85%), schimbările frecvente ale legislației și clientelismul și nepotismul (82%). Este de remarcat faptul că procentul firmelor care au întâmpinat fiecare dintre aceste dificultăți este mult mai mare în România comparativ cu Uniunea Europeană, cele mai mari diferențe înregistrându-se în cazul infrastructurii inadecvate (49 p.p.), corupției (48 p.p.) și clientelismului (44 p.p.).

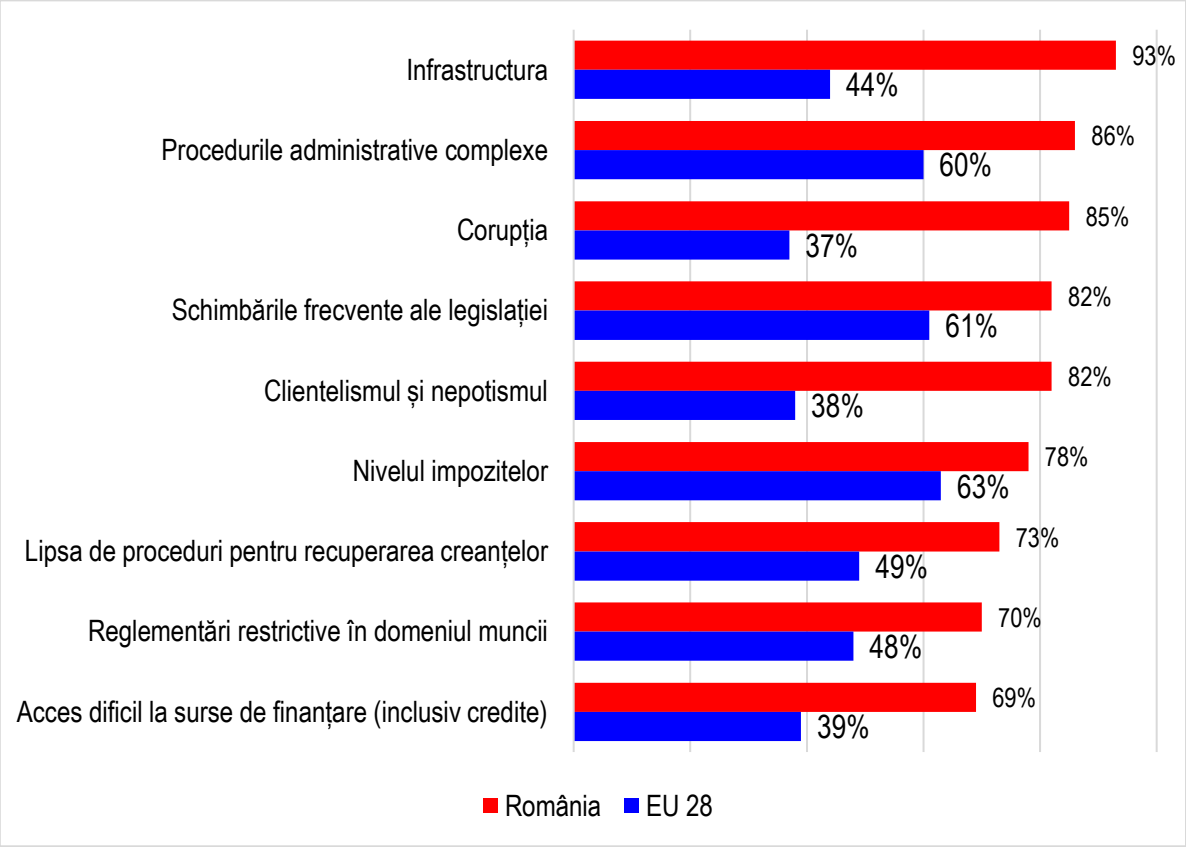


Figura nr. 60 - Frecvența dificultăților majore cu care se confruntă firmele din România comparativ cu Uniunea Europeană
(Sursa: European Commission, Businesses' attitudes towards corruption in the EU 2017)

1.5.2. Performanțele de ansamblu ale agenților economici din România

Pentru a contura o imagine de ansamblu a activității firmelor din România, considerăm că este semnificativă și evoluția unui număr de **indicatori** precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, volumul exportului și mărimea profitului, prezentată în paragrafele următoare[1]:

- În ceea ce privește **volumul fizic al vânzărilor,** cea mai mare pondere este aceea a firmelor care au înregistrat creșteri ușoare (43,01%) sau nivele asemănătoare cu cele din anul precedent (35,28%).
- **Numărul de salariați** a rămas aproximativ același cu cel din anul precedent în aproape două treimi dintre firme (66,53%), în timp ce ponderea celor care au înregistrat creșteri ale numărului de salariați este aproximativ egală cu cea în care numărul de salariați s-a diminuat.
- analizând **volumul exportului**, se observă că 60,36% dintre entități au stagnat din acest punct de vedere, următoarea pondere (20,54%) fiind a firmelor care au înregistrat creșteri ușoare.

[1] 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, pp. 110-112.

- evoluția **mărimii profitului** se raliază tendințelor înregistrate la nivelul indicatorilor analizați mai sus (în special celei a volumului fizic al vânzărilor), respectiv o pondere de 45,37% a firmelor care au înregistrat creșteri de mică anvergură și de 31,66% a celor care au înregistrat stagnări.

Mai multe amănunte sunt prezentate în figura 61.

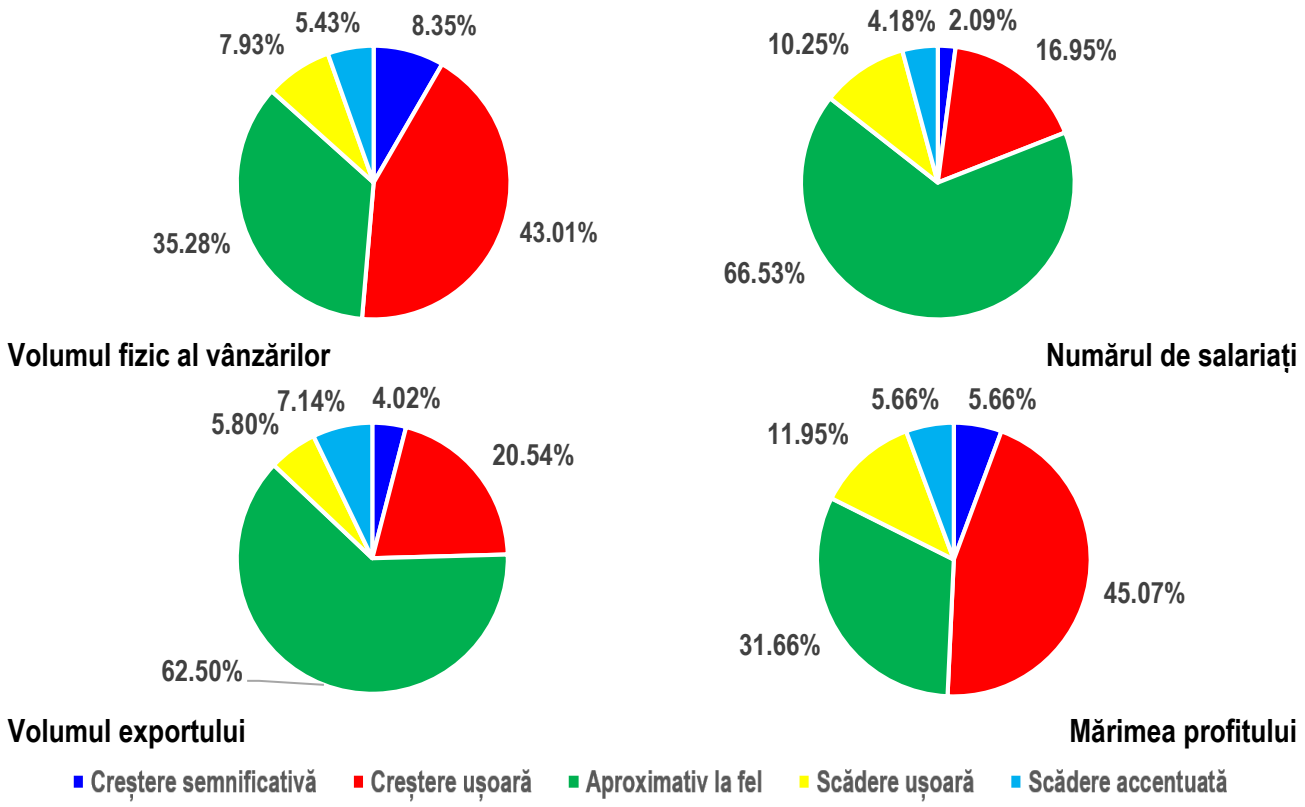


Figura nr. 61 - Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în anul 2017 față de 2016
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord., 2018, p. 112)

În ceea ce privește dinamica activității firmelor în perioada 2016-2018, aceasta poate fi sintetizată astfel[1]: aproape două treimi dintre întreprinderi (59,93%) funcționează în aceiași parametrii, în timp ce ponderi aproximativ egale ale acestora și-au redus activitatea (20,76%) și și-au amplificat-o (19,31%). Ilustrarea grafică a acestor evoluții se regăsește în figura nr. 62.

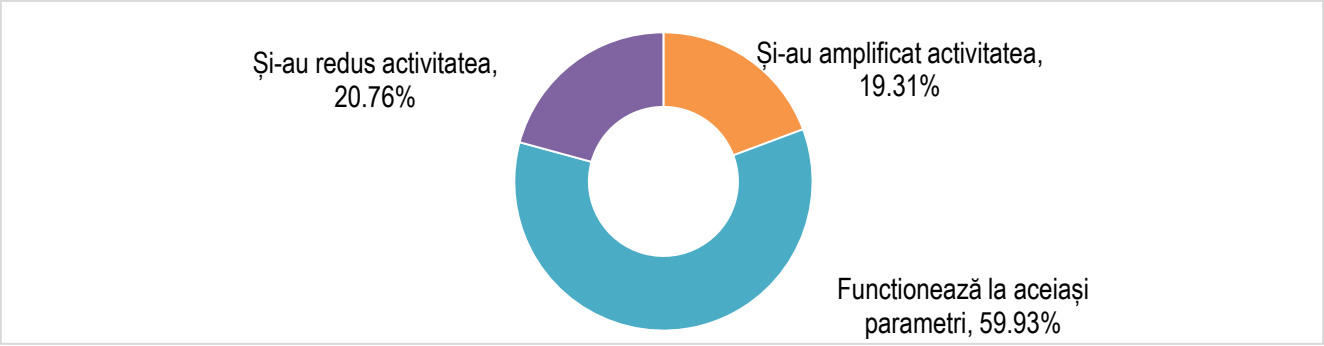


Figura nr. 62 -Dinamica activității agenților economici în perioada 2016-2018
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. (coord.)

[1] *Ibidem*., p. 62.

Evoluția indicatorilor analizați se reflectă și îmbunătățirea relativă a **performanțele de ansamblu** înregistrate de firme în anul 2017, față de anul 2016, acestea fiind apreciate de aproximativ o treime dintre respondenți ca fiind mai bune (36,43%) sau identice (35,70%)[1]. În ceea ce privește performanțele economice estimate ale IMM-urilor pentru anul următor, opiniile exprimate de către respondenți denotă un ușor optimism reflectat într-o creștere a procentului celor care estimează performanțe mult mai bune (cu 1,10 p.p.), mai bune – 5,28 p.p. și identice (4,74 p.p.)[2].

O ilustrate elocventă a acestor rezultate este prezentată în figura nr. 63.

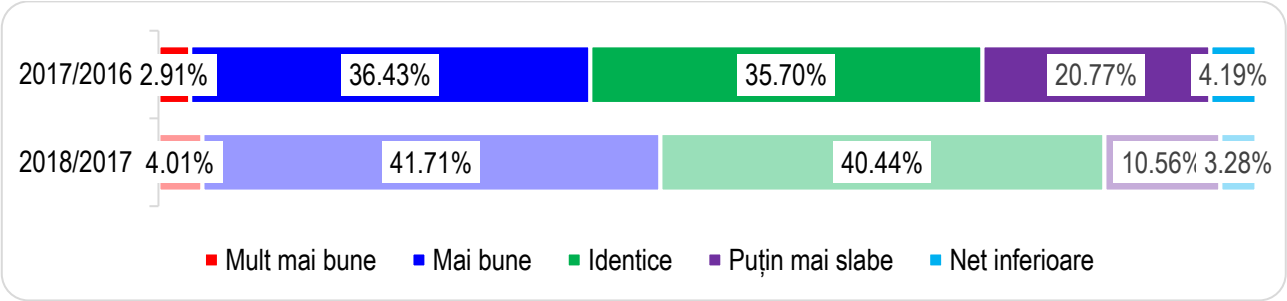


Figura nr. 63 - Performanțele de ansamblu ale întreprinderilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord.)

Rezultatele cercetării evidențiază proliferarea unei optici moderat-optimiste în rândul întreprinzătorilor cu privire la **obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani,** concretizată în intențiile a mai mult de o treime dintre respondenți (38,10%) de a menține dimensiunile actuale ale afacerii și a unei ponderi de aproape trei ori mai mare dintre aceștia (46,57%) de a-și extinde afacerea, comparativ cu a celor care intenționează să diminueze dimensiunile afacerii sau să renunțe la ea (15,32%) [3]. Această situație este redată grafic în figura 64.

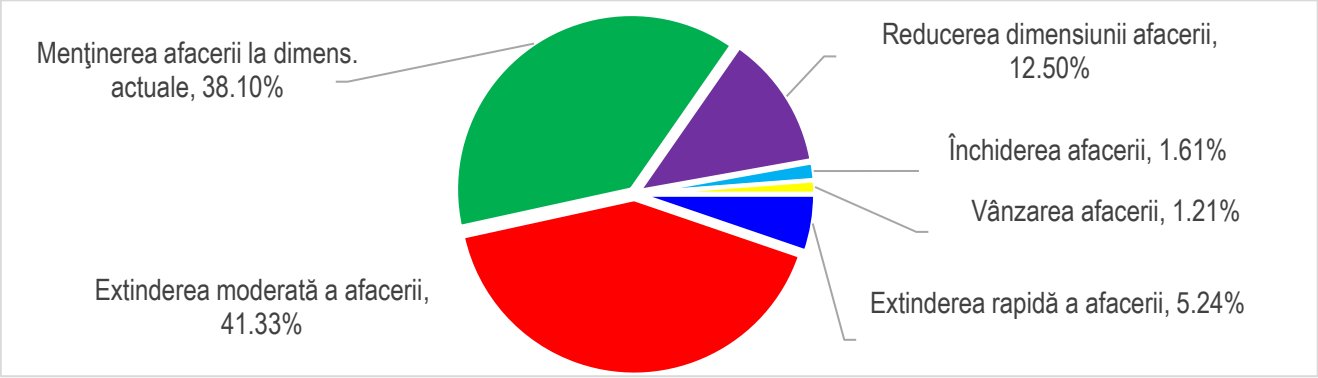


Figura nr. 64 - Obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani
(Sursa: Adaptat după Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. (coord.)

1.5.3. Evaluarea calității managementului agenților economici

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

Analizând răspunsurile cadrelor didactice și cercetătorilor în management și cele ale managerilor și specialiștilor din firme, per ansamblu, putem afirma faptul că nivelul managementului practicat în firmele din România

[1] *Ibidem*, p. 82.
[2] *Ibidem*, p. 87.
[3] *Ibidem*, pp. 173-174.

în 2018 comparativ cu 2017 este apreciat de cea mai mare parte dintre respondenți ca fiind aproximativ la același nivel, atât pentru IMM-uri (46,01%), firmele mari (38,91%), cât și pentru multinaționale (34,76%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru firmele mari și multinaționale. Totodată, se poate remarca faptul că ponderea respondenților care notează evoluții pozitive este net superioară celei a opiniilor nefavorabile cu 19,23 p.p. în ceea ce privește IMM-urile și cu 24,11 p.p. în cazul firmelor mari și multinaționalelor.

Ilustrarea grafică se regăsește în figura nr. 65.

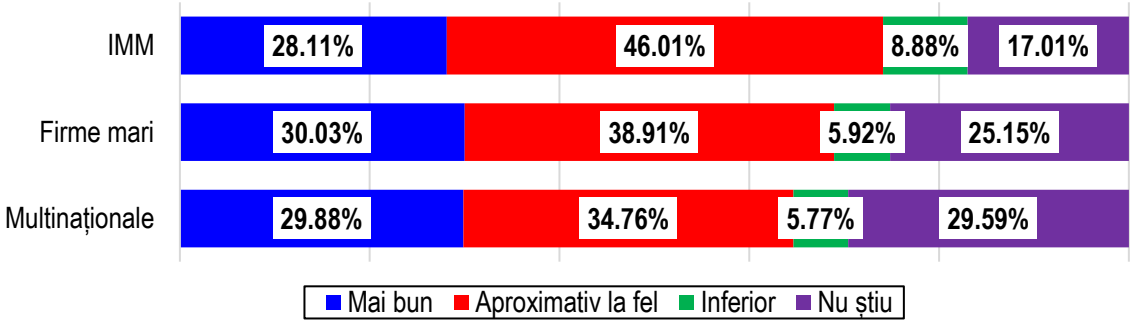


Figura nr. 65 - Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2018 comparativ cu 2017

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), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2018 comparativ cu 2017 (tabelul 39):

- Există diferențe semnificative între cele opiniile celor două categorii de respondenți cu privire la calitatea managementului practicat în firmele din România, atât în cazul IMM-urilor, cât în cel al firmelor mari și multinaționalelor.
- Eșantionul format din cadre didactice și specialiști în management apreciază mult mai favorabil nivelul de calitate al managementului agenților economici în anul 2018 comparativ cu anul precedent decât cel format din manageri și specialiști din firme (39,71% față de 25,19% în cazul IMM-urilor, 37,50% față de 28,15% pentru firmele mari și 33,80% comparativ cu 28,89% dacă ne referim la multinaționale).
- Putem constata diferențe similare, dar în sens invers și de 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.

Tabelul nr. 39

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în anul 2018 comparativ cu 2017, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	39,71%	52,94%	4,41%	2,94%
2		Manageri și specialiști din firme	25,19%	44,26%	10,00%	20,56%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	37,50%	54,41%	3,68%	4,41%
4		Manageri și specialiști din firme	28,15%	35,00%	6,48%	30,37%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Mai bun	Aproxima-tiv la fel	Inferior	Nu știu
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	33,82%	52,21%	4,41%	9,56%
6		Manageri și specialiști din firme	28,89%	30,37%	6,11%	34,63%

Luând în considerare profesia participanților la anchetă, putem sublinia următoarele aspecte semnificative (tabelul 40):

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2018 comparativ cu anul precedent variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Cu mici excepții, pentru toate cele trei categorii de agenți economici, cea mai mare parte a respondenților evaluează calitatea managementului comparativ cu anul precedent ca fiind aproximativ de același nivel.
- În ceea ce privește IMM-urile opinii favorabile se regăsesc în cea mai mare pondere printre cadrele didactice, acestea apreciind în proporție de 40,98% nivelul managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de ingineri (31,54%), în timp ce cele puțin frecvente aprecieri pozitive au avut respondenții aparținând altor categorii profesionale (21,54%).
- Nivelul calității managementului practicat în firmelor mari este apreciat ca fiind superior față de anul precedent de 37,70% dintre cadrele didactice, 35,71% dintre cercetătorii și consultanții intervievați și doar de 23,85% dintre respondenții aparținând altor categorii profesionale.
- La nivelul multinaționalelor putem remarca faptul că jumătate dintre cercetătorii și consultanții participanți la anchetă apreciază nivelul calității managementului ca fiind superior față de anul precedent, la polul opus situându-se juriștii, dintre care doar 16,67% notează evoluții pozitive.
- Cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu”, în timp ce respondenții care aparțin altor profesii au furnizat acest răspuns cel mai frecvent.

Tabelul nr. 40

Evaluarea calității managementului practicat la nivelul agenților economici din România în 2018 comparativ cu 2017, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Profesia respondenților	Evaluare			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	40,98%	52,46%	4,10%	2,46%
2		Cercetător/consultant	28,57%	57,14%	7,14%	7,14%
3		Economist	26,52%	42,42%	9,85%	21,21%
4		Inginer	31,54%	39,23%	9,23%	20,00%
5		Jurist	22,22%	44,44%	16,67%	16,67%
6		Altele	21,54%	47,69%	10,00%	20,77%
7	Firmă mare	Cadru didactic	37,70%	54,92%	3,28%	4,10%
8		Cercetător/consultant	35,71%	50,00%	7,14%	7,14%
9		Economist	34,09%	28,79%	6,06%	31,06%
10		Inginer	30,77%	27,69%	7,69%	33,85%
11		Jurist	27,78%	44,44%	5,56%	22,22%
12		Altele	23,85%	41,15%	6,15%	28,85%
13	Multinațională	Cadru didactic	31,97%	53,28%	4,92%	9,84%

14		Cercetător/consultant	50,00%	42,86%	0,00%	7,14%
15		Economist	34,09%	28,03%	5,30%	32,58%
16		Inginer	31,54%	21,54%	7,69%	39,23%
17		Jurist	16,67%	33,33%	11,11%	38,89%
18		Altele	25,77%	35,77%	5,38%	33,08%

Analizele efectuate cu privire la privire la calitatea și eficacitatea managementului exercitat la nivelul firmelor din România comparativ cu anul precedent, au fost avute în vedere și alte caracteristici ale respondenților (ex: sex, vârstă, etc.), diferențele nedovedindu-se însă semnificative din punct de vedere statistic.

1.5.3.2. Analiza calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2018 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 2018 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală. Astfel, în opinia celor intervievați, calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România este în general percepută ca fiind de un nivel inferior celui din Uniunea Europeană și aproximativ de același nivel cu managementul practicat în țările din Europa Centrală.

Evaluarea performanțelor manageriale agenților economici din România, **comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană**, reliefează o situație nefavorabilă, calitatea și eficacitatea acestora fiind percepute de aproape jumătate dintre respondenți (48,08%) ca fiind inferioare, în timp ce aproximativ un sfert – 27,22% le consideră ca fiind de același nivel și doar 8,73% ca având un nivel superior. Îngrijorător este faptul că ponderea respondenților care au notat evaluări negative este de aproape șase ori mai mare decât al celor care au remarcat calitatea superioară a managementului din România,

În ceea ce privește calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România, **comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală**, aproape o treime dintre respondenți (32,40%) au considerat că acestea sunt de aproximativ de același nivel, urmați fiind de respondenții care sunt de părere că nivelul de calitate este unul inferior (27,07%) și de cei care îl apreciază ca fiind de un nivel superior (8,88%). Deși diferențele nu sunt atât de evidente ca în cazul comparației cu managementul de la nivelul UE, și de această dată ponderea aprecierilor negative este de mai mult de trei ori mai mare decât a celor pozitive.

De remarcat, de asemenea, proporția mare a respondenților care au declarat că „nu știu” (15,98% și respectiv 31,66%).

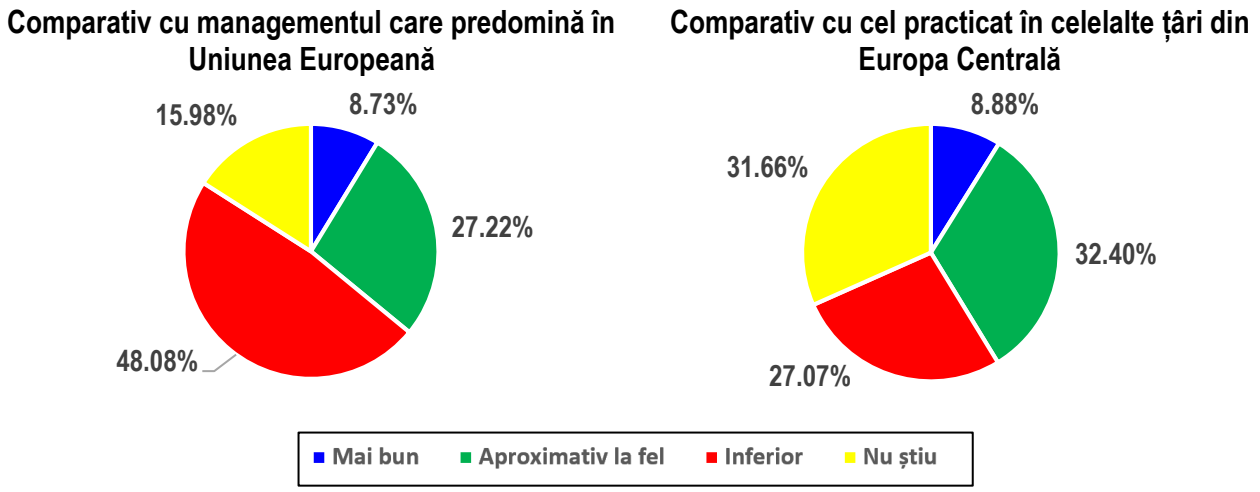


Figura nr. 66 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2018

Din analiza diferențiată a răspunsurilor furnizate de cele două categorii de respondenți (prezentată în tabelul următor), putem sublinia câteva aspecte semnificative cu privire la aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în anul 2018 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală:

- Există diferențe semnificative între opiniile celor două categorii de respondenți (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2018 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală.
- O opinie critică și-au exprimat-o managerii și specialiștii din firme intervievați cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană, aceștia considerându-le în procent de 50,00% ca fiind inferioare și doar în procent de 21,85% aproximativ la fel și 9,26% mai bune, în timp ce cea mai mare pondere în rândul cadrelor didactice a avut-o aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România ca fiind comparabile cu managementul care predomină în Uniunea Europeană (48,52%), aceștia fiind urmați de respondenții care le consideră ca fiind de un nivel inferior (40,44%), în timp ce doar 6,62% au avut aprecieri pozitive.
- Referindu-ne la comparația cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, se păstrează aproximativ aceeași tendință, respectiv cea mai mare pondere a managerilor (27,96%) corespunde aprecierilor nefavorabile, în timp ce aproape două treimi dintre cadrele didactice (61,03%) evaluează calitatea managementului din firmele din România ca fiind aproximativ de același nivel cu cel practicat în țările din Europa Centrală.
- Și de această dată, cadrele didactice declară în cea mai mică proporție că „nu știu", în timp ce managerii și specialiștii din firme au furnizat cel mai frecvent acest răspuns.

Tabelul nr. 41

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2018 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	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadre didactice și cercetători în management	6,62%	48,53%	40,44%	4,41%
2		Manageri și specialiști din firme	9,26%	21,85%	50,00%	18,89%
3	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadre didactice și cercetători în management	8,09%	61,03%	23,53%	7,35%
4		Manageri și specialiști din firme	9,07%	25,19%	27,96%	37,78%

Luând în considerare profesia respondenților, putem sublinia următoarele aspecte semnificative (tabelul nr. 42):

- Opinia respondenților cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România în 2018 comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- În ceea ce privește comparația cu managementul care predomină în Uniunea Europeană cele mai favorabile opinii și le-au exprimat juriștii, aceștia apreciind în proporție de 22,22% nivelul

managementului agenților economici ca fiind de un nivel superior, urmați fiind de ingineri (10,77%) și economiști (10,61%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (10,56%).

- Nivelul calității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală este apreciat ca fiind superior de 14,29% dintre cercetători/consultanți și doar de 6,54% dintre respondenții având alte profesii decât cele enumerate.
- Proporția respondenților nehotărâți este sensibil mai mică în rândul cadrelor didactice și al consultanților decât în cel al respondenților având alte profesii.

Tabelul nr. 42

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România în 2018 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	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	Cadru didactic	6,56%	48,36%	40,16%	4,92%
2		Cercetător/consultant	7,14%	50,00%	42,86%	0,00%
3		Economist	10,61%	31,82%	44,70%	12,88%
4		Inginer	10,77%	20,00%	47,69%	21,54%
5		Jurist	22,22%	16,67%	33,33%	27,78%
6		Altele	6,92%	18,08%	55,00%	20,00%
7	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	Cadru didactic	7,38%	64,75%	21,31%	6,56%
8		Cercetător/consultant	14,29%	28,57%	42,86%	14,29%
9		Economist	10,61%	28,03%	31,82%	29,55%
10		Inginer	12,31%	21,54%	30,00%	36,15%
11		Jurist	11,11%	44,44%	16,67%	27,78%
12		Altele	6,54%	24,23%	25,77%	43,46%

1.5.4. Capacitatea managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice din 2018

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

În anul 2018, capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din România este considerată în general ca fiind de un nivel mediu (în cazul IMM-urilor și firmelor mari) și ridicată, dacă ne referim la multinaționale. Astfel, se poate remarca o relație direct proporțională între mărimea firmelor și capacitatea acestora de a face față provocărilor economice actuale, o capacitate mai ridicată fiind evidențiată în cadrul multinaționalelor, întrucât acestea beneficiază de resurse (materiale, umane, financiare și informaționale) superioare din punct de vedere cantitativ și calitativ, ce au fost și sunt necesare pentru realizarea procesului de schimbare într-un mod eficient și eficace. De asemenea, această categorie de agenți economici dispune și de angajați, atât în funcții de execuție cât și de conducere, foarte bine pregătiți, deschiși la schimbare și capabili să o controleze.

Dintre cele trei categorii de agenți economici, cele mai puțin favorabile aprecieri primesc **IMM-urile**. Capacitatea acestora de a răspunde provocărilor actuale de natură economică este apreciată de 472,90% dintre respondenți ca fiind medie, puțin mai mult de un sfert (25,30%) dintre aceștia sunt de părere că această capacitate

este una redusă, în timp ce doar 13,02% o consideră ca fiind de un nivel ridicat. La nivelul **firmelor mari,** capacitatea de a face față situației economice actuale este evaluată ușor mai favorabil, procentul celor care sunt de părere că ar fi scăzută fiind de 15,53%, iar al celor care o consideră de nivel ridicat de 23,08%. În ceea ce privește **multinaționalele**, părerea celor intervievați este și mai favorabilă, în sensul că aproape o treime dintre aceștia (32,29%) remarcă o capacitate ridicată și doar 11,54% una de nivel scăzut. Ilustrarea grafică se regăsește în figura nr. 67.

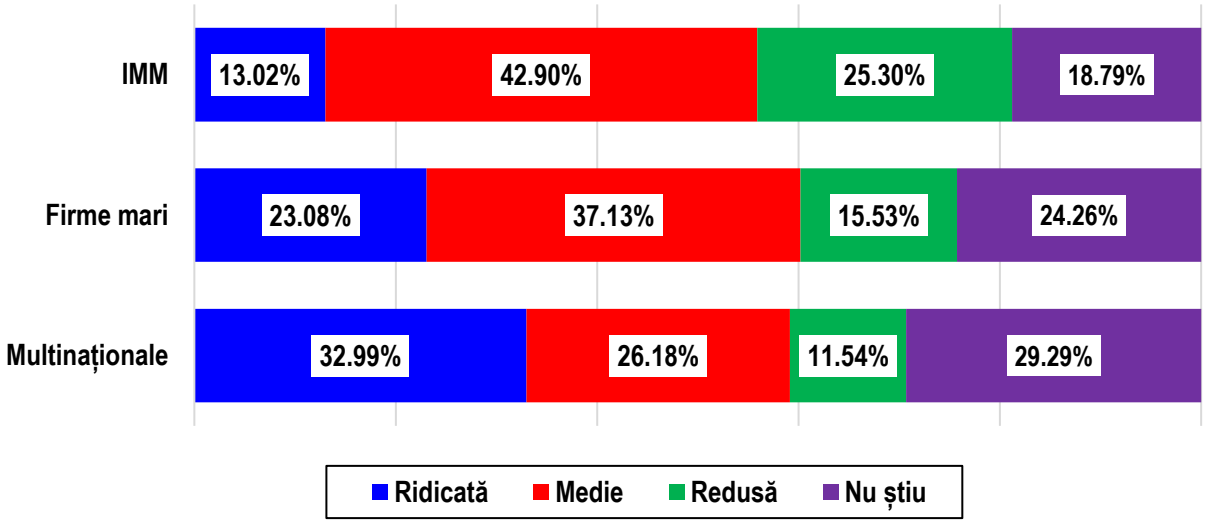


Figura nr. 67 - Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2018, în România

Luând în considerare diferențierea opiniilor respondenților în funcție de categoria din care aceștia fac parte (cadre didactice și cercetători în management, pe de o parte și manageri și specialiști din firme, pe de altă parte) putem sublinia următoarele aspecte semnificative, detaliate în tabelul nr. 43:

- Există diferențe semnificative între opiniile celor două categorii de respondenți cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2018.
- Rezultatele anchetei evidențiază un optimism mai scăzut în rândul cadrelor didactice și consultanților comparativ cu opinia managerilor și specialiștilor români în ceea ce privește capacitatea IMM-urilor de a face față situației economice complexe cu care se confruntă România în 2018, în timp ce, dimpotrivă, aceștia sunt mai încrezători în posibilitățile firmelor mari și companiilor multinaționale.
- Astfel, această capacitate este considerată ca ridicată în cazul IMM de 10,29% dintre cadrele didactice, respectiv de 13,70% dintre respondenții din a doua categorie, în timp ce în cazul firmelor mari 24,26%, respectiv 22,78% dintre respondenți împărtășesc această opinie și 41,91%, respectiv 30,74% în cazul multinaționalelor.
- În cazul IMM-urilor, procentele cele mai mari privind capacitatea managementului din România de a face față complexei situații economice sunt reprezentate, în cazul ambelor categorii de respondenți, de cele care reflectă o capacitate medie, urmate de cei care consideră capacitatea ca fiind redusă.
- Situația este puțin diferită în cazul firmelor mari, procentele cele mai mari privind capacitatea managementului, în cazul ambelor categorii de respondenți, sunt cele care reflectă o capacitate medie, urmate de cele corespunzătoare unei capacități ridicate.
- În ceea ce privește multinaționalele, cea mai mare pondere a cadrelor didactice notează o capacitate de nivel mediu, în timp ce eșantionul de manageri evidențiază cu preponderență o capacitate ridicată.
- Și de această dată putem remarca o diferență semnificativă între proporțiile celor două categorii de respondenți care declară că „nu știu”.

Tabelul nr. 43

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2018, în România, pe categorii de respondenți

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadre didactice și cercetători în management	10,29%	62,50%	25,00%	2,21%
2		Manageri și specialiști din firme	13,70%	37,96%	25,37%	22,96%
3	Firme mari	Cadre didactice și cercetători în management	24,26%	63,24%	10,29%	2,21%
4		Manageri și specialiști din firme	22,78%	30,56%	16,85%	29,81%
5	Multinaționale	Cadre didactice și cercetători în management	41,91%	47,79%	4,41%	5,88%
6		Manageri și specialiști din firme	30,74%	20,74%	13,33%	35,19%

Analizând rezultatele anchetei din perspectiva impactului profesiei respondenților asupra opiniei acestora cu privire la capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2018, în România, următoarele elemente considerăm a fi relevante (tabelul nr. 44):

- Opinia respondenților variază semnificativ în funcție de profesia acestora.
- Indiferent de profesia acestora, cea mai mare pondere a respondenților este cea care apreciază capacitatea managementului de la nivelul IMM-urilor de a face față complexei situații economice din 2018, în România ca fiind de un nivel mediu, urmați de cei care o consideră de un nivel redus, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel ridicat.
- Exceptând juriștii, cea mai mare parte a respondenților apreciază capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexei situații economice din 2018, în România ca fiind de un nivel mediu, urmați de cei care o consideră de un nivel ridicat, iar cea mai mică proporție este a celor care o consideră de un nivel scăzut.
- Eșantionul de consultanți, juriștii și economiștii apreciază preponderent capacitatea multinaționalelor de a trece peste dificultățile economice actuale ca ridicată, în timp ce cadrele didactice notează cu preponderență o capacitate medie.
- În ceea ce privește IMM-urile cele mai favorabile opinii și le-au exprimat juriștii, aceștia apreciind în proporție de 22,22% capacitatea managementului de a face față complexei situații economice ca fiind ridicată, urmați fiind de cercetători/consultanți (14,29%), în timp ce cele mai puțin favorabile aprecieri le-au avut cadrele didactice (9,84%).
- O situație puțin diferită putem constata din analiza răspunsurilor cu referire la capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față complexei situații economice din 2018, aceasta fiind apreciată de 28,57% dintre cercetători/consultanți ca fiind ridicată, la polul opus situându-se juriștii, care împărtășesc această opinie doar în proporție de 11,11%.
- În ceea ce privește multinaționale, capacitatea managementului de la nivelul acestora de a răspunde provocărilor economice actuale este apreciată ca fiind ridicată de mai mult de două treimi (64,29%) dintre cercetători/consultanți, la polul opus situându-se inginerii - 27,69%.
- În mod similar cu situațiile prezentate anterior, cele mai puțin frecvente răspunsuri „nu știu” se regăsesc printre cele ale eșantionului de cadre didactice și cercetători/consultanți.

Tabelul nr. 44

Aprecierea capacității managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2018, în România, în funcție de profesia respondenților

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Categoria de respondenți	Evaluare			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	IMM	Cadru didactic	9,84%	64,75%	22,95%	2,46%
2		Cercetător/consultant	14,29%	42,86%	42,86%	0,00%
3		Economist	13,64%	37,12%	25,00%	24,24%
4		Inginer	13,85%	34,62%	28,46%	23,08%
5		Jurist	22,22%	38,89%	22,22%	16,67%
6		Altele	13,08%	40,00%	24,23%	22,69%
7	Firmă mare	Cadru didactic	23,77%	65,57%	9,02%	1,64%
8		Cercetător/consultant	28,57%	42,86%	21,43%	7,14%
9		Economist	21,21%	33,33%	15,15%	30,30%
10		Inginer	23,85%	24,62%	19,23%	32,31%
11		Jurist	11,11%	44,44%	16,67%	27,78%
12		Altele	23,85%	31,15%	16,54%	28,46%
13	Multinațională	Cadru didactic	39,34%	51,64%	3,28%	5,74%
14		Cercetător/consultant	64,29%	14,29%	14,29%	7,14%
15		Economist	34,09%	20,45%	9,09%	36,36%
16		Inginer	27,69%	22,31%	12,31%	37,69%
17		Jurist	33,33%	5,56%	22,22%	38,89%
18		Altele	30,38%	21,15%	15,38%	33,08%

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 de mai jos, 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]
- Dacă ne referim la IMM-uri, 52,11% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului IMM-urilor ca fiind în creștere și 49,20% dintre cei care sunt îl consideră de același nivel față de anul precedent, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind medie.
- 51,67% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului IMM-urilor ca fiind în scădere față de anul precedent, evaluează și capacitatea acestuia de a face față situației economice ca

[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 redusă.

- Analizând datele prezentate în tabelul de mai jos, o situație similară putem observa și în ceea ce privește nivelul de performanță al managementului firmelor mari comparativ cu anul precedent și capacitatea acestora de a face față situației economice complexe în România.
- În ceea ce privește multinaționalele, 54,50% dintre respondenții care apreciază nivelul de calitate al managementului ca fiind în creștere, evaluează capacitatea acestuia de a face față situației economice ca fiind ridicată.
- 60,00%, 58,825 și respectiv 64,50% dintre respondenții care au răspuns că „nu știu" la prima întrebare au furnizat un răspuns similar și la cea de a doua.

Tabelul nr. 45

Corelația dintre nivelul managementului practicat în România în 2018 la nivel de firmă, comparativ cu 2017 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 2018, comparativ cu 2017			
			Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	IMM	Ridicată	24,21%	9,65%	3,33%	8,70%
2		Medie	52,11%	49,20%	23,33%	20,87%
3		Redusă	16,32%	31,19%	51,67%	10,43%
4		Nu știu	7,37%	9,97%	21,67%	60,00%
5	Firme mari	Ridicată	37,93%	18,25%	12,50%	15,29%
6		Medie	44,83%	45,25%	22,50%	18,82%
7		Redusă	10,34%	22,05%	35,00%	7,06%
8		Nu știu	6,90%	14,45%	30,00%	58,82%
9	Multinaționale	Ridicată	50,50%	34,04%	10,26%	18,50%
10		Medie	33,17%	31,91%	20,51%	13,50%
11		Redusă	6,93%	17,87%	38,46%	3,50%
12		Nu știu	9,41%	16,17%	30,77%	64,50%

1.5.5. Previziunea și managementul strategic în firmele românești

Ritmul din ce în ce mai accentuat al schimbărilor care caracterizează mediul economico-social actual impune managementului firmelor românești să își dezvolte capacitatea anticipativă, aceasta fiind din ce în ce mai mare măsură o condiție nu numai pentru asigurarea profitabilității și sustenabilității acestora, dar și a supraviețuirii pe termen mediu și lung. "De asemenea, trebuie menționat faptul că dezvoltarea componentei previzionale la nivelul întreprinderilor înregistrează atât o acutizare a necesității pentru strategii, politici și planuri: (1) din cauza crizei economice mediul de afaceri a devenit turbulent, (2) a crescut viteza și amploarea schimbărilor din mediul extern (competitori, clienți, furnizori, sistemul legislativ etc.), cât și o restricție de ordin cultural-educațional, care se concretizează într-o „ofertă de cunoștințe, abilități și competențe" de care dispun întreprinzătorii, precum și într-o lipsă de viziune și pragmatism în cazul acelor care nu reușesc să atenueze acest deficit."[1]

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

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

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.

În perioada 2012-2018, agenții economici din România încă resimt reminiscențele crizei economice și sunt nevoiți, astfel, să recurgă la diverse instrumente de previziune (reproiectări, restructurări, reorganizări, s.a.m.d.) pentru a putea obține avantajul competitiv, îndeplinind rolul primordial al managementului strategic. Managementul strategic presupune elaborarea unor modele strategice realiste referitoare la viitorul întreprinderii. În realizarea managementului strategic, managerii firmelor românești trebuie să se asigure că acordă o atenție specială tuturor componentelor strategiei (misiune, obiective, opțiuni strategice, termene, resurse și avantaj competitiv), dar și operaționalizării acestora în practica managerială, pregătind firma pentru următoarea perioadă din ciclul de viață. Pentru obținerea avantajului competitiv, componenta cea mai importantă a strategiei, firmele românești trebuie să acorde o atenție obiectivelor și opțiunilor strategice; acestea trebuie să fie bazate pe diagnosticare corespunzătoare, studii de piață precum să și subordoneze strategiilor naționale.

În realizarea previziunii și a strategiilor globale/parțiale, esențial este rolul managementului, problemele apărând aici atât în fazele de fundamentare, elaborare și implementare, datorită mai multor factori printre care evidențiem: pregătirea precară a managerilor în acest domeniu, experiență insuficientă, lipsa de atenție, etc..

Rezultatele anchetei efectuate în anul 2018[1] au relevat faptul că mai mult de jumătate dintre firme (58,49%) utilizează instrumente de planificare strategică, respectiv: 38,77% elaborează politici anuale, 10,42% au în vedere abordările strategice (pe 2-3 ani), în timp ce doar 8,30% fundamentează, elaborează și implementează strategii pe 3 – 5 ani. În cazul planurilor și politicilor anuale, deși ponderea firmelor care le elaborează este în ușoară creștere față de anul precedent (cu 2,01 p.p.), în contextul inexistenței unor strategii globale la nivelul firmelor, care să permită abordarea firmei și în ansamblul ei, acestea își pierd din eficacitate. Îngrijorător este faptul că, din păcate, aproape o jumătate din numărul firmelor (41,51%) nu utilizează niciunul dintre aceste instrumente ale planificării, ponderea lor fiind însă în ușoară scădere față de anul precedent (-1.60 p.p.).

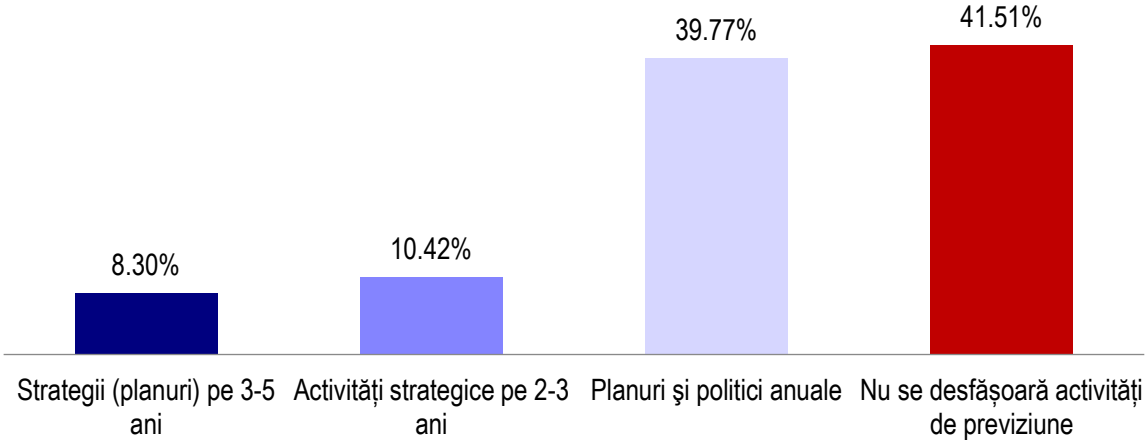


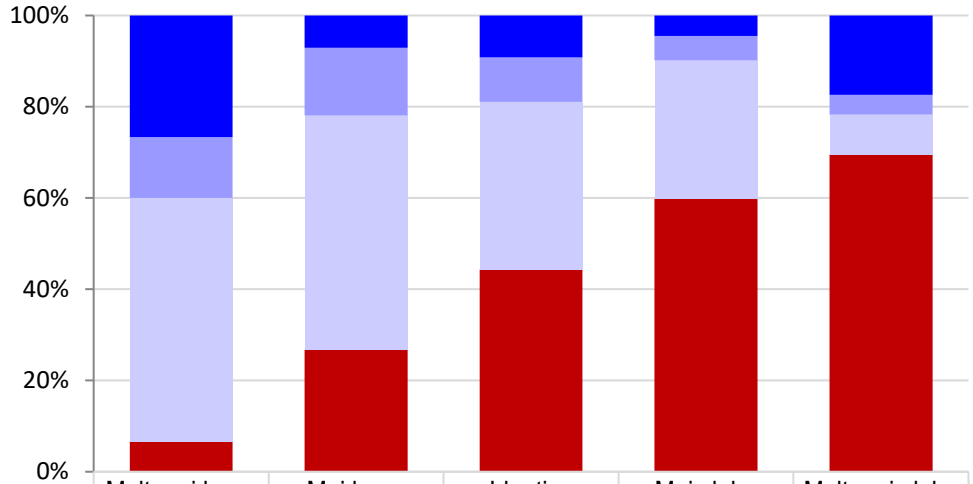
Figura nr. 68 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord., p. 167)

Considerăm că de un real interes poate fi și analiza asocierii dintre activitățile de planificare strategică desfășurare de către firme și evoluția performanțelor acestora comparativ cu anul precedent[2]:

- Agenții economici cu performanțe superioare anului precedent (mult mai bune și mai bune se regăsesc mai frecvent printre cele care au elaborat și implementat strategii pe 3-5 ani, dar și planuri și politici anuale.

[1] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., Bontea, A.,*Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018, p. 167.
[2] *Ibidem,* pp. 172-173..

- IMM-urile cu rezultate mult mai slabe și mai slabe au fost reprezentate în ponderea cea mai mare printre firmele care nu au elaborat nici o previziune.



	Mult mai bune	Mai bune	Identice	Mai slabe	Mult mai slabe
Strategii (planuri) pe 3-5 ani	26.67%	7.10%	9.19%	4.46%	17.39%
Activități strategice pe 2-3 ani	13.33%	14.75%	9.73%	5.36%	4.35%
Planuri şi politici anuale	53.33%	51.37%	36.76%	30.36%	8.70%
Nu se desfășoară activități de previziune	6.67%	26.78%	44.32%	59.82%	69.57%

Figura nr. 69 - Corelația dintre nivelul performanțelor și activitatea de planificare strategică
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord., pp. 172-173)

1.5.6. Capacitatea inovativă a agenților economici

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

Deși capacitatea de inovare este o modalitate primordială de obținere a avantajului competitiv, o mare parte dintre IMM-urile 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 România[1], în anul 2017 majoritatea firmelor au avut în centrul atenției activitatea de inovare, aceasta concretizându-se cu precădere în noi produse (în 39,47% dintre firme), noi tehnologii (24,58%), abordări manageriale și de marketing noi (12,71%), modernizarea sistemului informatic (10,41%) și pregătirea resurselor umane (10,05%). Din păcate, rezultatele anchetei au evidențiat și faptul că aproape în una din patru firme (24,58%) este consemnată absența abordărilor inovatoare. Pe lângă întreprinderile mici și mijlocii în care se poate observa lipsa abordărilor inovaționale, se observă și procentul scăzut de IMM-uri care pun accentul pe inovare. Acest lucru poate fi explicat prin pregătirea precară a managerilor, dar totodată și de volumul de resurse financiare mic ce cauzează insuficienta promovare a inovării organizaționale și tehnologice.

[1] *Ibidem*, p. 294.

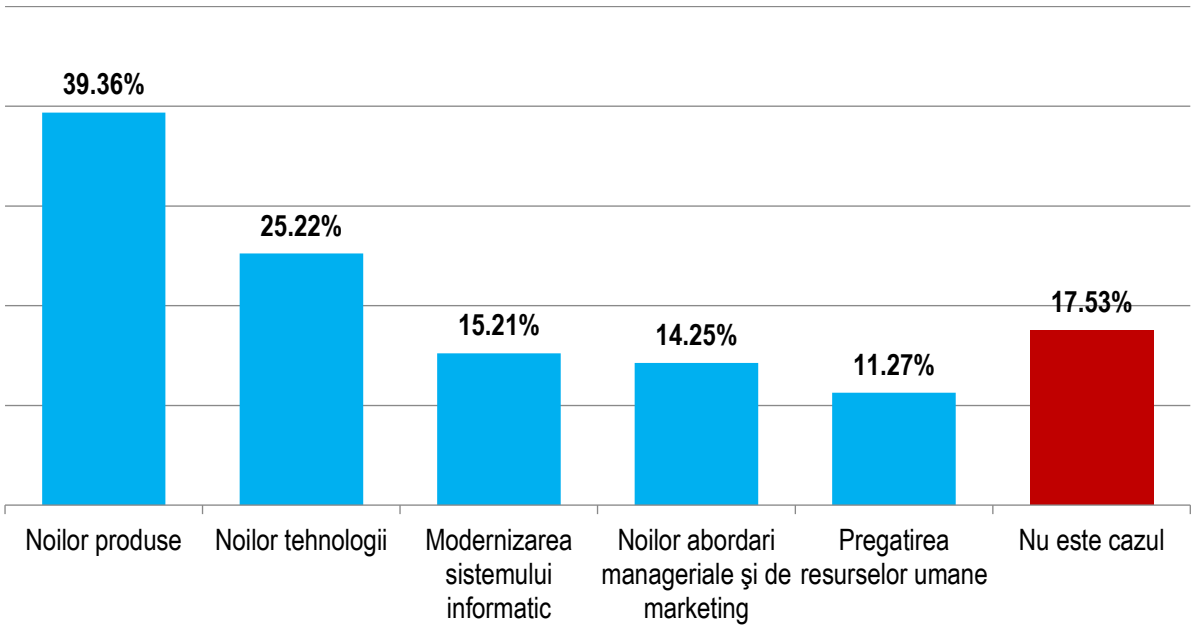
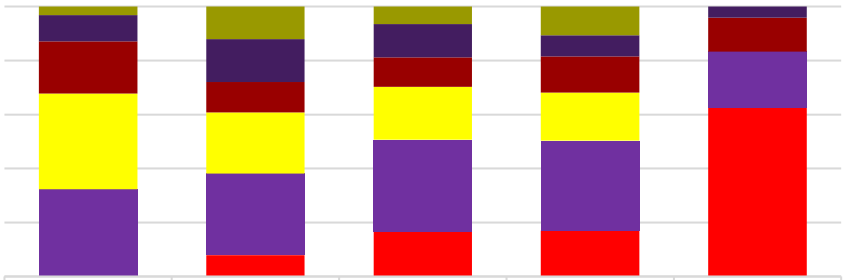


Figura nr. 70 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord., p. 294)

Considerăm că de un real interes poate fi și analiza asocierii dintre natura și intensitatea eforturilor de inovare și evoluția performanțelor IMM-urilor comparativ cu anul precedent[1]:

- Agenții economici cu performanțe mult mai bune în 2017 față de 2016 au realizat eforturi de inovare concentrate în principal pe noi tehnologii, noi produse și noi abordări manageriale și de marketing.
- Cele care au înregistrat performanțe mai bune sunt cele care au pus accent pe dezvoltarea sistemului informatic și pregătirea resurselor umane.
- Firmele cu rezultate mult mai slabe au fost reprezentate în ponderea cea mai mare de către cele care nu au pus accentul pe inovare. Acest lucru se poate explica și prin prisma resurselor deținute de firme, unele nereușind să implementeze strategia elaborată într-un mod nerealist raportat la volumul existent al resurselor.



	Mult mai bune	Mai bune	Identice	Mai slabe	Mult mai slabe
Pregătirea resurselor umane	6.25%	16.00%	7.65%	13.16%	0.00%
Modernizarea sistemului informatic	18.75%	21.00%	14.29%	9.65%	4.35%
Noilor abordări manageriale şi de marketing	37.50%	15.00%	12.76%	16.67%	13.04%
Noilor tehnologii	68.75%	30.00%	22.96%	21.93%	0.00%
Noilor produse	62.50%	40.00%	39.80%	41.23%	21.74%
Nu este cazul	0.00%	10.50%	19.39%	21.05%	65.22%

Figura nr. 71 - Corelația dintre nivelul performanțelor și capacitatea inovativă
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2017, Nicolescu O. coord., p. 300)

[1] *Ibidem,* p. 300..

Activitățile inovative ale agenților economici, constând în modernizarea proceselor industriale și a modelelor de afaceri, precum și comercializarea de produse și servicii inovatoare sunt considerate și **la nivel european** elemente cheie, capabile să determine creșterea nivelului de competitivitate și sporirea oportunităților de afaceri. O evaluare mai sugestivă a eforturilor de inovare ale agenților economici din România poate fi realizată prin compararea acestora cu cele realizate de către firmele din celelalte țări ale Uniunii Europene. Datele furnizate de Flash Innobarometer[1] relevă faptul că în anul 2016 aproape trei sferturi (72%) dintre firmele românești au depus eforturi de inovare, cu 5 p.p. mai mult decât media UE 28 de 67%. Îmbucurător este și faptul că aceste date reprezintă o creștere de 6 p.p. față de 2015. După cum se poate observa în figura nr. 72, cele mai multe firme românești au declarat că desfășoară activități inovaționale concretizate în introducerea (în perioada 2013-2016) de servicii și produse noi sau semnificativ îmbunătățite (48% respectiv 44%), urmate de cele care au dezvoltat metode de management sau strategii de marketing noi sau sensibil îmbunătățite (41% respectiv 36%) și procese noi sau semnificativ îmbunătățite (33%). Și de această dată poate fi remarcat faptul că procentul agenților economici din România care desfășoară activități inovaționale este superior celui corespunzător Uniunii Europene cu 3 până la 8 p.p.

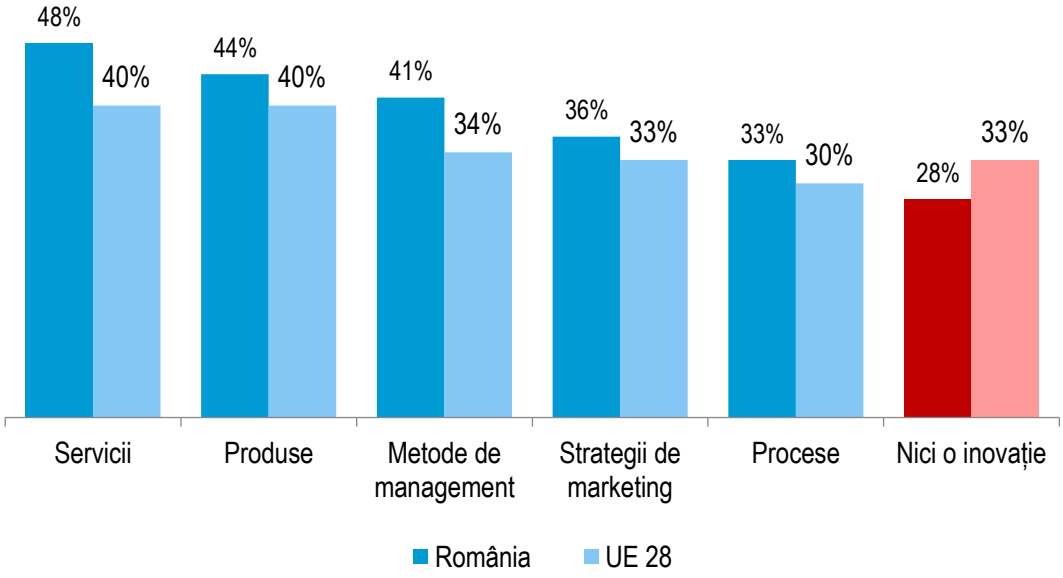


Figura nr. 72 - Eforturile de inovare ale firmelor din România și Uniunea Europeană
(Sursa: adaptat din Innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016)

1.5.7. Managementul resurselor umane

Resursa umană este componenta esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe. Managementul bazat pe cunoștințe, preia toate funcțiile managementului clasic, și pune un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume funcția de antrenare. 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.

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

O primă imagine asupra situației asigurării resurselor umane în cadrul firmelor din România, poate fi prezentată prin **analizarea ratei anuale a șomajului** care, în anul 2018, a fost de 4,2%[1], aceste valori fiind în scădere cu 0.7 p.p față de cele înregistrate în anul precedent și sub media Uniunii Europene de 6,8%, ceea ce indică faptul că în România, nu sunt probleme în asigurarea resursei umane.

Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii aduce un aport important în crearea de noi locuri de muncă în economia României. În anul precedent la nivelul întregului eșantion, au fost angajate în medie 2,03 persoane pe firmă și au părăsit organizația 1,41 persoane, rezultând un spor mediu de 0,62 persoane pe IMM. Majoritatea firmelor (89,83%) au angajat mai puțin de 5 persoane, 5,57% dintre agenții economici au încadrat în muncă între 5 și 10 persoane, 2,30% dintre organizații au înregistrat între 11-20 și respectiv mai mult de 20 noi salariați.[2] La angajarea unor noi salariați, accentul a fost pus în principal pe experiența acestora (58,68%), cunoștințele și abilitățile de specialitate (57,42%), instituția de învățământ absolvită (46,15%) și conștiinciozitatea (42,75%).[3]

O problemă majoră cu care se confruntă firmele din România o constituie **asigurarea necesarului de resurse** umane calificate. Această dificultate este semnalată atât în faza de recrutare și selecție a personalului, dar și ulterior, la menținerea acestuia în cadrul organizațiilor. O dovadă în acest sens o constituie menționarea ca și a doua dificultate cu care se confruntă IMM-urile din România a celei care vizează angajarea, pregătirea și menținerea personalului (resimțită de 45,97% dintre acestea), dar și creșterea nivelului cheltuielilor salariale (menționată de 32,92% dintre întreprinzători)[4].

Printre cauzele care au generat această situația pot fi menționate: insuficienta corelare și adaptate a competențelor dobândite de tineri în sistemul educațional cu cerințele actuale ale pieței muncii, dar și lipsa sau insuficienta preocupare a unei părți importante dintre firme pentru fidelizarea, perfecționarea și dezvoltarea resurselor umane. Astfel, studiile efectuate relevă faptul că doar aproximativ o treime dintre aceștia (34,86%) încearcă să îmbunătățească și **să perfecționeze resursele umane**, prin investirea în training-uri, în timp ce cea mai mare parte (65,14%) nu s-au implicat în pregătirea resurselor umane în acest mod.[5] Un alt exemplu de rele practici în firmele românești, este reprezentat de lipsa planurilor de carieră, în majoritatea firmelor – excepții de la regulă făcând doar unele multinaționale. Consecințele nefavorabile ale dificultății cu care firmele își pot asigura necesarul de resurse umane calificate se resimte atât la nivelul acestora, constituind o limită în dezvoltarea lor viitoare, cât și la nivelul economiei naționale, prin prisma diminuării aportului actualilor agenți economici.

Valorificarea superioară a potențialului resurselor umane nu se presupune doar 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. Din păcate, în firmelor din România, motivarea (fie că este morală sau financiară) înaltă a angajaților este mai degrabă o excepție decât o regulă. Lipsa unor măsuri adecvate de redresare și relansare economică, au generat anumite tensiuni între diferitele categorii de stakeholderi, dar în special între management și angajați. Această tendință s-a atenuat însă în ultimii ani, astfel încât în anul 2017 (figura 73) ponderea firmelor care au acordat măriri salariale (56,95%) a fost de mai mult de șase ori mai mare decât cea a agenților economici în cadrul cărora s-au înregistrat diminuări (9,14% dintre acestea), în timp ce în 33,90% dintre firme nivelul salariilor a rămas același cu cel din anul precedent[6].

---

[1] *Eurostat,* Unemployment by sex and age - annual average, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do*, accesat la 18 aprilie 2019.*

[2] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C. Truică A., Bontea, A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018, p. 239.

[3] *Ibidem,* p. 242.

[4] *Ibidem,* p. 43.

[5] *Ibidem,* p. 253.

[6] *Ibidem,* p. 249.

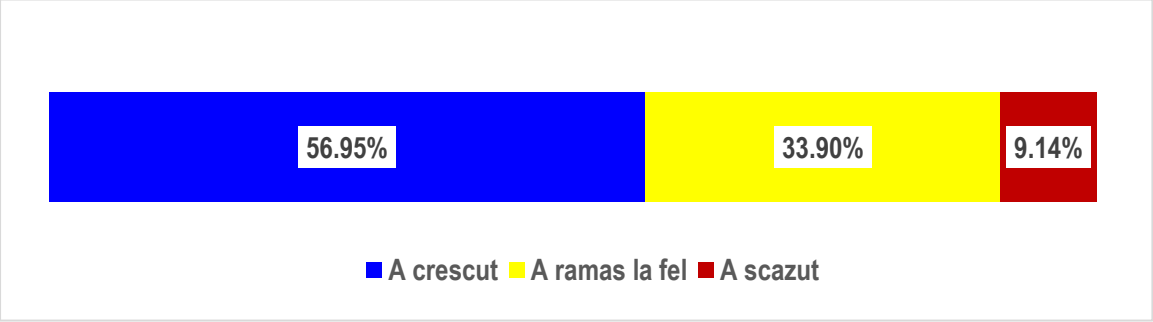


Figura nr. 73 - Evoluția cheltuielilor salariale ale firmelor din România comparativ cu anul precedent
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2018, Nicolescu O. coord., p. 249)

În acest context, date fiind restricțiile de natură economică care se manifestă încă în economie, ar fi oportun să se implementeze scheme de motivare a angajaților mai flexibile și mai complexe, care să îmbine motivarea de tip economic cu cea care să aibă în vedere factori motivaționali de natură moral-spirituală. Pe de altă parte, de multe ori, managementul resurselor umane din IMM-urile din România nu corelează în mod adecvat recompensarea salariaților cu complexitatea și gradul de realizare a obiectivelor de către aceștia. 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 agenților economici din România

Răspunsurile la chestionarul adresat cadrelor didactice și cercetătorilor în management și al managerilor și specialiștilor din firme a făcut posibilă identificarea mai multor puncte forte și slabe ale managementului agenților economici din România.

1.5.8.1. Principalele puncte forte identificate

A. Luând în considerare opiniile exprimate de **ansamblul eșantionului**, pot fi remarcate următoarele elemente semnificative, ilustrate în figura nr. 74:

- Punctele forte au fost identificate de către respondenți cu frecvențe semnificativ mai ridicate la nivelul agenților economici decât în cazul managementului la nivel național și mai ales al celui practicat în cadrul administrației centrale și locale, ceea ce indică faptul că acestea se manifestă mai pregnant în cadrul firmelor, bucurându-se, de asemenea, de un interes sporit din partea respondenților.
- Centrarea pe obținerea de performanțe (indicate de către 59,48% dintre respondenți) și organizarea eficace a activităților (56,72%) se evidențiază net pe primele două poziții procentul respondenților care le-au menționat fiind cu 12,33 p.p. și respectiv 9,57 p.p. mai mare comparativ cu cel corespunzător punctului forte situat pe cea de a treia poziție.
- Pe următoarele două poziții, la distanțe relativ redusă unul de celălalt, se remarcă antrenarea intensă a salariaților din organizație (punctată de 47,15% dintre respondenți) și creativitate și inovare ridicate (41,99%).
- La distanță destul de mare față de penultima poziție, asigurarea sustenabilității organizației este apreciată ca fiind un punct forte al managementului agenților economici din România doar de către 14,36% dintre respondenți.
- Exceptând primele patru poziții, toate celelalte 16 puncte forte ocupă o „plajă” de mai puțin de 20 p.p. ceea ce sugerează o diferențiere redusă între acestea, în opinia respondenților.

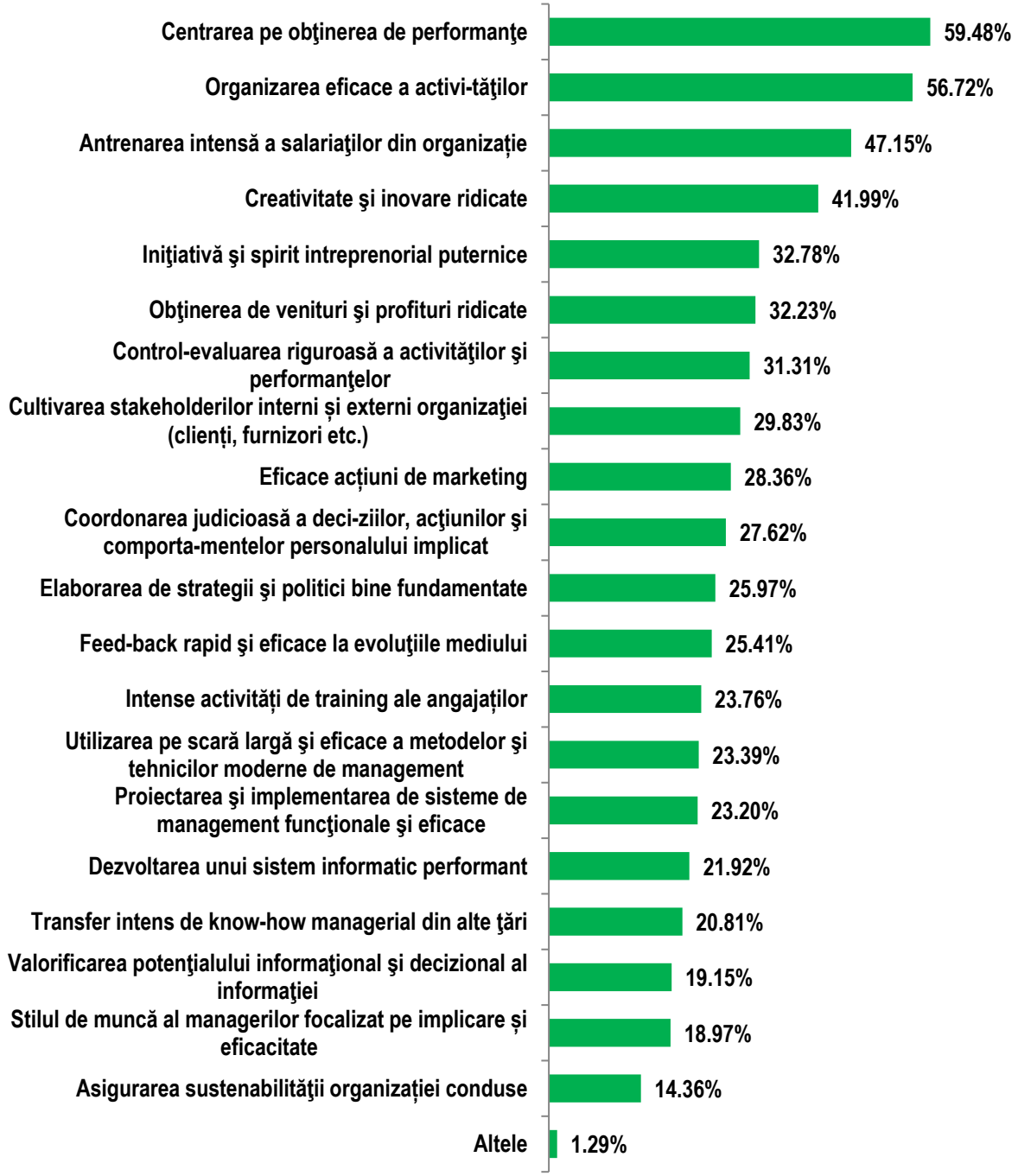


Figura nr. 74 - Principalele puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2018, per ansamblu

Pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită, respondenților li s-a solicitat și să menționeze alte puncte forte identificate de către aceștia la nivelul firmelor din România. Printre punctele forte astfel identificate cu cea mai mare frecvență de către respondenți, se regăsesc:

- adaptabilitate crescută la factorii de mediu, flexibilitate, agilitate;
- operativitate în luarea deciziilor, asigurată și prin implicarea directă a antreprenorilor în managementul firmei (inclusiv la nivel operațional),
- sporirea cunoștințelor și competențelor manageriale;
- orientarea către client;
- utilizarea eficientă și eficace a resursei umane;

- implementarea practicilor de responsabilitate socială;
- adaptarea la specificul local a unor modele de business inovative din alte țări.

B. Se constată diferențe între situația per ansamblu și răspunsurile acordate de cadrele didactice și cercetători, pe de o parte, și manageri și specialiști, pe de altă parte, acestea fiind evidențiate în următoarele paragrafe.

Din perspectiva **cadrelor didactice și cercetătorilor în management,** principalele puncte forte la nivelul agenților economici sunt (figura nr. 75): centrarea pe obținerea de performanțe (identificat de către 74,05% dintre respondenți), organizarea eficace a activităților (64,12%), obținerea de venituri și profituri ridicate (58,78%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (56,49%) și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (53,44%).

Figura nr. 75 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2017 în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

Conform opiniilor **managerilor și specialiștilor** români, principalele puncte forte la nivelul companiilor în anul 2018 vizează (figura nr 76): centrarea pe obținerea de performanțe (cesta fiind evidențiat de 54,85% dintre respondenți), urmat la mică distanță de organizarea eficace a activităților (54,37%), antrenarea intensă a salariaților din organizație (44,17%), creativitate și inovare ridicate (40,78%) și inițiativă și spirit intreprenorial puternice (26,94%).

Figura nr. 76 - Principalele 10 puncte forte ale managementului agenților economici din România în anul 2018 în opinia managerilor și specialiștilor din firme

În concluzie, putem afirma că, atât prin prisma frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, cât și a poziției pe care o ocupă în ierarhia constituită în urma analizei răspunsurilor ambelor categorii de respondenți, principalul punct forte manifestat la nivelul firmelor din România în anul 2018 este centrarea pe obținerea de performanțe, fapt ce reflectă o situație îmbucurătoare dacă luăm în considerare evoluțiile recente ale economiei românești. Această idee mai este susținută și de rezultatul conform căruia managerii sunt totodată interesați și de organizarea eficace a activităților și de obținerea de venituri și profituri ridicate, fapt ce la rândul său denotă un accent pus pe eficiență și eficacitate.

În același timp printre principalele puncte forte constatate se regăsește și antrenarea intensă a salariaților din organizație, acest lucru atestând importanța în creștere a resurselor umane și a cunoștințelor în contextul tranziției către un management bazat pe cunoștințe. De asemenea, printre principalele puncte forte se mai numără și creativitate și inovare ridicate, Inițiativă și spirit intreprenorial puternice și cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.).

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

Pornind de la situația pe ansamblul eșantionului, apreciem că principalele 10 puncte forte ale managementului la nivelul firmei în anul 2018 sunt cele prezentate în tabelul nr. 46., acestea fiind analizate în paragrafele următoare prin evidențierea principalelor cauze ce le determină, dar și a efectelor pe care le generează.

Tabelul nr. 46

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 (59,48%)	Rolul managementului în obținerea eficientei și eficacității la nivel organizațional	• Necesitatea supraviețuirii firmelor în contextul schimbărilor din mediul lor ambiant • Orientarea predilectă a managementului firmelor românești spre generarea de performanțe • Condițiile impuse de proprietari	• Obținerea de resurse suplimentare pentru dezvoltarea firmelor • Satisfacerea intereselor stakeholderilor interni și externi • Menținerea la un nivel rezonabil a stabilității resursei umane • Supraviețuirea și dezvoltarea firmelor conduse • Creșterea contribuției agenților economici la dezvoltarea economico-socială a țării
2	Organizarea eficace a activităților (56,72%)	Cerințele managementului profesionist	• Existența majorității activităților necesare funcționării unei firme • Dimensionarea procesuală și structural-organizatorică a obiectivelor asumate la nivel de firmă • Experiența dobândită în derularea afacerii • Sporirea cunoștințelor managerilor și administratorilor din firme în domeniul organizării	• Crearea de condiții adecvate pentru atingerea funcționalității și pentru obținerea de performanțe • Satisfacerea superioară a cerințelor clienților
3	Antrenarea intensă a salariaților din organizație (47,15%)	Cerință a managementului profesionist	• Creșterea constantă a nivelului salariilor în ultimii ani • Acordarea unor stimulente motivaționale • Intrarea pe piață românească a investitorilor străini, ceea ce a condus la o amplificare disponibilităților financiare ale firmelor	• Creșteri relativ rapide ale productivității muncii • Menținerea la cote acceptabile a gradului de implicare a salariaților la realizarea obiectivelor
4	Creativitate și inovare ridicate (41,99%)	Nivelul creativității și inovării manifestate în perioada anterioară	• Creșterea transferului internațional de know-how managerial • Realizarea de traininguri manageriale a numeroși manageri și specialiști	• Creșterea gradului de funcționalitate a sistemelor conduse • Amplificarea numărului de produse și servicii noi și modernizate

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			• Intensificarea concurenței pe piața internă și externă	• Amplificarea posibilităților de rezolvare a unor probleme complexe și diverse
5	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice (32,78%)	Cerințele economiei de piață Alte țări din Uniunea Europeană	• Apariția unei noi generații de întreprinzători • Caracteristicile culturale românești • Creativitatea întreprinzătorilor români	• Creste capacitatea de rezolvare a problemelor de către întreprinzători și manageri • Anticiparea oportunităților și amenințărilor din piață • Satisfacerea superioară a cerințelor clienților
6	Obținerea de venituri și profituri ridicate (32,23%)	Veniturile și profiturile obținute în perioada precedentă	• Creșterea gradului de fundamentare economică a deciziilor • Creșterea gradului de pregătire (în special în domeniul economic) al managerilor	• Dezvoltarea din punct de vedere economic a firmelor • Crearea premiselor pentru relansarea economică
7	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor (31,31%)	Cerință a managementului profesionist	• Apelarea crescândă la metode și tehnici riguroase, ce facilitează exercitarea controlului • Apariția a numeroase situații de disfuncționalitate ce fac necesare acțiuni corective	• Asigurarea unui echilibru între nevoi și posibilități pe parcursul realizării obiectivelor • Creșterea funcționalității și performanțelor firmei • Sunt create premisele unei motivări realiste și bazate pe rezultate
8	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori etc.) (29.83%)	Cerință a managementului profesionist	• Sporirea competențelor manageriale ale managerilor/întreprinzătorilor • Conștientizarea rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi (acționari, clienți, furnizori etc.) în sporirea performanțelor manageriale și economice ale organizației	• Adaptabilitate sporită a nevoile diferitelor categorii de stakeholderi • Anticiparea mai rapidă a schimbărilor intervenite în mediul ambiant al firmei • Adaptarea cu un plus de eficiență la nevoile și cerințele pieței • Amplificarea eficienței și performanțelor organizației
9	Eficace acțiuni de marketing (28,36%)	Nivelul înregistrat în perioadele anterioare	• Creșterea concurenței pe piața internă și externă • Creșterea nivelului de pregătire al managerilor și întreprinzătorilor • Diversificarea și creșterea calității ofertei firmelor furnizoare de servicii de marketing	• Satisfacerea superioară a cerințelor clienților • Creșterea cotei de piață și a veniturilor • Îmbunătățirea performanțelor economice ale firmelor

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
10	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat (27,62%)	Cerință esențială a managementului profesionist	• Abilități manageriale îmbunătățite ale managerilor de pe toate eșaloanele economiei în exercitarea coordonării	• Armonizarea mai bună a muncii salariaților • Asigurarea premiselor pentru creșterea funcționalității și performanțelor organizației

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

1.5.9.1. Principalele puncte slabe identificate

Pe lângă identificarea punctelor forte la nivelul managementului agenților economici 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. Din perspectiva principalelor disfuncționalități înregistrate la nivelul agenților economici, astfel cum au fost reflectate de rezultatele anchetei, putem remarca câteva aspecte pe care le considerăm semnificative, acestea fiind ilustrate în figura nr. 77.

- 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.
- Atât prin prisma locului pe care îl ocupă, dar mai ales a frecvenței cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice, specialiști în management și manageri și specialiști din firme, din lista predefinită de puncte slabe se disting capacitatea redusă de a motiva salariații din organizație (identificat ca și punct slab de către 35,71% dintre respondenți) și accent redus pe trainingul angajaților (32,14%), ceea ce ne îndreptățește să afirmăm că acestea pot fi considerate și în anul 2018 principalele puncte slabe la nivel de firmă.
- La distanță de 11,90 și respectiv 8,33 p.p. de primele două poziții, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări este identificat ca una dintre principalele disfuncționalități la nivelul agenților economici din România de către 23,81% dintre respondenți.
- Celelalte 21 de puncte forte sunt „răspândite” pe o „plajă” destul de restrânsă (doar cu puțin mai mult de 10.p.p.), ceea ce sugerează faptul acestea se manifestă cu o intensitate apropiată în firmele românești.

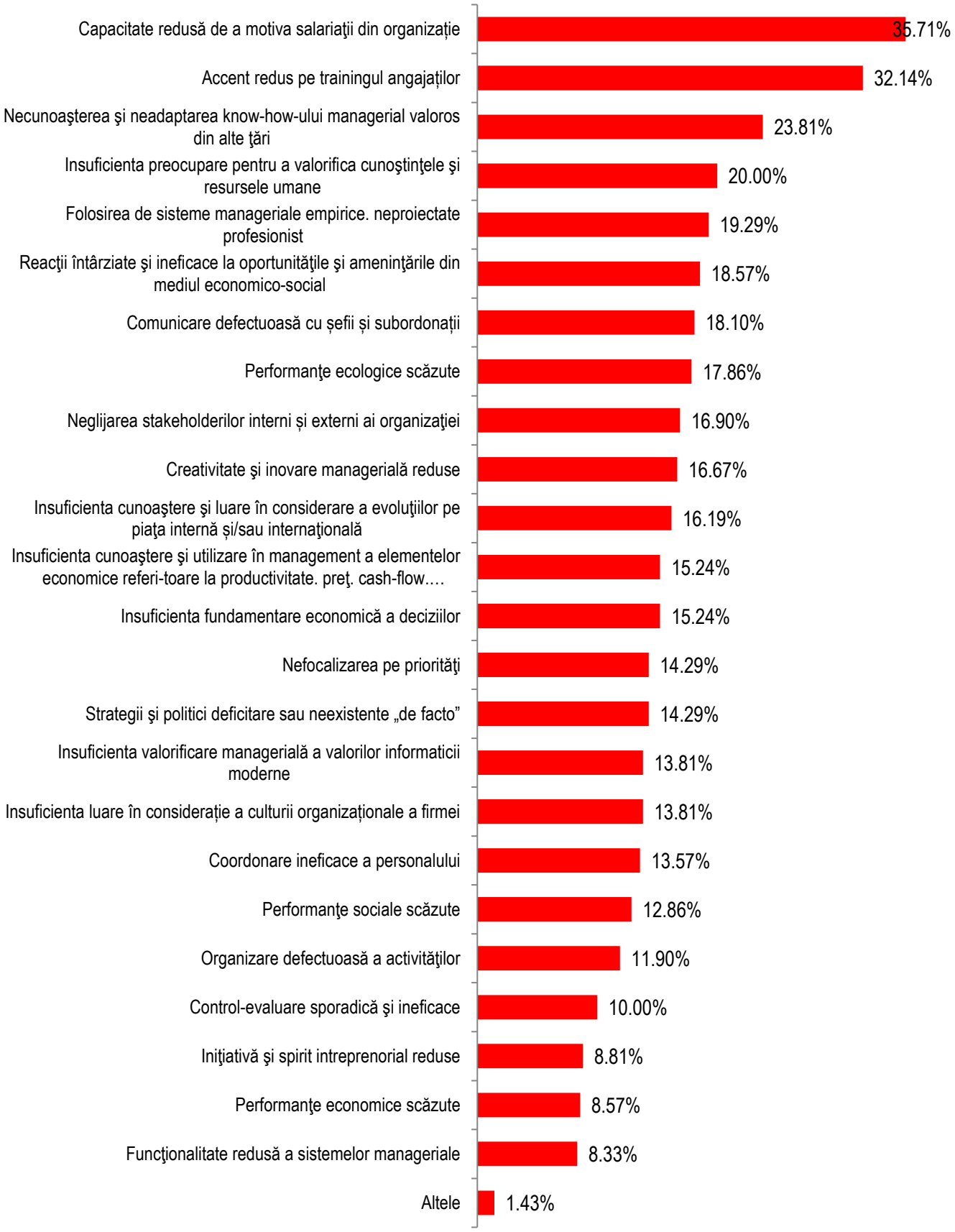


Figura nr. 77 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2018, pe ansamblu

Ca și în cazul punctelor forte, pe lângă selectarea dintr-o listă predefinită, respondenților li s-a solicitat și să menționeze alte puncte forte identificate de către aceștia la nivelul firmelor din România. Printre zonele de disfuncționalitate astfel identificate, se regăsesc:

- focalizarea doar pe obținerea de profit, neglijând celelalte componente ale dezvoltării durabile;
- adaptabilitate și flexibilitate reduse la schimbările din mediul de afaceri;
- dificultăți in realizarea managementului resurselor umane;
- slaba valorificare a capitalului intelectual;
- neglijarea aspectelor privind dezvoltarea culturii organizaționale sau adoptarea unor modele în discordanță cu cerințele economiei de piață;
- lipsa agilității manageriale, datorate slabei preocupări pentru dezvoltarea personala a managerilor.

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 prin: insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (identificată de 43,64% dintre respondenți), capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (42,73%), performanțe ecologice scăzute (40,00%), insuficienta luare în considerație a culturii organizaționale a firmei (33,64%), precum și necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist și performanțe sociale scăzute (31,82%).

Figura nr. 78 - Principalele puncte slabe ale managementului agenților economici din România, în opinia cadrelor didactice și cercetătorilor în management

În opinia **managerilor și specialiștilor în management** români, cele mai des întâlnite puncte slabe la nivelul agenților economici sunt: capacitate redusă de a motiva salariații din organizație (aceasta fiind remarcată de către 33,23% dintre respondenți), accent redus pe trainingul angajaților (32,58%), necunoașterea și neadaptarea know-how-

ului managerial valoros din alte țâri (20,97%), comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (17,74%) și folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (14,84%). O ilustrare a acestora se regăsește în figura nr. 79.

Figura nr. 79 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2018 în opinia managerilor și specialiștilor români

În concluzie, putem afirma că, atât prin prisma poziției pe care o ocupă, cât și a frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți, principalele puncte slabe manifestate la nivelul firmelor din România în anul 2018 sunt capacitate redusă de a motiva salariații din organizație și accent redus pe trainingul angajaților, acestea reprezentând și unele dintre principalele premise ale managementului bazat pe cunoștințe, fapt ce denotă că tranziția către o economie modernă și performantă nu a fost realizată cu succes. Acest lucru este susținut și de ce-a de-a patra și a cincea disfuncționalitate referitoare la comunicarea defectuoasă cu șefii și subordonații și accent redus pe trainingul angajaților. În acest context este surprinzătoare poziționarea printre primele trei puncte forte a celui care vizează antrenarea intensă a salariaților din organizație.

Celelalte disfuncționalități majore identificate, care se regăsesc printre primele cinci în opinia eșantionului de cadre didactice și manageri participanți la anchetă, fac referire la necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist.

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

Ca și în cazul punctelor forte, vor fi analizate cele mai frecvente 10 puncte slabe identificate de către cele două categorii de respondenți, identificându-se atât cauzele, cât și potențialele implicații.

Tabelul nr. 47

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 (35,71%)	Cerințele management ului profesionist	• Lipsa resurselor, în special financiare, pentru o parte dintre agenții economici • Mentalitatea managerilor și întreprinzătorilor români • Scăderea performanțelor economice ale firmelor românești	• Productivitate și responsabilitate reduse • Cultură organizațională nepropice funcționalității și performanțelor
2	Accent redus pe trainingul angajaților (32,14%)	Cerințele și exigențele management ului profesionist	• Lipsa resurselor financiare • Motivare deficitară pentru manageri și executanți	• Fluctuația resurselor umane • Demotivarea angajaților • Scăderea productivității muncii
3	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări (23,81%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale management ului, precum și ale profesionaliz ării management ului	• Grad redus de profesionalism a numeroși manageri • Apelarea pe scară redusă la training și consultanță managerială • Mentalitatea managerilor și executanților, insuficient de receptivi la noutăți	• Adâncirea decalajelor manageriale față de alte europene • Greutăți în promovarea unui comportament proactiv față de mediul ambiant internațional
4	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane (20,00%)	Cerințele management ului resurselor umane și ale management ului științific	• Insuficiente cunoștințe privind resursele umane și managementul resurselor umane la toate eșaloanele manageriale	• Disfuncționalității în motivarea resurselor umane • Fluctuația ridicată a resurselor umane
5	Folosirea de sisteme manageriale empirice. neproiectate profesionist (19,29%)	Cerințele management ului științific	• Apelarea timidă la consultanța managerială • Necunoașterea principalelor instrumente manageriale și impactului acestora la nivel organizațional	• Utilizarea defectuoasă a instrumentelor manageriale • Influențe negative asupra funcționalității de ansamblu a organizației • Scăderea nivelului performanțelor la nivel de firmă

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
				• Pierderea unor piețe de desfacere și/sau clienți
6	Reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social (18,57%)	Cerințele și exigențele principiilor generale ale managementului	• Comportamentul predominant reactiv al managerilor firmelor românești • Insuficiența sau lipsa studiilor de piață la nivel național, sectorial și teritorial • Caracteristicile mediului de afaceri autohton, de multe ori imprevizibil.	• Imposibilitatea realizării unei previziuni riguroase • Pierderea de oportunități de afaceri • Scăderea performantelor organizaționale • Reducerea avantajului competitiv
7	Comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații (18,10%)	Exigentele management ului profesionist Principiile și funcțiile manageriale	• Atitudinea managerilor față de salariați • Lipsa pregătirii în domeniul comunicării • Stilul managerial predominant autoritar în numeroase firme românești	• Impact nefavorabil asupra competitivității organizaționale • Imagine nefavorabilă a firmei în fața stakeholderilor • Aplicarea greoaie a managementului
8	Performanțe ecologice scăzute (17,86%)	Exigentele unui management profesionist	• Lipsa de preocupare pentru protecția mediului înconjurător • Situarea în primplanul preocupărilor a performanțelor economice ale firmelor	• Imagine nefavorabilă a firmei • Efecte defavorabile asupra mediului înconjurător
9	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației (16,90%)	Cerință a management ului profesionist	• Conștientizarea insuficientă de către o parte dintre manageri/întreprinzători a rolului pe care îl au diferitele categorii de stakeholderi (acționari, clienți, furnizori etc.) în sporirea performanțelor manageriale și economice ale organizației • Profesionalizarea redusă a unora dintre manageri/întreprinzători	• Adaptabilitate redusă a nevoile diferitelor categorii de stakeholderi • Comportament predominant reactiv la schimbările intervenite în mediul ambiant al firmei • Efect nefavorabil asupra competitivității și performanțelor organizației
10	Creativitate și inovare managerială reduce (16,67%)	Cerințele management ului științific	• Insuficiența receptivitate la nou a unora dintre manageri • Nivelul redus de pregătire managerială	• Nefructificarea unor oportunități de afaceri • Influențe negative asupra performanțelor economice

1.6. Trainingul și consultanța managerială

1.6.1. Aspecte generale privind pregătirea și consultanța managerială în România

Formarea și perfecționarea managerilor în țara noastră este asigurată în principal de următoarele **categorii de organizații**:

- Instituțiile universitare, marea lor majoritate organizații cu tradiție în România, iar în cadrul acestora evidențiem

facultățile de profil, care se implică în formarea inițială și continuă (ciclul de licență, programele de masterat, școlile doctorale/ postdoctorale și organizarea cursuri postuniversitare de perfecționare și specializare);

- Centrele de formare subordonate unor ministere sau organizații de mari dimensiuni;
- Școlile postacademice de afaceri, atât românești, cât și și reprezentanțe ale unor organizații educaționale din afara țării;
- Companiile private de training/ centrele, care se implică de regulă în operaționalizarea unor programe de pregătire/perfecționare de scurtă durată, focalizate asupra problemelor specifice cu care se confruntă managerii/organizațiile;
- Asociațiile, fundațiile și alte ONG-uri, înființate frecvent cu finanțare internațională, care oferă servicii situate din punct de vedere calitativ, de regulă, sub nivelul celorlalți furnizori de training.

Furnizorii de training din orașele mari, cu potențial științific, educațional și economic mai amplu, oferă în marea majoritate a cazurilor, servicii superioare din toate punctele de vedere, comparativ cu organizațiile care își desfășoară activitatea în alte zone României.

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

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

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

restrâng foarte mult activitatea.

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

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

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

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

1.6.2. Intensitatea trainingului în firmele românești

Datorită faptului că firmele mici și mijlocii reprezintă cel mai important și numeros eșalon al întreprinderilor din România, cu cea mai mare contribuție la crearea PIB, asigurarea de locuri de muncă, generarea de venituri la bugetul statului etc., este deosebit de relevantă **evidențierea unor aspecte semnificative cu privire la trainingul derulat în cadrul IMM-urilor**. În acest sens facem referire la **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului, suportul financiar al pregătirii personalului și ponderea angajaților care au beneficiat de instruire**, luând în considerare rezultatele unei investigații pe bază de chestionar derulate în anul 2018 pe un eșantion de 559 de întreprinderi mici și mijlocii[1].

Având în vedere **numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat destinate trainingului pe parcursul ultimului an** (vezi figura nr. 80), s-au constatat următoarele:

- 65,14% dintre companii nu s-au implicat în instruirea resurselor umane;
- 24,19% din întreprinderi au dedicat personalului între 1 și 5 zile de pregătire profesională;
- 5,52% dintre firme au indicat peste 10 zile training pe angajat;
- 5,14% din organizații au alocat în medie 6-10 zile.

Remarcăm faptul că doar aproximativ o treime dintre întreprinderile mici și mijlocii au avut în vedere trainingul angajaților, proporție mai redusă, atât față de perioada anterioară, cât și comparativ cu media existentă în Uniunea Europeană.

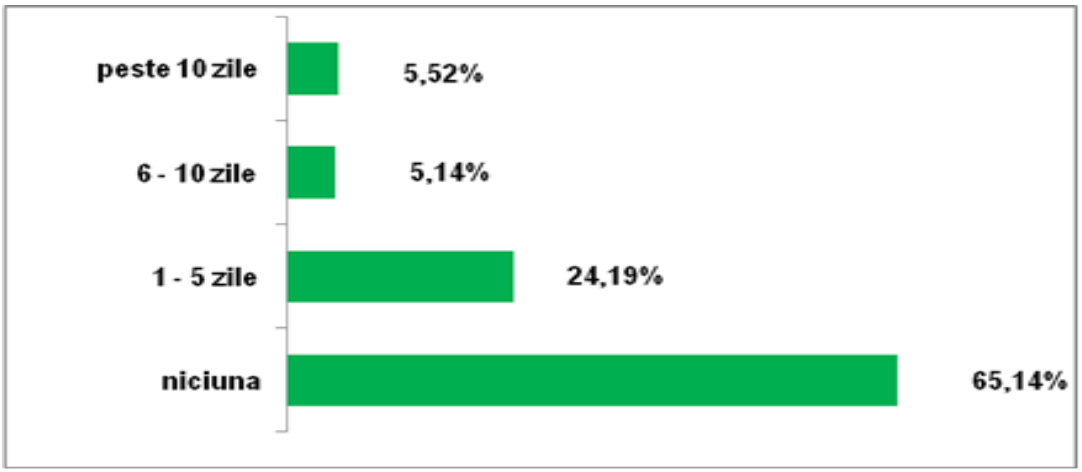


Figura nr. 80 - Numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii

[1] 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, București, 2018.

Gruparea firmelor **în funcție de vârstă** (tabelul nr. 48), scoate în evidență următoarele:

- procentajele organizațiilor care au dedicat pregătirii angajaților peste 10 zile cresc invers proporțional cu vechimea companiilor;
- IMM-urile mai vechi de 15 ani înregistrează frecvențe mai ridicate ale entităților care au destinat trainingului 1-5 zile și firmelor care nu au alocat nicio zi pentru perfecționarea salariaților;
- dacă avem în vedere instruirea personalului de 6-10 zile, întreprinderile care au între 10 și 15 ani consemnează o pondere mai ridicată, iar unitățile economice înființate în ultimii 5 ani înregistrează un procent mai scăzut.

Tabelul nr. 48

Corelația dintre vârsta firmelor și numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat alocate trainingului

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Vârsta IMM-urilor			
		Sub 5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
1.	Nici una	61,29%	66,07%	65,55%	66,17%
2.	1-5 zile	23,66%	22,32%	23,53%	25,87%
3.	6-10 zile	4,30%	5,36%	6,72%	4,48%
4.	Peste 10 zile	10,75%	6,25%	4,20%	3,48%

Abordarea IMM-urilor pe **clase de mărime** (tabelul nr. 49), relevă că:

- procentajele firmelor care nu au investit în training se amplifică odată cu reducerea dimensiunilor organizațiilor, iar frecvențele angajatorilor care au alocat pregătirii 6-10 zile/ salariat cresc proporțional cu anvergura unităților economice;
- microîntreprinderile înregistrează o pondere mai mare a entităților care au dedicat activităților de instruire peste 10 zile (6,52%), iar companiile mici dețin un procentaj mai amplu al operatorilor economici care au destinat perfecționării profesionale a angajaților 1-5 zile (37,50%).

Tabelul nr. 49

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

Nr. crt.	Numărul mediu de zile lucrătoare dedicate trainingului în IMM-uri	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Nici una	70,82%	53,85%	52,94%
2.	1-5 zile	18,70%	37,50%	32,35%
3.	6-10 zile	3,97%	6,73%	8,82%
4.	Peste 10 zile	6,52%	1,92%	5,88%

După **forma juridică de organizare** a unităților economice (tabelul nr. 50), se constată că:

- SA-urile dețin cele mai mari procentaje ale companiilor în cadrul cărora au fost destinate trainingului 1-5 zile (26,32%), 6-10 zile (5,26%) și mai mult de 10 zile (13,16%);
- entitățile altfel organizate juridic consemnează o pondere mai ridicată a IMM-urilor care nu au investit în perfecționarea angajaților (78,57%) și proporții mai reduse ale agenților economici care au alocat în medie pentru pregătirea forței de muncă 1-5 zile (14,29%), 6-10 zile (4,76%) și peste 10 zile (2,38%).

Tabelul nr. 50

Corelația dintre forma de organizare juridică a IMM-urilor și numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat alocate 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	55,26%	64,72%	78,57%
2.	1-5 zile	26,32%	24,94%	14,29%
3.	6-10 zile	5,26%	5,17%	4,76%
4.	Peste 10 zile	13,16%	5,17%	2,38%

Luând în considerare suportul financiar al pregătirii salariaților în cadrul IMM-urilor, rezultatele sondajului reliefează că **procentul mediu alocat training-ului din cifra de afaceri este de 1,38% pe firmă**, situație destul de nefavorabilă, care relevă faptul că întreprinzătorii/ managerii români investesc relativ puțin în pregătirea resurselor umane, în condițiile în care instruirea personalului reprezintă o necesitate stringentă, o cerință a menținerii/ creșterii competitivității.

Analiza întreprinderilor în funcție de **vârstă, regiuni de dezvoltare, dimensiune, forma de organizare juridică, ramură de activitate și performanțe**, evidențiază că procentul mediu din cifra de afaceri dedicat instruirii personalului consemnează mărimi mai ridicate în rândul IMM-urilor de 5-10 și 10-15 ani vechime (1,60%), organizațiilor din regiunea de Sud Est (4,10%), companiilor mijlocii (3,14%), SRL-urilor (1,50%), entităților din servicii (1,96%) și firmelor care au înregistrat rezultate mai bune în cursul anului 2017 comparativ cu anul 2016 (2,52%). Detalii în figurile nr. 81- 86.

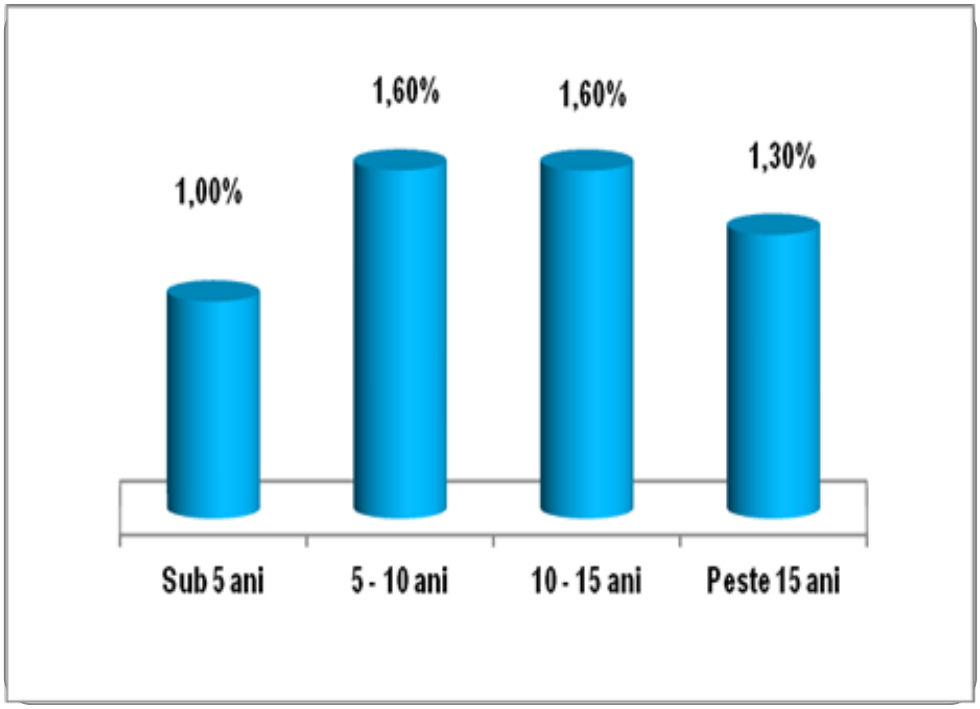


Figura nr. 81- Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de vârsta companiilor

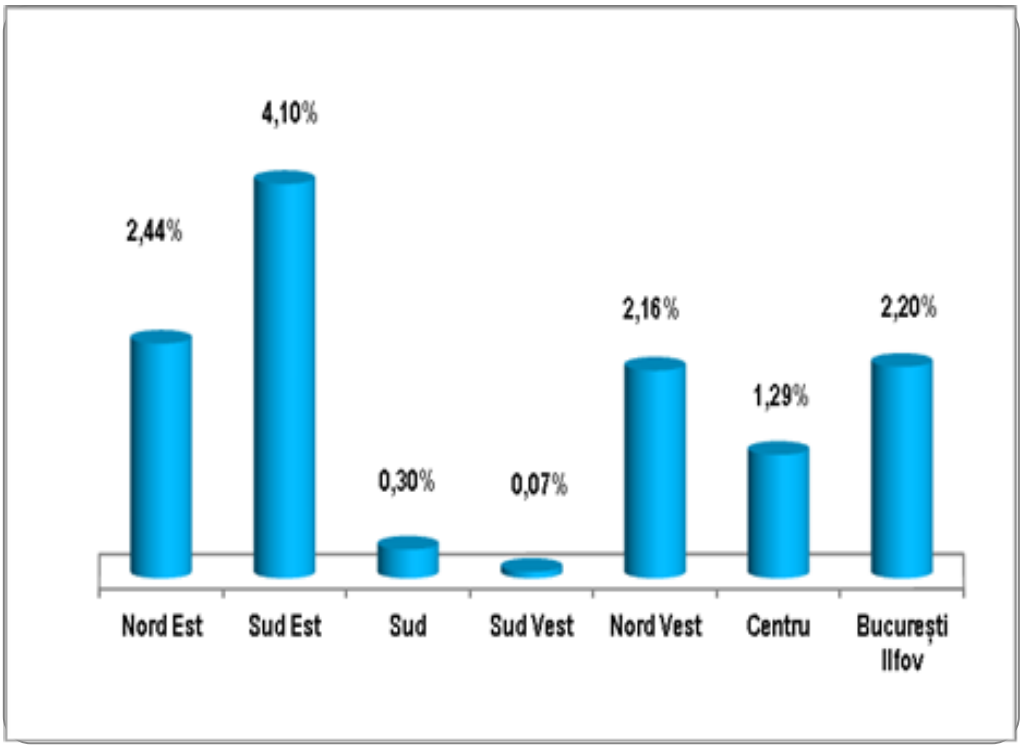


Figura nr. 82 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de apartenența regională a IMM-urilor

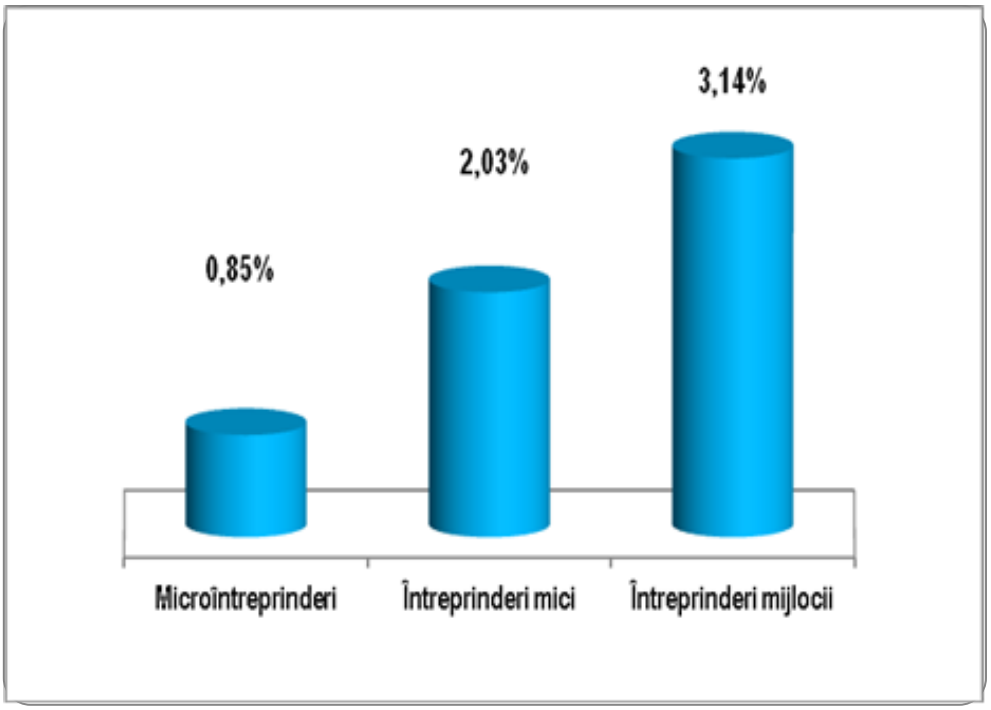


Figura nr. 83 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de dimensiunea firmelor

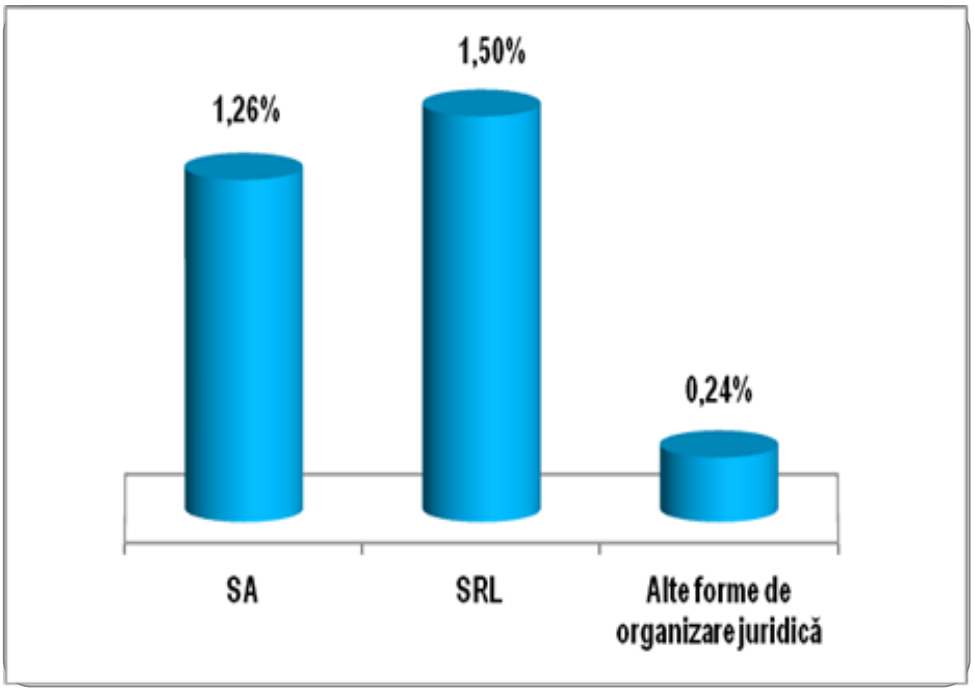


Figura nr. 84 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de forma de organizare a agenților economici

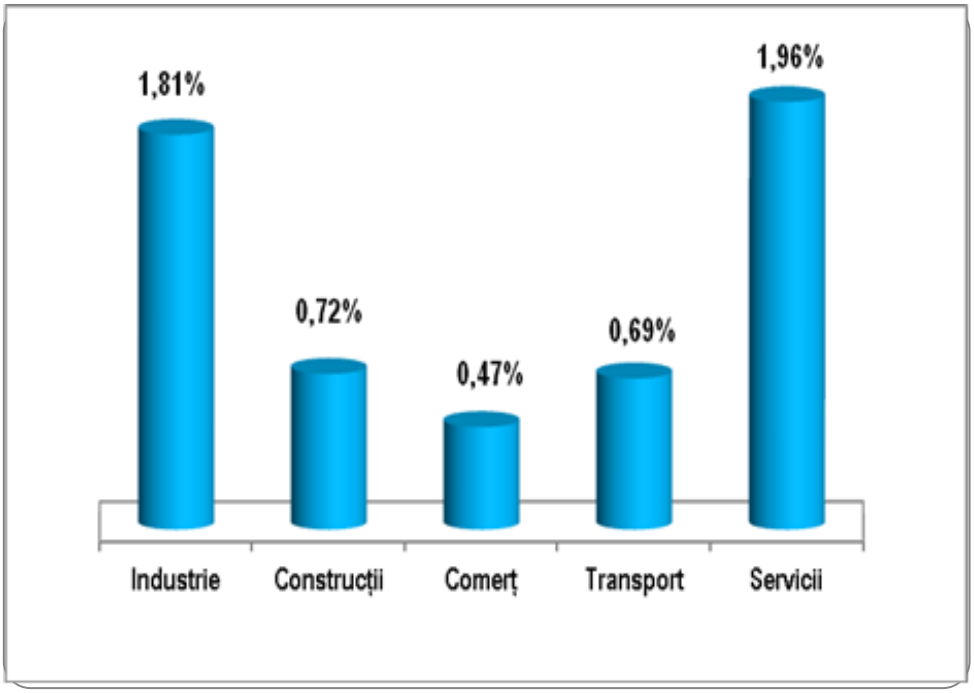


Figura nr. 85 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de domeniul de activitate al întreprinderilor

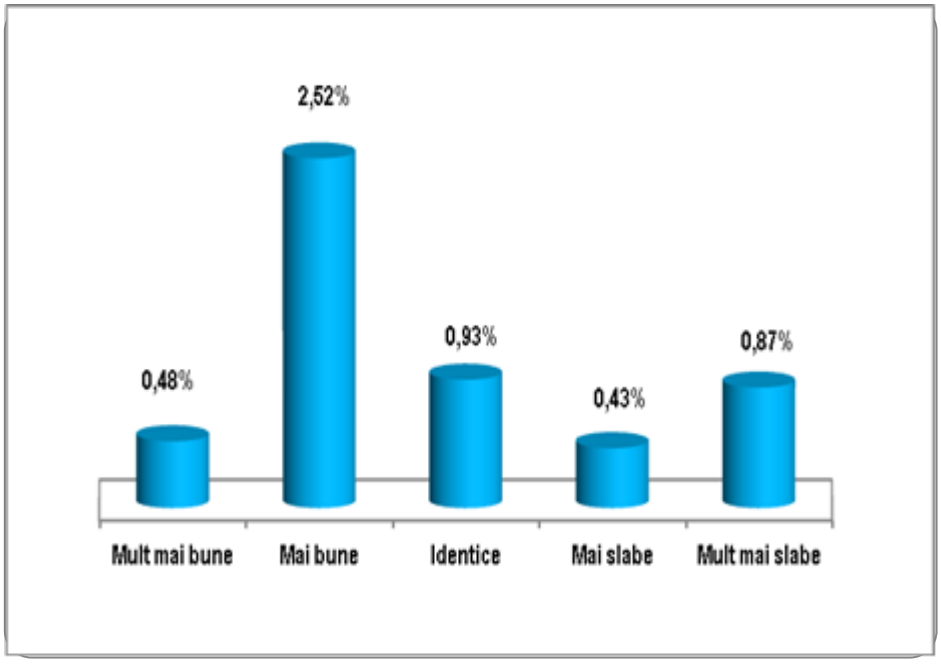


Figura nr. 86 - Diferențierea procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților, în funcție de performanțele IMM-urilor în 2017 comparativ cu 2016

Un alt indicator deosebit de relevant al intensității activităților de formare/ perfecționare a personalului în întreprinderile mici și mijlocii românești îl constituie ponderea angajaților care au participat la programe de instruire. **Procentul mediu al salariaților care au beneficiat de training este de 14,44%,** reliefând că preocupările pentru astfel de activități sunt relativ reduse, având în vedere ritmul general alert în care trebuie de înnoite cunoștințele, în condițiile trecerii la knowledge economy și a internaționalizării activităților.

Clasificarea firmelor în funcție **de vârsta, apartenența regională, dimensiunea, forma de organizare juridică, ramura de activitate și rezultatele față de anul precedent**, evidențiază cele mai ridicate niveluri procentuale în rândul IMM-urilor de 10-15 ani (16,47%), companiilor care activează în Nord Vest (45,31%), agenților economici mijlocii (16,69%), SRL-urilor (14,83%), organizațiilor din construcții (24,58%) și entităților care au înregistrat performanțe mult mai bune în anul 2017 comparativ cu 2016 (34,19%). Informații suplimentare sunt prezentate în figurile nr. 87 - 92.

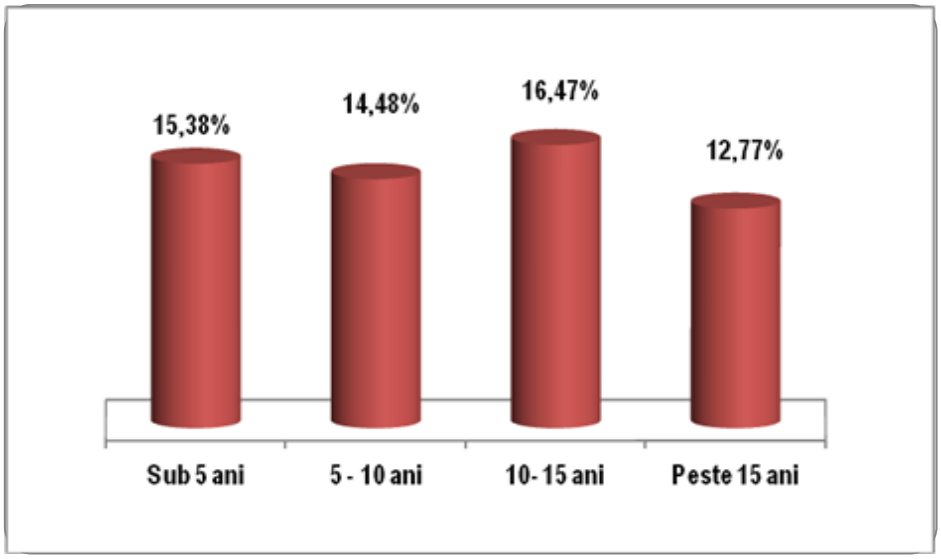


Figura nr. 87 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de vârsta întreprinderilor

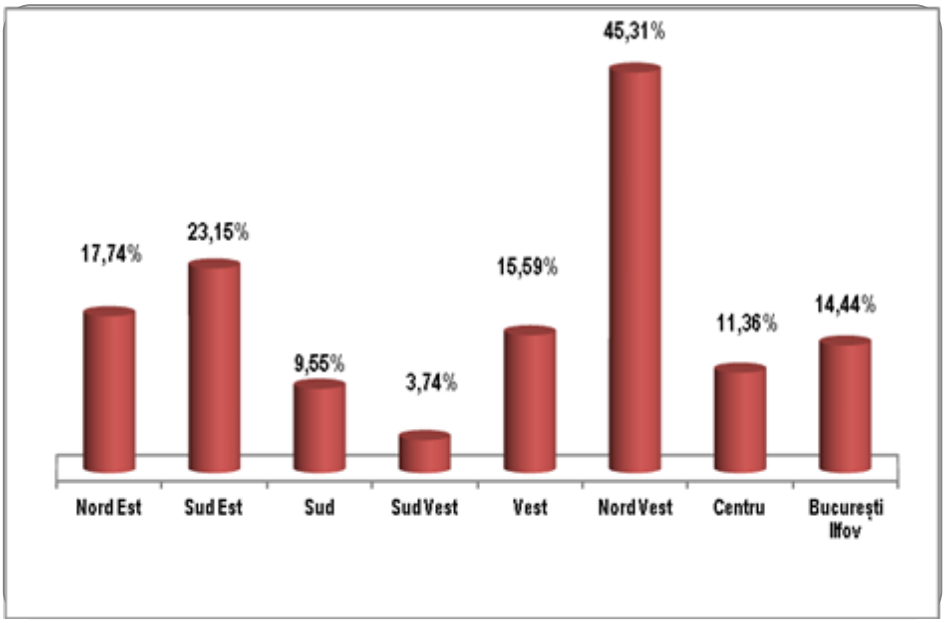


Figura nr. 88 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de regiunile de dezvoltare din care fac parte companiile

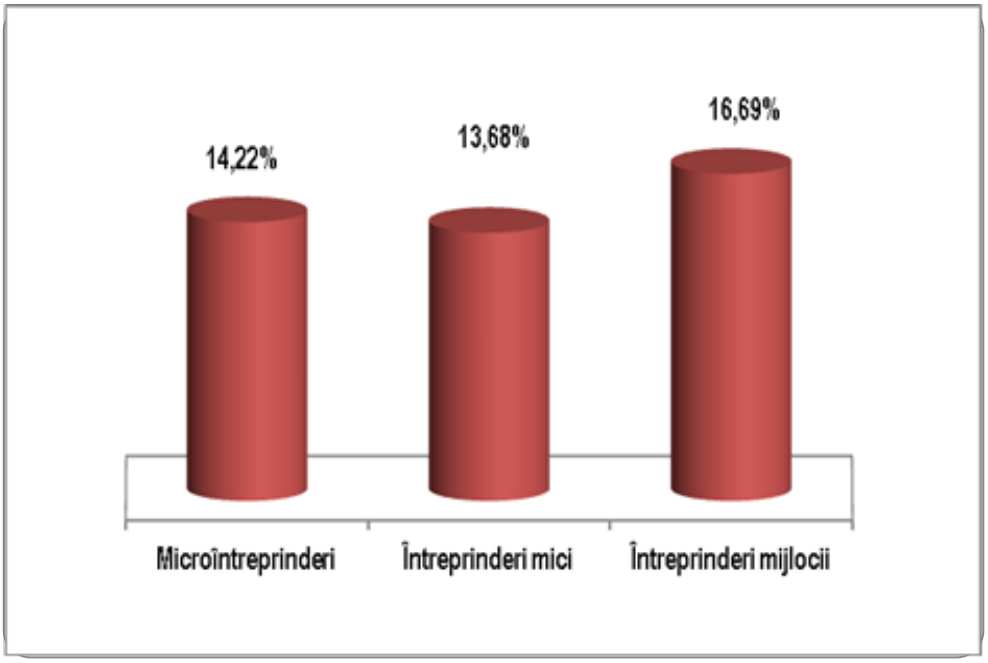


Figura nr. 89 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de dimensiunea organizațiilor

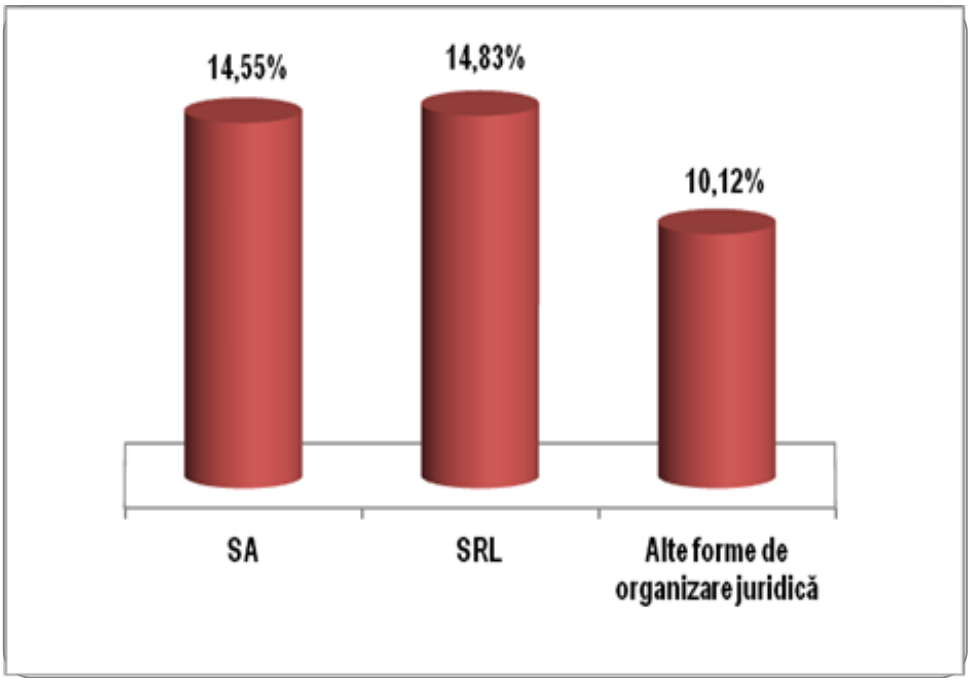


Figura nr. 90 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de forma de organizare juridică a IMM-urilor

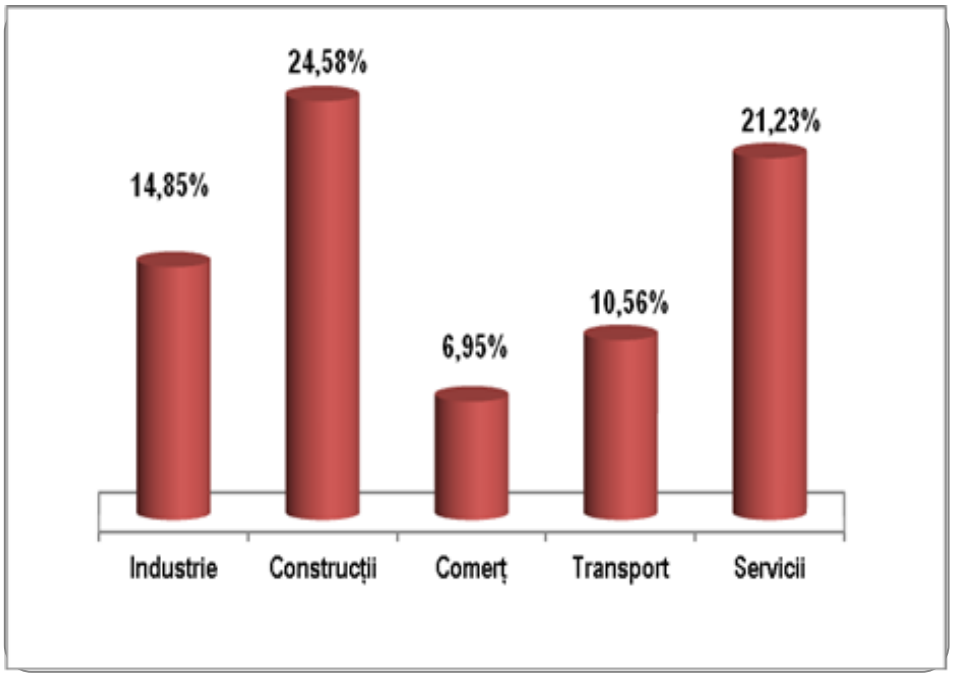


Figura nr. 91 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de ramura în care activează IMM-urile

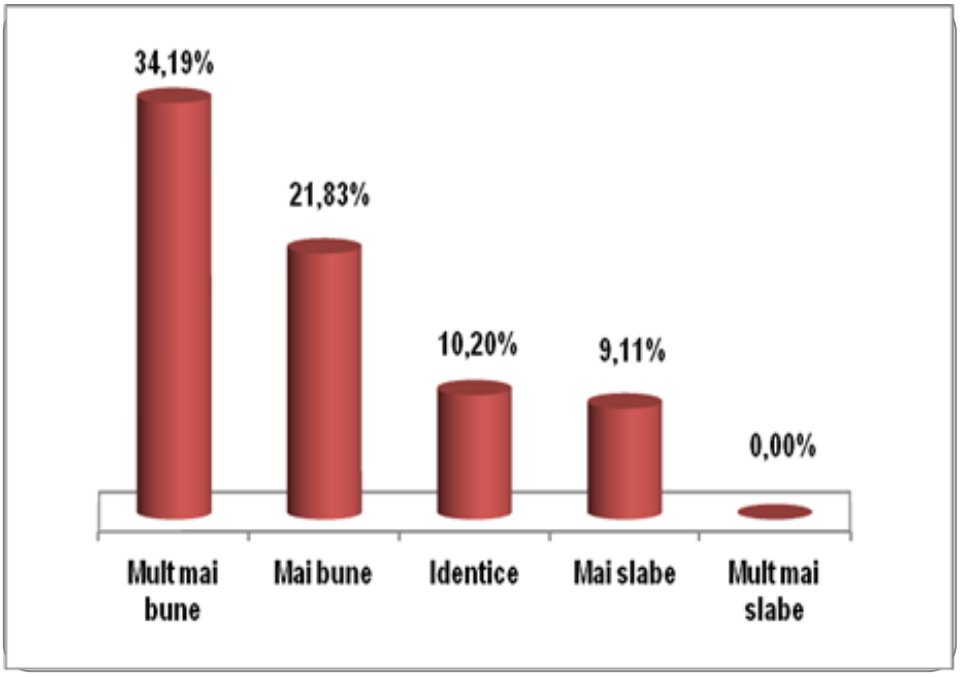


Figura nr. 92 - Diferențierea procentului mediu al angajaților care au beneficiat de training, în funcție de performanțele firmelor în 2017 comparativ cu 2016

Considerăm că interesul mai redus acordat activităților de training managerial în România se datorează, nu numai potențialului economic precar al multor agenți economici, împovărați credite, taxe, impozite, contribuții, etc. și problemelor ,,extraeconomice" cu care aceștia se confruntă - 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

Întrucât învățământul superior este principalul furnizor de training din România, prezintă o importanță deosebită **evaluarea calității activităților de formare și perfecționare managerială prestate de instituțiile universitare din țara noastră, comparativ cu trainingul practicat la nivelul Uniunii Europene**. Rezultatele anchetei pe bază de chestionar realizată la sfârșitul anului 2018 au scos în evidență o serie de **aspecte semnificative, pe care le prezentăm în continuare.**

La **nivelul întregului eșantion** (figura nr. 93), s-au constatat următoarele:

- trainingul în domeniul managementului furnizată de învățământul universitar românesc în general, a fost perceput de cei mai mulți dintre respondenții care au făcut evaluări, ca fiind inferior (34,32%) și aproximativ la fel (28,25%) din punct de vedere calitativ comparativ cu serviciile serviciile similare prestate în Uniunea Europeană;
- doar 4,29% dintre persoanele anchetate au apreciat că formarea managerială oferită de învățământul superior din România în general, este mai bună decât cea practicată în U.E.;
- instruirea managerială oferită universitățile de stat cu profil economic a fost cel mai bine cotată în raport cu pregătirea din domeniul managementului prestat în cadrul Uniunii Europene;
- instituțiile universitare de particulare cu profil tehnic și economic românești au consemnat de departe cele mai defavorabile aprecieri;
- nu au realizat estimări efective între 30,77% și 46,89% dintre respondenți, relevând că o proporție apreciabilă dintre cei investigați nu cunosc cum se situează România față de Uniunea Europeană în ceea ce privește

pregătirea managerială, atât per ansamblu, dar mai ales în funcție de tipurile de universități din țara noastră.

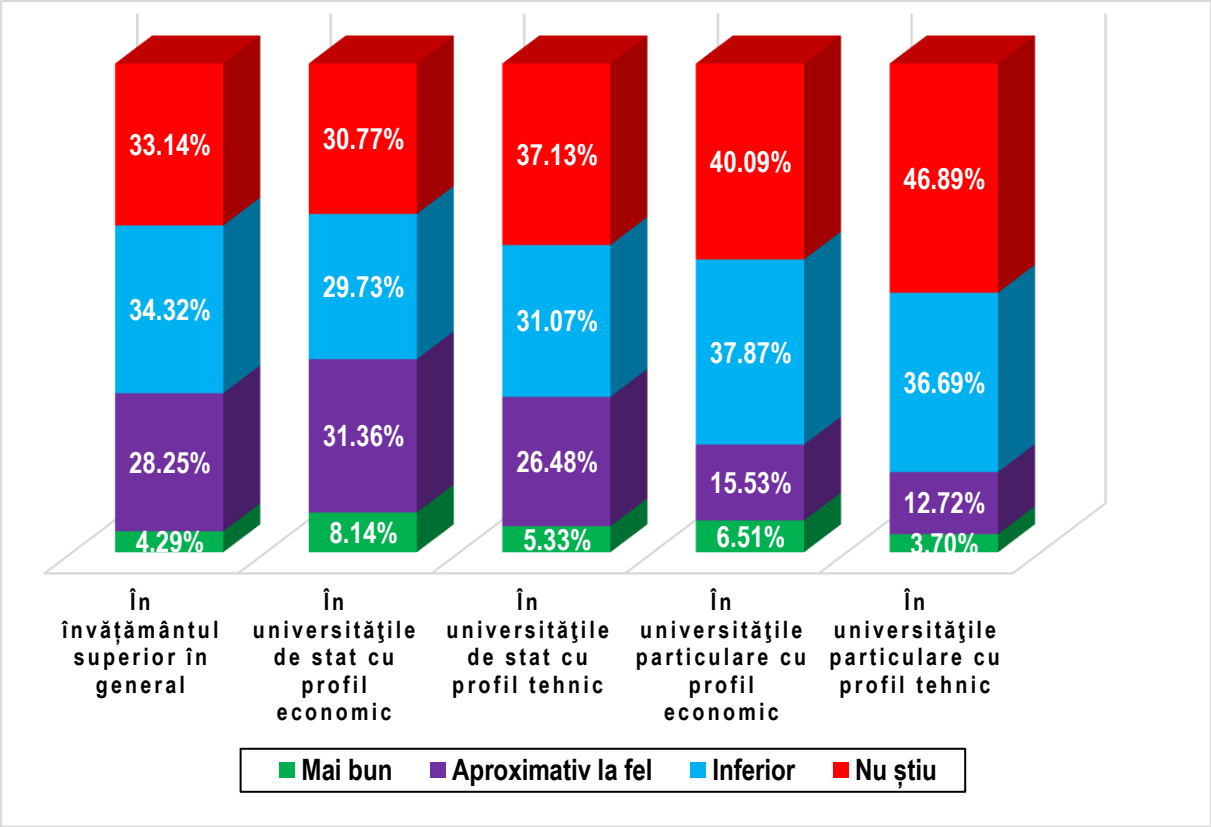


Figura nr. 93 - Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană

Având în vedere procentajele mari ale respondenților care nu au formulat estimări concrete cu privire la calitatea trainingului managerial din România în comparație cu cel din Uniunea Europeană, în tabelul de mai jos prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor „nu știu".**

Tabelul nr. 51

Evaluarea trainingului managerial furnizat de universitățile din România comparativ cu cel practicat în Uniunea Europeană, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	În învățământul superior în general	6,42%	42,25%	51,33%
2.	În universitățile de stat cu profil economic	11,76%	45,30%	42,94%
3.	În universitățile de stat cu profil tehnic	8,48%	42,11%	49,41%
4.	În universitățile particulare cu profil economic	10,87%	25,92%	63,21%
5.	În universitățile particulare cu profil tehnic	6,97%	23,95%	69,08%

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

- profesorii, cercetătorii și consultanții au considerat mai frecvent decât ceilalți respondenți că pregătirea

managerială asigurată de instituțiile universitare din România este aproximativ la fel sau inferioară comparativ cu cea din U.E., atât per ansamblu, cât și la nivelul diferitelor categorii de universități;

- managerii și specialiștii din întreprinderi au estimat în proporții mai reduse că instruirea din domeniul managementului furnizată de învățământul superior românesc în general și universitățile de stat cu profil economic și tehnic, se situează peste trainingul managerial din Uniunea Europeană;
- în rândul directorilor și specialiștilor din companii se consemnează procentaje mai ample de persoane (între 37,22% și 49,81%) care nu au formulat aprecieri cu privire la calitatea acestor servicii în învățământul universitar românesc față de U.E.

Vezi tabelul nr. 52.

Tabelul nr. 52

Diferențierea evaluărilor comparative referitoare la trainingul managerial din universitățile românești și cel practicat în Uniunea Europeană pe cadre didactice, cercetători și consultanți în management, manageri și specialiști din firme

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Respondenți	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În învățământul superior în general	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	5,15%	50,00%	37,50%	7,35%
2		Manageri și specialiști din firme	4,07%	22,78%	33,52%	39,63%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	10,29%	51,47%	33,09%	5,15%
4		Manageri și specialiști din firme	7,59%	26,30%	28,89%	37,22%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	8,82%	35,29%	33,82%	22,06%
6		Manageri și specialiști din firme	4,44%	24,26%	30,37%	40,93%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	1,47%	21,32%	50,00%	27,21%
8		Manageri și specialiști din firme	7,78%	14,07%	34,81%	43,33%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Cadre didactice, cercetători și consultanți în management	1,47%	16,91%	46,32%	35,29%
10		Manageri și specialiști din firme	4,26%	11,67%	34,26%	49,81%

Analiza evaluărilor serviciilor prestate de universitățile românești în funcție de **genul persoanelor intervievate** (tabelul nr. 53), reliefează în principal următoarele:

- femeile consemnează ponderi ceva mai ridicate ale persoanelor care apreciază că universitățile românești în general și cele de stat economice și tehnice oferă servicii inferioare;
- respondenții de gen masculin consideră mai frecvent că trainigul managerial derulat de învățământul românesc per ansamblu, universitățile de stat cu profil tehnic și instituțiile universitare particulare din țara noastră, este

aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu cel prestat în Uniunea Europeană;

- bărbații înregistrează procentaje mai ridicate ale intervievaților care apreciază că pregătirea din domeniul managementului oferită de învățământul superior din România - în general și la nivelul celor patru categorii de instituții universitare - este mai bună decât instruirea din U.E;
- persoanele de gen feminin dețin proporții mai mari ale respondenților care nu au făcut evaluări comparative cu privire la trainingul managerial asigurat în România și Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 53

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

Nr. crt.	Calitatea trainingului managerial din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În învățământul superior în general	Feminin	2,39%	26,79%	35,41%	35,41%
2		Masculin	5,14%	28,91%	33,83%	32,12%
3	În universitățile de stat cu profil economic	Feminin	4,31%	32,06%	30,14%	33,49%
4		Masculin	9,85%	31,05%	29,55%	29,55%
5	În universitățile de stat cu profil tehnic	Feminin	2,87%	22,01%	32,06%	43,06%
6		Masculin	6,42%	28,48%	30,62%	34,48%
7	În universitățile particulare cu profil economic	Feminin	4,78%	15,31%	36,84%	43,06%
8		Masculin	7,28%	15,63%	38,33%	38,76%
9	În universitățile particulare cu profil tehnic	Feminin	3,35%	12,44%	35,41%	48,80%
10		Masculin	3,85%	12,85%	37,26%	46,04%

În urma trecerii în revistă a informațiilor trebuie tras un semnal de alarmă în legătură cu activitățile prestate de universitățile din țara noastră. Cele mai frecvente **disfuncționalități** ale învățământului managerial din România se referă la:

- ponderea prea mare a elementelor teoretice în cadrul unor programe de training;
- dimensiunea pragmatică redusă a pregătirii, insuficienta apelare la aplicații, studii de caz, simulări etc. care să reflecte situații reale din managementul practicat în țara noastră și străinătate;
- adaptarea doar parțială a ofertelor educaționale aferente unor universități/ facultăți la cerințele pieței muncii. În acest sens, evidențiem că trecerea la sistemul educațional impus de „procesul Bologna" și implicit reducerea ciclului de licență, a diminuat fondul de timp alocat unor discipline de specialitate și activități practice;
- existența unei neconcordanțe între nivelul relativ ridicat al tarifelor de școlarizare percepute de furnizorii de training managerial și puterea economică scăzută a populației;
- motivarea insuficientă a personalului didactic și auxiliar din universitățile de stat, care a avut și va avea un impact nefast asupra calității pregătirii manageriale a viitorilor specialiști;
- derularea unor programe de training în cadrul cărora persoanele instruite se focalizează asupra obținerii unui document de studiu, pentru menținerea pe post sau promovarea într-o funcție de conducere, și nu asupra pregătirii și perfecționării profesionale.

Contracararea acestor aspecte negative ar putea genera pe termen mediu și lung diminuarea/ eliminarea discrepanțelor de natură calitativă dintre pregătirea managerială oferită de învățământul universitar românesc și trainingul din domeniul managementului furnizat în Uniunea Europeană.

1.6.4. Gradul de apelare la consultanță a companiilor din România

Investigația pe bază de chestionar realizată în anul 2018[1] relevă că **procentul IMM-urilor în care au fost utilizați consultanți externi în anul 2017 este de 6,99%** (figura nr. 94), foarte redus dacă avem în vedere situația din companiile țărilor Uniunii Europene și influența pozitivă majoră pe care o are consultanța asupra intensității, conținutului și eficacității proceselor inovaționale din cadrul organizațiilor.

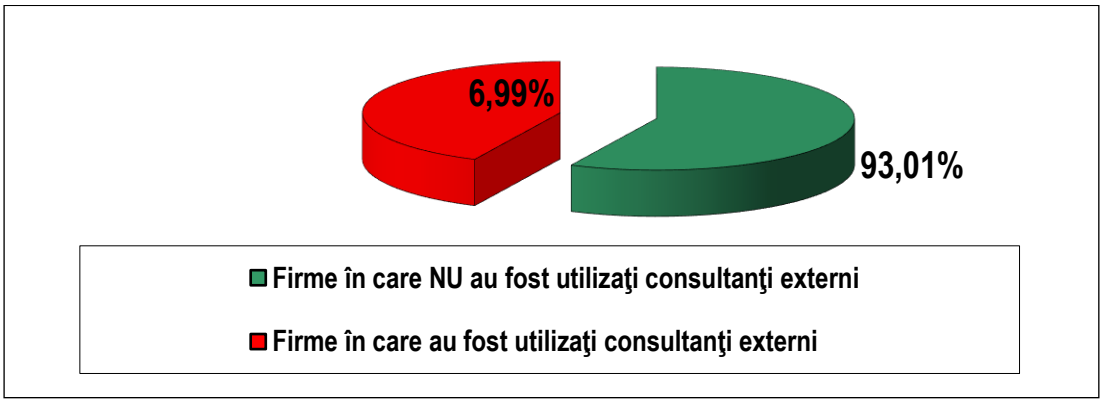


Figura nr. 94 - Frecvența utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri

Luând în considerare gradul de utilizare a serviciilor de consultanță în funcție **vârsta companiilor**, se observă că întreprinderile de 10-15 ani au înregistrat procentajul cel mai ridicat (10%), iar organizațiie mai vechi de 15 ani au consemnat o proporție mai scăzută (4,46%). Vezi tabelul nr. 54.

Tabelul nr. 54

Frecvența apelării la consultanță în funcție de vârsta IMM-urilor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Vârsta IMM-urilor			
		Sub 5 ani	5-10 ani	10-15 ani	Peste 15 ani
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	7,53%	7,89%	10,00%	4,46%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	92,47%	92,11%	90,00%	95,54%

Încadrarea **companiilor după mărime** (tabelul nr. 55), relevă că frecvența IMM-urilor care au folosit consultanți externi este mai ridicată în rândul unităților economice de dimensiune medie (14,49%), entități care au înregistrat un procentaj de circa 3 ori mai amplu față de firmele mici și de peste 2 ori mai mare comparativ cu microîntreprinderile.

Tabelul nr. 55

Frecvența utilizării consultanței în funcție de dimensiunea firmelor

Nr. crt.	Utilizarea serviciilor de consultanță	Dimensiunea firmelor		
		Microîntreprinderi	Întreprinderi mici	Întreprinderi mijlocii
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	6,20%	4,76%	14,49%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	93,80%	95,24%	85,51%

[1] 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, București, 2018.

Abordarea întreprinderilor **după performanțele obținute în anul 2017 față de anul 2016**, reliefează că firmele cu performanțe net superioare și mai bune au apelat mai frecvent la servicii de consultanță decât companiile cu realizări identice, inferioare și mult mai slabe, relevând impactul pozitiv considerabil al consultanței asupra funcționalității și rezultatelor organizațiilor. Detalii în tabelul de mai jos.

Tabelul nr. 56

Corelația dintre frecvența utilizării consultanței și performanțele IMM-urilor din anul 2017 față de anul 2016

Nr. crt.	**Utilizarea serviciilor de consultanță**	Performanțele firmei în 2017 comparativ cu 2016				
		Mult mai bune	Mai bune	La fel	Mai slabe	Mult mai slabe
1.	Firme în care au fost utilizați consultanți externi	12,50%	10,05%	5,82%	3,57%	4,35%
2.	Firme în care nu au fost utilizați consultanți externi	87,50%	89,95%	94,18%	96,43%	95,65%

Cu toate că apelarea la consultanți din afara firmei pentru a soluționa probleme manageriale specializate reprezintă o componentă indispensabilă a managementului IMM-urilor, ce condiționează adesea însăși existența firmelor, cererea de consultanță în anul 2018 s-a manifestat doar la circa 1/ 14 dintre entitățile mici și mijlocii din România.

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

Ancheta realizată pe parcursul anului 2018 în rândul cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor, a **relevat multiple aspecte concludente cu privire la evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană.**

Analiza percepțiilor la **nivelul eșantionului** (figura nr. 95), reliefează următoarele:

- 36,98% dintre respondenți au opinat că serviciile de consultanță managerială din țara noastră sunt în general inferioare celor din cadrul Uniunii Europene;
- aproape un sfert dintre persoanele intervievate au apreciat că, pe ansamblu, nivelul calitativ al consultanței este aproximativ fel în România și U.E;
- consultanța acordată de companiile autohtone a fost evaluată de 31,51% dintre cei investigați ca fiind inferioară față de standardele întâlnite în Uniunea Europeană;
- doar 3,70% din componenții eșantionului au considerat că în general, la nivel național, serviciile din România sunt mai bune decât în U.E, procent situat sub proporțiile intervievaților care au evaluat favorabil firmele de consultanță autohtone, universitățile românești și companiile străine, situație explicabilă prin calitatea mai redusă a activităților derulate de alte categorii de prestatori (asociații, fundații, etc.);
- firmele de consultanță străine care activează în țara noastră sunt cel mai bine cotate;
- proporțiile persoanelor care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea acestor servicii sunt relativ ridicate, mai ales în ceea ce privește entitățile de consultanță străine din România, situație explicabilă în primul rând prin faptul că o bună parte dintre respondenți nu posedă suficiente informații despre situația existentă.

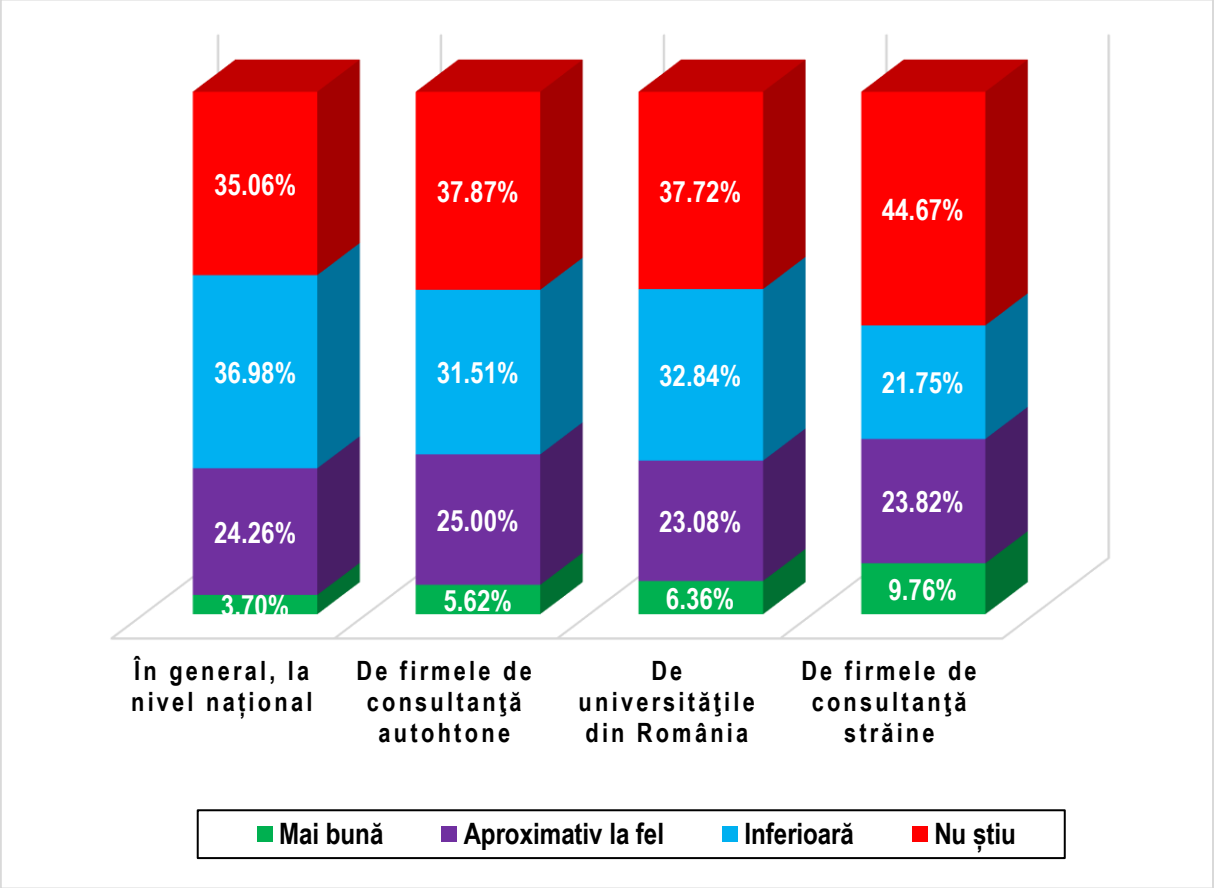


Figura nr. 95 - Evaluarea comparativă a calității consultanței manageriale din România și Uniunea Europeană

Luând în considerare proporțiile ridicate ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței manageriale, în tabelul 57 prezentăm rezultatele anchetei **fără incorporarea răspunsurilor care nu au fost edificatoare**.

Tabelul nr. 57

Evaluarea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană, având în vedere doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
		Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	În general, la nivel național	5,69%	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%

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

- profesorii și persoanele specializate în domeniul cercetării și consultanței manageriale au considerat mai frecvent că serviciile de consultanță din România, atât în general la nivel național, cât și cele oferite de organizațiile autohtone și universitățile românești, sunt inferioare prestațiilor similare din Uniunea Europeană;

- directorii și specialiștii din cadrul întreprinderilor consemnează procentaje mai ridicate ale persoanelor care au opinat că activitățile de consultanță din țara noastră, atât per ansamblu, cât și cele furnizate de entitățile autohtone, instituțiile universitare și firmele străine, sunt aproximativ la fel din punct de vedere calitativ cu cele din U.E.;
- componenții primului sub-eșantion dețin ponderi mai mari ale respondenților care au evaluat consultanța din România ca fiind mai bună decât în U.E., la nivel național, de universități românești și de prestatori din străinătate;
- în rândul managerilor și specialiștilor din companii se înregistrează cele mai ample proporții ale respondenților care nu au formulat răspunsuri edificatoare referitoare la calitatea consultanței din țara noastră față de Uniunea Europeană (între 42,22% și 52,22%).

Detalii în tabelul nr. 58.

Tabelul nr. 58

Evaluarea de către cadre didactice, cercetători și consultanți în management, manageri și specialiști din firme a calității consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Respondenți	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În general, la nivel național	Cadre didactice și cercetători în management	2,21%	43,38%	47,79%	6,62%
2		Manageri și specialiști din firme	4,07%	19,44%	34,26%	42,22%
3	De firmele de consultanță autohtone	Cadre didactice și cercetători în management	5,88%	45,59%	38,97%	9,56%
4		Manageri și specialiști din firme	5,56%	19,81%	29,63%	45,00%
5	De universitățile din România	Cadre didactice și cercetători în management	5,1%	45,6%	41,9%	7,4%
6		Manageri și specialiști din firme	6,7%	17,4%	30,6%	45,4%
7	De firmele de consultanță străine	Cadre didactice și cercetători în management	13,24%	53,68%	18,38%	14,71%
8		Manageri și specialiști din firme	8,89%	16,30%	22,59%	52,22%

Gruparea percepțiilor referitoare la calitatea consultanței în funcție de **genul respondenților** (tabelul nr. 59), relevă câteva aspecte mai importante :

- persoanele de gen feminin au considerat mai frecvent că activitățile de consultanță în domeniul managementului din țara noastră sunt inferioare în raport cu cele din U.E, luând în considerare prestațiile companiilor autohtone, universităților românești și entităților din străinătate;
- bărbații dețin procentaje mai ridicate ale respondenților care au apreciat că în România sunt furnizate servicii de consultanță managerială mai bune sau de aproximativ aceeași calitate comparativ cu Uniunea Europeană, la toate nivelurile analizate;
- femeile consemnează proporții mai mari ale intervievaților care nu făcut evaluări comparative referitoare la

consultanța din România și Uniunea Europeană.

Tabelul nr. 59

Evaluarea calității consultanței în funcție de sexul respondenților

Nr. crt.	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Genul respondenților	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1	În general, la nivel național	Feminin	3,35%	23,44%	36,84%	36,36%
2		Masculin	3,85%	24,63%	37,04%	34,48%
3	De firmele de consultanță autohtone	Feminin	3,83%	22,97%	34,45%	38,76%
4		Masculin	6,42%	25,91%	30,19%	37,47%
5	De universitățile din România	Feminin	5,26%	22,49%	33,97%	38,28%
6		Masculin	6,85%	23,34%	32,33%	37,47%
7	De firmele de consultanță străine	Feminin	9,1%	23,0%	22,5%	45,5%
8		Masculin	10,1%	24,2%	21,4%	44,3%

Rezultatele investigației relevă că nu există diferențe de percepții mari în ceea ce privește calitatea serviciilor prestate de instituțiile de învățământ superior și companiile de consultanță românești, pe de o parte, și organizațiile străine pe de altă parte, deși trebuie menționat faptul că universitățile de prestigiu din țara noastră și multe dintre firmele de consultanță autohtone nu și-au construit un brand în materie de consultanță, și din acest motiv sunt preferate (sau impuse de către multinaționale) entitățile din afara României, care sunt foarte cunoscute și au o experiență îndelungată în acest domeniu.

1.6.6. Impactul trainingului și consultanței asupra competitivității economiei românești

Word Economic Forum, care realizează anual Global Competitiveness Report, calculează indicele global de competitivitate a economiilor naționale luând în considerare următorii piloni: cadrul instituțional, infrastructura, adoptarea tehnologiei informației și comunicațiilor, stabilitatea macroeconomică, sănătatea, calificarea și abilitățile resurselor umane, piața de mărfuri, piața forței de muncă, sistemul financiar, dimensiunea pieței, dinamismul afacerilor și capacitatea de inovare. Potrivit clasamentului publicat în Global Competitiveness Report 2018, România ocupă locul 26 în cadrul Uniunii Europene (tabelul nr. 60), relevând faptul că performanțele ecomico-sociale și evident ale managementului din țara noastră sunt sub nivelul majorității statelor membre. Această poziție codașă evidențiază în principal capacitatea relativ redusă a managementului din România de a contribui la amplificarea funcționalității și competitivității companiilor private și instituțiilor publice, cu efecte negative asupra performanțelor micro, mezo, sectoriale și macroeconomice.

Tabelul nr. 60

Clasamentul economiilor naționale din cadrul Uniunii Europene în funcție de indicele global de competitivitate

Poziția în clasamentul competitivității economiilor naționale din U.E. în 2018	Țara din cadrul Uniunii Europene	Indice global de competitivitate
1	Germania	82,8
2	Olanda	82,4
3	Regatul Unit al Marii Britanii și al Irlandei de Nord	82,0
4	Suedia	81,7
5	Danemarca	80,6
6	Finlanda	80,3
7	Franța	78,0
8	Luxemburg	76,6
9	Belgia	76,6
10	Austria	76,3
11	Irlanda	75,7
12	Spania	74,2
13	Cehia	71,2
14	Italia	70,8
15	Estonia	70,8
16	Portugalia	70,2
17	Slovenia	69,6
18	Malta	68,8
19	Polonia	68,2
20	Lituania	67,1
21	Slovacia	66,8
22	Letonia	66,2
23	Cipru	65,6
24	Ungaria	64,3
25	Bulgaria	63,6
26	România	63,5
27	Grecia	62,1
28	Croația	60,1

(adaptat după informațiile din The Global Competitiveness Report 2018, Word Economic Forum)

Diferențele de competitivitate dintre firmele românești și cele care activează în țările dezvoltate de pe mapamond sunt generate de o multitudine de factori, în cadrul cărora, apelarea la training și consultanță prezintă o importanță deosebită. Întrucât, agenții economici nu dispun, de regulă, decât parțial de cunoștințele, competențele, abilitățile, etc. necesare derulării business-urilor într-un mediu concurențial, supraviețuirea și menținerea/ amplificarea competitivității acestora este condiționată considerabil de nivelul de pregătire/ perfecționare al resurselor umane și gradul de accesare a serviciilor de consultanță.

Fără a diminua rolul aspectelor tehnice, financiare, juridice, informatice, marketing, etc., precizăm că **trainingul și consultanța în domeniul managementului are o însemnătate majoră**, impactând direct și substanțial

funcționalitatea și competitivitatea organizațiilor.

În condițiile în care România urmărește recuperarea decalajelor economico-sociale față de țările dezvoltate din lume, datorită influenței profund pozitive a pregătirii și consultanței manageriale asupra activității tuturor categoriilor de organizații, și implicit a performanțelor economiei naționale, se impune cu stringență intervenția statului în această ,,zonă" și crearea unor programe și fonduri speciale alimentate/ cofinanțate din fonduri europene, pentru creșterea competitivității entităților private, de stat și publice prin training și consultanță în domeniul managementului.

1.6.7. Puncte forte ale furnizorilor training și consultanță managerială din România

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

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

Cu sprijinul informațiilor furnizate de ancheta realizată în anul 2018 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. 61.

Tabelul nr. 61

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

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
I.	**Universități**			
1.	**Repartiția echilibrată în toate regiunile României a facultăților specializate integral sau parțial în domeniul managementului**	Situația din perioada anterioară	• 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	• Existența unor oferte apreciabile și variate a universităților în domeniul formării și pregătirii manageriale • Formarea și pregătirea unui număr considerabil de manageri și specialiști în domeniul managementului • Satisfacerea unor necesități/ cerințe ale mediului de afaceri în ceea ce privește resursele umane cu pregătire managerială

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
2.	**Amplificarea și diversificarea formării continue prin intermediul programelor postuniversitare, masterale, doctorale, etc. centrate pe management sau care încorporează importante elemente manageriale**	• Perioada anterioară • Instituțiile universitare din țările dezvoltate • Cerințele existente în urma aderării României la Uniunea Europeană	• Necesitățile existente pe piața muncii din țara noastră • Potențialul managerial, uman, logistic și financiar ridicat al unor universități românești • Axarea instituțiilor universitare pe obținerea de venituri din surse proprii • Amplificarea concurenței între universități, care a generat creșteri calitative în domeniul pregătirii manageriale • Diversificarea ofertei de formare/perfecționare în domeniul managementului din țara noastră	• Menținerea și creșterea prestigiului universităților cu profil economic și managerial în domeniul formării continue • Adaptarea învățământului superior cu componente manageriale la cerințele procesului de la Bologna • Integrarea mai frecventă a specialiștilor cu pregătire universitară noneconomică în programele de formare continuă care includ componente manageriale-cursuri masterale, doctorale postuniversitare • Mărirea veniturilor instituțiilor de învățământ superior
3.	**Consolidarea rolului de lideri în domeniul formării manageriale continue al instituțiilor de învățământ superior**	Cererea și oferta de formare/ pregătire managerială pe piața românească după anul 2000	• 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	• Amplificarea aportului instituțiilor universitare la pregătirea de manageri și specialiști în domeniul managementului • Proliferarea formării/ trainingului managerial pentru tinerii din țara noastră • Creșterea prestigiului și veniturilor universităților care au poziția de lider în acest domeniu
4.	**Adaptabilitate și flexibilitate ridicată în formarea continuă prin derularea programelor postuniversitare, de masterat profesional și cursurilor/ seminariilor speciale de scurtă durată**	• Ritmul de înnoire al ofertei universitare de pregătire managerială (circa 10-15% anual) • Necesitățile în continuă schimbare ale pieței muncii din țara noastră	• Schimbările relativ frecvente care se produc în cadrul mediului de afaceri, organizațiilor private și de stat, instituțiilor publice etc. • Potențialul ridicat al unor instituții universitare • Interesul persoanelor cu studii superioare pentru pregătirea managerial - economică, îndeosebi cea postuniversitară	• Creșterea nivelului calitativ al pregătirii manageriale a participanților • Amplificarea cererii de pregătire în domeniul managementului • Consolidarea poziției de lideri în acest domeniu a unor instituții de învățământ superior
5.	**Calitatea ridicată a pregătirii postuniversitare**	Calitatea pregătirii manageriale asigurate de	• Competențele ridicate ale cadrelor didactice implicate în pregătirea	• Pregătirea de manageri și specialiști competitivi în management

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	realizate de universitățile de prestigiu din România prin derularea cursurilor postuniversitare, masteratelor, doctoratelor, școlilor academice postuniversitare, școlilor de cercetare postdoctorală etc.	celelalte organizații de training din țara noastră	postuniversitară • Calitatea apreciabilă a curriculelor 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	• Sporirea gradului de satisfacție a persoanelor instruite • Consolidarea poziției acestor universități pe piața formatorilor de personal
6.	**Operaționalizarea în condiții de eficacitate de către unele universități a programelor de formare managerială continuă la distanță prin intermediul comunicațiilor online**	• Situația din România din perioada anterioară • Programele postuniversitare și de masterat din alte țări • Instituțiile universitare din România care au promovat învățământul on-line în diverse domenii	• Asigurarea de către managementul academic și administrativ din universitățile respective a condițiilor informatice, materiale, financiare și umane necesare implementării învățământul online • Implicarea nemijlocită a unui număr mare de cadre didactice universitare în derularea activităților de pregătire la distanță prin intermediul tehnologiei informatice online	• Crearea unor premise favorabile pentru îmbunătățirea formării continue la nivel național, prin satisfacerea unor solicitări de pregătire managerială în zone unde nu există furnizori de training managerial și amplificarea disciplinei și rigurozității din partea cadrelor didactice și persoanelor instruite • Amplificarea prestigiului instituțiilor universitare implicate în derularea acestor programe, atât pe piața muncii, cât și în mediul de afaceri
II.	**Organizații de training și consultanță managerială**			
7.	**Existența unui număr semnificativ de entități care furnizează servicii de training și consultanță în domeniul managementului pe lângă universitățile românești: centre de training/ consultanță publice, firme/ centre private de**	Situația existentă în perioada anterioară	• Emiterea unui număr mare de autorizații de funcționare în domeniul trainingului și consultanței, indiferent de capacitățile umane, materiale, financiare etc. ale solicitanților • Frecvența ridicată a mobilităților internaționale aferente cadrelor didactice universitare, cercetătorilor și studenților • Pătrunderea pe piața românească a unor firme de training și consultanță	• Diversificarea ofertei de servicii în domeniul pregătirii și consultanței • Dezvoltarea pieței de training și consultanță managerială • Creșterea concurenței pe piața acestor servicii

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	formare și/ sau consultanță autohtone și străine, ONG-uri, centrele de afaceri, persoane fizice autorizate etc.		managerială din Uniunea Europeană și alte țări	
8.	**Diversificarea considerabilă a ofertei pe piața formării și consultanței manageriale**	Situația din perioada precedentă	• Diversificarea cererii de instruire și consultanță în domeniul managementului din România • Necesitatea însușirii de către întreprinzători/ manageri a unor cunoștințe profesioniste 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	• 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.	**Creșterea potențialului de inovare managerială în cadrul organizațiilor la nivel metodologic, decizional, informațional, procesual organizatoric etc.**	Cerințele managementului științific	• Modernizarea managerială reprezintă o condiție esențială a dezvoltării • Existența unor organizații care investesc în acțiuni cu caracter inovațional, inclusiv de natură managerială	• 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 învățării organizaționale în cadrul entităților private și publice din România**	Cerințele și exigențele managementului profesionist	• Gradul ridicat de utilitate a serviciilor oferite de unii formatori și consultanți • Impactul internaționalizării activităților și integrării europene a României • Dezvoltarea culturii organizaționale în cadrul unor entități • Dinamica și presiunea variabilelor endogene și	• Sporirea gradului de profesionalizare a managementului/ managerilor • Dezvoltarea sustenabilă a organizațiilor • Stimularea inovărilor de natură managerială

Nr. crt.	Puncte forte	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			exogene organizațiilor și multiplicarea oportunităților și amenințărilor aferente mediului economic	
11.	**Sporirea cantitativă și calitativă a ofertei de pregătire și consultanță în domeniul economic și al managementului pentru întreprinzători, manageri și specialiști**	Perioada anterioară	• 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	• 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.	**Amplificarea profesionalismului unei părți a trainerilor și consultanților români specializați în management**	Perioada precedentă	• Manifestarea unui interes crescut al întreprinzătorilor și managerilor pentru însușirea/ perfecționarea cunoștințelor, abilităților, deprinderilor și comportamentelor intreprenorial - manageriale în condițiile evoluțiilor contextuale nefavorabile pe plan național și internațional din ultimii ani • Operaționalizarea prin POCU a unor proiecte axate pe trainingul și consultanța intreprenorial-managerială	• Îmbunătățirea deciziilor, acțiunilor și comportamentelor managerilor/ întreprinzătorilor din țara noastră • Amplificarea funcționalității și performanțelor organizațiilor în care activează managerii și întreprinzătorii beneficiari ai programelor de training și consultanță

1.6.8. Puncte slabe ale organizațiilor care oferă training și consultanță managerială în țara noastră

Identificarea cauzală a punctelor slabe aferente organizațiilor care deruleză activități de training și consultanță managerială este foarte utilă, întrucât luarea lor în considerare și adoptarea unor măsuri adecvate pot preîntâmpina apariția/ perpetuarea disfuncționalităților și genera amplificări ale performanțelor și competitivității în rândul prestatorilor din domeniu. **Principalele puncte slabe** ale entităților care furnizează servicii de formare și consultanță în domeniul managementului sunt prezentate în tabelul nr. 62.

Tabelul nr. 62

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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
I.			**Universități**	
1.	**Eterogenitatea ridicată și dinamica excesivă a programelor postuniversitare, masteratelor, cursurilor și seminariilor cu profil managerial**	Practicile universitățile din țările dezvoltate	• 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	• 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 ofertate • 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.	**Derularea „formală" a unor programe postuniversitare și masterate profesionale**	• Cerințele și exigențele proceselor educaționale universitare • Practicile universităților de prestigiu din țările dezvoltate	• Insuficienta implicare a unor formatori în derularea activităților de predare • Coordonarea/ monitorizarea deficitară a programelor de către managementul instituțiilor universitare/ facultăților • Frecvența foarte ridicată a situațiilor în care admiterea la astfel de programe are loc fără concurs • Diversitatea cursanților • Gradul redus de participare a cursanților la cursuri și seminarii • Suprapunerea frecventă a	• Creșterea numărului de beneficiari ai unor astfel programe care nu posedă suficiente cunoștințe manageriale • Diminuarea prestigiului universităților • Sporirea frecvenței cazurilor în care nu există corespondență între diploma de studiu conferită și cunoștințele dobândite de absolvent

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			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	
3.	**Dimensiunea pragmatică redusă a multor programe de pregătire postuniversitară**	• Necesitățile existente pe piața muncii • Practicile didactice din cadrul universităților de prestigiu de pe mapamond	• Implicarea sumară a unor cadre didactice în pregătirea și derularea programelor de învățământ și activităților de instruire aferente acestora • Deficiențe în procesele de selecție a formatorilor pentru derularea activitățile de predare • Utilizarea în măsură redusă a aplicațiilor, studiilor de caz, jocurilor de management, workshop-urilor etc. • Derularea în continuare a unor sisteme de predare-învățare bazate în exclusivitate pe memorare • Insuficienta adaptatare a managementului instituțiilor de învățământ superior la specificul formării continue • Eterogenitatea cursanților	• Ponderea relativ ridicată a beneficiarilor de programe postuniversitare care nu dobândesc cunoștințele pragmatice necesare managerilor / specialiștilor în management • Manifestarea unor programe postuniversitare și de masterat ca modalități de obținere a diplomelor contra cost • Creșterea numărului de participanți la astfel de programe care nu sunt mulțumiți/ satisfăcuți de calitatea activităților de instruire • Influența nefastă asupra imaginii/ prestigiului instituțiilor universitare care furnizează training managerial
II.	**Formarea și consultanța managerială**			
4.	**Nivelul relativ redus al cererii pentru serviciile de training și consultanță în domeniul mangementului**	• Cerințele economiei de piață • Exigențele managementului științific	• 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	• Creșterea discrepanțelor la nivel micro, mezo și macroeconomic dintre România și țările Uniunii Europene • Încetinirea sau absența schimbărilor manageriale de amploare • Amplificarea gradului de uzură morală a sistemelor de management din țara noastră • Evoluțiile nefaste ale unor organizații care furnizează servicii de instruire și consultanță managerială

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			• Nivelul scăzut de absorție a fondurilor europene • Neimplicarea sau implicarea inconsistentă a guvernului/ organizațiilor guvernamentale în facilitarea accesului IMM-urilor și instituțiilor publice la instruire și consultanță	
5.	**Preponderența elementelor teoretico - descriptive în cadrul multor programe de pregătire managerială derulate de organizațiile specializate în training**	• Cerințele economiei de piață • Necesitățile solicitanților de training	• 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 instuire • Derularea unor programe de pregătire în care nu sunt utilizate metode active de predare • Grad redus de utilizare a studiilor de caz, aplicațiilor, simulărilor, scenariilor etc. care încorporează elemente de actualitate din economia românească • Funcționarea unor firme de training managerial în cadrul cărora activitățile de pregătire, derulare, monitorizare și finalizare a trainingului sunt realizate o singură persoană	• Pregătirea deficitară a participanților datorită faptului că aceștia asimilează cu precădere informații teoretice și nu dobândesc cunoștințe, abilități, atitudini, comportamente, etc. manageriale care vizează elementele esențiale ale managementului • Impactul pozitiv redus al programelor de pregătire asupra performanțelor organizațiilor în care activează beneficiarii trainingului • Amplificarea frecvenței situațiilor în care sunt preferate firme de training străine, deși acestea pracică tarife ridicate • Micșorarea gradului de atractivitate al programelor de instruire
6.	**Dezvoltarea relativ lentă a consultanței manageriale în România**	Situația existentă în țările dezvoltate din Uniunea Europeană	• 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	• 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

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			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	complexe cu care se confruntă firmele și instituțiile publice • Vizibilitatea redusă a consultanților din România, atât la nivel național, cât și internațional
7.	**Insuficienta alocare sau nealocarea de resurse financiare pentru training și consultanță în cadrul organizațiilor private și publice**	Situația existentă în alte țări din U.E.	• Problemele financiare cu care se confruntă majoritatea organizațiilor care au nevoie de training și consultanță • Existența unui număr apreciabil de manageri și întreprinzători români cu pregătire și cunoștințe deficitare, care nu conștientizează decât în mică măsură necesitatea și utilitatea investițiilor în training și consultanță • Lipsa unor prevederi legale - ca în unele țări dezvoltate - care să stipuleze obligativitatea tuturor companiilor de a aloca un procent minim din cifra de afaceri pentru trainingul angajaților • Perpetuarea situațiilor în	• Gradul ridicat de empirism/ amatorism al managementului practicat în țara noastră • Diminuarea capacității firmelor de a face față turbulențelor economice • Scăderea potențialului organizațiilor private și publice de a accesa și gestiona fondurile U.E.

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
			care promovările nu se fac pe criterii de competență, îndeosebi în entitățile publice și de stat	
8.	**Numărul relativ ridicat al furnizorilor de training și consultanță managerială care oferă servicii de un nivel calitativ redus**	• Cerințele și exigențele managementului profesionist • Situația din alte țări europene	• 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 atestatați sau acreditați pe plan național/ internațional • Manifestarea unui interes nejustificat de mare al unor manageri sau potențiali manageri din diverse organizații pentru obținerea de diplome • Orientarea unor organizații spre furnizori de training și consultanță care percep tarife reduse, deosebit de atractive comparativ cu cele solicitate de alți prestatori de servicii din domeniu	• Apelarea la unii dintre furnizorii de pregătire și consultanță în management nu își aduce contribuția sau are un aport redus la rezolvarea problemelor manageriale cu care se confruntă organizațiile • Influența nefastă asupra imaginii de ansamblu a prestatorilor de servicii în domeniul instruirii și consultanței manageriale • Gradul redus de satisfacție în rândul unor beneficiari ai pregătirii/ consultanței manageriale și manifestarea atitudinii de respingere în viitor a serviciilor din domeniul managementului datorită experiențelor nefaste
9.	**Promovarea/ mediatizarea insuficientă a serviciilor de calitate ridicată furnizate de unele organizații de training și consultanță românești**	Practicile din alte țări ale Uniunii Europene	• 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 consultanței	• Gradul redus de cunoaștere pe plan național și internațional a prestațiilor de calitate superioară ale firmelor autohtone de top din domeniul pregătirii și consultanței manageriale • Apelarea insuficientă la serviciile foarte bune de instruire și consultanță managerială • Anonimitatea unor personalități cu rezultate de excepție în formarea și consultanța managerială
10.	**Caracterul adesea formal al unor programe de training din**	Modul de desfășurare a programelor de instruire în U.E	• Obligativitatea dobândirii de către unele categorii de manageri din sectorul public a documentelor care atestă	• Nevalorificarea/ valorificarea insuficientă de către participanții la astfel de programe și organizațiile

Nr. crt.	Puncte slabe	Termen de comparație	Cauze	Efecte (implicații)
	România		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 deficiențele în procesele de selecție a managerilor și specialiștilor care urmează să fie instruiți • Insuficienta adaptarea a acestor programe de pregătire la necesitățile reale ale participanților și organizațiilor din care provin	din care aceștia fac parte a oportunităților de îmbunătățire a cunoștințelelor și performanțelor manageriale • Compromiterea imaginii organizațiilor care furnizează asemenea programe de training
11.	**Utilizarea insuficientă în România a unor forme moderne și performante de transfer al know-how-ului managerial: mentoring, coaching, tutoring, metoda celor mai bune practici, benchmarking, etc.**	Practicile din țările dezvoltate de pe mapamond	• 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	• 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 dealtfel al tuturor agenților economici, sunt impactate considerabil de contextul în care acționează. Identificarea oportunităților și amenințărilor contextuale aferente trainingului și consultanței din România, au rolul de a determina recalibrări ale activităților operatorilor din branșă, cu efecte pozitive în planul funcționalității și competitivității acestora.

Principalele oportunități care se manifestă în sfera pregătirii și consultanței manageriale din țara noastră și pot genera o evoluție ascendentă în aceast domeniu sunt:

- Înregistrarea unor progrese apreciabile în domeniul teoriei manageriale, care îmbracă forma unor elemente teoretico-metodologice bine conturate și adaptate la specificul național:
    - definitivarea unui set de metodologii generale și specifice, de proiectare, reproiectare și întreținere funcțională a sistemelor de management
    - perfecționarea din punct de vedere metodologic a unor instrumente manageriale recomandabil a fi utilizate de organizațiile din România - managementul pe baza centrelor de profit, managementul prin obiective, managementul prin proiecte, tabloul de bord, diagnosticarea etc.
    - operarea unor clarificări conceptuale în domeniul managementului, în vederea susținerii demersurilor pragmatice ale organizațiilor private și publice
    - conturarea unor concepte, principii, modele, metode, tehnici etc. specifice economiei, organizației și managementului bazate pe cunoștințe adaptate la contextul din țara noastră
    - punerea la punct a unor studii de caz, simulări, standarde și alte elemente metodologice cu grad ridicat de utilitate pentru manageri
- Funcționarea unui număr apreciabil de entități private, de stat, mixte și publice nemanageriate profesionist, care au nevoie de modernizări/ perfecționări manageriale la nivel organizațional/ de indivizi și constituie potențiali consumatori ai serviciilor de training și consultanță
- Diversificarea și adaptarea ofertei celor mai performanți furnizori de training și/ sau consultanță managerială la varietatea contextelor sectoriale, culturale, organizaționale etc., cu impact direct asupra îmbunătățirii imaginii referitoare la aceste servicii și stimulării extinderii abordărilor profesioniste și în rândul celorlalți prestatori din domeniu
- Proliferarea relativ rapidă a numărului de formatori care utilizează concomitent metode clasice, active și mixte de pregătire, care asigură îmbinarea transmiterii de cunoștințe către persoanele instruite cu dezvoltarea capacității acestora de a le aplica și pe modelarea de comportamente, situație de natură să conducă la mărirea gradului de satisfacție a beneficiarilor și implicit, creșterea cererii de training în țara noastră
- Intensificarea revoluției cunoștințelor și accelerarea procesului de trecere de la economia clasică la cea bazată pe cunoștințe impun reconfigurări ale activităților organizațiilor la toate nivelurile, începând cu managementul, care necesită intervenții profesioniste ale furnizorilor de training și consultanță managerială
- Alocarea unor fonduri substanțiale de către Uniunea Europeană în scopul implementării unor programe de training și consultanță intreprenorial-managerială în statele membre
- Existența cadrului legal necesar realizării unor parteneriate între entitățile din sectorul public și organizațiile private, care pot asigura un suport uman, material, financiar etc. superior pentru amplificarea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială
- Definitivarea în cursul anului 2012 a „Metodologiei-cadru de organizare și desfășurare a programelor postuniversitare de formare și dezvoltare profesională continuă" în baza căreia pot fi operaționalizate programe de pregătire managerială
- Evaluarea universităților din România după criterii europene și clasificarea acestora în cele trei categorii de instituții (cercetare avansată și educație, educație și cercetare științifică și centrate pe educație), care are efecte benefice din multiple puncte de vedere
- Amplificarea frecvenței mobilităților internaționale ale formatorilor și consultanților români și implicit, intensificarea schimburilor de know-how managerial și amplificarea ritmului de actualizare a informațiilor/ cunoștințelor cu privire la evoluțiile în domeniul managementului, trainingului, mediului de afaceri etc. din U.E. și alte țări

Principalele **amenințări** cu care se confruntă domeniul trainingului și consultanței manageriale din România sunt:

- Existența unor 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
- Reducerea 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 diminuării 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 moral spirituală relativ redusă a personalul de predare și cercetare din cadrul instituțiilor de învățământ superior generează, nu rareori, plecări ale unor specialiștilor din sistem, în special a persoanelor mai tinere, situație care impactează negativ activitățile de formare și cercetare științifică, îndeosebi pe termen mediu și lung
- Preocuparea insuficientă a organizațiilor autohtone care oferă training și consultanță managerială pentru crearea unui brand în domeniul lor de activitate, ceea ce le influențează nefavorabil potențialul de dezvoltare pe termen lung, datorită faptului că mulți agenți economici, mai ales companiile multinaționale, preferă să apeleze la organizații specializate străine care se bucură de notorietate

Trebuie menționat că, numai prin eforturile de adaptare ale furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la evoluțiile contextuale, respectiv încercările lor de valorificare ale oportunităților existente și de contracarare a amenințărilor care se manifestă în domeniu, pot fi asigurate amplificări calitative și cantitative consistente ale serviciilor oferite de către aceștia, și implicit dezvoltări pe multiple planuri ale trainingului și consultanței din domeniul managementului în țara noastră, care au potențialul de a impacta direct și substanțial performanțele obtenabile la nivel micro, mezo și macroeconomic.

2. CAPITOLUL 2 - EVOLUȚIA MANAGEMENTULUI ÎN ROMÂNIA ÎN PERIOADA 2009-2018

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, 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. Afirmațiile de mai sus sunt valabile întrutotul și pentru știința și practica managerială.

Paradoxal, cu toate că abordările dinamice sunt deosebit de utilizate în epoca contemporană în cvasitotalitatea domeniilor de activitate, o teorie și/sau o metodologie generală a abordărilor dinamice nu există. În dicționarele internaționale consacrate, ca și în cele autohtone, explicațiile pentru dinamic, dinamism, abordare, teorie sau metodologie dinamică sunt foarte lapidare, reducându-se adesea la a menționa sumar semnificația acestor elemente în anumite domenii sau subdomenii ale ingineriei. Pe fondul acestei situații generale, nu este de mirare că nici domeniul managementului – mult mai nou în știință decât multe altele, cu istorii multimilenare sau multicentenare – nu face excepție.

Având în vedere această situație, în continuare creionăm **elementele de esență asociate abordării dinamice a managementului**. Considerăm că astfel se creează premise superioare gnoseologice, metodologice și acționale pentru a concepe și derula abordări dinamice eficace ale managementului sub multiplele sale forme.

Un prim aspect se referă la faptul că, în perioada actuală, **abordările dinamice ale managementului au devenit și mai necesare comparativ cu perioada anterioară**. Principalele argumente pe care ne bazăm această afirmație sunt următoarele:

a) **Accelerarea puternică a ritmului dezvoltării tehnice, științifice, economice, sociale etc.**, pe fondul tranziției la societatea bazată pe cunoștințe și al digitalizării, care determină schimbări rapide, unele deosebit de profunde. Ca urmare, este necesară investigarea permanentă a fenomenelor și proceselor, nu static, ci în dinamica lor, în vederea surprinderii și valorificării atât a elementelor de continuitate, cât și a celor de discontinuitate. Analiza trebuie să fie multidimensională, să nu omită nici o componentă și nici o zonă semnificativă a realității, managementul ocupând o poziție centrală în cadrul acestora. Întrucât obiectivul major al managementului este obținerea de performanțe, procesele, relațiile, mecanismele și performanțele manageriale trebuie să fie cu prioritate abordate în dinamica lor și în strânsă corelație cu elementele tehnice, economice, umane, ecologice, etc. din cadrul fiecărui sistem – mondo, macro, mezo, sectorial și micro.

b) **Sesizarea**, încă de acum 3-4 decenii a **dependenței calității și performanțelor managementului de capacitatea managerilor și a echipelor manageriale de a analiza și înțelege dinamica evoluțiilor manageriale și dinamica sistemelor asupra cărora se exercită managementul**. Ca urmare, din ce în ce mai frecvent și mai aprofundat, se realizează analize ale proceselor, relațiilor și mecanismelor manageriale în dinamica lor. Procedând astfel se sesizează mai ușor și rapid mutațiile de esență intervenite și se operaționalizează corecțiile și îmbunătățirile necesare, se anticipează și se pregătesc noi sisteme și mecanisme, de natură să asigure obținerea de performanțe ridicate. O expresie elocventă a acestor necesități și evoluții o reprezintă dezvoltarea puternică din ultimele decenii a managementului schimbării și inovării și a managementului strategic.

c) **Acumularea unui mare volum de informații și cunoștințe privind caracteristicile și funcționarea tuturor sistemelor** economice și sociale, inclusiv a sistemelor de management. Contribuția principală pe acest plan a avut-o dezvoltarea puternică a informaticii și în ultimii ani, digitalizarea. Bazele și băncile de informații și cunoștințe create la nivel de întreprinderi, localități, ramuri de activitate, domenii de specialitate, țări, grupe de țări, mapamond, reprezintă adevărate „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 etc. Ca urmare, managementul este deosebit de complex, iar acțiunile și efectele sale se întrepătrund cu cele de altă natură;
- Performanțele managementului se pot măsura direct, dar mai ales, indirect, prin performanțele sistemului condus. În aceste condiții intervin și numeroși alți factori care nu sunt deloc sau numai parțial controlabili de către management.

Abordările în dinamică ale managementului trebuie să aibă în vedere aceste aspecte, pornind de la faptul că obiectivele esențiale ale managementului în orice sistem sunt creșterea funcționalității, performanțelor și sustenabilității sistemului condus.

2.1.2. Tipologia abordărilor dinamice manageriale

Pe baza consultării și examinării a numeroase studii și analize manageriale prezentate în literatura de specialitate internațională în ultimele trei decenii, am conturat în premieră mondială prezenta tipologie (vezi tabelul nr. 1) a abordărilor dinamice comparative care are la bază patru criterii.

Tabelul nr. 1

Tipologia abordărilor dinamice ale managementului

Nr. crt.	Criteriu	Tipuri de abordări
1.	Natura problematicii abordate	• abordări dinamice specializate pe management • abordări dinamice multidimensionale
2.	Gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor	• abordări dinamice globale • abordări dinamice parțiale
3.	Perspectiva temporală considerată	• abordări istorice • abordări prospective • abordări mixte
4.	Caracteristicile elementelor manageriale implicate	• abordări dinamice factoriale • abordări dinamice procesuale • abordări dinamice de performanțe • abordări dinamice mixte

În continuare caracterizăm succint categoriile de abordări manageriale dinamice cuprinse în tipologia prezentată în tabel.

a) În funcție de **natura problematicii tratate** determinăm:

- **abordări dinamice specializate pe management**, atunci când problematica se rezumă strict la procese, relații, sisteme, metode etc. manageriale. Acestea prezintă, de regulă, un plus de rigurozitate și de valoare managerială, comparativ cu celelalte. Ele[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.] nu sunt însă foarte frecvente în literatura de specialitate;

[1] DeRue, D.S. and Workman, K.M. (2012), "Toward a Positive and Dynamic Theory of Leadership Development", Cameron, K. and Spreitzer, G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press, New York, NY.

[2] Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

[3] Vaughn, K.J., Eerkens, J.W. and Kantner, J. (2009). *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press, Santa Fe, NM.

[4] Seiler, S. and Pfister, A.C. (2009), "'Why did I do this?' - Understanding Leadership Behavior Based on the Dynamic Five-factor Model of Leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 3 No. 3, pp. 41-52.

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

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

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

[8] Hong, Y. and Mallorie, L.M. (2004), "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, Vol. 38 No. 1, pp. 59-67.

[9] Dickson, P.R., Farris, P.W. and Verbeke, W.J.M.I. (2001), "Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29 No. 3, pp. 216-237.

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

- **abordări dinamice multidimensionale**, care conțin elemente manageriale dar tratate în strânsă corelație cu anumite aspecte tehnice, economice, umane, juridice, culturale, ecologice, ș.a. Tipul acesta de abordări este cel mai frecvent în literatura de specialitate și în managementul organizațiilor mondo, macro, mezo și microsociale, fiind determinat de caracterul sistemic al organizațiilor asupra cărora se exercită managementul și de faptul că funcționalitatea și performanțele lor au o determinare multidimensională[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17]. Limitele principale rezidă adesea în insuficienta delimitare și analizare a elementelor manageriale și, în „palida" punctare a specificității și contribuției acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale în cadrul organizațiilor.

---

[1] Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2,pp. 257 – 287.
[2] Cummings, T.G., Worley, C.G. (2008), *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA.
[3] Dresner, H. (2007), *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA.
[4] Zigurds, K., Mutule, A., Merkuryev, Y., Oleinikova, I. (2011), *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London.
[5] Rosenzweig, P. (2010), "Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management", *Harvard Business Magazine*, December 2010, pp. 87-93.
[6] McKenzie, B. (2009), "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 5, pp. 365-372.
[7] Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2009), "Experiential Learning Theory", in Armstrong, S. J. and Fukami, C. V. (Eds.), *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.
[8] Nicolescu, O. and Mereuță, C. (2007), *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană,* ASPES, București.
[9] Heller, R. (2006), *Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World*, available at: http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php (accessed 20 October 2012).
[10] Kirby, J. (2005), "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 83 No. 7, pp. 30-38.
[11] Richards, T.J. (2002), "Dynamic Strategic Interaction: a Synthesis of Modeling Methods", *Western Economics Forum*, Vol. 1 No. 1, pp. 2-6.
[12] Foster, R.N. and Kaplan, S. (2001), *Creative Destruction: Why Companies that are Build to Last Underperform the Market – and how to successfully transform them*, Currency, New York, NY.
[13] Nonaka, I., Toyama, R. And Konno, N. (2000), "SECI, Ba and Leadership: a United Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, pp. 5-34.
[14] De Neufville, R. (2000), "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, Vol. 19 No. 3/4/5, pp. 225-245.
[15] Kettl, D.F. (2000), *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC.
[16] Nicolescu, O. and Verboncu, I. (1994), *Management şi eficienţă,* Nora, Bucureşti.
[17] Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perenniar, New York, NY.

b) În funcție de **gradul de cuprindere a elementelor manageriale din cadrul organizațiilor**:

- **abordări dinamice globale**, care au în vedere toate elementele de esență ale managementului organizațiilor – strategia și politicile, sistemul de management cu cele cinci subsisteme ale sale, managerii, leadershipul, cultura organizațională, eficiența și performanțele managementului[1,2,3,4,5,6,7,8]. Abordările dinamice globale sunt foarte rare și cel mai adesea au ca obiect organizații de dimensiuni mici – întreprinderi, instituții – la care și sfera de cuprindere și complexitatea elementelor manageriale este mai redusă;
- **abordări dinamice parțiale**, care sunt axate pe anumite componente ale managementului organizațiilor. Practic, orice element managerial poate fi obiectul abordărilor dinamice parțiale. Desigur, cel mai frecvent asemenea tipuri de studii și analize dinamice au în vedere cele mai importante componente manageriale: managerii, strategiile, structurile organizatorice, sistemele informaționale, managementul resurselor umane, cultura organizațională, performanțele managementului[9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23]. Asupra aspectelor menționate există mii de studii realizate, în special în ultimii cincizeci de ani, odată cu trecerea la profesionalizarea managementului pe plan mondial.

---

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

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

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

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

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

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

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

[8] Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficienţă*, Nora, București.

[9] Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You…: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104

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

[11] O'Reilly, C.A. III, Tushman, M.L. (2011), "Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit", *California Management Review*, Vol. 53 No. 4, pp. 5-22.

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

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

[14] Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

[15] Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2,pp. 257 – 287.

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

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

[18] Wu, L-Y. (2007), "Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms", *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 549–555.

[19] Macnamara, D. (2004), !5 Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, Issue 19, available at: http://www.banffexeclead.com/AcumenPDF/Leadership%20Articles/Leadership%20 Acumen%2019%20V10%205%20Dynamics%20of%20Network%20Leadership.pdf (accessed at 20 october 2012).

[20] Kurtz, C.F., Snowden, D.J. (2003), " The New Dynamics of Strategy- Sense-making in a Complex-complicated World", *IBM Systems Journal*, Vol. 42 No 3, pp. 462.

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

[22] Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development",*Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

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

c) În funcție de **perspectiva temporală considerată**:

- **abordări istorice**, care au în vedere evoluția anumitor elemente manageriale din zona investigată, pe parcursul unei perioade trecute. Aceste perioade pot varia între limite foarte largi. Cele mai frecvente sunt abordările care compară evoluțiile manageriale pe un număr redus de ani (2-3), acestea având cel mai adesea un caracter pragmatic[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14]. De cele mai multe ori, managerii care le realizează au drept scop evidențierea progreselor manageriale, a performanțelor obținute de ei, frecvent prin contrapunere cu obligațiile pe care ei și le-au asumat prin contractele de management sau raportate la strategiile și politicile organizațiilor. În ultimele decenii se constată și abordări pe perioade mai lungi, nu rareori pe eșantioane mai mult sau mai puțin reprezentative de organizații, care își propun să deceleze schimbările de esență, tendințele care se cristalizează[15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25]. Tipul acesta de cercetări, efectuate cel mai adesea de profesori, cercetători sau consultanți din marile firme, contribuie notabil la dezvoltarea științei managementului și la profesionalizarea practicii manageriale. Cu titlu exemplificativ menționăm faptul că a fost elaborată în premieră mondială și o lucrare care abordează evoluția istorică a managementului, din comuna primitivă până în prezent, punctându-se progresele de esență ale managementului, odată cu trecerea de la o fază a dezvoltării la alta – comuna primitivă, sclavagism, feudalism și capitalism. Cercetarea științifică bazată pe abordare managerială istorică, demonstrează că evoluția societății omenești în general și a economiei în special, s-a datorat într-o măsură apreciabilă mutațiilor calitative.

---

[1] Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.
[2] Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.
[3] Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.
[4] Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.
[5] Le Clair, C., Moore, C. (2009), " Dynanic Case Management – An Old Ideea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.
[6] King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.
[7] Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf
[8] Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.
[9] Kettl, D.F. (2005),*The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.
[10] Joyce, W., Nohria, N., Robertson, B. (2003), *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA.
[11] Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.
[12] Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Build to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.
[13] Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficienţă*, Nora, București.
[14] Peters, T.J., Waterman, R.H., (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA.
[15] Farhoomand, A., Woo, C.H.L. (2012), "Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, *Harvard Business Review*, Jun 12.
[16] Ofek, E., Wathieu, L. (2010), "Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?", *Harvard Business Review*, July, 2010.
[17] Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.
[18] Vaughn, K.J., Eerkens, J.W., Kantner, J. (2009), *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*, School of Advanced Research Press (SAR), Santa Fe, NM.
[19] Le Clair, C., Moore, C. (2009), " Dynanic Case Management – An Old Ideea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28.
[20] King, A.J., Johnson, D.D.P., Vugt, M. Van (2009), "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, Vol. 19 No. 19, pp. 911–916.
[21] Powell, T.H. (2007), "The Evolution of Organisational Knowledge Management Practices", paper presented at Research Seminar in Applied Economics and Management, Solvay Business School, available at http://tamanpowell.com/Writing/assets/ULB%20Paper.pdf.
[22] Vugt, M. van (2006), "Evolutionary Origins of Leadership and Followership", *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 354-371.
[23] Kettl, D.F. (2005),*The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, The Booking Institution, Washington.
[24] Culp, C.L. (2002), "The Revolution In Corporate Risk Management: A Decade of Innovations in Process and Products", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14 No. 4, pp. 8-26.
[25] Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficienţă*, Nora, București.

- **abordări prospective**, se caracterizează prin aceea că pornind de la o diagnoză, de la o analiză aprofundată a realităților manageriale din anumite zone sau domenii, prefigurează evoluții manageriale pe termen scurt, mediu sau lung [1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11]. Cel mai adesea, la baza previziunilor se află identificarea, analiza și anticiparea evoluțiilor principalelor variabile manageriale, economice, comerciale, tehnice etc. - endogene și exogene - sistemului implicat, care îi determină semnificativ funcționalitatea și performanțele. În organizații, abordările prospective se finalizează cel mai adesea în prognoze, strategii și politici manageriale. Abordările prospective în cercetările manageriale cu caracter teoretico-metodologic se finalizează frecvent în identificarea de tendințe pe termen mediu și lung, referitoare, de regulă, în componente majore ale managementului – structura organizatorică, sistemul informațional, procesele decizionale strategice, cultura organizațională etc.

[1] Munteanu, S.M., Grosu, M-A (2011), "A Practical Perspective on Human Capital Post Merger Integration in Central and Eastern Europe", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 3, pp. 586-601.
[2] Reeder III, H.L., Gragg, W.R (2008), *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books.
[3] Brock, W.A., Durlauf, S.N., Rondina, G. (2008), "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September.
[4] Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php (accessed 20 October 2012).
[5] Johnson, H. (2004), "The Next Management Revolution", available at: http://www.inc.com/magazine/20040701/management.html (accessed 20 October 2012).
[6] Devitt, R.T. (2004), "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for Knowledge Workers", *Nebula*, Vol. 1 No. 2, pp. 14-36.
[7] Fowler, A. (2003), Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy, *Journal of Business Research*, Vol. 56, pp. 135–144
[8] Cairncross, F. (2002), The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management, Harvard Business Press Books.
[9] Taxén L (1999): A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures,* Venice, Italy.
[10] Nohria, N., Berkley, J.D. (1994), "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management Review*, Vol. 36 No. 4, pp. 70-92.
[11] O. Nicolescu, I.Verboncu, Management şi eficienţă, Editura Nora, Bucureşti, 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 proliferează și la nivelul unor țări sau organizații interstatale - de exemplu Uniunea Europeană - care apelează la managementul profesionist[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17]. Abordările dinamice mixte cumulează toate avantajele abordărilor istorice și prospective, eliminând și multe din dezavantajele lor.

---

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

[2] Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

[3] Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You…: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

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

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

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

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

[8] Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

[9] Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2,pp. 257 – 287.

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

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

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

[13] Nicolescu, C. (2005), *Strategii intreprenoriale*, Olimp, București.

[14] Macnamara, D. (2004), !5 Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News, Issue 19, available at: http://www.banffexeclead.com/AcumenPDF/Leadership%20Articles/Leadership%20 Acumen%2019%20V10%205%20Dynamics%20of%20Network%20Leadership.pdf (accessed at 20 october 2012).

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

[16] Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perenniar, USA.

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

d) În funcție de **caracteristicile elementelor manageriale** implicate

- **abordări dinamice factoriale**, care au în vedere factori sau variabile semnificative care determină și/sau influențează derularea și performanțele proceselor și relațiilor manageriale[1,2,3]. Odată cu dezvoltarea economiei, cu amplificarea utilizării matematicii, statisticii și informaticii în management, acest tip de analize a proliferat. O mare parte a revistelor reputate de management pe plan mondial[*] s-au specializat pe astfel de studii. În ansamblu, ele au contribuit semnificativ la „scientizarea" managementului, la cunoașterea mai aprofundată a fenomenelor și proceselor manageriale. În ultimul deceniu se manifestă însă tendința de a realiza analize factoriale asupra unor elemente manageriale, de detaliu, fără impact major asupra teoriei și practicii manageriale. Studiile de acest fel, prin aparatul științific utilizat și ilustrarea grafică sunt spectaculoase și impresionează pe cititorii lor, dar având o utilitate mai redusă.

- **abordări dinamice procesuale**, care se axează asupra evoluției unor procese manageriale importante din organizații[4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20]. Specific lor este analizarea dinamicii caracteristicilor 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] Rivoli, P., Waddock, S. (2011), "First They Ignore You…: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility", *California Management Review*, Vol. 53, No. 2, pp. 87-104.

[5] Phondej, W., Kittisarn, A., Neck, P.A. (2011) "The Seven Steps of Case Study Development: A Strategic Qualitative Research Methodology in Female Leadership Field", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 123-134.

[6] Bold, O. (2011), "A Perspective on Organizational Change Issue - Case Study on the Application of Two Change Models", *Review of International Comparative Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 871-882.

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

[8] Nassif, V.M.J., Ghobril, A.N., Siqueira da Silva, N. (2010), "Understanding the Entrepreneurial Process: A Dynamic Approach", *Brazilian Administration Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 213-226.

[9] Kozlovski, S.WJ., Watola, D.J., Nowakowski, J.M., Kim, B.H., Botero, I.C. (2009), "Developing Adaptive Teams: A Therory Of Dynamic Team Leadership", in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. Shawn Burke (Eds.): *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinary Perspectives and Approaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, pp. 113-156.

[10] Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., Kakabadse, A.P. (2009), "A Dynamic Theory of Leadership Development",*Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 No. 6, pp. 563-576.

[11] Kolb, A.Y, Kolb, D.A. (2009), Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development, in Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Publications, London.

[12] Schreyoogg, G., Kliesch-Eberl, M. (2007), "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 9, pp. 913–933.

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

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

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

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

[17] Heller, R. (2006), "Management Revolution: Modern Markets and New Kinds of Business Demand a Management Revolution in the Corporate World", available at: http://www.thinkingmanagers.com/management/management-revolution.php (accessed 20 October 2012).

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

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

[20] Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, *Journal of Retailing*, Vol. 85 No. 1, pp. 31–41.

- **abordări dinamice de performanțe manageriale**. Întrucât obiectivul esențial al managementului este obținerea și amplificarea performanțelor sistemelor implicate, nu puține studii sunt consacrate analizei în dinamică a performanțelor sistemelor de management[1,2,3,4,5,6,7]. Conținutul acestui tip de analize este deosebit de 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 in 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, consacrându-li-se numeroase lucrări. Mai mult decât atât, neozeelandeza Carolyn Stringer a stabilit o **subtipologie** consacrată lor. Având în vedere criteriile timpul alocat și sfera de cuprindere, ea delimitează **patru subcategorii de studii manageriale de performanță**.

- longitudinale, caracterizate prin faptul că cercetătorii investesc 2-3 sau mai mulți ani pentru investigații în domeniul respectiv;
- de profunzime („some depth"), pentru a căror realizare cercetătorii alocă mai mult decât trei luni pentru a analiza o anumită organizație și/sau realizează peste 18 interviuri în cadrul ei;
- încrucișate pe domenii („cross-sectional") derulate, de regulă, pe termen scurt, în mai multe organizații;
- alte studii, din care fac parte celelalte demersuri științifice cu diferite alte caracteristici temporale, sferă de cuprindere și abordări metodologice diferite de precedentele trei categorii.

În anexa nr. 2 a studiului menționat, autoarea clasifică în aceste patru categorii peste 90 de studii publicate în două reviste - Accounting, Organisations and Society și, respectiv, Management Accounting Research - într-o perioadă de 14 ani.

---

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

[2] Cosenz, F. (2010), "A System Dynamics Approach to Analysing the Effect of Clientelism on Public Organizations Performance in Italy", *Review Of International Comparative Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-337.

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

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

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

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

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

- **abordări dinamice mixte**, în care regăsim în diferite proporții elemente ale precedentelor tipuri de abordări dinamice[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16]. Precizăm că abordările dinamice mixte în care se analizează concomitent elemente factoriale și/sau procesuale și/sau de rezultat sunt cele mai frecvente. Din păcate, rigurozitatea lor lasă de dorit nu rareori, întrucât este relativ dificil să combini în dinamică, în mod corect și eficace, trei tipuri de abordări care vizează paliere diferite ale managementului, care, fără nici o îndoială, sunt complementare. Prin acest tip de abordări dinamice se stabilesc foarte adesea obiective, parametri și alte elemente manageriale de dezvoltat în perioada următoare. Asemenea analize sunt frecvente în proiectarea politicilor și strategiilor organizaționale.

2.1.3. Principalele elemente metodologice 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.

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:

---

[1] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu, C., Ştefan S. (2018), *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Prouniversitaria, București.

[2] Năstase, M., Giuclea, M., Bold, O. (2012), "The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change", *Review of International Comparative Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 5-16.

[3] Sharpanskykh, A., Spisak, B. (2011), "An Agent-based Evolutionary Model of Leadership", in Zhan, J., et al. (eds.), *Proceedings of the Third International Conference on Social Computing, SocialCom'11*. IEEE Computer Society Press, 2011, pp.848-855.

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

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

[6] Alonderiene, R (2010), "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, Vol. 5 No. 2,pp. 257 – 287.

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

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

[9] Munier, F. (2007), "Organizational Structure and Innovative Performances of the Firm: A Dynamic Model", DIME WQorkshop on Organisational Innovation: the Dynamics of Organisational Capabilities and Design, 15-16 November 2007, GREDEG-DEMOS, NICE, France, available at : http://www.gredeg.cnrs.fr/colloques/organisation/files/f_munier.pdf (accessed 22 October 2012).

[10] Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", *Journal of Management Studies*, Vol. 43 No. 4, pp. 917-955.

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

[12] Foster, R., Kaplan, S. (2001), *Creative destruction: Why Companies that are Build to last Underperform the Market-and How to Successfully Transform them*, Currency, New York.

[13] Nicolescu, O., Verboncu, I. (1994), *Management si eficienţă*, Nora, București.

[14] Peters, T. (1988), *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper Perenniar, USA.

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

[16] Carolyn Stringer, Performance Management: Observations from Empirical Work, University of Otago,Working Paper, 2004.

a) **Indicatorii**, ce reprezintă expresii numerice a unor fenomene și procese economice, manageriale sau de altă natură. În cadrul analizelor manageriale, cele mai frecvente sunt următoarele două categorii:

- indicatorii economici, folosiți pentru evaluarea performanțelor economice ale managementului și organizațiilor – cifra de afaceri, profitul, productivitatea, producția fizică, valoarea adăugată, cotă parte de piață deținută, salariul mediu, fondul de salarii etc. Acești indicatori sunt folosiți cel mai adesea pentru analizele dinamice de performanță și în analizele dinamice globale;
- indicatorii specifici manageriali, în care includem numărul de manageri, numărul de posturi, numărul de funcții, numărul de nivele ierarhice, numărul de executanți, numărul de metode și tehnici manageriale utilizate într-o organizație, numărul și tipologia deciziilor manageriale aferente unui manager etc.

b) **Indicii**, care la fel ca și indicatorii se divid în două grupe:

- indicii economici, utilizați pentru a exprima performanțele și evoluția performanțelor manageriale și economice ale organizațiilor în timp. Între acestea menționăm indicele agregat de inovare, indicele productivității muncii, indicele profitabilității etc.
- indicii manageriali, între care menționăm: indicele de centralitate, indicele ponderilor ierarhice, indicele managerilor etc. În prezent acești indici se utilizează în analizele manageriale dinamice pe o scară relativ redusă.

c) **Tehnica diferențelor manageriale**, ce constă în stabilirea majorărilor sau micșorărilor în timp, în cifre absolute, a mărimii ce exprimă anumite procese, relații etc. manageriale sau de altă natură, dar cu semnificații manageriale. Tehnica diferențelor se aplică la toți indicatorii economici și manageriali menționați. Spre deosebire de tehnica indicilor, ea măsoară doar creșteri sau diminuări în cifre absolute, fără a indica și ce reprezintă acestea relativ, în raport cu indicatorul din perioada de bază. De aceea, tehnica diferențelor este mai puțin utilizată decât tehnica indicilor.

d) **Coeficientul de corelație**, prin care se stabilește raportul de covariație a două variabile aleatoare și produsul abaterilor pătratice respective. Coeficientul de corelație se utilizează în special când se au în vedere deciziile multicriteriale, relațiile dintre variabilele organizaționale și componentele structurii organizatorice, evoluția numărului managerilor și executanților în raport cu volumul activităților realizate și/sau cu valoarea economică produsă etc.

e) **Analiza factorială**, care constă în descompunerea variației globale a fenomenului studiat – managerial, economic, organizațional ș.a. – în elemente componente, în scopul stabilirii mecanismului prin care se determină producerea fenomenului și – atunci când este posibilă – a contribuției fiecărei părți, a fiecărei variabile, la obținerea performanțelor globale aferente fenomenului avut în vedere. Analiza factorială se poate utiliza mai ales în analizele dinamice globale ce vizează comportamentul în timp a unor elemente manageriale majore – strategia organizației, cultura organizațională, sistemul organizatoric, sistemul decizional, leadership-ul etc.. Firește, analiza factorială se poate aplica pentru a reliefa aspecte de dinamism în mai multe perioade succesive pentru respectivul element managerial

f) **Tabelul dinamic**, ce constă în reunirea, pentru elementele manageriale considerate, a valorilor înregistrate de fiecare dintre acestea de-a lungul unei perioade relativ îndelungate. Pentru a putea genera prin prelucrare caracteristici, tendințe etc. semnificative, se recomandă ca tabelul să încorporeze valori pentru cel puțin cinci perioade (ani, luni, săptămâni etc.). Cu cât perioada este mai lungă, cu atât analiza managerială poate depista elementele care prezintă un plus de certitudine și de utilitate. Tabelele dinamice se utilizează pentru analiza evoluției componentelor structurii organizatorice (posturi, compartimente, ponderi ierarhice), structurii resurselor umane (manageri, executanți, economiști, ingineri etc.), măririi performanțelor manageriale (profit, rata profitului, cota de piață deținută) ș.a.

g) **Diagramele**, care sunt grafice de prezentare expresivă cu ajutorul liniilor, punctelor, figurilor etc. a manifestării în timp și/sau spațiu a fenomenelor – în cazul analizelor manageriale – organizaționale, decizionale, informaționale, strategice etc. În analizele manageriale dinamice se utilizează diagramele care au în vedere manifestarea în timp a respectivelor fenomene, eventual combinate și cu manifestarea în spațiu. Dintre diagramele care se utilizează frecvent în abordările manageriale dinamice menționăm cronograma sau histograma, diagrama prin benzi, diagrama prin puncte, diagrama polară, diagrama prin linii, diagrama cauză-efect. Diagramele se pretează cu foarte bune rezultate la facilitarea analizelor dinamice pentru orice element managerial a cărui evoluție în timp a fost cuantificată și înregistrată o perioadă suficient de îndelungată.

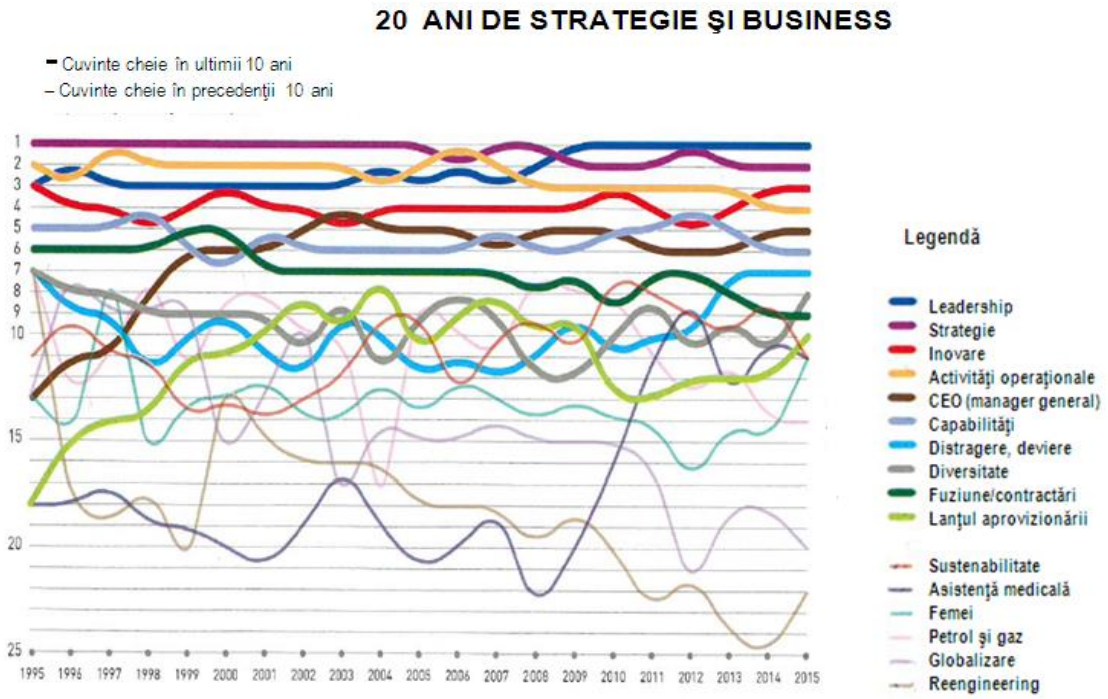
h) **Studiile de caz**, prin care se prezintă situații manageriale semnificative dintr-un anumit punct de

vedere. Studiul de caz se poate utiliza pentru analizele manageriale care au în vedere orice element managerial. În analizele manageriale dinamice, studiul de caz se folosește sub două forme:

- studiul de caz care prezintă fenomenul managerial considerat în decursul evoluției sale temporale, în cadrul respectivei organizații sau domeniu de activitate, cu accent pe reliefarea schimbărilor intervenite în timp;
- studii de caz perechi, pentru aceeași organizație sau fenomen managerial. Studiul de caz inițial prezintă și caracterizează fenomenul managerial respectiv în primul an al perioadei considerate. Studiul de caz pereche (final) analizează starea și evoluția respectivului element managerial în anul ultim al perioadei considerate. Prin contrapunerea elementelor de esență din cele două studii de caz se evidențiază dinamica schimbărilor manageriale, semnificația și perspectivele acestora.

i) **Metoda evoluției frecvenței cuvintelor cheie care exprimă concepte manageriale esențiale,** este una dintre metodele relativ recente care se utilizează de către specialiști în analizele manageriale dinamice. În esență metoda constă în determinarea frecvenței cu care respectivele cuvinte cheie se utilizează într-un eșantion reprezentativ de publicații periodice și cărți publicate de edituri consacrate. Această frecvență reflectă intensitatea utilizării respectivelor concepte în literatura managerială și, într-o măsură apreciabilă și prioritățile din managementul pragmatic. În figura nr. 1[1] prezentăm cu titlu exemplificativ rezultatele utilizării sale pentru o perioadă de 20 de ani.

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



(Sursa: Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015, pg. 19)

Figura nr. 1 – Evoluția frecvenței abordării conceptelor manageriale și economice de importanță strategică în perioada 1995-2015

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 Shaw[2], aceste studii econometrice prezintă **cinci caracteristici esențiale**:

- Analizează productivitatea folosind o funcție de regresie, în care productivitatea este rezultatul anumitor practici manageriale;

[1]XXXs+b Trend Watch, in Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015.

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

• Identifică de ce practicile manageriale cresc productivitatea și zonele unde aceste practici au efecte mai mari și, respectiv, efecte mai mici asupra productivității;

• Elaborează și folosește un model de utilizare a practicilor manageriale;

• Analizează datele de la micronivelele referitoare la unitățile de producție, cum ar fi salariații individuali, echipele de salariați sau grupurile de muncă mai mari care partajează procese de producție.

• Folosesc cercetările de teren și interviurile referitoare la componentele ramurilor industriale pentru a formula ipoteze testabile și a interpreta rezultatele.

k) **Big data analitycs,** reprezintă o nouă și revoluționară abordare de analiză a datelor și informațiilor, dezvoltată în ultimul deceniu. Potrivit glosarului IT Gartner, big data analitycs 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 analitycs 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 analitycs sunt obținerea de avantaje competitive prin noile cunoștințe obținute, generarea de noi oportunități de afaceri și economii la costurile prelucrării datelor.

Big data analitycs 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 analitycs 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 eficace la nivelul organizațiilor.

b) Permit desprinderea **tendințelor** care se manifestă în managementul organizațiilor, atât a celor globale, sistemice, cât și a celor specifice anumitor componente ale managementului. Tendințele care au la bază eșantioane semnificative sunt utile în știința managementului sau în fundamentarea unor direcții strategice de dezvoltare, aferente anumitor ramuri, subramuri, domenii sau zone teritoriale. Tendințele care rezultă din studierea „istorică" a managementului în cadrul organizațiilor sunt deosebit de folositoare pentru prefigurarea evoluțiilor viitoare și, în special, pentru fundamentarea unor strategii competitive.

c) Fundamentează **prognoze și alte previziuni manageriale și de altă natură, cu orizonturi mai reduse**. De regulă, „viitorii" posibili își au sorgintea în acumulările din perioadele precedente, în structurările de valori și în conturările de forțe motrice ale dezvoltărilor manageriale și de altă natură. Pe baza acestor elemente, care vizează „endogenul" organizațiilor, dar și contextul acestora, se pot prefigura, cu o probabilitate mai mare de succes, factorii, evoluțiile și performanțele manageriale și organizaționale.

d) Reliefează **îmbunătățirile manageriale calitative** din perioadele precedente, mai ales în cazul abordărilor

dinamice procesuale și factoriale. Importanța acestora decurge din realitatea că esența managementului – cel puțin în această fază a dezvoltării economico-sociale – este predominant calitativă.

e) Scoate la iveală **câștigurile cantitative** ale managementului organizațiilor la nivel global și de componente. Acest atu este generat în special de abordările dinamice centrate pe performanță.

f) Amplifică **acuratețea și semnificația evaluărilor** activităților, sistemelor și performanțelor manageriale. Evaluarea reprezintă o componentă cheie a managementului profesionist. Evaluările pot fi statice, care au în vedere o stare, o situație, o performanță, la un moment dat și dinamice, când se bazează pe analiza aspectelor respective în evoluție, pe parcursul mai multor ani. Evident că ultimele au o fundamentare mai temeinică, sunt mai nuanțate și pot fi utilizate cu mai mult succes în prefigurarea soluțiilor decizionale și acționale.

g) Fundamentează mai aprofundat și într-o viziune preponderent prospectivă **deciziile, acțiunile și comportamentele managerilor**. Atunci când managerii de nivel superior, mediu sau inferior dispun de informații esențiale privind evoluțiile și starea managementului în perioadele anterioare, ei au posibilitatea de a fundamenta mai 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 apercetiv sensibil superior pentru a genera funcționalitate mai ridicată și – implicit și concomitent – performanțe mai bune. Din această perspectivă, o utilitate aparte prezintă analizele istorice referitoare la cultura organizațională, motivarea resurselor umane, leadershipul și procesele organizatorice.

i) Contribuie substanțial la **sustenabilitatea organizațiilor**. Toate atuurile menționate anterior au efecte pe acest plan. Dintre tipurile de abordări dinamice manageriale decelate în paragraful anterior, cele mai eficace din acest punct de vedere sunt cele prospective, care sunt focalizate pe anticiparea și pregătirea viitorului managerial și organizațional.

Pe un plan mai general, avantajele certe și decelabile enumerate la punctele a-i reprezintă concomitent expresii și contribuții la profesionalizarea managementului.

Utilizarea, abordărilor manageriale dinamice indică în mod firesc și existența anumite **limite**.

- **Consum mare de resurse** de toate categoriile – umane, informaționale și cunoștințe, tehnice, materiale și financiare. Pe lângă acestea trebuie menționată și resursa timp, singura care nu poate fi stocată, amplificată sau refolosită;
- **Dificultatea obținerii unor rezultate foarte exacte**, ca urmare a analizelor dinamice manageriale. Cauzele care determină această dificultate sunt asociate:

- Multitudinii și varietății variabilelor implicate în acest tip de abordare – manageriale, umane, tehnico-materiale, economice, informaționale, juridice, psihologice etc.;

- Influențelor foarte diversificate și complexe ale mediului ambiant prin cele opt categorii de factori – manageriali, economici, tehnici, demografici, socio-culturali, ecologici, juridici și politici, care - la rândul lor, includ numeroase variabile;

- **„criza" cvasipermanentă de timp** la care sunt, în general, supuși, managerii organizațiilor și care în perioadele de criză economică și post criză se acutizează. Analizele dinamice manageriale sunt foarte mari consumatoare de timp, atât pentru realizarea lor, cât și pentru interpretarea și valorificarea rezultatelor generate;
- **Revoluția cunoștințelor 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, permanentei reînnoiri și a insuficientelor 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 zece 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 – 2018).

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

Tabelul nr. 2

Dinamica principalilor indicatori economici în perioada 2009 - 2017

Nr. crt.	Indicator	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
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	202,04
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
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
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
5.	Investiții nete realizate în economia națională (mil lei)	62.506,6	55.688,0	64.592,2	75.574,5	67.863,8	65.598,9	71.335,3	70.280,7	77.964,9	84.004,6

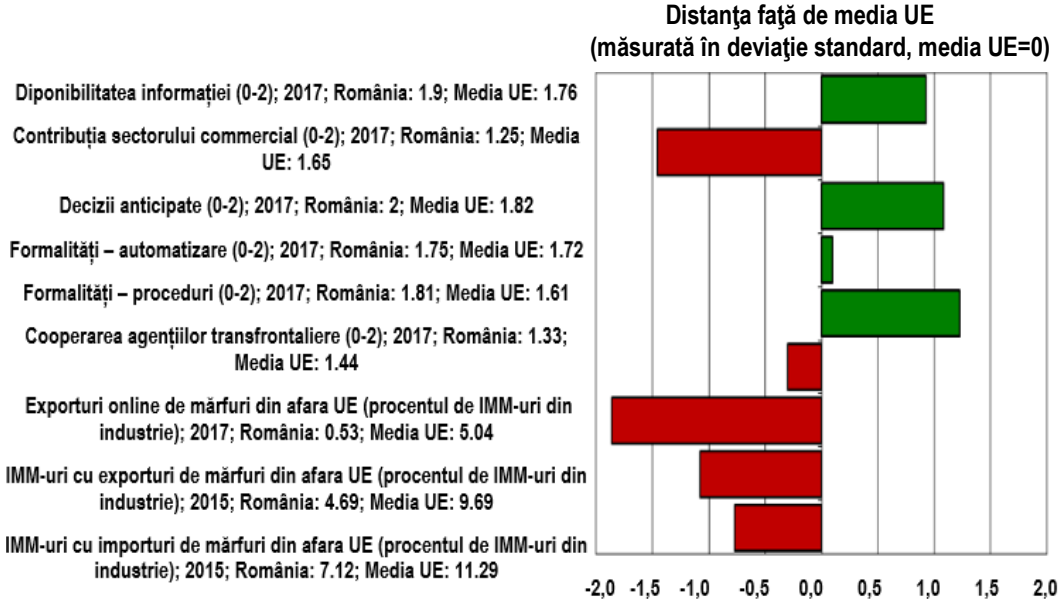
(Sursa: MFP, INS)

Din examinarea informațiilor cuprinse în acest tabel, rezultă în principal, următoarele constatări relevante:

a) **Situația economică a României a fost puternic marcată de criza mondială din 2008 – 2010**, care s-a reflectat într-o criză economică națională, ce a determinat un recul considerabil al PIB-ului și a altor indicatori majori. Resimțirea mai puternică a crizei în România - deși nu a avut probleme majore în sistemul bancar, nici datorii statale excesive și nici deficite ale bugetului de stat peste media Uniunii Europene – se explică prin structura deficitară a economiei, nivelul său scăzut de dezvoltare economică și prin întârzierea reformelor administrației publice.

b) **Vârful crizei în România a fost decalat față de cel al Uniunii Europene**, reflectare în principal a gradului redus de internaționalizare a economiei și de integrarea în Uniunea Europeană, concomitent cu întârzierea adoptării de măsuri de contracarare a „importării" efectelor crizei economice internaționale. În figura nr. 2 prezentăm gradul de internaționalizare a IMM-urilor din România comparativ cu Uniunea Europeană, care indică pentru 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: 2018 SBA Fact Sheet România, European Commission, 2018, pg.16)

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

c) **În ultimii cinci ani indicatorii macroeconomici, cu excepția investițiilor, au o revenire notabilă a performanțelor de ansamblu ale economiei României,** mai ales dacă îi comparăm cu evoluțiile din majoritatea țărilor Uniunii Europene. Din păcate, aceste performanțe - și în primul rând amplificarea PIB-ului – se datorează nu unui reviriment la nivelul majorității agenților economici, ci în special performanțelor unor sectoare înguste ale economiei naționale, care sunt puternic exportatoare.

d) Evoluțiile de ansamblu ale performanțelor economiei României, cu toată ameliorarea din ultimii ani, nu **au determinat decât o reducere minoră a decalajelor față de media Uniunii Europene**. Reamintim că România, pentru a diminua decalajele imense care ne despart de Uniunea Europeană, trebuie sa realizeze permanent ritmuri anuale de creștere a PIB-ului[1] de peste 4%, cu o structură bazată solid pe investiții și export..

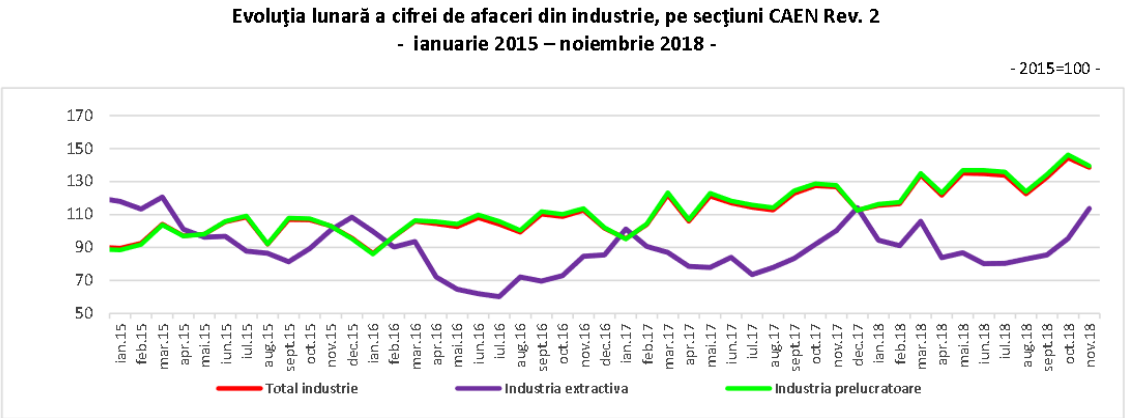
Pe ansamblu, economia României a obținut progrese notabile prin care a valorificat parțial apropierea și apoi integrarea sa în UE, realizându-se pași semnificativi în convergența cu UE.

2.2.2. Evoluții ale unor procese economice majore

În continuare ne referim la câteva aspecte privind conținutul și semnificația unor **procese economice majore** din economie, care ne ajută la înțelegerea mai aprofundată și nuanțată a evoluțiilor managementului național în ultimii cinci ani.

a) **Producția industrială a României a avut o creștere apreciabilă, mult peste media PIB-ului național**. Așa cum se poate vedea în figura nr. 3, în perioada ianuarie 2010 – noiembrie 2018, cifra de afaceri în industrie a crescut cu aproape 50%, 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 șapte ani și a îmbunătățirii gradului de acoperire a importului din exporturi, care a fost de aproape 90% în 2017 față de 83,10% în 2010, dar cu o anumită diminuare în 2018.

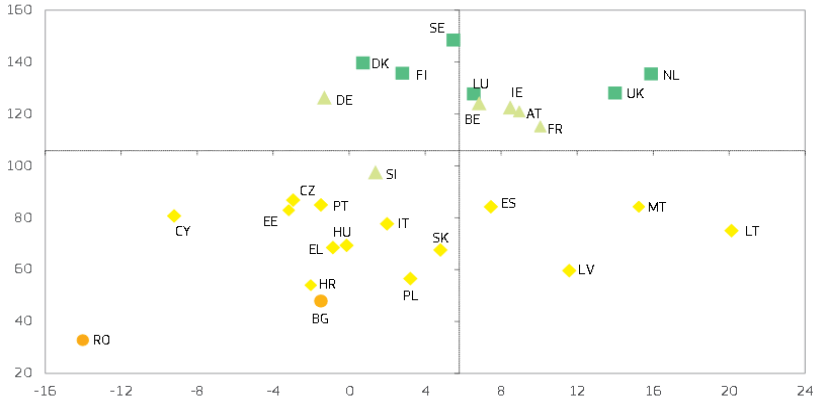
[1] European Commission, Industrial Performance Scoreboard – Innovation and Sustainability, Bruxelles, 2016, pag. 16.



(Sursa: Biroul de presă INS)

Figura nr. 3 - Evoluția lunară a cifrei de afaceri din industrie, pe secțiuni CAEN Rev, 2 - ianuarie 2015 – noiembrie 2018 -

b) **Inovarea**, element esențial pentru calitatea și sustenabilitatea dezvoltării economice și pentru trecerea la economia bazată pe cunoștințe nu a realizat progresele așteptate și necesare. Potrivit comunicatelor INS, **inovația în întreprinderile din România a înregistrat un regres comparativ cu 2008 – 2010**. Totalul firmelor fără nici o inovație a crescut în intervalul considerat cu circa 10 puncte procentuale, concomitent - și firesc - cu scăderea ponderii inovațiilor la toate categoriile considerate. Această involuție s-a reflectat și în deteriorarea poziției României în Europa, așa cum rezultă și din figura nr. 4, care arată că relativ, România a regresat ca intensitate a inovării față de 2010.



(ambele în raport cu UE în 2010)
(Sursa: European Commission, Innovation Union Scoreboard, 2018, pg. 15)

Figura nr. 4 – Schimbarea indicelui de inovare în perioada 2010 - 2017

c) **Absorbția fondurilor europene** - Analizele efectuate de Ministerul Finanțelor Publice cuprind foarte multe elemente interesante și utile, atât în ceea ce privește absorbția propriu-zisă a fondurilor, cât și semnificațiile și impactul lor economic și managerial. În tabelul nr. 3 se prezintă situația efectivă a fondurilor primite de la UE în perioada 2009-2018.

Tabelul nr. 3

Fonduri primite de la Uniunea Europeană în perioada 2007-2013

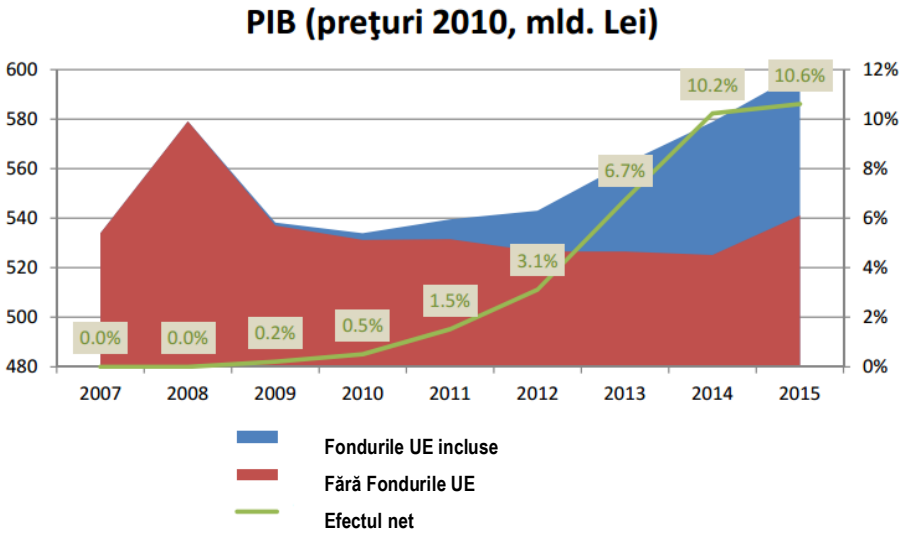
milioane euro

Denumire	Realizat 2007	Realizat 2008	Realizat 2009	Realizat 2010	Realizat 2011	Realizat 2012	Realizat 2013	Realizat 2014	Realizat 2015	Realizat 2016	Realizat 2017	Realizat 2018 (execuția la 31.12.2018)	Realizat 2017-2018 (execuția la 31.12.2018)
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**	**37.072,66**
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	2.718,20
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	34.354,46
B1. Fonduri structurale si de coeziune (FSC)	421,38	648,45	917,84	505,54	708,36	1.170,92	2.963.12	3.587,61	2.635,56	3.693.39	2,1	0,00	17.254,26
B2. Fonduri pentru dezvoltare rurala si pescuit (FEADR+FEP)	15,13	578,75	565,93	760,48	883,05	1.090,05	1.229,99	841,02	1.247,35	522,29	0	0,00	7.734,02
B3. Fondul European pentru Garantare Agricola (FEGA)	689	461,87	575,93	663,78	768,95	991,27	1.174,70	1.325,84	1.420,24	269,34	0	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	1.707,36

(Sursa: Ministerul Finanțelor Publice, http://discutii.mfinante.ro/static/10/Mfp/resurse/buget_ue/bfn_2018_12_31.pdf

Informațiile cuprinse în tabel indică o amplificare (firească) accelerată a absorbției fondurilor UE până în 2014, urmată îndeaproape de 2015. Suma totală primită de România în intervalul 2007-2018 este de peste 37 miliarde euro, adică circa 70% din fondurile alocate. Cele mai substanțiale absorbții au fost în domeniul fondurilor structurale și de coeziune.

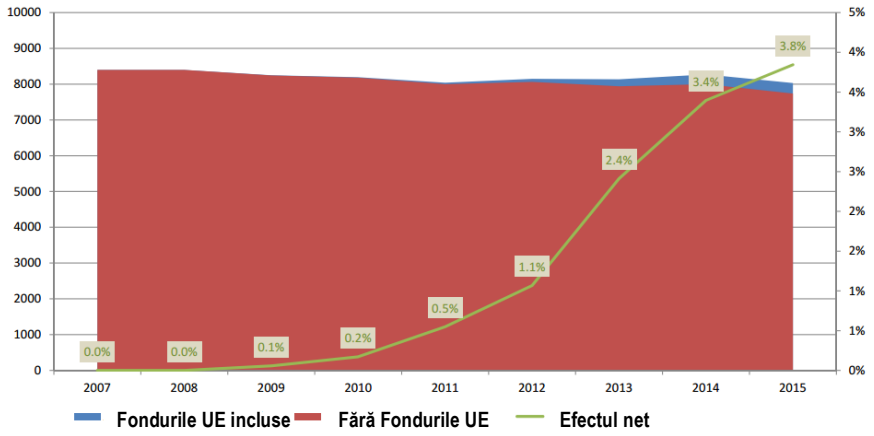
Absorbția fondurilor UE a avut multiple efecte pozitive*. Astfel, datorită lor, creșterea anuală cumulată a PIB-ului în perioada 2009-2015 a fost de 10,6% (vezi figura nr. 5).



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 5 – Efectul absorbției fondurilor UE asupra PIB-ului, în perioada 2007-2015

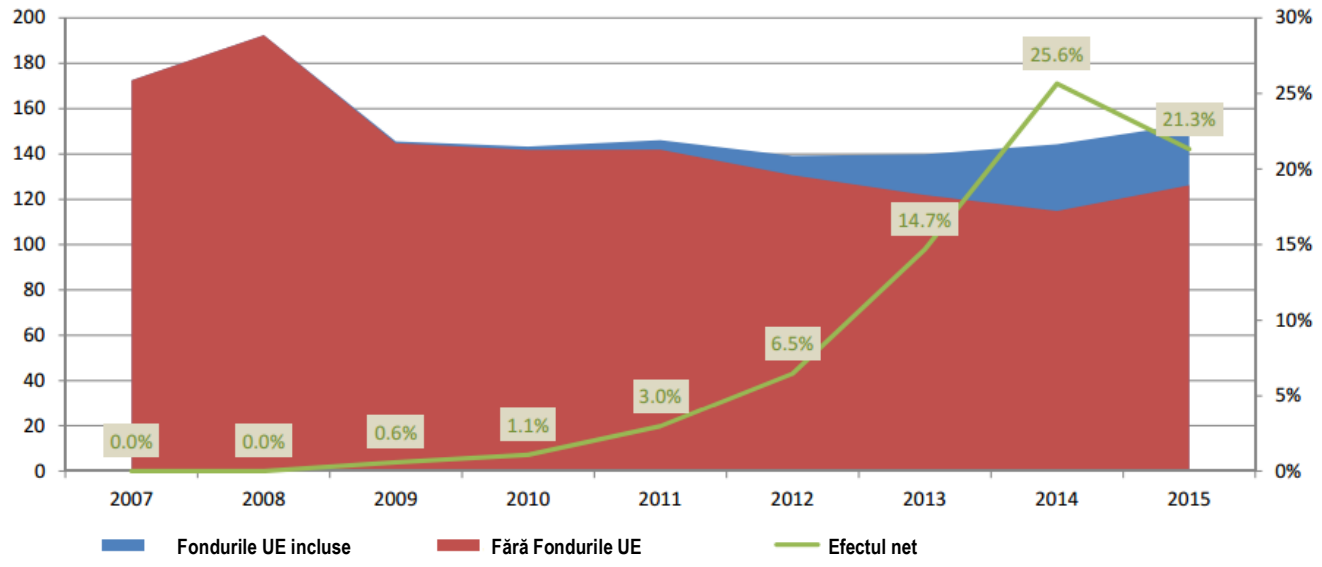
În ceea ce privește ocuparea resurselor umane, procentul de creștere a fost de 3,8% (figura nr. 6) iar asupra investițiilor de 25,6% în 2014 și, respectiv, 21,3% în 2015 (figura nr. 7).



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 6 – Efectul absorbției fondurilor UE asupra ocupării forței de muncă în perioada 2007-2015

* Rezultatele prezentate sunt preluate dintr-o analiză efectuată de Comisia Naţională de Prognoză pentru Ministerul Fondurilor Europene. Ele sunt edificatoare pentru impactul pozitiv asupra dezvoltării economiei României. Absorbtiile de fonduri din ultimii doi ani au fost sensibil mai reduse comparativ cu perioada precedentă.



(Sursa: Ministerul Fondurilor Europene)

Figura nr. 7 – Creșterea cumulată a investițiilor, determinată de finanțarea europeană în perioada 2009-2015

Aceste informații selective indică substanțialul impact pozitiv al **finanțărilor UE** asupra economiei României.

Faptul că gradul de absorbție efectivă a fondurilor alocate a fost **mult sub nivelul** sumelor repartizate, **este relevant negativ din cel puțin două perspective**:

- Pierderile de creșteri de PIB, de investiții și locuri de muncă, care ar fi fost posibile și ar fi trebuit să le înregistreze România (cu circa 40% mai mari față de cele obținute);
- Capacitatea managerială deficitară la nivel național, teritorial și microeconomic, care a determinat neabsorbirea unor sume uriașe pentru România.

Punctăm aceste aspecte pentru a argumenta și pe aceste planuri – economic și managerial – necesitatea unei schimbări fundamentale în managementul și operaționalizarea fondurilor UE pentru intervalul scurt care a mai rămas și din perspectiva viitorului ciclu de finanțare.

d) **Accesul dificil la finanțare a companiilor, în special al IMM-urilor.** Îmbunătățirea accesului la finanțare este aria de acțiune care ar avea un mare impact în dezvoltarea afacerilor intreprenoriale, conform întreprinzătorilor care au răspuns EY G20 Entrepreneurship Barometer. Potrivit anchetei efectuate de cunoscuta companie de consultanță Ernst&Young, aproape 50% dintre întreprinzătorii respondenți considerau că accesul la finanțare s-a deteriorat. În 2015, răspunsurile întreprinzătorilor s-au echilibrat, iar în 2016 s-a obținut o ușoară îmbunătățire. Din perspectiva întreprinzătorilor, creditele bancare și fondurile europene sunt sursele de finanțare care au cel mai mare impact în dezvoltarea afacerilor intreprenoriale românești, urmate de surse și instrumente precum microfinanțare, capital de risc, parteneriat public-privat, bursa de valori și sisteme alternative de tranzacționare și fonduri de tip private equity.

Efectele crizei economice și financiare și-au pus amprenta asupra procesului de creditare, înregistrându-se o creștere substanțială a componentei guvernamentale a creditelor acordate de sectorul bancar din România, concomintent cu diminuarea creditului acordat sectorului privat.

e) **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 - 2018 - afectează negativ, pe multiple planuri, economia reală și managementul său.

Desigur, s-ar putea prezenta și alte aspecte semnificative privind evoluția economiei României în ultimii șapte ani. Ne oprim la elementele prezentate considerând că pentru a înțelege contextul economic al evoluțiilor manageriale din 2009 – 2018, elementele prezentate sunt suficiente.

2.2.3. Evoluția percepțiilor privind mediul de afaceri în perioada 2008-2018

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. 8 prezentăm evoluțiile mediului de afaceri din România pentru perioada 2010-2018 privind percepțiile întreprinzătorilor din IMM-uri *.

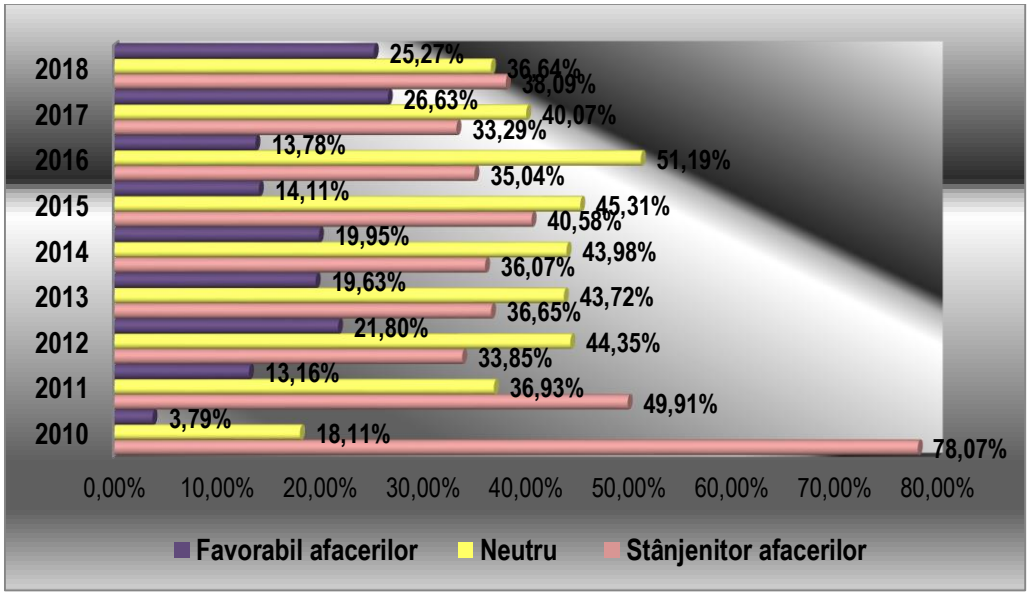


Figura nr. 8 – Evoluția percepției întreprinzătorilor asupra mediului economic din România 2010 – 2018

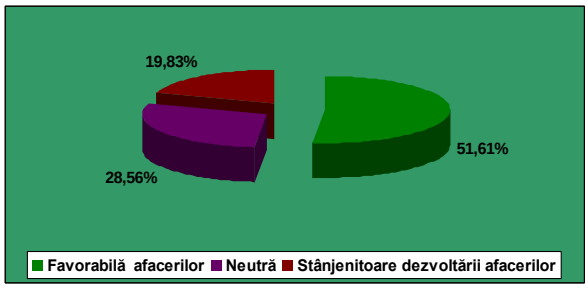
Din analiza dinamicilor cuprinse în figura menționată se pot desprinde următoarele **elemente relevante**:

a. Evoluția de ansamblu a mediului de afaceri pentru cei opt ani considerați poate fi apreciată ca **ușor ascendentă** deoarece în finalul perioadei se amplifică ponderea percepțiilor care apreciază mediul de afaceri ca favorizant sau neutru, concomitent cu scăderea procentelor celor care apreciază că mediul de afaceri este stânjenitor. În anul 2018 se înregistrează însă un ușor recul.

b. **Starea generală a mediului de afaceri din România este însă mediocr**ă 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 patru ani, ceea ce reflectă impactul major al situațiilor tensionate politice, sociale și economice, naționale, mai ales la nivelul IMM-urilor.

d. **Percepțiile privind starea mediului de afaceri din 2018 sunt net inferioare celor din perioada precedentă crizei economice**, așa cum rezultă din compararea informațiilor cuprinse în figura nr. 8 cu cele din figura nr. 9.



(Sursa: O. Nicolescu, ș.a., Carta Albă a IMM-urilor din România în 2008, Editura Olimp, 2008, pag. 186)

Figura nr. 9 – Evaluarea mediului de afaceri în 2008

* Tabelul a fost realizat pe baza informațiilor din ultimele ediții ale Cartei Albe a IMM-urilor din România perioada 2010-2018 – realizată de specialiști din CNIPMMR și SAMRO.

Astfel în 2008, procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind favorizant era de aproape 2 ori mai mare, iar procentul întreprinzătorilor care apreciau mediul de afaceri ca fiind stânjenitor era aproape la jumătate.

Concluzia finală este una singură – mediul de afaceri din România, deși a înregistrat anumite ameliorări în perioada post criză economică (2009-2010) este perceput ca fiind net inferior mediului din anu 2008, anterior declanșării crizei economice. **Această dinamică a mediului de afaceri autohton a influențat intens și pe multiple paliere în sens negativ conținutul și performanțele manageriale și economice la nivel național și al componentelor sale.**

2.3. Dinamica managementului național în România în perioada 2009–2018 în context internațional

Studiile și cercetările noastre sub egida SAMRO se derulează de zece ani consecutiv, bazându-se pe chestionări anuale a unor eșantioane reprezentative de manageri și specialiști din România, creându-se astfel posibilitatea unor analize dinamice ale evoluției managementului autohton. Prin efectuarea acestor analize obținem informații privind evoluția managementului în perioada respectivă și, eventual, tendințe care se prefigurează. În această viziune efectuăm analize pe mai multe **paliere**:

- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la nivelul celui practicat în anii anteriori;
- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la cel ce predomină în Uniunea Europeană;
- Dinamica percepției evoluției managementului practicat în România raportat la cel practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia);
- Dinamica percepției capacității managementului din România de a face față complexelor situații contextuale actuale;
- Dinamica punctelor forte și punctelor slabe ale managementului pe parcursul a zece ani.

2.3.1. Evoluția calității managementului național

În figura nr. 10 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 și 2018 față de 2017**. Din examinarea informațiilor cuprinse în figurile nr. 10 și 11 rezultă mai multe constatări semnificative:

- **pentru ansamblul perioadei de zece 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 zece ani considerați;

- procentul respondenților care apreciază că managementul din România, superior celui din UE comparativ cu anul anterior a crescut în cinci din cei zece ani considerați;

- procentele aprecierilor în ultima perioadă (2018/2017) sunt sensibil mai bune față de cele aferente primei perioade (2009/2008), cu 26% la categoria "mai bun", cu 34% la categoria "aproximativ la fel" și cu 285% la categoria "inferior".

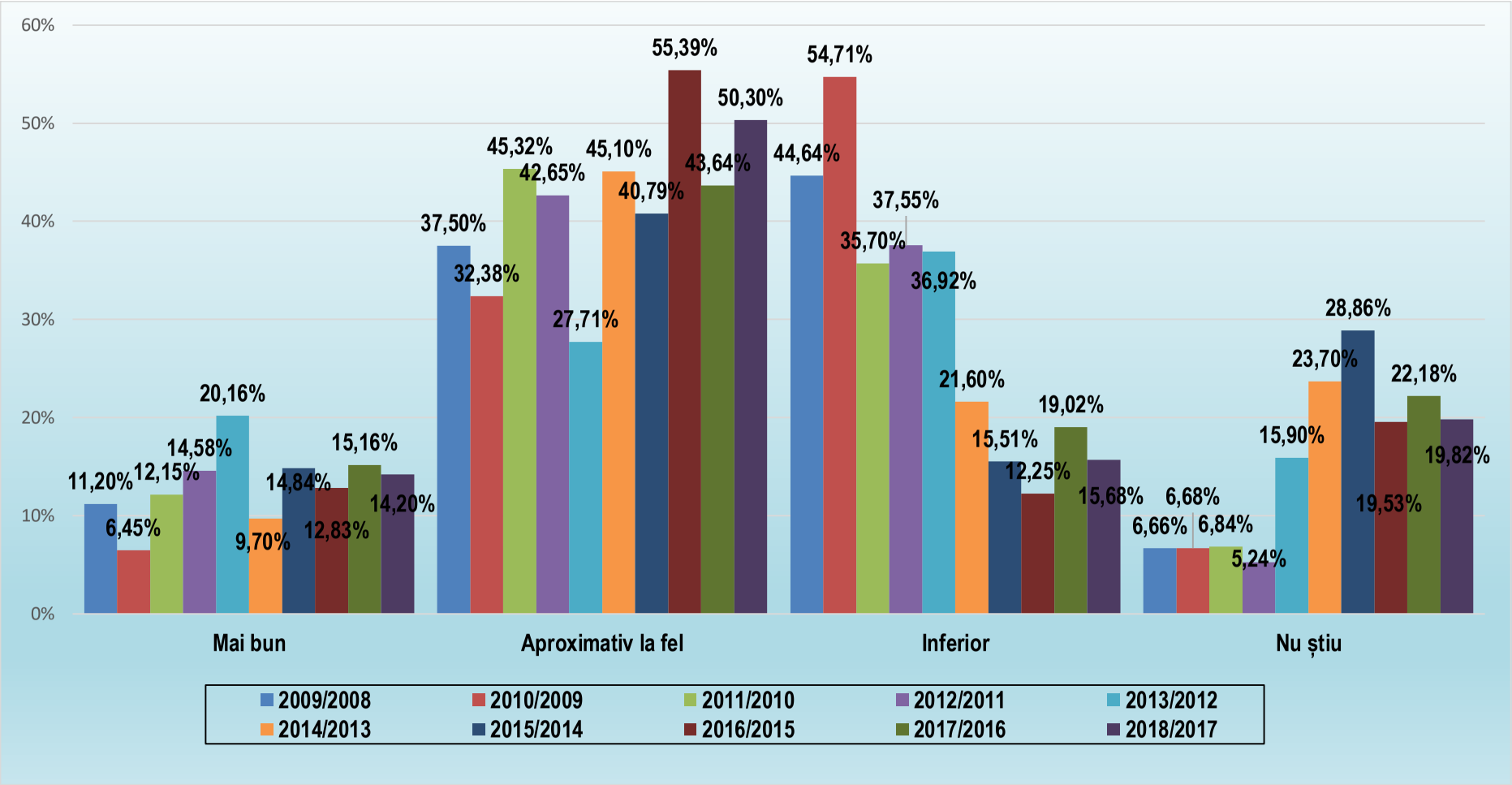


Figura nr. 10 – Dinamica aprecierilor privind managementul practicat în România la nivel național în perioada 2009/2008 – 2018/2017

Considerăm că mai sugestiv sunt redate evoluțiile în dinamică în figura nr. 11.

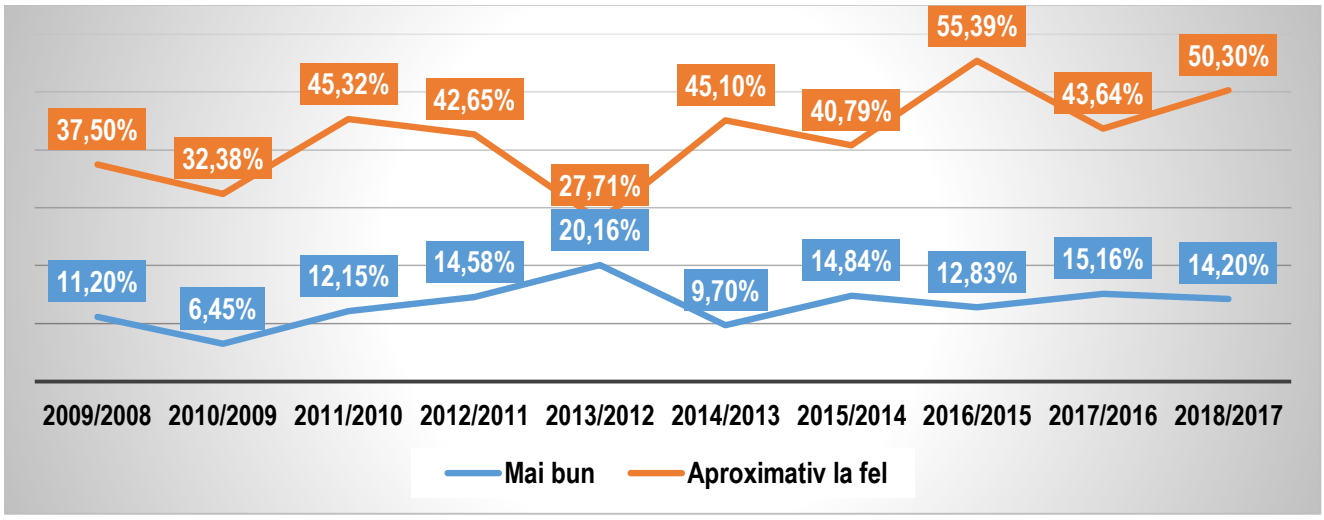


Figura nr. 11 – Evoluțiile percepțiilor „management mai bun sau staționar" în România, în decursul perioadei 2009-2018

Ansamblul informațiilor prezentate ne îndreptățesc să anticipăm că în perioada următoare ne putem aștepta în continuare la o evoluție în ușor progres a managementului în ansamblul său în România.

2.3.2. Dinamica managementului din România comparativ cu managementul din Uniunea Europeană

În figura nr. 12 sunt inserate rezultatele cercetărilor de teren efectuate în ultimii nouă ani. Din analiza în dinamică a respectivelor informații se pot desprinde următoarele **elemente semnificative privind dinamica managementului din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană**:

- Percepția generală, de-a lungul întregii perioade este că **managementul din România este inferior celui predominant în** Uniunea Europeană, cu o tendință de amplificare în primii patru ani, până în 2012 – în contextul producerii crizei economice -, când procentele respective au crescut în fiecare an, ajungând la 73,53% în 2012, de la 68,47% în 2009, cu o diminuare spectaculoasă în 2014 la numai 39,9%, și, respectiv, 39,62% în 2016, după care s-a amplificat în 2017 la 46,49% și cu 62,88% în anul 2018.

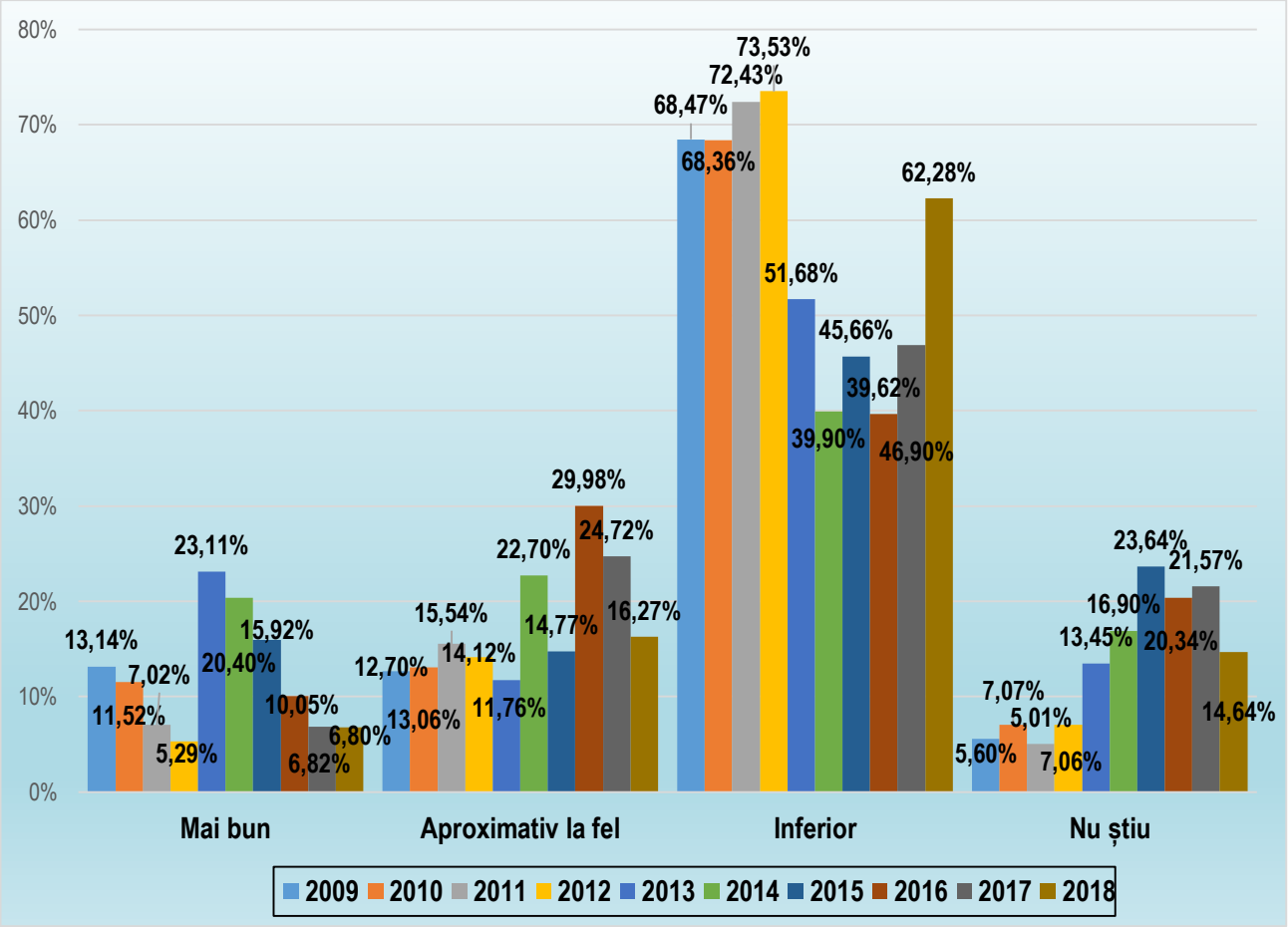


Figura nr. 12 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană în perioada 2009-2018

Concluzia generală care se desprinde este că **între managementul din România și cel predominant în Uniunea Europeană sunt diferențe majore**, care, în condițiile contextuale complexe din ultimii ani, au manifestat o tendință de amplificare.

2.3.3. Evoluția managementului din România comparativ cu managementul din Europa Centrală

Având în vedere „plasarea geografică" a României și „istoria" de tip comunist, comună cu cea a țărilor din Europa Centrală, compararea cu acestea prezintă un interes aparte. În histogramele din figura nr. 13 sunt reflectate percepțiile referitoare la aceste aspecte ale eșantioanelor de manageri și specialiști în management din România în perioada 2009 – 2018. Analiza elementelor cuprinse în aceste diagrame ne permite formularea mai multor **constatări privind evoluția în dinamică a managementului**:

- În ansamblul său, calitatea managementului din România este **sub nivelul calității managementului care predomină în țările din Europa Centrală** de-a lungul întregii perioade de 10 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.
- **Procentul relativ mare al respondenților care consideră că nu cunosc suficient starea managementului din țările Europei Centrale**, ce oscilează în intervalele 12,4% - 31,37% pe parcursul celor nouă ani, indică și niște limite și/sau îndoieli posibile referitoare la evaluările eșantioanelor de specialiști autohtoni în management pe acest palier.

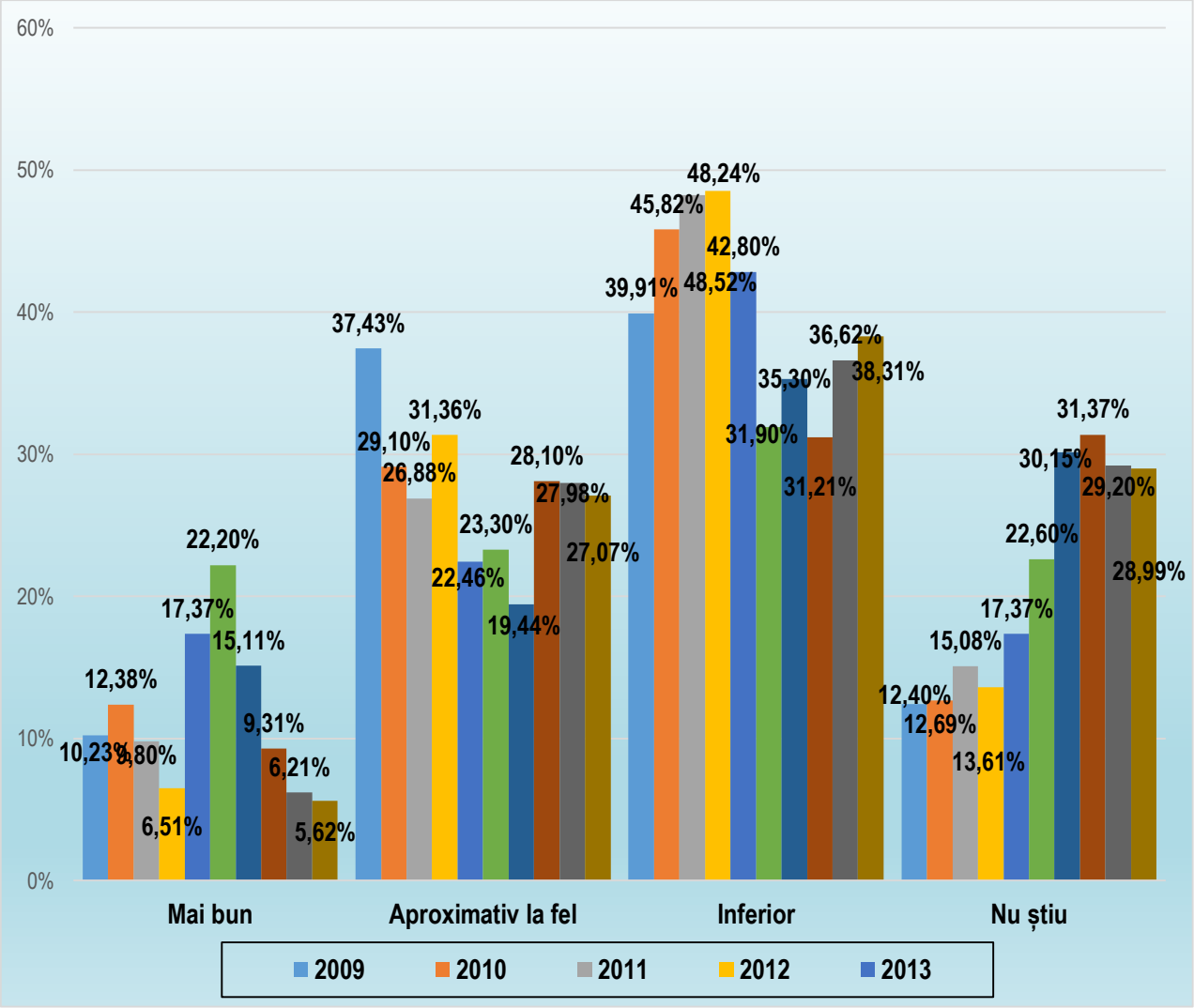


Figura nr. 13 – Dinamica percepției evoluției managementului din România comparativ cu cel din Europa Centrală, în perioada 2009 - 2018

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. Informațiile necesare evidențierii acestei dinamici sunt în cadrul figurii nr. 14. 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 ecomplexe și complicate este relativ redusă la nivelul întregii perioade 2009-2018**. În nici unul din anii considerați procentul respondenților care apreciază că managementul din România are o capacitate ridicată și medie de a face față crizei economice nu depășește 50 de procente. Cu alte cuvinte, mai puțin de jumătate dintre specialiștii și managerii intervievați consideră că România are un management capabil să rezolve cu succes dificilele și complexele probleme generate de criza economică și de situațiile complexe care continuă, atât la nivel național, cât și internațional, inclusiv Brexitului;

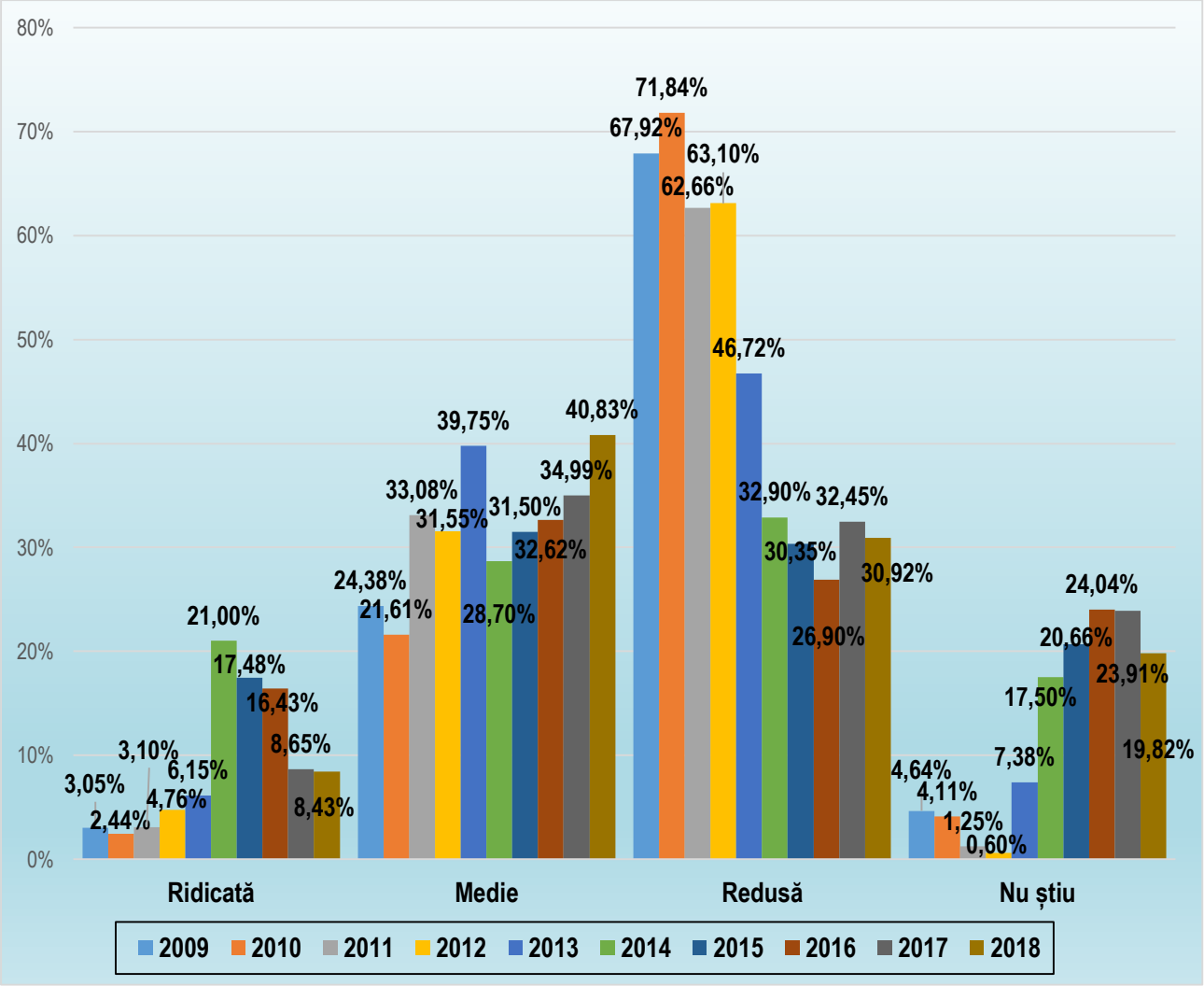


Figura nr. 14 – Dinamica percepției asupra managementului național de a face față crizei economice și complexelor situații contextuale din perioada 2009 – 2018

• **Capacitatea managementului național autohton de a face față crizei și complexelor situații contextuale care au urmat** la nivelul întregii perioade de nouă ani **, în perioada 2009 – 2018, este sensibil amplificată,** concluzie ce se desprinde din alura elementelor care compun histogramele pentru cei zece ani considerați. De remarcat că în ultimii patru ani se constată o stopare a acestui proces, înregistrându-se o ușoară creștere a procentului care apreciează că managementul din România are o capacitate scăzută de a face față situației actuale, concomitent cu o anumită diminuare a celor care îl consideră mai bun. În schimb, procentul respondeților care apreciează ca medie această capacitate a managementului național crește în perioada 2014-2018, de la 28,70% la 40,83%.

În tabelul nr. 4 prezentăm tabloul complet al informațiilor privind capacitatea României de a face față crizei în perioada 2009 – 2018, atât la nivel național, cât și la nivelul principalelor componente, potrivit anchetelor naționale efectuate în anii respectivi.

Tabelul nr. 4

Capacitatea managementului din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2018

Nr. crt.			Capacitatea de a face față crizei			
			Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1.	2009	La nivel de țară	3,05	24,38	67,93	4,64
2.		La nivel de IMM	10,16	45,45	38,50	5,88
3.		La nivelul firmelor mari	13,37	56,68	22,99	6,95
4.		La nivelul multinaționalelor	36,36	41,18	6,95	15,51
5.		La nivelul administrației centrale	2,67	15,51	80,75	1,07
6.		La nivelul administrației locale	8,06	32,80	56,99	2,15
1.	2010	La nivel de țară	2,44	21,61	71,84	4,11
2.		La nivel de IMM	6,42	46,33	38.23	9.02
3.		La nivelul firmelor mari	16.82	55.50	18,50	9.18
4.		La nivelul multinaționalelor	38,77	40,15	8,62	12.46
5.		La nivelul administrației centrale	3,83	16,39	73,05	6.73
6.		La nivelul administrației locale	6,74	25,88	62,94	4.44
1.	2011	La nivel de țară	3,01	33,08	62,66	1,25
2.		La nivel de IMM	8,50	43,50	39,25	8,75
3.		La nivelul firmelor mari	15,46	52,87	21,45	10,22
4.		La nivelul multinaționalelor	38,64	38,64	9,09	13,64
5.		La nivelul administrației centrale	4,04	24,49	68,18	3,28
6.		La nivelul administrației locale	5,79	30,73	61,21	2,27
1.	2012	La nivel de țară	4,76	31,55	63,10	0,60
2.		La nivel de IMM	7,65	54,12	34,71	3,53
3.		La nivelul firmelor mari	14,79	56,21	23,67	5,33
4.		La nivelul multinaționalelor	45,88	36,47	8,24	9,41
5.		La nivelul administrației centrale	2,35	22,35	67,06	8,24
6.		La nivelul administrației locale	4,79	27,54	63,47	4,19
1.	2013	La nivel de țară	6,15	39,75	46,72	7,38
2.		La nivel de IMM	10,83	36,67	41,67	10,83
3.		La nivelul firmelor mari	11,16	35,95	35,12	17,77
4.		La nivelul multinaționalelor	23,68	18,42	17,98	39,91
5.		La nivelul administrației centrale	12,08	34,17	46,25	7,50
6.		La nivelul administrației locale	11,20	34,85	46,03	7,88
1.	2014	La nivel de țară	21,0	28,7	32,9	17,5
2.		La nivel de IMM	11,1	39,6	29,8	19,5
3.		La nivelul firmelor mari	24,2	31,6	20,5	23,7
4.		La nivelul multinaționalelor	24,8	27,7	17,5	29,9
5.		La nivelul administrației centrale	14,0	25,1	33,4	27,4
6.		La nivelul administrației locale	14,0	26,3	34,8	24,9
1.	2015	La nivel de țară	17,48	31,50	30,35	20,66
2.		La nivel de IMM	13,69	36,11	25,81	24,39
3.		La nivelul firmelor mari	21,34	31,57	14,02	33,06
4.		La nivelul multinaționalelor	25,95	24,66	11,86	37,53
5.		La nivelul administrației centrale	12,33	23,71	29,20	34,76
6.		La nivelul administrației locale	14,36	22,36	29,88	33,40

1.	2016	La nivel de țară	16,43	32,62	26,90	24,04
2.		La nivel de IMM	14,71	36,60	24,67	24,02
3.		La nivelul firmelor mari	24,26	36,76	14,38	24,59
4.		La nivelul multinaționalelor	27,29	31,54	13,73	27,45
5.		La nivelul administrației centrale	11,85	24,35	29,58	34,23
6.		La nivelul administrației locale	13,24	22,71	30,64	33,42
1.	2017	La nivel de țară	8,65	34,99	32,45	23,91
2.		La nivel de IMM	12,31	39,06	24,52	24,11
3.		La nivelul firmelor mari	15,87	37,84	18,01	28,28
4.		La nivelul multinaționalelor	22,18	31,94	15,67	30,21
5.		La nivelul administrației centrale	7,53	27,77	36,22	28,48
6.		La nivelul administrației locale	8,65	27,16	35,81	28,38
1.	2018	La nivel de țară	8,43	40,83	30,92	19,82
2.		La nivel de IMM	13,02	42,90	25,30	18,79
3.		La nivelul firmelor mari	23,08	37,13	15,53	24,26
4.		La nivelul multinaționalelor	32,99	26,18	11,54	29,29
5.		La nivelul administrației centrale	6,07	25,15	43,93	24,85
6.		La nivelul administrației locale	6,21	26,63	42,75	24,41

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 – 2018.

În figurile 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 și 24 se prezintă care sunt principalele puncte forte în fiecare dintre anii considerați, cu precizarea intensității acestora.

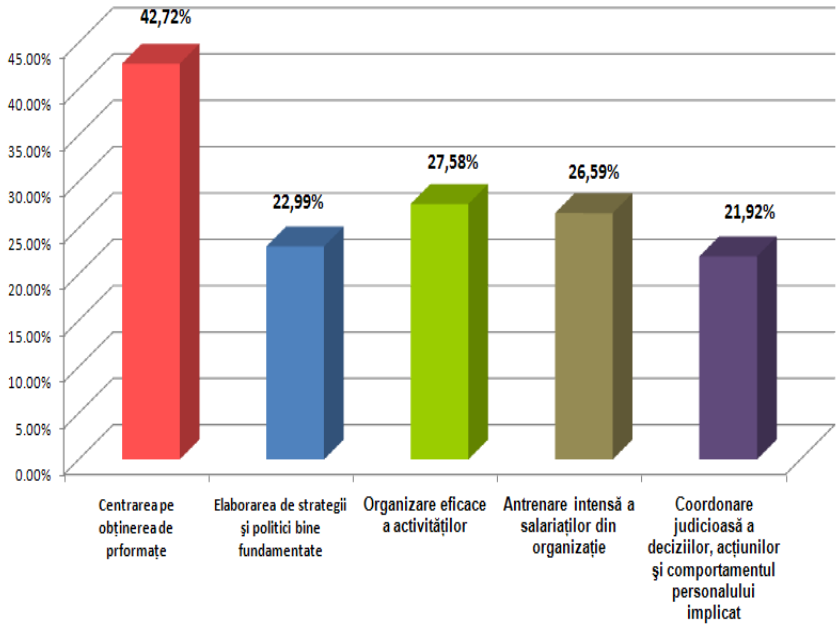


Figura nr. 15 – Situația primelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2009

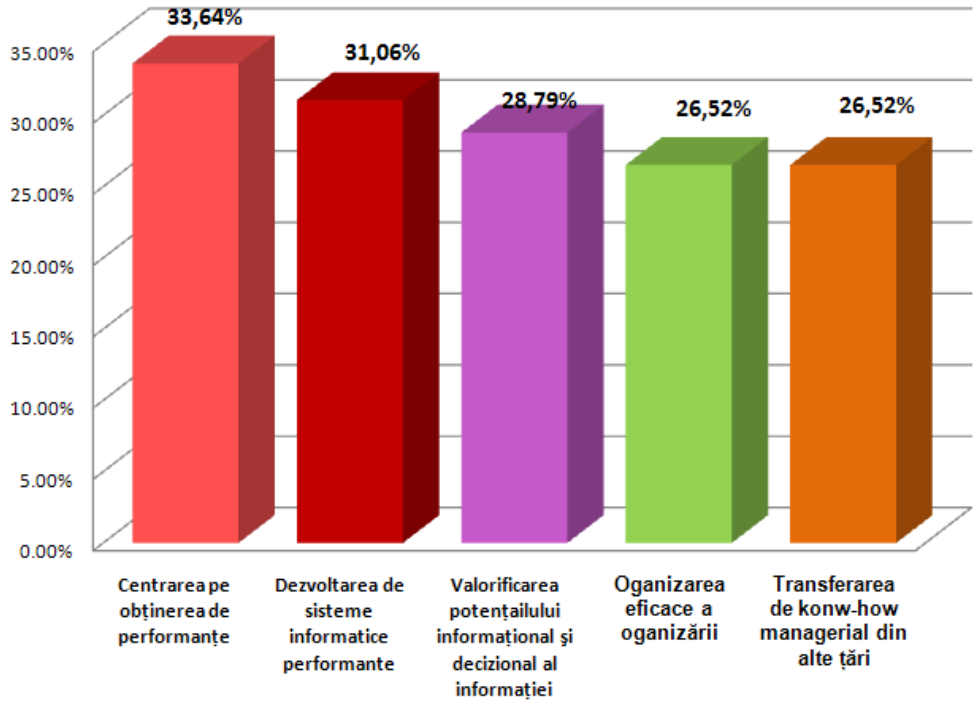


Figura nr. 16 – Situația principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în 2010

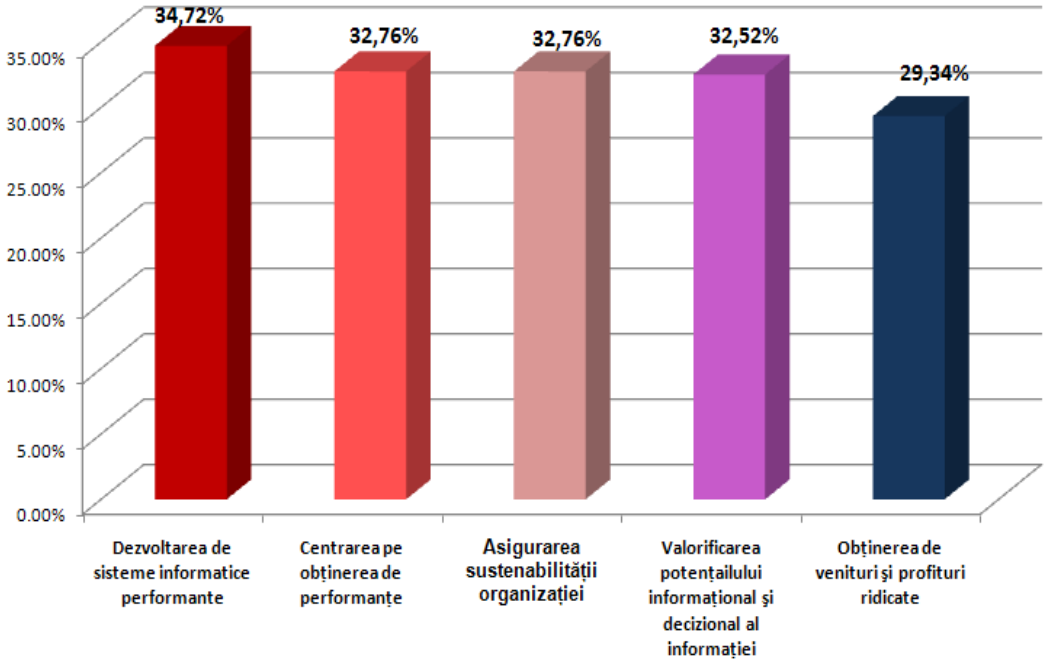


Figura nr. 17 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2011

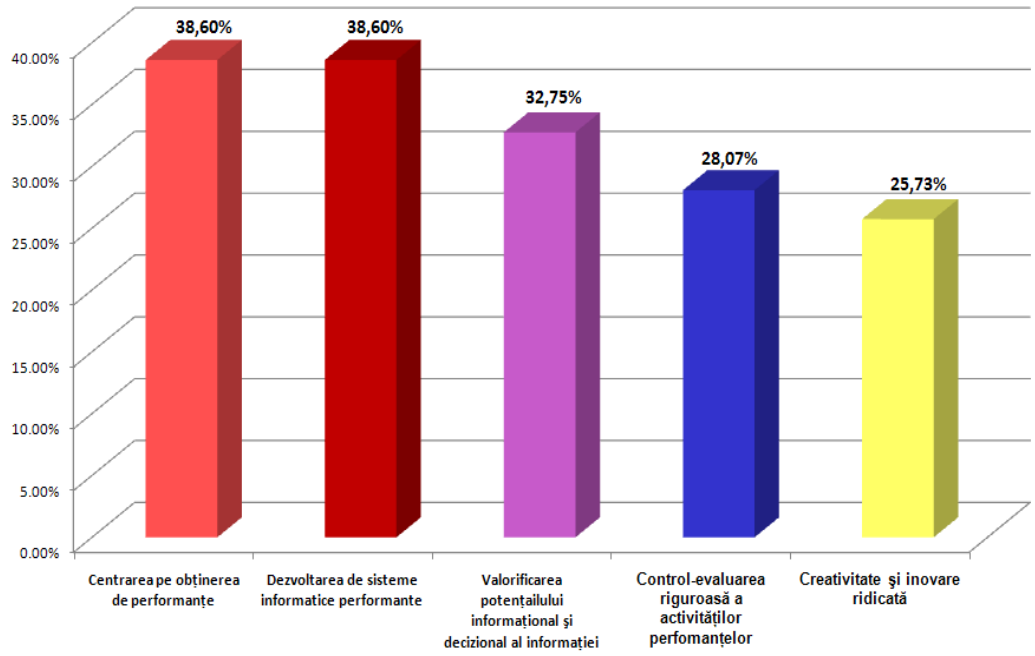


Figura nr. 18 - Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2012

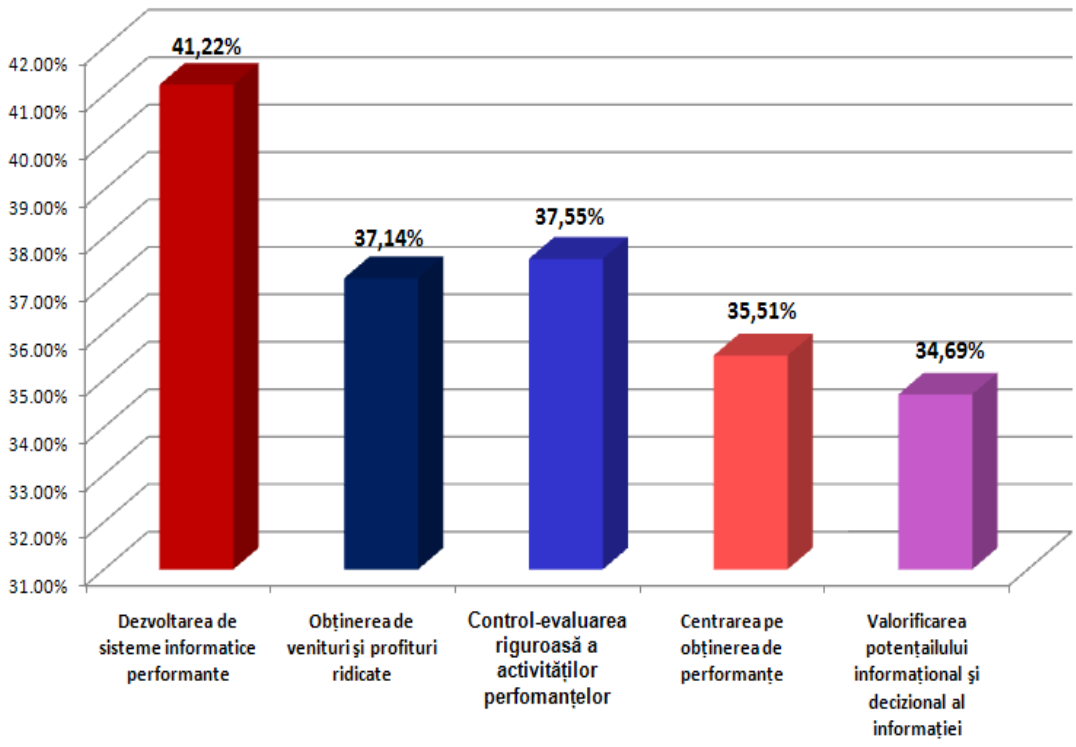


Figura nr. 19 – Principalele cinci puncte forte ale managementului în România în 2013

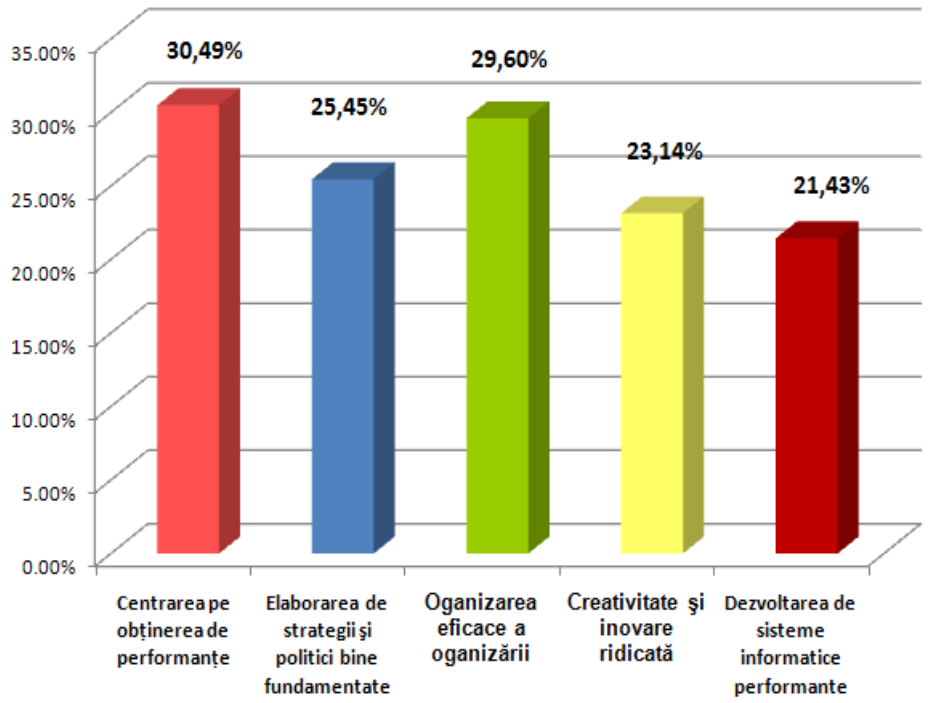


Figura nr. 20 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2014

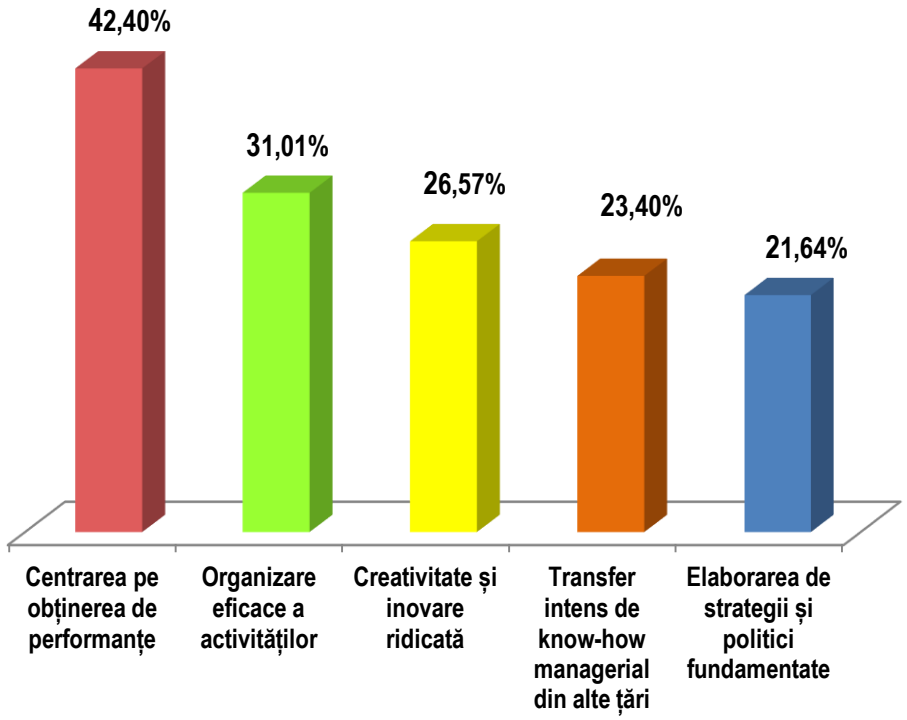


Figura nr. 21 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2015

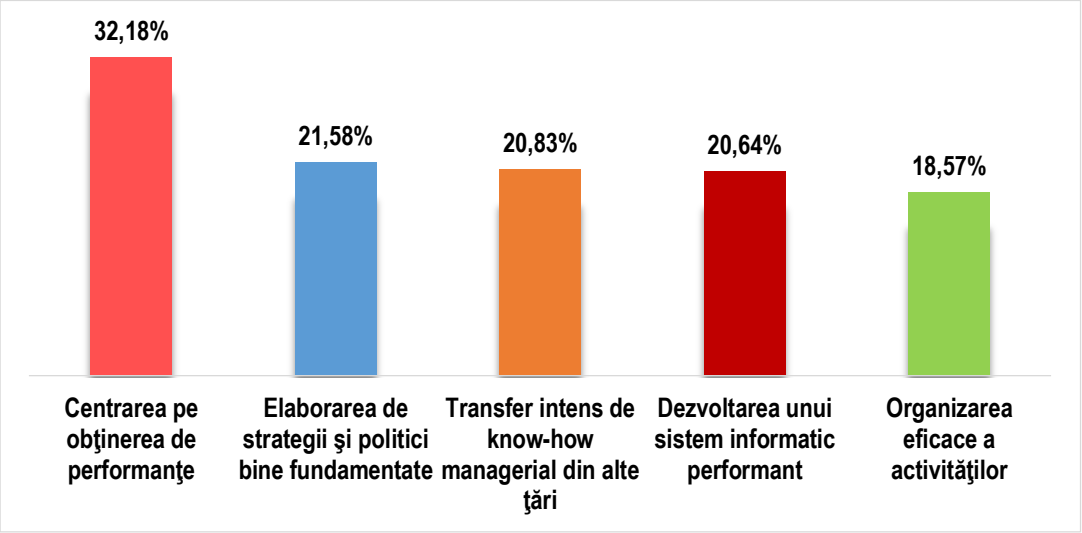


Figura nr. 22 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2016

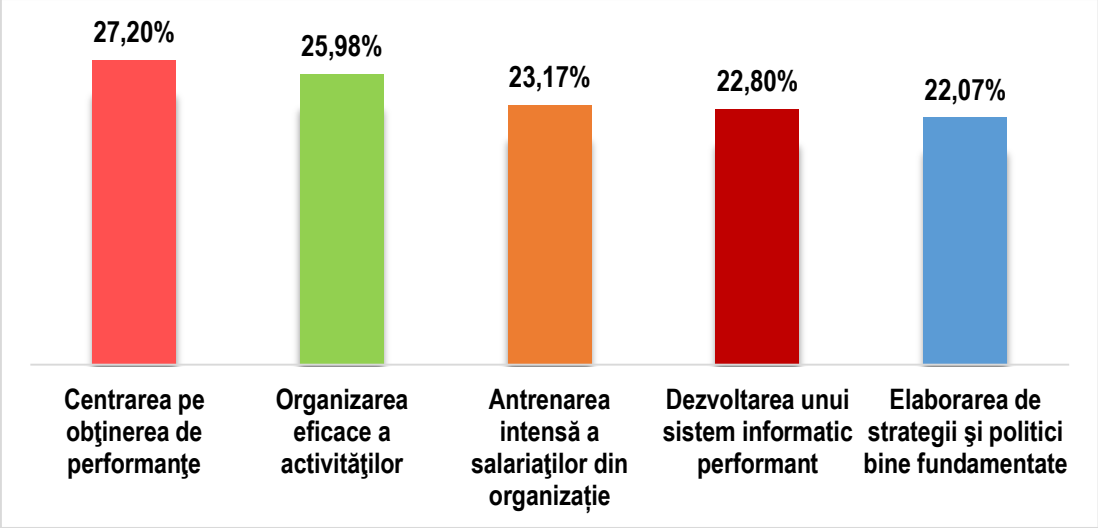


Figura nr. 23 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2017

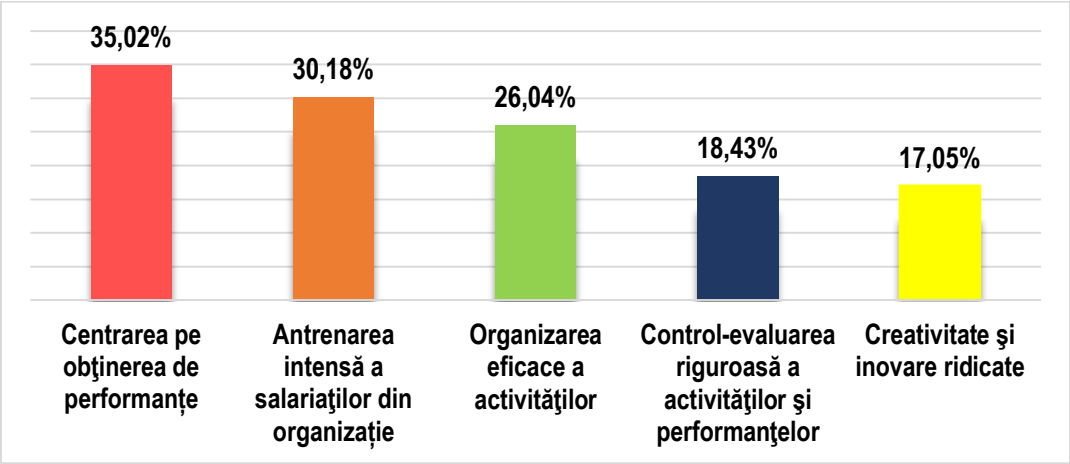


Figura nr. 24 – Principalele cinci puncte forte ale managementului din România în 2018

Din examinarea dinamicii **principalelor cinci puncte forte ale managementului din România în perioada 2009 -2018 rezultă următoarele constatări principale**:

- Manifestarea unei **dinamici relativ accentuate la nivelul principalelor puncte forte** pe parcursul celor zece ani, reflectată de faptul că 12 puncte forte se rulează în cadrul acestora – unul în fiecare an, două în șapte ani, unul în cinci ani, două în patru ani, trei în trei ani, unul în doi ani și unul într-un an.
- **Centrarea managementului pe obținerea de performanță este singurul punct forte care se regăsește în primele cinci în fiecare din cei zece ani considerați;**
- Dezvoltarea de sisteme informatice performante și organizarea eficace a activităților se regăsesc în șapte ani între primele cinci puncte forte;
- Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate este plasată în rândul primelor cinci puncte forte pe parcursul a cinci ani;
- Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor și creativitatea și inovarea ridicată fac parte din primele opt puncte forte în patru ani;
- Creativitatea și inovarea intensă se regăsește în primele cinci puncte forte pe parcursul a patru ani;
- Transferul de know-how managerial din alte țări se regăsește în primele cinci puncte forte în 3 ani;
- Obținerea de venituri și profituri ridicate, antrenarea intensă a salariaților din organizații și control-evaluarea riguroasă ale performanțelor sunt plasate între primele 5 puncte forte în doi din cei zece ani analizați;
- Asigurarea sustenabilității sistemelor și coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, apar în câte un singur an în primele cinci puncte forte ale managementului național;
- Intensitatea manifestării principalelor cinci puncte forte în fiecare an variază între limite destul de largi – 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.

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

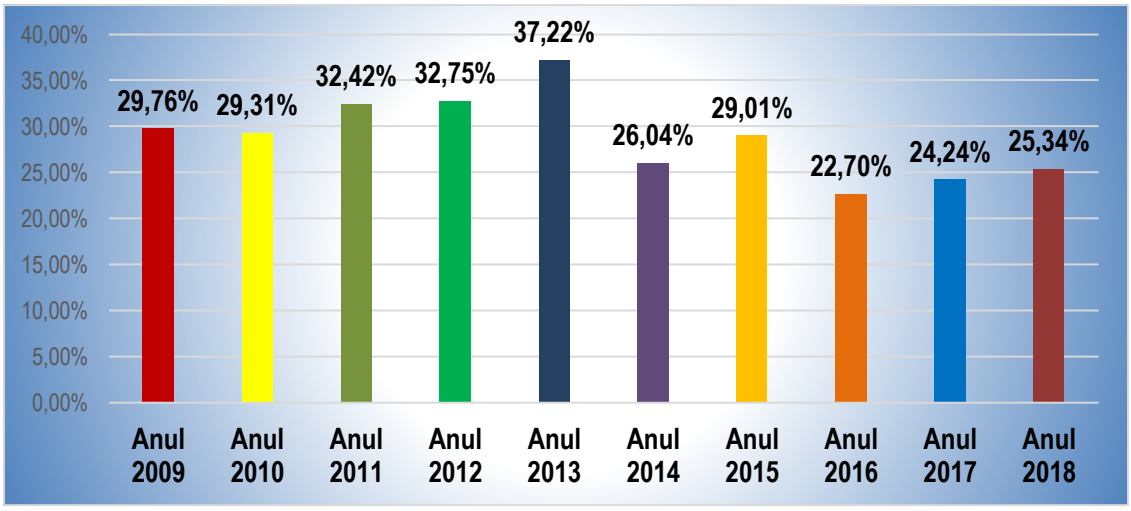


Figura nr. 25 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte forte în perioada 2009-2018

Constatarea care se desprinde este evidentă, **această intensitate are o tendință cvasicontinuă de creștere** în prima parte a intervalului până în 2013 inclusiv, urmată de o evoluție oscilantă în ultimii cinci ani. Aceste evoluții din ultimii ani reflectă situațiile tensionate, politice, legislative și juridice din această perioadă pe plan intern, precum și tensiunile din UE, în frunte cu Brexitul și scenariile unei UE cu mai multe viteze. Tendința de amplificare

a intensității primelor cinci puncte forte era pozitivă, întrucât indica conturarea mai pregnantă a unor elemente care generează un plus de funcționalitate și performanță în managementul național.

În concluzie, se poate aprecia că deși se manifestă o fluiditate apreciabilă a principalelor puncte forte, **obținerea de performanță** – obiectivul primordial al managementului – rămâne o constantă în topul de cinci puncte forte ale managementului național, cu procente în fiecare an de peste 29%.

2.3.6. Dinamica principalelor puncte slabe manageriale

Pentru analiza dinamicii punctelor slabe manageriale utilizăm, în mod firesc, aceiași abordare ca și pentru punctele forte manageriale. Informațiile privitoare la principalele puncte slabe în perioada 2009 – 2018 sunt în figurile nr. 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 și 34.

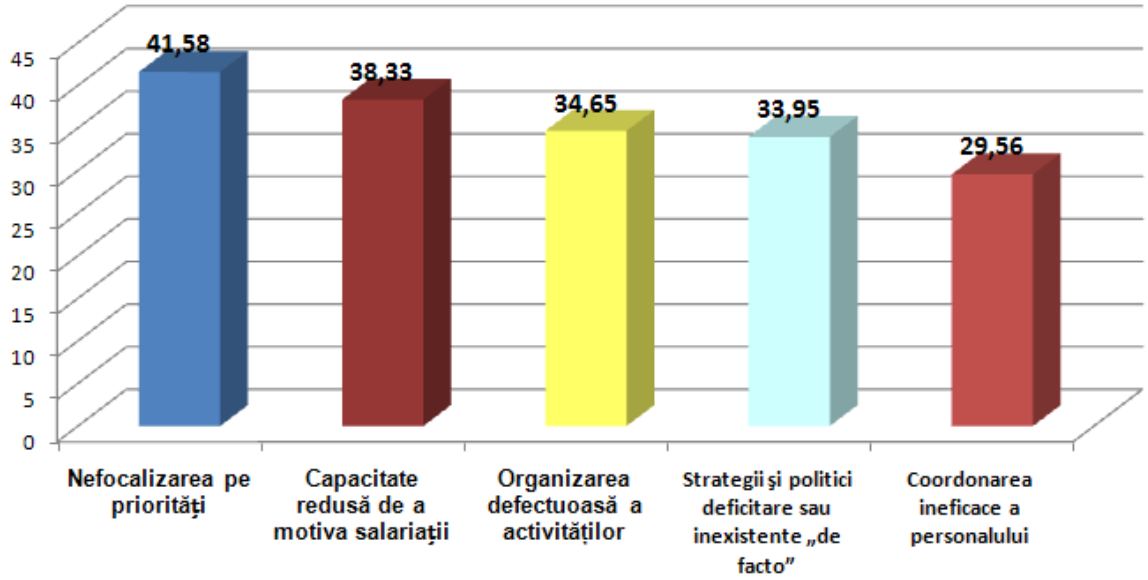


Figura nr. 26 – Situația primelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2009

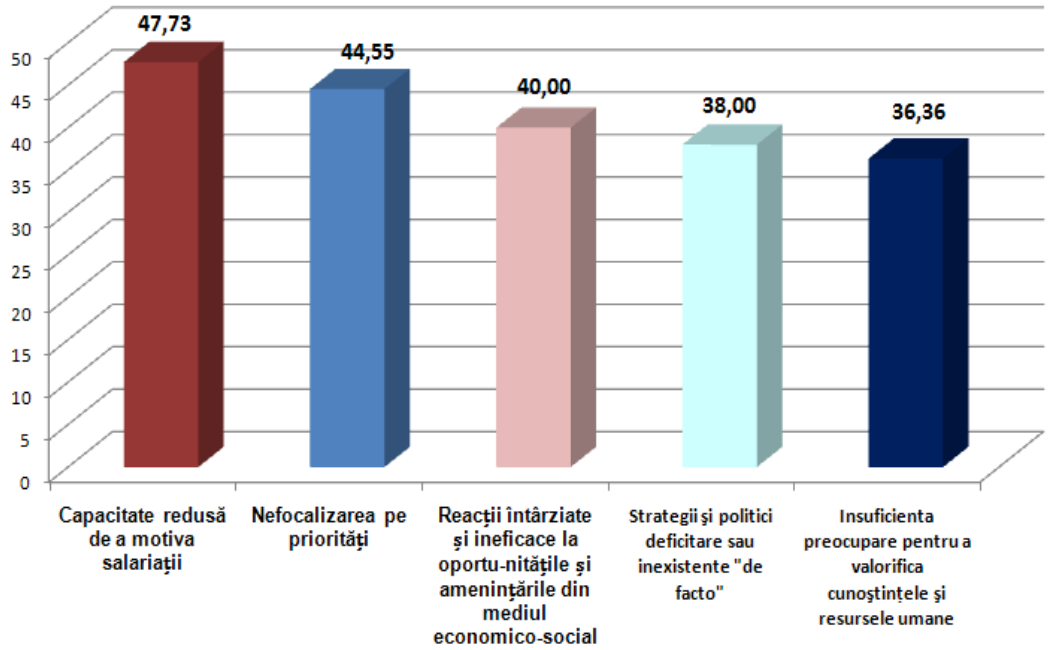


Figura nr. 27 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2010

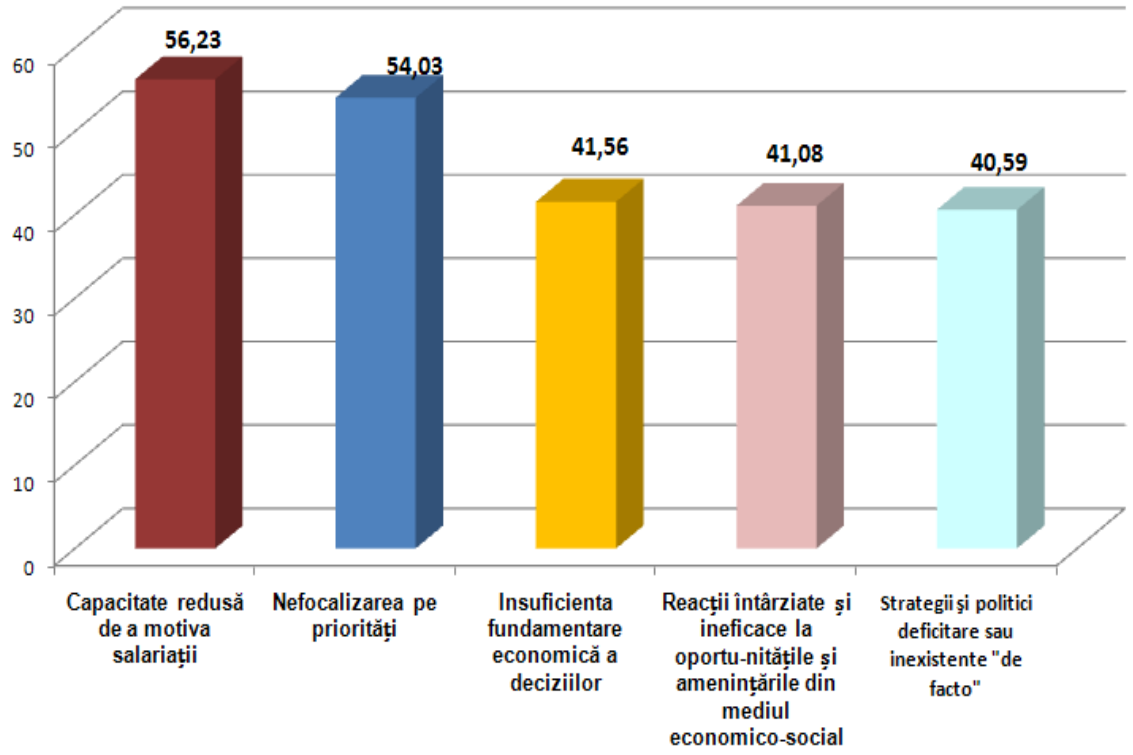


Figura nr. 28 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2011

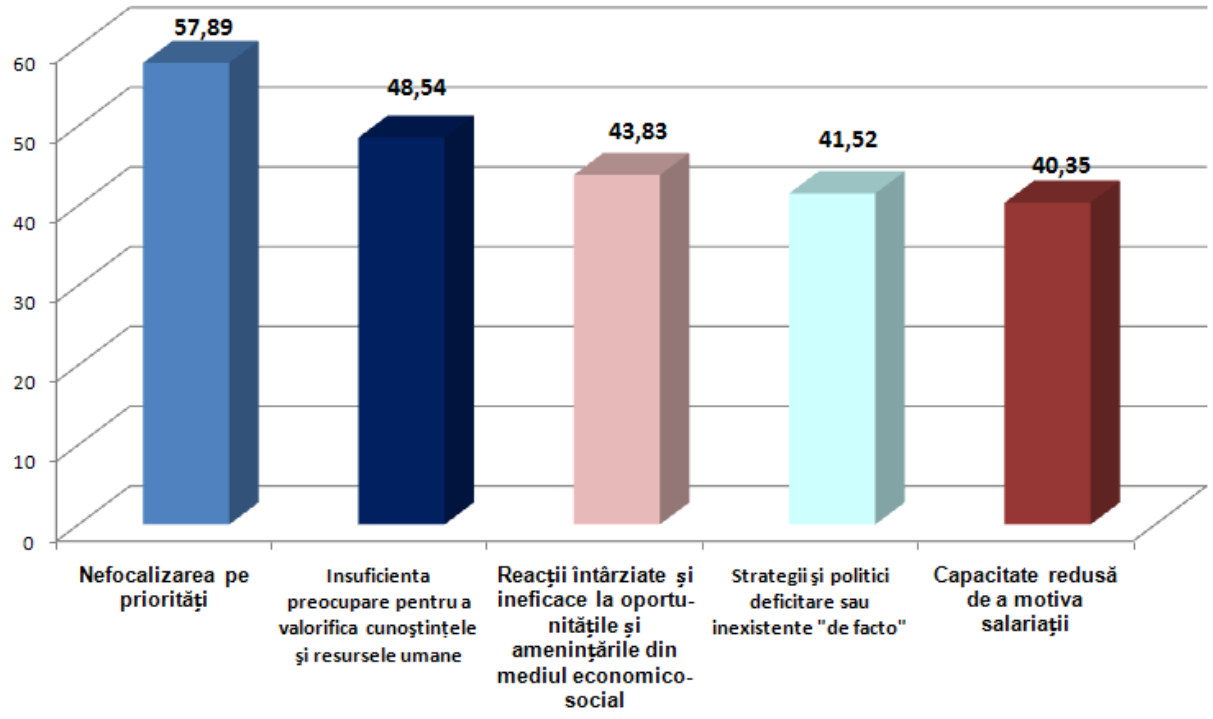


Figura nr. 29 – Situația principalelor cinci puncte slabe ale managementului din România în 2012

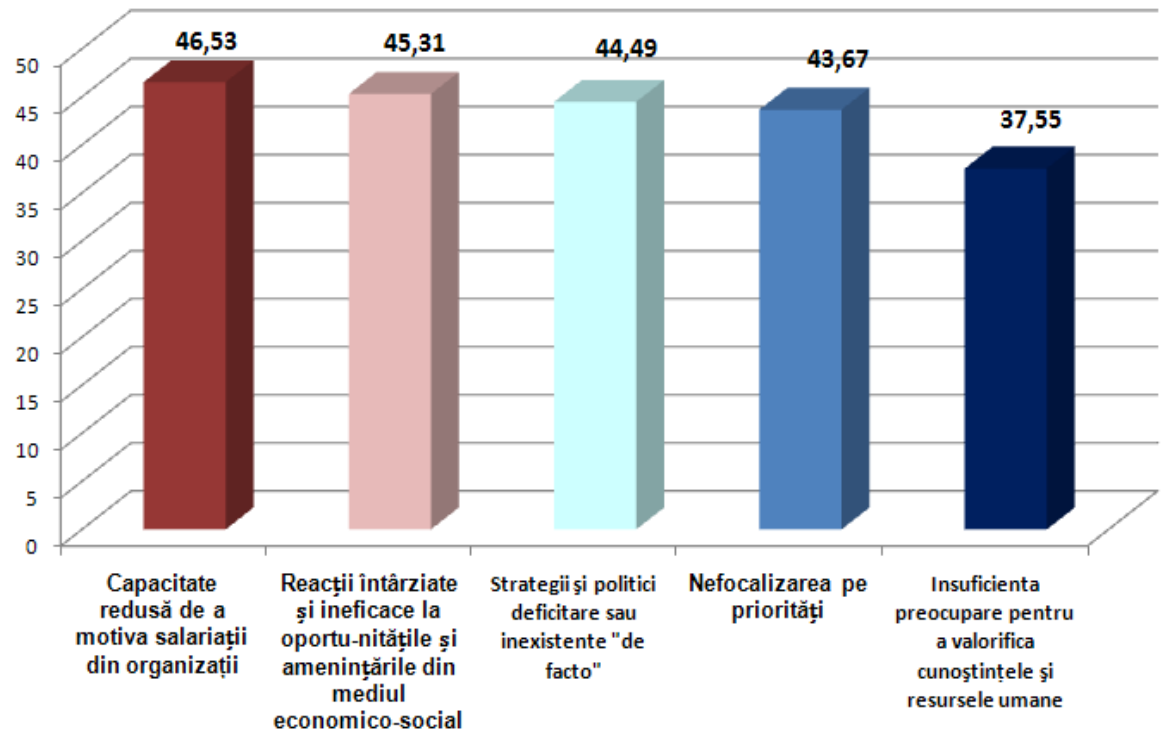


Figura nr. 30 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2013

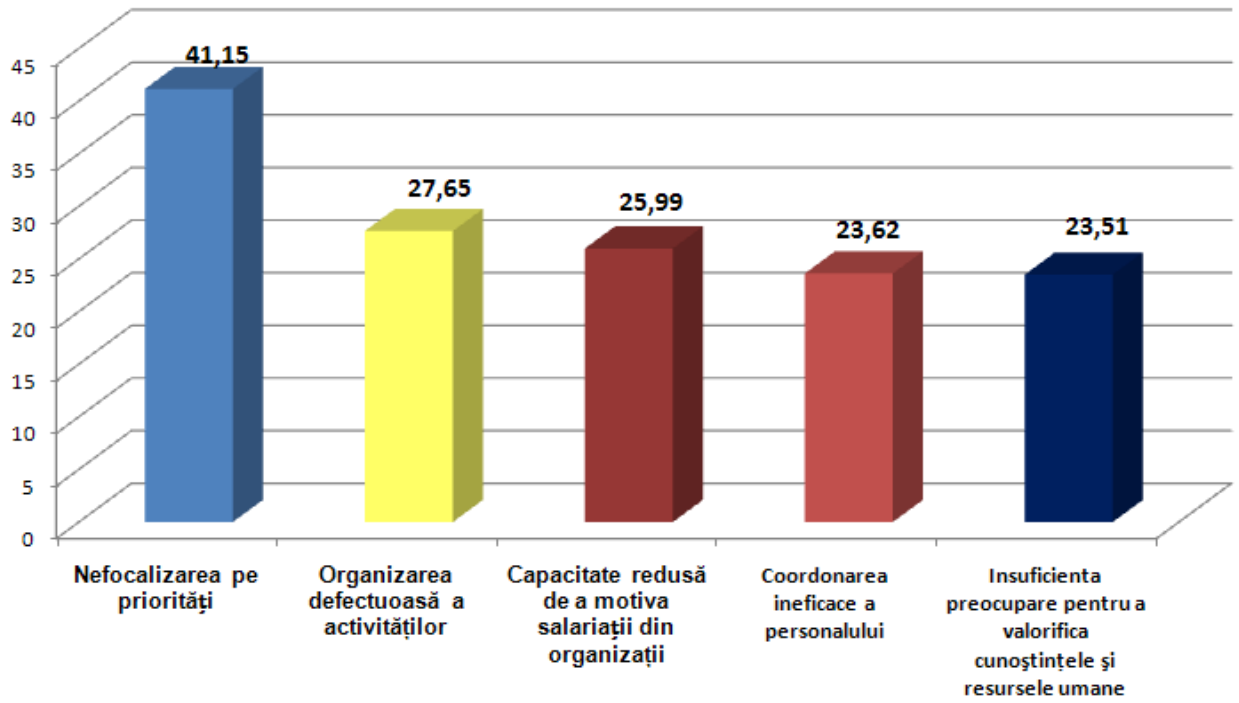


Figura nr. 31 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului în România în 2014

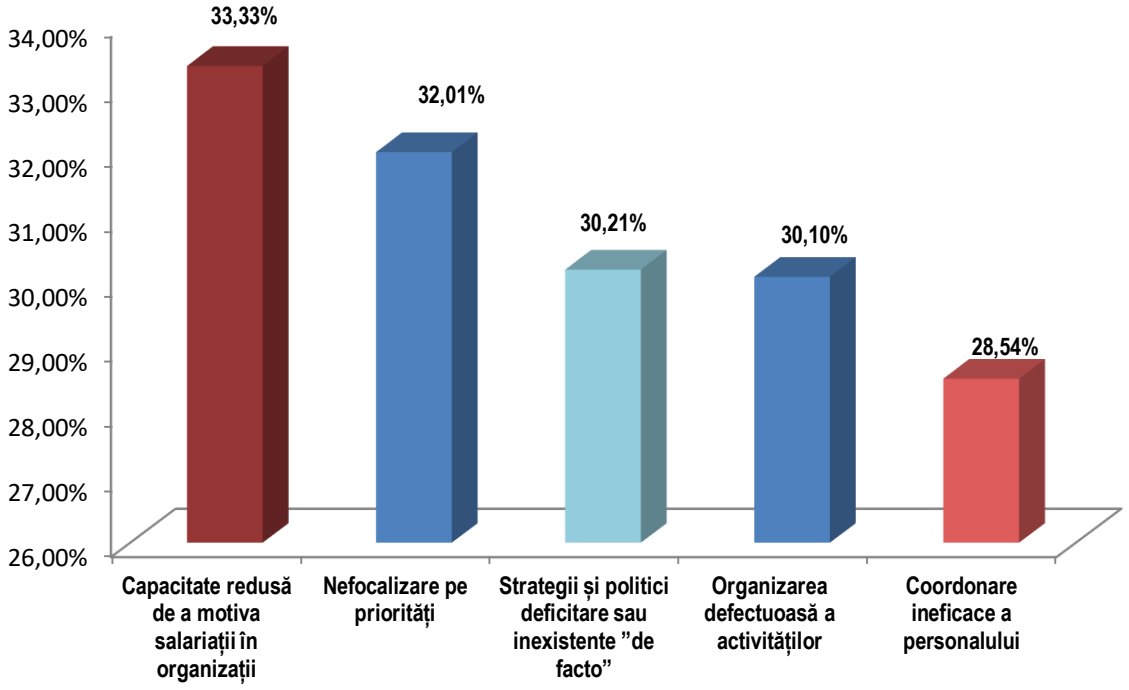


Figura nr. 32 – Situația principalelor puncte slabe ale managementului din România în 2015

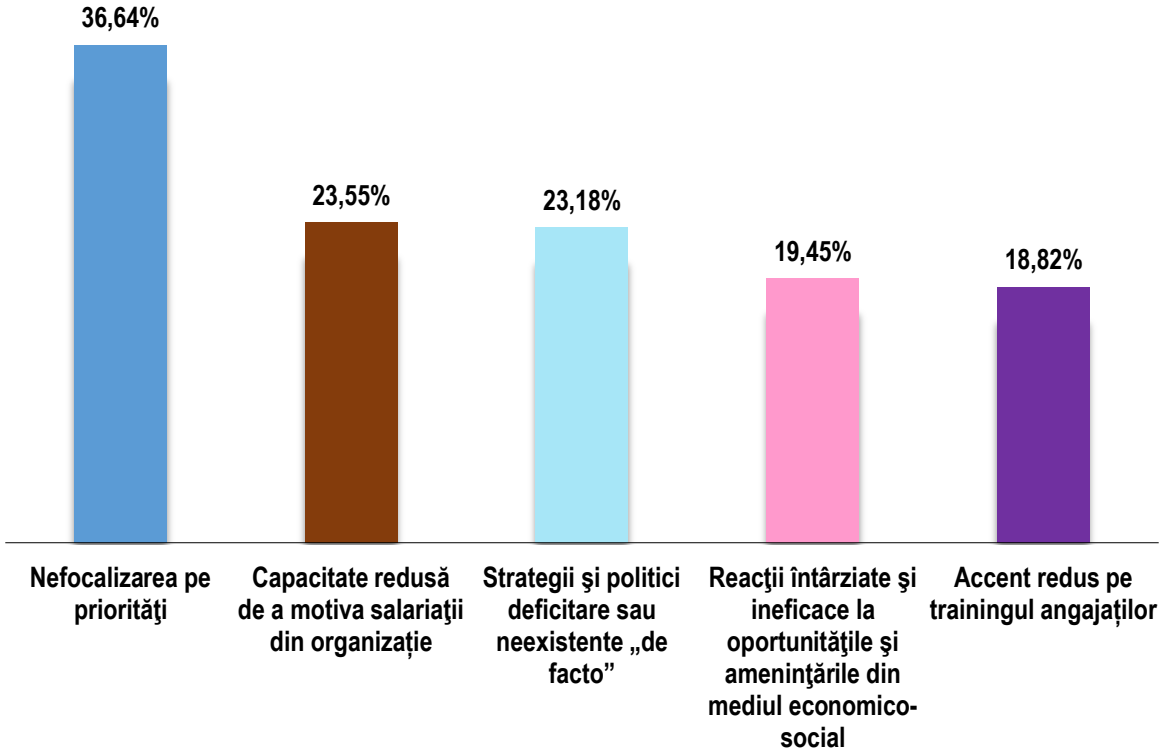


Figura nr. 33 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2016

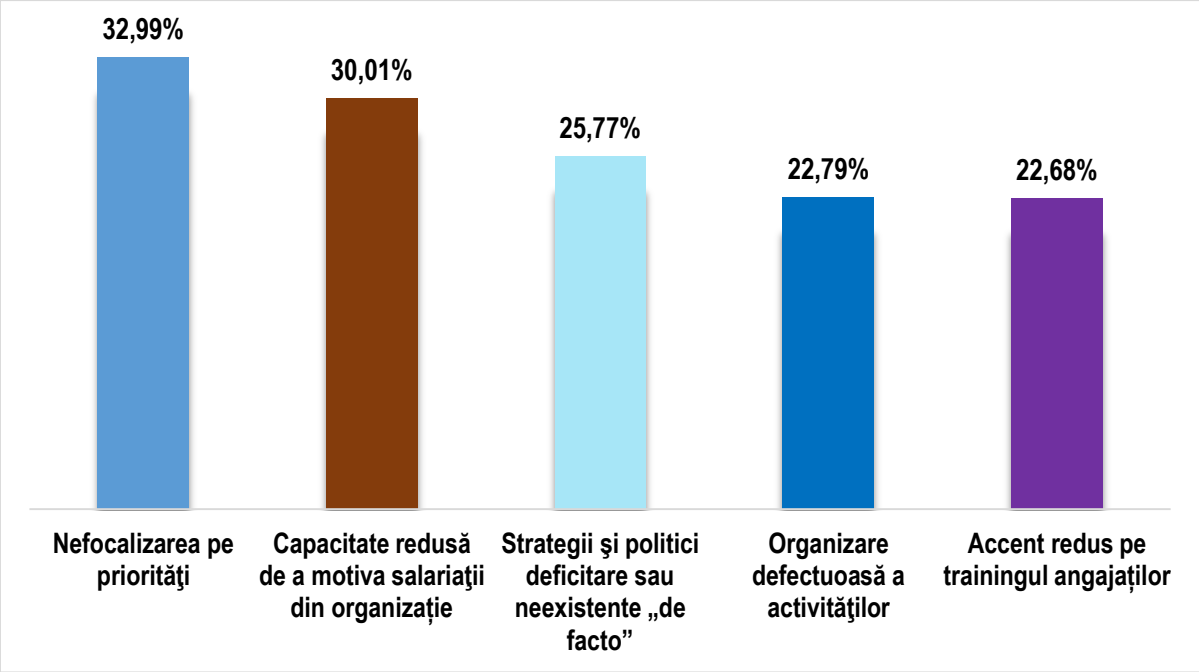


Figura nr. 34 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2017

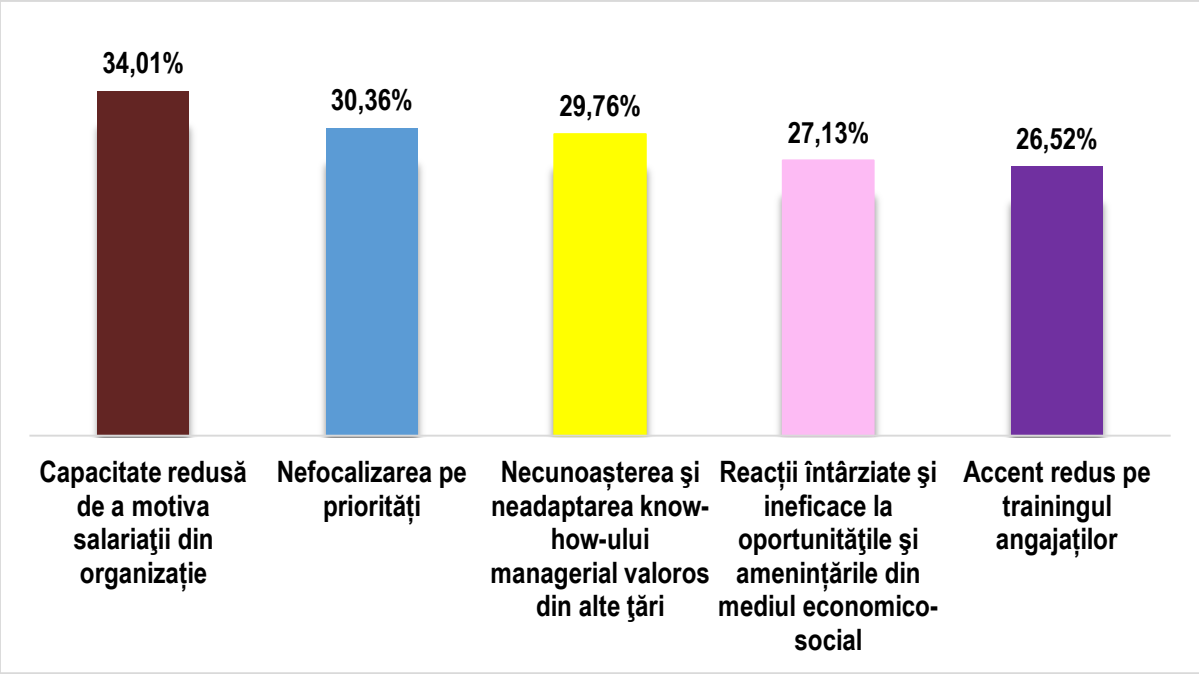


Figura nr. 35 – Principalele cinci slabe ale managementului din România în 2018

Analiza evoluției principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009 – 2018 ne permite să formulăm următoarele **constatări principale**:

- Manifestarea unei **dinamici moderate la nivelul principalelor cinci puncte slabe** pe parcursul celor zece ani, reflectată în faptul că deși zece puncte slabe se rulează în cei zece ani, două puncte slabe rămân constante pe parcursul întregii perioade, un punct slab se regăsește între principalele cinci în opt ani, și un altul, respectiv în șase ani;
- Nefocalizarea pe priorități și capacitatea redusă de a motiva salariații sunt cele două puncte slabe care se regăsesc în fiecare din cei zece ani considerați, primele două ocupând locurile unu și doi în această ierarhie în șase ani;

• Strategii și politici deficitare sau inexistente ”de facto” este plasat în primele cinci cele mai intense puncte slabe pe parcursul a opt ani;

• Reacții manageriale întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economic și social au fost **incluse în primele cinci puncte slabe pe parcursul a șase ani**.

• Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și organizarea defectuoasă a activităților se regăsesc între primele cinci puncte slabe în patru ani.

• Accentul redus la training al salariaților și coordonarea ineficace a personalului se plasează între cele mai intense cinci puncte slabe, în trei dintre cei zece ani considerați;

• Insuficienta fundamentare economică a deciziilor și, respectiv, necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări apar în topul de cinci puncte slabe numai o singură dată;

• Intensitatea manifestării principalelor cinci puncte slabe în fiecare an variază între limite apreciabile, chiar cu o anumită tendință de creștere de la an la an. Astfel, în 2009, ecartul era de 12 procente, în 2010 – de aproape 12 procente, iar în 2011 – de aproape 15 procente, în 2012 de peste 16 procente, în 2013 de 12 procente, în 2014 - 18 procente, în 2015 de aproape 15 procente, în 2016 peste 15 procente, iar în 2017 și 2018 de circa 10 procente;

• Manifestarea unei **tendințe destul de pregnante de amplificare a intensității punctelor slabe în primii patru ani analizați**, așa cum demonstrează cifrele de mai jos:

- în 2009, poziția unu – 41,56%, iar poziția cinci - 29,56%;
- în 2010, poziția unu – 47,73%, iar poziția cinci - 36,36%;
- în 2011, poziția unu – 56,23%, iar poziția cinci - 40,59%;
- în 2012, poziția unu – 57,89%, iar poziția cinci – 40,35%.

• **Diminuarea substanțială a intensității punctelor slabe în 2013** – poziția unu la 46,53% (cu peste 11 procente față de poziția primă din 2012), iar poziția a cincea la 37,55% (cu aproape trei procente mai puțin față de poziția cinci în 2012);

• **Continuarea diminuării intensității punctelor slabe în 2014 și 2015,** poziția unu în 2014 fiind de 41,5% (cu peste 5 procente mai mică față de 2013), iar poziția cinci la 23,55%, (cu 14 procente inferioară celei din 2013). În 2015 cea mai ridicată frecvență a unui punct slab a fost de numai 33,33%, sensibil mai mică decât în 2014 (41,19%); în 2016 cea mai ridicată frecvență a fost 36,64%, față de 16,62% pentru poziția cinci. În 2017, punctul slab cel mai intens a înregistrat o diminuare, ajungând la 32,99%, iar cel de pe poziția cinci o creștere, înregistrând 22,68%. În anul 2018 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 la aproape 30% (vezi figura nr. 36).

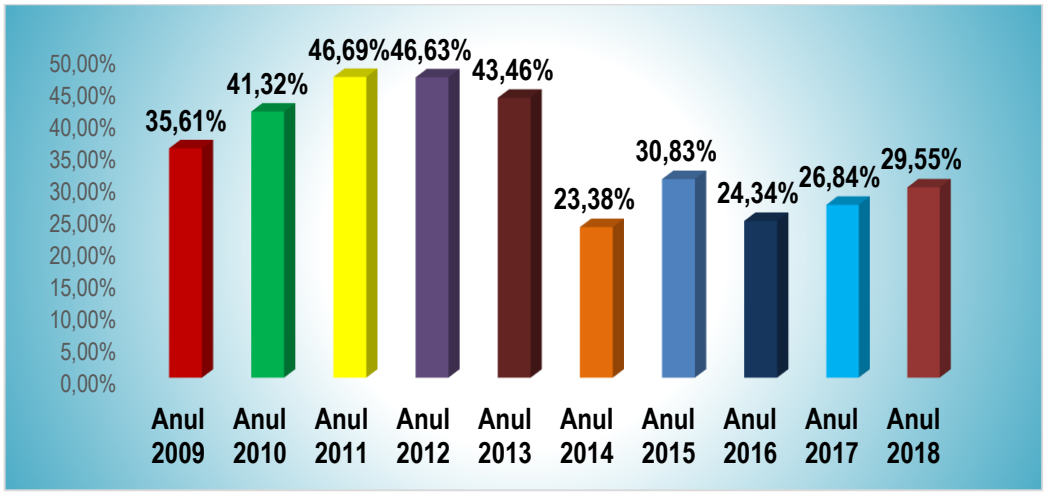


Figura nr. 36 – Intensitatea medie a principalelor cinci puncte slabe în perioada 2009-2018

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 și reacții manageriale întârziate și ineficiente la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și insuficientă preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane.

2.3.7. Concluzii privind evoluția managementului din România în perioada 2009-2018

Analizele efectuate ne permit ca, pe lângă aspectele precedente, privind dinamica evoluțiilor manageriale în perioada 2009-2018, 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 2009-2018, ci, în mare parte, și pentru perioada de după 1990, în special pentru ultimul deceniu.

A. **Dinamica pozitivă a managementului practicat în România în ansamblul său, a evoluției conținutului și performanțelor sale în perioada ultimilor 20 de ani**. Schimbările pozitive sunt evidente în viziunea, abordările, modalitățile de management și calitatea managerilor de la toate nivelurile economiei. Fără aceste progrese, România nu ar fi reușit să înregistreze, mai ales după 2000, o perioadă consistentă de creștere economică alertă, intrarea în NATO și integrarea în Uniunea Europeană. La etichetarea României ca fiind „tigrul carpatic" în perioada 2002-2008 managementul și spiritul intreprenorial au avut, fără îndoială, o contribuție notabilă. Tot atât de evident și de cert este însă că managementul din România este deficitar în multe privințe, că îl despart încă numeroase elemente strategice, tactice și operaționale pentru a ajunge la nivelul mediu european, pentru a valorifica mai performant atuurile, nu puține, pe care le deține economia și populația României.

Intrarea României în Uniunea Europeană, internaționalizarea în ritm alert a activităților economico-sociale, investițiile străine apreciabile, în special în perioada 2006-2009, au contribuit substanțial la progresele managementului autohton, reflectate în evoluțiile economico-sociale pozitive ale țării în ansamblul său.

B. **Europenizarea marchează, în special după anul 2000, dezvoltarea managementului din România**, când a devenit certă intrarea în Uniunea Europeană. Un rol major în această privință l-au avut acordurile încheiate și realizate în perioada de preaderare. O bună parte din aquis-ul comunitar – concretizat în cele peste 60.000 de pagini de documente traduse în limba română, în vederea cunoașterii, adaptării și adoptării lor - a avut un apreciabil impact direct și indirect asupra managementului, îndeosebi a celui public. Numeroasele traininguri, vizite de studii, materiale documentare, de care au beneficiat managerii și specialiștii de la nivel de parlament, guvern, ministere, agenții guvernamentale, județe, municipii, etc. – amplificate odată cu intrarea în Uniunea Europeană - au generat o diseminare apreciabilă a abordărilor manageriale practicate în Uniunea Europeană, în special a bunelor practici. Se constată, din păcate, că numai o parte dintre cunoștințele manageriale transferate acestora se regăsesc în mod sistematic în managementul practicat de administrația publică centrală și locală.

C. **Existența de resurse umane bine pregătite la nivelul specialiștilor cu studii superioare, cu un bun raport preț (salariu) - calitate, ceea ce reprezintă un factor favorizant derulării unui management rațional la toate eșaloanele economiei**. Calitatea bună a unei părți apreciabile a resurselor umane autohtone – generată de calitatea învățământului și de „deschiderea" spre școală a majorității populației, îndeosebi în mediul urban – a reprezentat unul dintre principalii factori care au contribuit la înființarea și dezvoltarea a peste 600.000 de firme noi în perioada 2000-2017, dintre care peste 10% sunt cu capital străin. În ultima perioadă, îndeosebi după 2010 se constată un deficit de muncitori calificați pentru o paletă largă de profesiuni. Această situație – semnalată cu mult timp înainte de patronate și numeroși specialiști – tinde să se "cronicizeze" cu toate că au început să se adopte și aplice unele măsuri, inclusiv în ceea ce privește dezvoltarea învățământului dual. Raportul bun preț-calitate a resurselor umane nu este însă suficient valorificat, în special ca urmare a deficiențelor apreciabile care se manifestă în organizarea locurilor de muncă, a activităților în general și a nepracticării unor abordări manageriale stimulative pentru efort și performanță, similare cu cele 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, conexate cu nivelul dezvoltării economiei și societății din România, cu politicile și mai ales cu practicile economice și sociale puse în operă de managementul politic și economic național, de condițiile și stimulentele oferite de alte țări, de climatul politic și social din România ș.a. Cert este că prin emigrația resurselor umane, România pierde substanțial pe două planuri: resursele umane nu generează produse, servicii, valoare adăugată în România, contribuind la dezvoltarea sa, ci ele produc în alte țări; resursele umane emigrate – în special cele calificate – reprezintă o „finanțare" și o capitalizare gratuită indirectă, dar substanțială pe care România o face țărilor de destinație. Aceste pierderi sunt compensate parțial de sumele pe care le trimit în țară emigranții și de faptul că atunci când se întorc – desigur numai cei care revin – posedă abilități, cunoștințe, cultură a muncii și competențe manageriale superioare, favorizante creșterii performanțelor economico-sociale în România.

E. **Calitatea managerilor din România – care are un rol decisiv asupra funcționalității și performanțelor în toate sistemele economico-sociale – este foarte inegală, cu o ușoară tendință de atenuare**. Pronunțata inegalitate de calitate și eficiență a managerilor se explică prin numeroase cauze: nivelul de pregătire al managerilor, a economiștilor, inginerilor, juriștilor, informaticienilor etc. este foarte diferit de la o universitate la alta și în cadrul acestora între facultăți și secții; selecția pentru funcțiile manageriale, mai ales în domeniul public, nu se face adesea după criterii calitative riguroase, în special datorită politizării excesive și nepotismului; o parte apreciabilă a celor care ocupă funcții manageriale, inclusiv cele de nivel superior, nu au o pregătire consistentă în management de tip universitar și/sau postuniversitar; practicarea învățării continue nu a devenit o obișnuință decât pentru o minoritate a managerilor din România, în special din firmele multinaționale, mari și mijlocii; opinia publică abia în ultimii ani a început să conștientizeze consecințele majore pe care le are calitatea managementului asupra performanțelor economice și calității vieții. De precizat că se constată un minus mai substanțial de calitate a managerilor, mai ales în administrația publică, la nivelul managementului de vârf, adică în zonele cu mare impact negativ în economie și societate, care afectează o sferă mai mare de agenți economici și persoane. Un impact negativ major asupra societății și economiei românești au competențele manageriale reduse ale majorității primarilor de localități, președinților de consilii județene și consilierilor locali. Calitatea și eficiența managerilor în zona privată sunt, ca medie, superioare celor din administrație, în special datorită motivării superioare, birocrației mai reduse și condiționării supraviețuirii firmelor de un anumit nivel calitativ al deciziilor, acțiunilor și comportamentelor manageriale.

F. **Neconștientizarea și neglijarea interesului național constituie o altă trăsătură a macromanagementului, în special al celui politic și din administrația publică**. Exemplele care pot argumenta aserțiunea de mai sus sunt din păcate numeroase. Ne mărginim la menționarea privatizării marilor companii industriale (Petrom, Sidex), a poștei (Romtelecom), băncilor (Banca Comercială, BRD ș.a.), la concesionarea resurselor de petrol și de gaze naturale ale României, care s-au realizat în condiții financiare net inferioare comparativ cu privatizările sau concesionările similare din Polonia, Ungaria, Cehia etc. Ca urmare, resurse imense – în timp de ordinul zecilor de miliarde de euro - în loc să servească dezvoltării României, au ajuns să fie valorificate în principal în favoarea unor grupuri private în special din alte țări. Aceeași situație se întâlnește și în domeniul marilor lucrări de infrastructură de care are stringentă nevoie România și a căror realizare este într-o fază „incipientă" de două decenii. Neglijarea interesului național este continuată și după 2010 de către cele două mari partide politice – PSD și PNL – care, în loc să conlucreze pentru combaterea complexelor probleme economice cu care se confruntă țara, au ales calea luptei partinice fără menajamente între ele, contribuind la întârzierea și încetinirea relansării performante a economiei. Din păcate nu putem constata o îmbunătățire din acest punct de vedere nici în ultimii ani, 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 2016-2018, 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 și staționar în 2018.

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 - 2018, pe fondul crizei și urmărilor sale, acestea au fost diminuate și menținute la un nivel scăzut. O astfel de situație, în contradicție cu prevederile Strategiei Europa 2020 și cu interesul național, este total contraproductivă, grevând semnificativ asupra dezvoltării țării, asupra reducerii decalajelor față de media Uniunii Europeană și asupra sustenabilității dezvoltării economice și sociale. Anii 2015 - 2018 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 2009-2018 - în continuare birocrația creează numeroase probleme firmelor și populației. Birocrația ridicată este o rezultantă a legislației complexe și greoaie, a nivelului de pregătire și mentalității personalului din administrație, a culturii populației, a încetinirii voite în a trece la electronizarea relațiilor dintre instituțiile statului, organizații și cetățeni, firește, în sectoarele în care aceasta este posibilă și eficace. Birocrația consumă timp și bani fără a produce efecte utile, care, dacă ar fi alocați dezvoltării ar genera mai multă performanță economică și creștere a calității vieții populației.

J. **Instabilitate accentuată în structurile manageriale** – îndeosebi cele de vârf, dar nu numai – ale administrației publice la nivel național, regional, județean și local. Instabilitatea este cauzată în primul rând de schimbările politice declanșate de ciclurile de alegeri cuatrienale și de schimbările în coalițiile politice și în partidele de guvernământ. Venirea și plecarea clientelei politice, care de multe ori nu posedă competențele strict necesare manageriale și specifice domeniului condus, generează, pe lângă discontinuitate structurală, disfuncționalități și, implicit, rezultate necorespunzătoare în îndeplinirea obiectivelor previzionate-economice, sociale, educaționale, ecologice etc. Fără stabilitatea și profesionalizarea specialiștilor din administrație, România nu poate recupera decalajele care o despart de țările dezvoltate din Uniunea Europeană. Voința politică și situarea în prim plan a interesului național sunt cheile pentru a rezolva această problemă.

K. **Realizarea după 1990 de progrese notabile în ceea ce privește dezvoltarea piețelor naționale de informații și cunoștințe și, respectiv, de produse și servicii, favorizante derulării activităților economice, la care managementul a avut un aport substanțial**. Fără îndoială, asupra nivelului atins de piața de informații și cunoștințe contribuții majore au avut integrarea României în Uniunea Europeană și NATO, penetrarea capitalului străin, explozia mass-mediei la nivel național și local, dezvoltarea rapidă a învățământului universitar, transferul masiv de informații și cunoștințe mijlocit de intensul fenomen de emigrare a populației României, dezvoltarea rapidă a infrastructurii informațional-comunicaționale naționale și conectarea sa la sistemele internaționale. Ca urmare, piața de informații și cunoștințe se manifestă ca un puternic catalizator al modernizării activităților economice, al racordării acestora la evoluțiile internaționale și la accelerarea tranziției spre economia bazată pe cunoștințe. În mod similar a evoluat și piața internă de mărfuri și servicii, cu o modernizare intensă după 1990 și cu o rapidă expansiune în perioada post 2000, stopată de criza din 2009 și 2010. Fără îndoială că la ritmul rapid de creștere al PIB-ului din intervalul 2000-2008 și ulterior în 2015-2018, o contribuție substanțială au avut-o dezvolt[rile dimensionale, structurale și calitative ale pieței de mărfuri și servicii. Contractarea acestei piețe în 2009 și 2010 s-a repercutat imediat și semnificativ asupra diminuării PIB-ului. Problema esențială în prezent este integrarea cât mai eficace a piețelor din România în Piața Unică europeană, pentru a valorifica într-o măsură superioară potențialul de creștere oferit de aceasta. Condiția esențială pentru ca aceste procese să se deruleze accelerat și eficace este fundamentarea pe strategii și politici naționale, teritoriale și sectoriale profesioniste, armonizate cu

Strategia UE 2020 și cu tendințele economice mondiale.

L. **Ameliorarea notabilă în 2015-2018 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% și respectiv 4% 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.

În concluzie, putem afirma fără teama de a greși că în România, la nivel național s-au **conturat apreciabile elemente manageriale profesioniste, încă insuficient de consistente, dar care se amplifică, însă într-un ritm modest**. Afirmațiile unor specialiști cunoscuți din România realizate în deceniul trecut „managementul românesc actual este încă unul inerțial, cu șocuri de adaptare și gândire de „gelatină" pentru care regimul de funcționare este mai important decât performanța[1]" sau managementul autohton este „cleptocratic", definit de clientelism politic și administrativ, impulsionat de nevoia de îmbogățire personală rapidă, pe fondul unei anarhii organizate[2] se estompează din ce în ce mai mult în contextul europenizării României, a „învățării" mecanismelor economiei de piață și a schimbării generațiilor.

2.4. Dinamica managementul administrației publice în perioada 2009 – 2018

Analiza evoluției „stării de sănătate" a managementului din România, în perioada 2008-2018, 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 în mod simțitor influențate de schimbările survenite în mediul socio-politic și economic de la nivel internațional și național, la rândul sau punându-și amprenta asupra funcționalității celorlalte instituții ale statului, mediului de afaceri, agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România, în ansamblul său.

În mod similar cu analizele realizate pentru celelalte nivele, vom avea în vedere atât evaluarea în dinamică a calității și performanțelor managementului administrației centrale și locale (prin compararea acestora cu nivelele înregistrate în anul precedent și cu nivelul mediu din țările membre ale Uniunii Europene și Europei Centrale), cât și a capacității acestuia de a face față complexei situații economice actuale din România.

2.4.1. Managementul administrației publice centrale

2.4.1.1. Analiza în dinamică a 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 furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2012-2018, cu privire la evoluția calității managementului administrației centrale comparativ cu anul precedent, în fiecare dintre anii incluși în analiză, este prezentată în tabelul nr. 5.

Analizând aceste informații, se poate observa faptul că, exceptând anul 2013, cea mai mare parte dintre respondenți apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice centrale ca fiind aproximativ la același nivel comparativ cu anul precedent, iar cea mai mică pondere revine celor care au notat un nivel de calitate superior. Poate fi remarcată și ponderea mare a respondenților care au afirmat că „nu știu", aceasta variind între 6,36% și 31,98%).

[1] Brătianu, C., Managementul universitar românesc, Management și inginerie economică, nr. 4, 2005.
[2] Mihuț I., Lungescu D., Cultural Dimensions in the Romanian Management, Management & Marketing, nr. 1, 2006

Tabelul nr. 5

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 - 2018

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

O imagine mai relevantă asupra evoluției calității managementului exercitat la nivelul administrației centrale comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2018, poate fi redată eliminând efectul pe care l-ar putea avea asupra acestor rezultate procentul mare al respondenților nehotărâți, neluând în calcul opțiunea „nu știu". Examinând datele prezentate în figura nr. 37, putem observa[1,2,3,4,5]:

- În cinci dintre cei șase ani analizați aproximativ o jumătate dintre respondenții au evaluat calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent.
- Pe toată perioada analizată, procentul respondenților sunt de părere că această calitate a înregistrat un declin este net superior celui al respondenților care au remarcat evoluții pozitive, diferența variind între 5,82 p.p. în anul 2013 și 24,21 p.p. în anul 2018.
- Analiza în dinamică pe perioada 2012-2017 relevă o evoluție negativă semnificativă în anul 2014, procentul respondenților care l-au apreciat ca fiind de un nivel superior scăzând dramatic de la 35,92% la 14,21%, în timp ce ponderea aprecierilor negative a scăzut de la 41,74% la 36,30%.
- În anul 2015, deși nota generală este de asemenea defavorabilă, a crescut ușor procentul respondenților care observă o evoluție pozitivă (de la 14,21% în 2014 la 17,52% în 2015), concomitent cu o scădere de aproximativ 10 p.p. a proporției respondenților care constată o evoluție negativă (de la 36,30% în 2014 la 26,60% în 2015).
- Evoluția pozitivă nu se menține însă în perioada 2016-2018, putându-se 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 creșterea ponderii opiniilor nefavorabile (de la 26,60% la 37,70%).

[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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

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

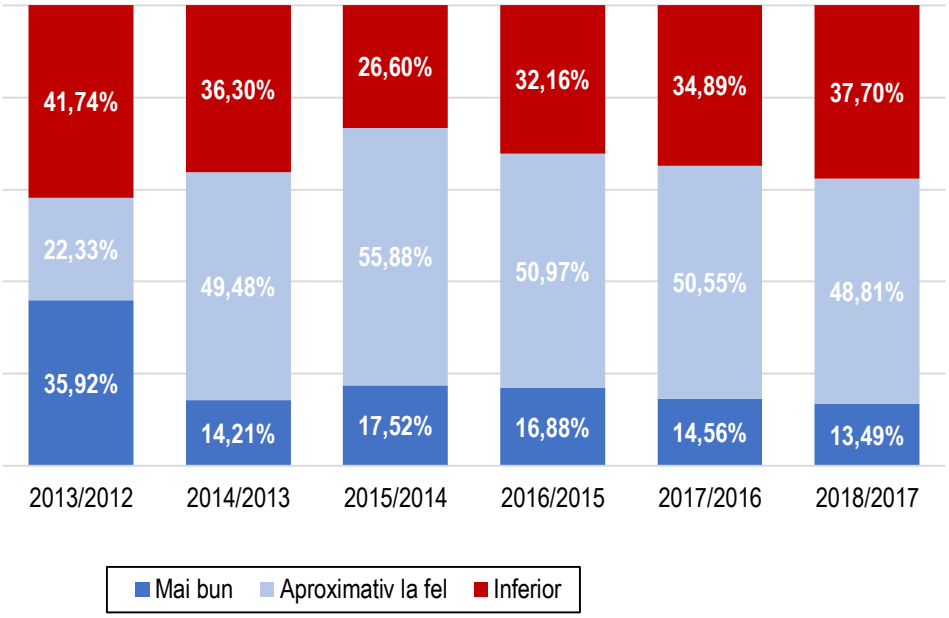


Figura nr. 37 - Evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România în perioada 2012 – 2018, fără opțiunea „nu știu"

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

B. Comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și celelalte țări din Europa Centrală

Evoluția calității managementului administrației centrale comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană, în fiecare dintre anii incluși în analiză (2016-2018), astfel cum aceasta a fost percepută de cadrele didactice și cercetătorii în management și managerii și specialiștii din firme, este prezentată în tabelul nr. 6.

După cum se poate observa, pe toată perioada analizată, acest nivel de calitate este apreciat ca fiind net inferior, ponderea respondenților care au furnizat acest răspuns crescând an de an de la 46,24% la 70,12%, în timp cea mai mică pondere (între 7,27% și 3,70%) revine respondenților care evidențiază un nivel superior.

Tabelul nr. 6

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2018

Nr. crt.	Perioada 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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, completat cu date din 2018)

Analiza în dinamică a 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 – 2018, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu", relevă[1,2,]:

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei opiniilor favorabile, cu diferențe cuprinse între 52,42 p.p în anul 2016 și 80,92 p.p. în anul 2018).
- Procentului respondenților care apreciază la 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 84,41% în 2018), concomitent cu o diminuarea ponderii opiniilor favorabile (de la 9,78% la 4,50%).

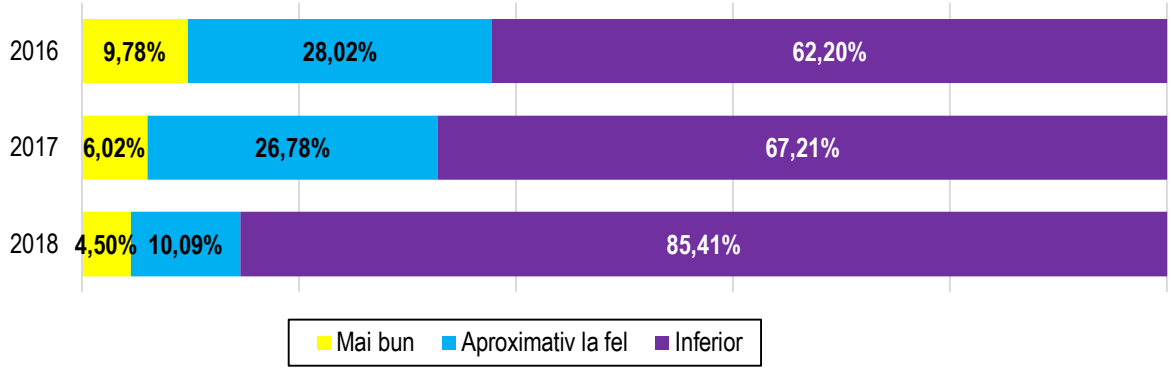


Figura nr. 38 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2018, fără opțiunea „nu știu"
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, completat cu date din 2018)

Relevantă este, de asemenea, și prezentarea și analiza calității și eficacității managementului practicat la nivelul administrației centrale, comparativ cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală, în fiecare dintre anii incluși în analiză (2016-2018), astfel cum aceasta a fost percepută de cadrele didactice și cercetătorii în management și managerii și specialiștii din firme.

Conform opiniilor respondenților, și în ceea ce privește compararea cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, cea mai pondere (între 36,68% și 50,89%) revine aprecierilor negative, putându-se remarca însă ponderi 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 6,45% și 3,40% dintre respondenți). Poate fi remarcat și faptul că, în fiecare dintre cei trei ani, aproximativ o treime dintre respondenți au afirmat că „nu știu".

Tabelul nr. 7

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2018

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017, completat cu date din 2018)

[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.

Analiza în dinamică a opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2018, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu", pune în evidență câteva elemente semnificative[1,2,]:

- Ca și în cazul comparației cu managementul practicat în țările membre ale Uniunii Europene, pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei opiniilor favorabile, cu diferențe cuprinse între 45,24 p.p în anul 2018 și 70,55 p.p. în anul 2018).
- Deși ponderea aprecierilor nefavorabile este și de această dată net superioară, diferențele sunt de mai mică anvergură decât în cazul comparației cu managementul practicat în țările membre ale Uniunii Europene.
- Procentului respondenților care apreciază la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România ca fiind de un nivel inferior comparativ cu Uniunea Europeană a crescut (de la 54,89% în 2016 la 75,60% în 2018), concomitent cu o diminuarea ponderii opiniilor favorabile (de la 9,9,65% la 5,05%).

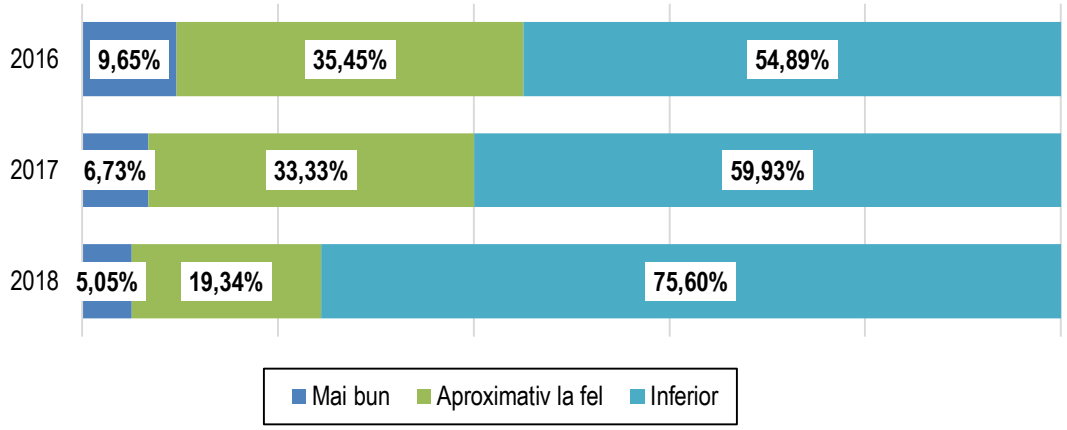


Figura nr. 39 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice centrale din România comparativ cu Europa Centrală în perioada 2016 – 2018, fără opțiunea „nu știu"
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017, completat cu date din 2018)

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

În tabelul nr. 8 este prezentată evoluția capacității managementului administrației publice centrale de a face față situației economico-sociale actuale, în perioada 2008-2018, privită prin prisma răspunsurilor cadrelor didactice, cercetătorilor în management și managerilor și specialiștilor din firme participante la cele 10 anchete anuale.

Analiza acestor rezultate sugerează că, în opinia respondenților, perioada 2009-2018 poate fi caracterizată de o capacitate scăzută a managementului administrației publice centrale de a face față complexei situații economice, ponderea respondenților care au făcut o astfel de evaluare variind între 29,20% și 80,75%, în timp ce procentul respondenților care au furnizat evaluări pozitive a fost net inferior, fluctuând între 2,67% și 14,00%.

[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.

Tabelul nr. 8

Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2018

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%

(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 și completat cu date din 2018)

Din analiza în dinamică a opiniilor respondenților cu privire la capacitatea managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei economice și urmărilor acesteia resimțite pe plan economic și social, în perioada 2009 – 2018, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu", se poate remarca[1,2,3,4,5,6,7,8,9]:

- În prima parte a perioadei analizate (2009-2014) se poate observa 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 scăzute de la 81,62% la 46,07%.
- Anii 2015 și 2016 au fost caracterizați de fluctuații de mică anvergură, atât în ceea ce privește ponderea capacității ridicate, cât și cea corespunzătoare capacității scăzute în totalul eșantionului de respondenți.
- Din păcate, tendința pozitivă nu s-a menținut și în anul 2017 și 2018, procentul respondenților care au

[1] Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România şi ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, Bucureşti, 2010.
[2] Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, Bucureşti, 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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

remarcat o capacitate ridicată scăzând de la 18,01% la 8,07%, concomitent cu amplificarea ponderii celor care au notat o capacitate de reacție scăzută a administrației centrale (de la 44,97% la 58,46%), astfel că, în anul 2018, administrația publică centrală are (în opinia respondenților) cel mai scăzut procent al capacității ridicate dintre cele șase nivele de analiză.

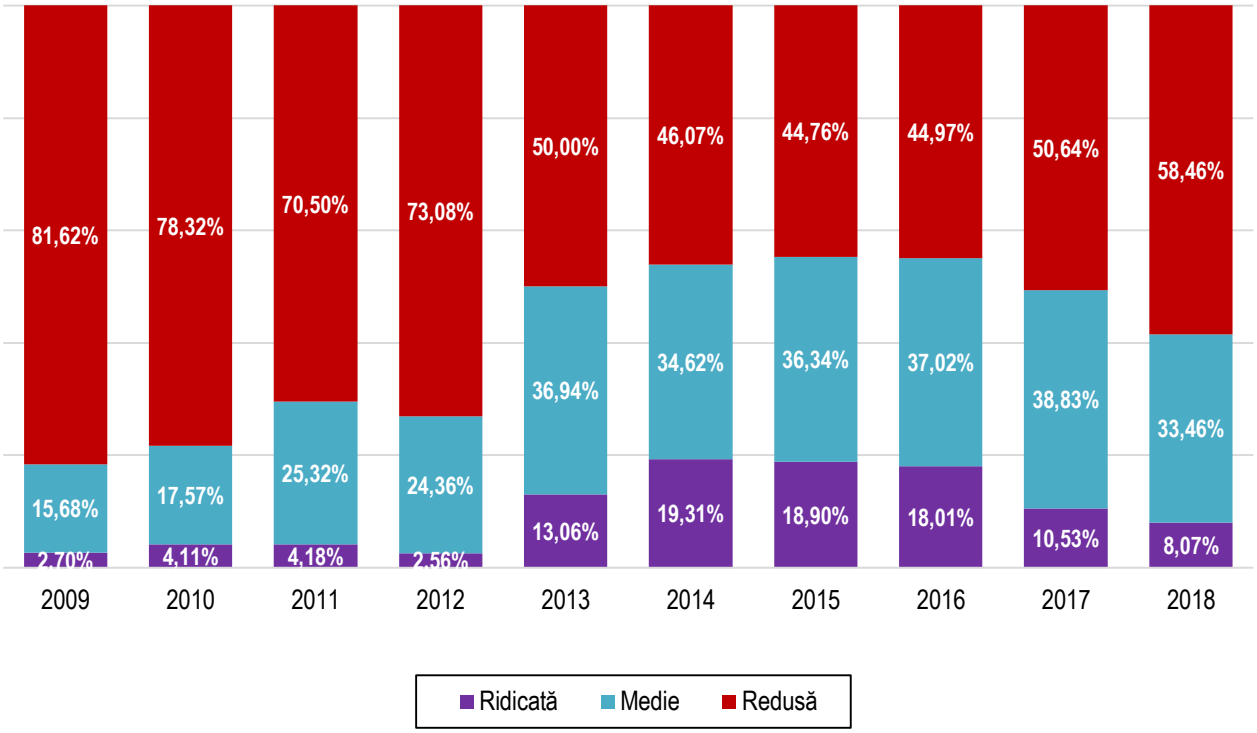


Figura nr. 40 – Dinamica capacității managementului administrației publice centrale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2018, fără opțiunea „nu știu"

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și Ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

2.4.1.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale

Principalele 10 **puncte forte** identificate la nivelul administrației centrale din România de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme, în perioada 2016-2018, sunt prezentate în figurile următoare, pentru fiecare dintre anii analizați. În urma examinării evoluției punctelor forte identificate, prin prisma poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, putem remarca[1,2,]:

- 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 ambii ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a acestora.
- Cu toate acestea, nici unul dintre punctele forte identificate la nivelul managementului administrației centrale nu a ocupat prima poziție decât într-unul dintre cei trei ani (elaborarea de strategii și politici bine fundamentate în anul 2016, dezvoltarea unui sistem informatic performant – 2017 și antrenarea intensă a salariaților din organizație), cea ce sugerează o relativă inconstanță a acestora în percepția

[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.

respondenților.

- Dezvoltarea unui sistem informatic performant poate fi considerat principalul punct forte al administrației centrale, acesta situându-se cu 17,42% dintre opțiuni pe cea de a doua poziție în anul 2016, în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în anul 2017 (cu 22,23% dintre opțiuni) și pe cea de a patra poziție în anul 2018.
- Dacă la cele de mai sus avem în vedere și procentele ridicate ale opțiunilor care se îndreaptă către valorificarea potențialului informațional și decizional al informației, putem concluziona 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.
- 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.

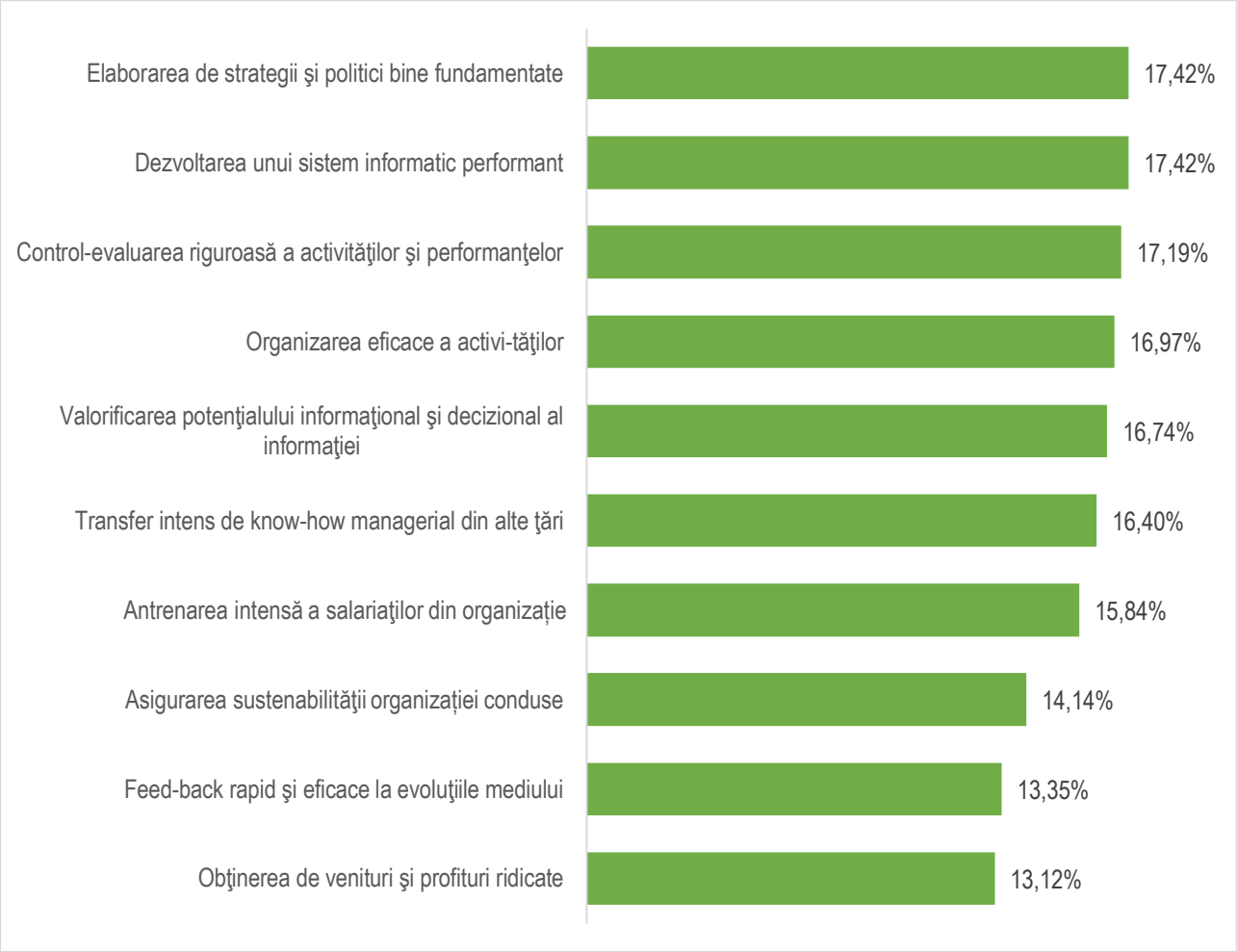


Figura nr. 41 - Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației *publice centrale din România în 2016*

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

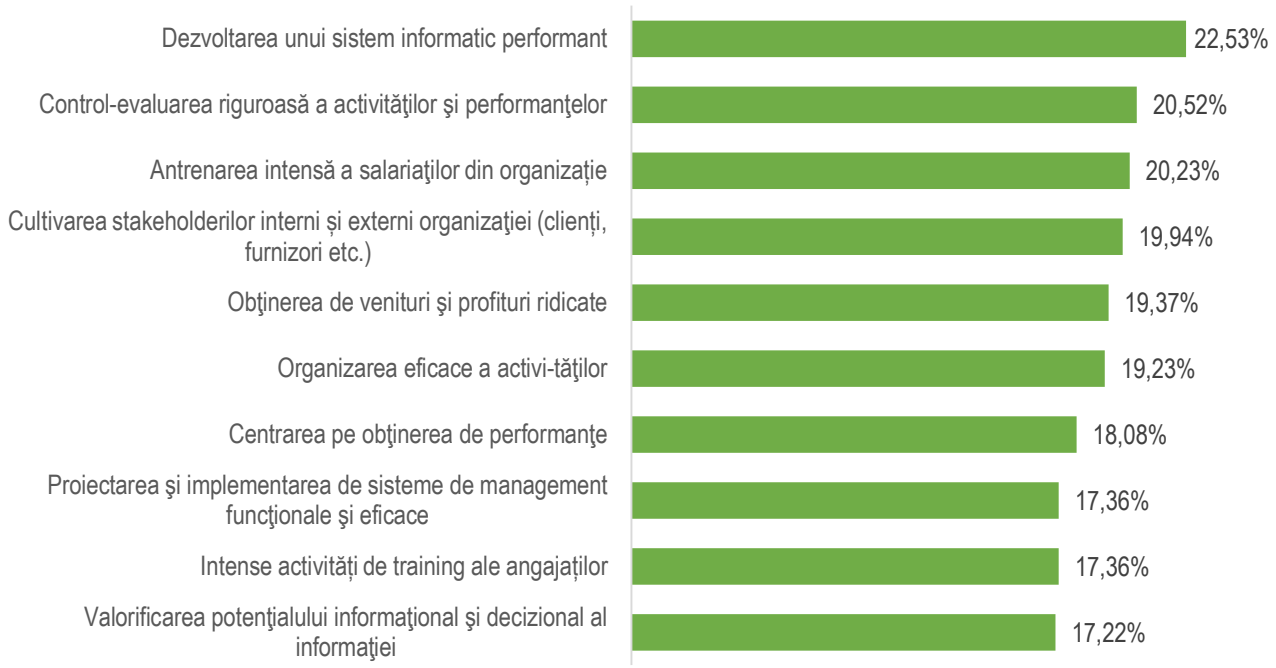


Figura nr. 42 - Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2017

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2017, Nicolescu O. coordonator)

Figura nr. 43 - Principalele puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018

Prin prisma frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei trei ani analizați, considerăm că cele mai importante cinci puncte forte identificate la nivelul administrației centrale, în perioada 2016-

2018, sunt cele prezentate în figura nr. 44, respectiv: antrenarea intensă a salariaților din organizație, dezvoltarea unui sistem informatic performant, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, organizarea eficace a activităților și centrarea pe obținerea de performanțe.

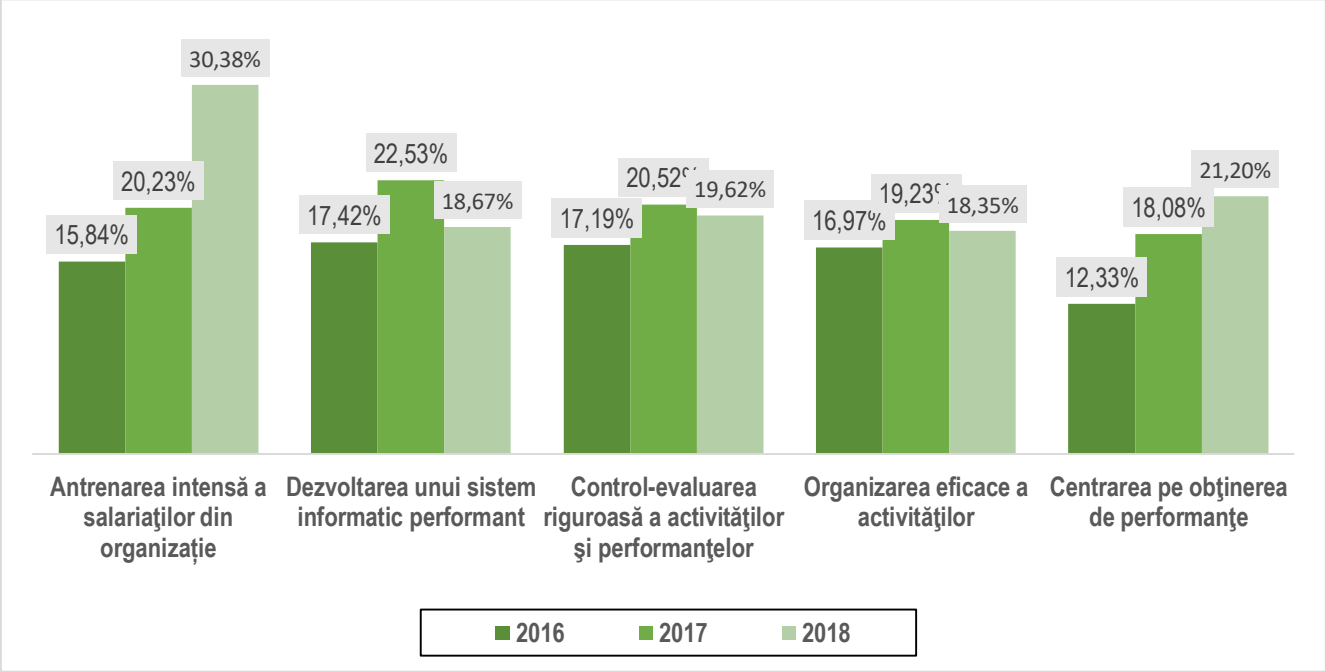


Figura nr. 44 – Principalele cinci puncte forte ale managementului administrației publice centrale în perioada 2016-2018

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

Principalele 10 **puncte slabe** ale managementului administrației centrale în perioada 2016-2018, identificate de către eșantionul de cadre didactice, și cercetători în management și manageri și specialiști din firme sunt prezentate în figurile următoare pentru fiecare dintre anii analizați. Analiza acestora prin prisma poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, putem remarca[1,2,]:

- Opt dintre cele 24 de puncte slabe (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, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații) s-au situat în toți cei trei ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a acestora.
- Nefocalizarea pe priorități poate fi considerat ca fiind principalul punct slab al administrației centrale, acesta situându-se în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în toți cei trei ani analizați, cu 28,80% dintre opțiuni în anul 2016, 34,77% în 2017 și 40,08% în 2018.
- În doi dintre ani analizați, a doua disfuncționalitate majoră a administrației centrale poate fi considerată organizare defectuoasă a activităților, aceasta fiind indicată de către 18,63% dintre persoanele intervievate în 2016 și respectiv 26,65% în 2017.
- Două dintre cele mai frecvent menționate puncte slabe se referă la strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto" și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul

[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.

economico-social, reflectând o capacitate previzionară diminuată a managementului de la acest nivel, acesta având mai degrabă o abordare de tip reactiv.

Figura nr. 45 - Principalele 10 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. 46 - Principalele 10 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. 47 - Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației publice centrale din România în 2018

Prin prisma frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei doi ani analizați, considerăm că cele mai importante cinci puncte slabe identificate la nivelul administrației centrale sunt: nefocalizarea pe priorități, organizare defectuoasă a activităților, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări. În figura nr. 48 este prezentată dinamica acestora în perioada 2016-2018.

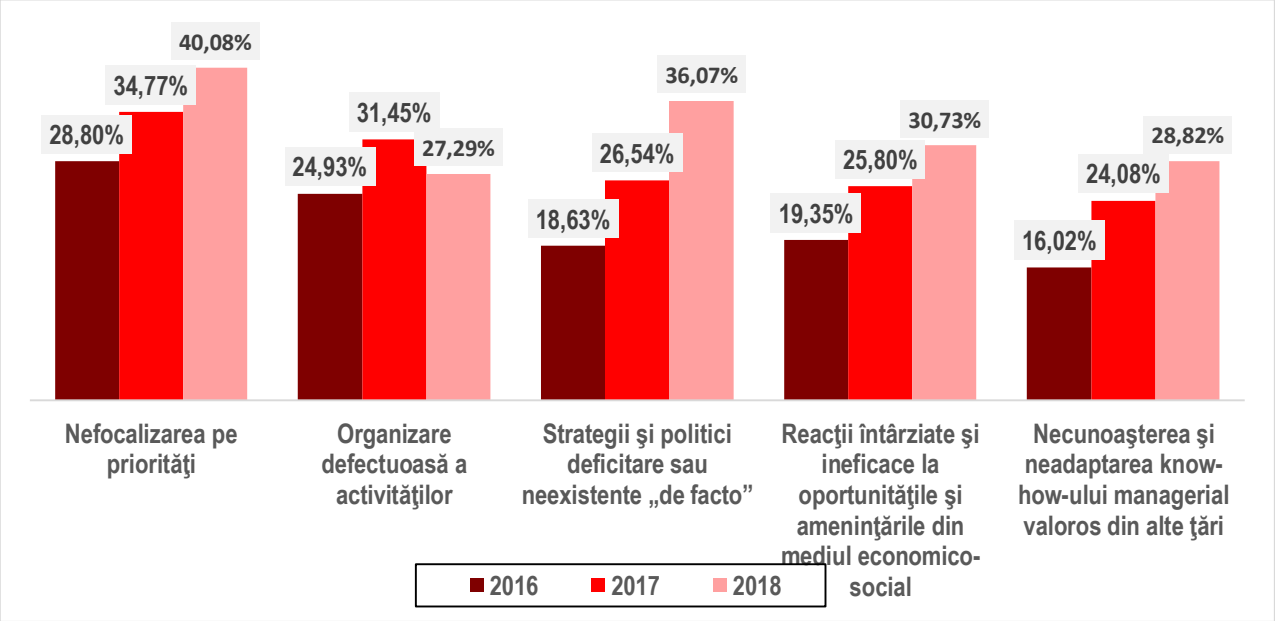


Figura nr. 48 – Principalele cinci puncte slabe ale managementului administrației publice centrale în perioada 2016-2018

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

2.4.2. Managementul administrației publice locale

2.4.2.1. Analiza în dinamică a calității managementului administrației publice locale

A Comparativ cu anul precedent

Evoluția calității managementului administrației publice locale comparativ cu anul precedent, în fiecare dintre anii incluși în analiză (2012-2018), astfel cum aceasta a fost percepută de cadrele didactice și cercetătorii în management și managerii și specialiștii din firme, este prezentată în tabelul nr. 9.

După cum se poate observa, exceptând anul 2013, pe toată perioada analizată, acest nivel de calitate este apreciat ca fiind aproximativ de același nivel, ponderea respondenților care au furnizat acest răspuns variind între 36,83% și 40,85%, în timp cea mai mică pondere (între 8,66% și 12,45%) revine respondenților care evidențiază un nivel superior.

Tabelul nr. 9

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2018

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

Analiza dinamică a opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu") cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu anul precedent, în perioada 2012-2018, putem remarca[1,2,3,4,5]:

- Cu excepția anului 2013, 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.

[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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

- Pe toată perioada analizată, proporția respondenților care remarcă evoluții negative este semnificativ mai mare decât a celor care notează îmbunătățiri.
- Analiza dinamică a acestor date relevă faptul că proporția aprecierilor favorabile a scăzut dramatic în anul 2014 comparativ cu 2013 (de la 30,00% la 12,20%). O evoluție descendentă, dar mult mai puțin accentuată a înregistrat și proporția aprecierilor negative, aceasta scăzând de la 37,13% în 2013 la 34,88% în 2014.
- În anii următori (2015-2018) atât ponderea respondenților care au constatat ameliorări 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.

Transpunerea grafică a acestor evoluții se regăsește în figura nr. 49.

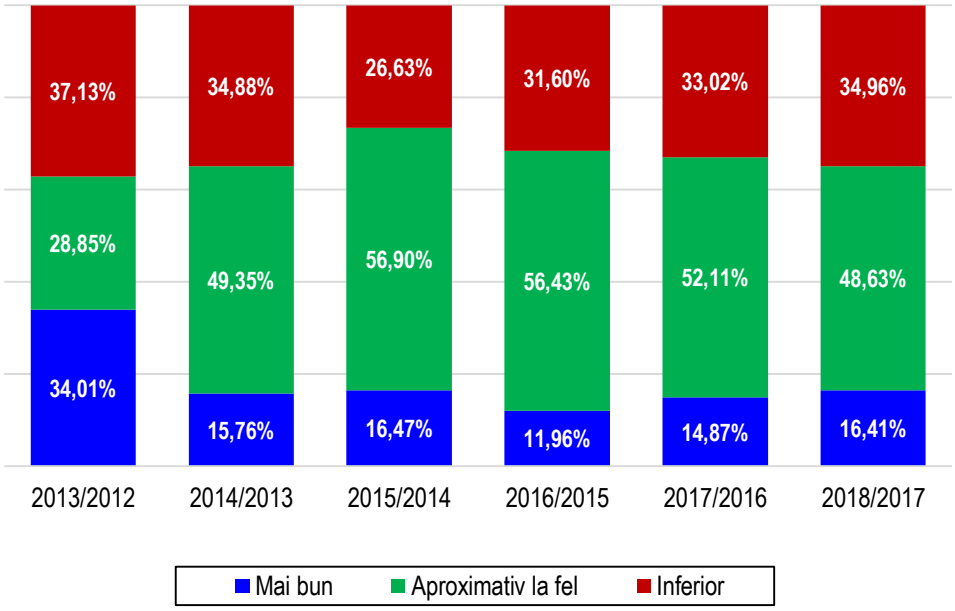


Figura nr. 49 - Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România în perioada 2012 – 2018

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 completat cu date din 2018)

B. Comparativ cu managementul mediu practicat în Uniunea Europeană și celelalte țări din Europa Centrală

Centralizarea răspunsurilor cadrelor didactice și cercetătorilor în management și ale managerilor și specialiștilor din firme furnizate cu prilejul anchetelor anuale realizate în perioada 2016-2018, cu privire la performanțele administrației publice locale din România, prin prisma calității și eficacității managementului practicat la acest nivel, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană este prezentată în tabelul nr. 10.

Analizând aceste informații, se poate observa faptul că, cea mai mare parte dintre respondenți apreciază calitatea managementului practicat în cadrul administrației publice locale ca fiind inferioară celei a managementului mediu din Uniunea Europeană, ponderea acestora crescând an de an, de la 45,26 în anul 2016 la 68,79% în 2018. Concomitent, cea mai mică pondere revine celor care au notat un nivel de calitate superior (între 6,78% și 5,18%).

Tabelul nr. 10

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2018

Nr. crt.	Perioada 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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

Rezultatele analizei evoluției opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2018, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu", pune în evidență următoarele elemente[1,2]:

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care au notat un nivel de calitate inferior a fost net superioară celei opiniilor favorabile, cu diferențe cuprinse între 51,14 p.p în anul 2016 și 77,76 p.p. în anul 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%).

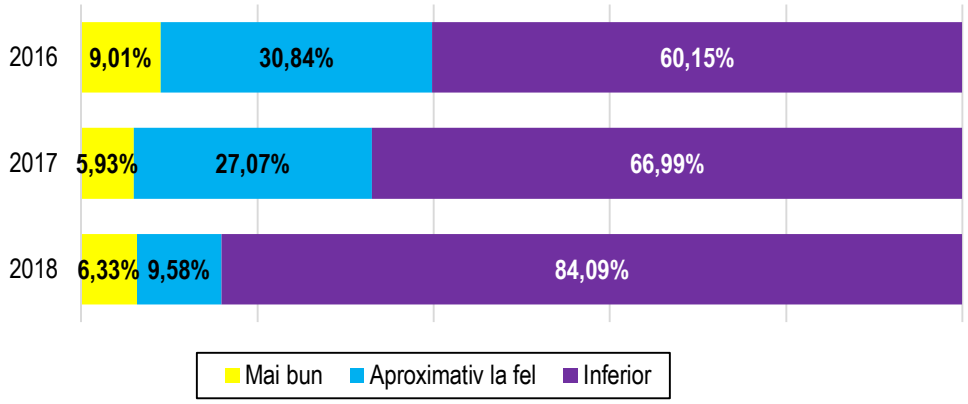


Figura nr. 50 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Uniunea Europeană în perioada 2016 – 2018, fără opțiunea „nu știu"
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016, 2017 completat cu date din 2018)

În tabelul nr. 11 este prezentată evoluția nivelului de calitate al managementului administrației publice locale din România comparativ cu managementul practicat în țările din Europa Centrală, în perioada 2016-2018, privită prin prisma răspunsurilor cadrelor didactice, cercetătorilor în management și managerilor și specialiștilor din firme participanți la anchetele anuale.

[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.

Analiza acestor rezultate sugerează că, în opinia respondenților, în perioada 2016-2018, 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 crescând de la an la an, de la 35,13% în anul 2016 la 50,00% în 2018, în timp ce procentul respondenților care au furnizat evaluări pozitive a fost net inferior între 5,47% și 4,59%).

Tabelul nr. 11

Dinamica nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală în perioada 2016 – 2018

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%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

În urma analiza în dinamică a opiniilor respondenților cu privire la calitatea managementului administrației publice locale din România comparativ cu țările din Europa Centrală, în perioada 2016 – 2018, de data aceasta neluând în calcul opțiunea „nu știu", se poate remarca[1,2]:

- În toți cei trei ani care fac obiectul acestei analize, 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 cu 44,77 p.p. în anul 2016 până la 67,18 p.p. în 2018.
- De asemenea, pe toată perioada analizată, 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%).

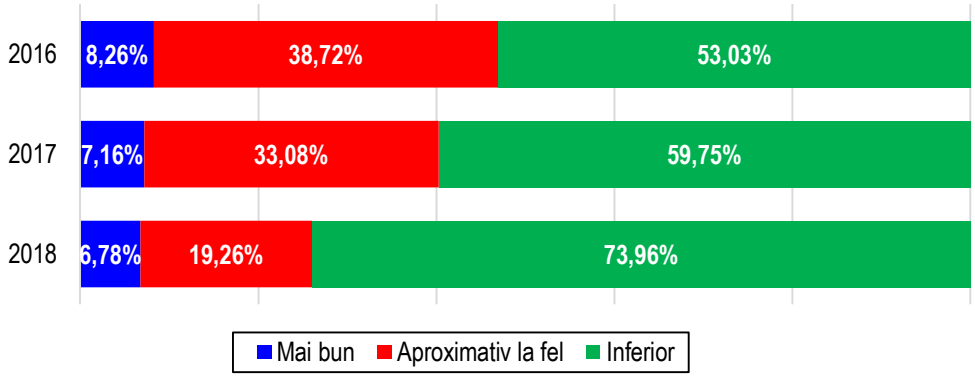


Figura nr. 51 - Evoluția nivelului managementului practicat la nivelul administrației publice locale din România comparativ cu Europa Centrală în perioada 2016 – 2018, fără opțiunea „nu știu"
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România 2016 și 2017, completat cu date din 2018)

[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.

2.4.2.2. Analiza în dinamică a capacității managementul administrației publice locale de a face față crizei economice și urmărilor acesteia în perioada 2009-2018

Relevantă este, de asemenea, și prezentarea și analiza capacității managementului administrației publice locale de a face față complexei situații economice, dar și urmărilor crizei economice care se resimt încă la nivelul economiei naționale, în fiecare dintre anii incluși în analiză (2009-2018), astfel cum aceasta a fost percepută de cadrele didactice și cercetătorii în management și managerii și specialiștii din firme.

Analizând informațiile prezentate în tabelul nr. 12, se poate observa faptul că, în toți cei 10 ani, cea mai mare parte dintre respondenți apreciază această capacitate ca fiind redusă, ponderea acestora variind între 29,88% în anul 2015 și 63,47% în anul 2012. Totodată, cea mai mică pondere revine celor care au notat o capacitate redusă (între 4,79% și 14,36%).

Tabelul nr. 12

Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2018

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%

(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 și completat cu date din 2018)

Examinând dinamica percepțiilor cadrelor didactice, cercetătorilor și managerilor și specialiștilor din firme cu privire la capacitatea administrației publice de la nivel local de a răspunde provocărilor de ordin economic, în perioada 2009-2018, neluând în calcul opțiunea „nu știu", se poate remarca [1,2,3,4,5,6,7,8,9]:

- Primii ani ai perioadei analizate (2009-2012) au fost caracterizați de fluctuații de mică anvergură, atât în ceea ce privește ponderea capacității ridicate, cât și cea corespunzătoare capacității scăzute în totalul eșantionului de respondenți.
- Evoluția a fost una pozitivă în perioada 2013-2015, 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%.
- Din păcate, 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%).

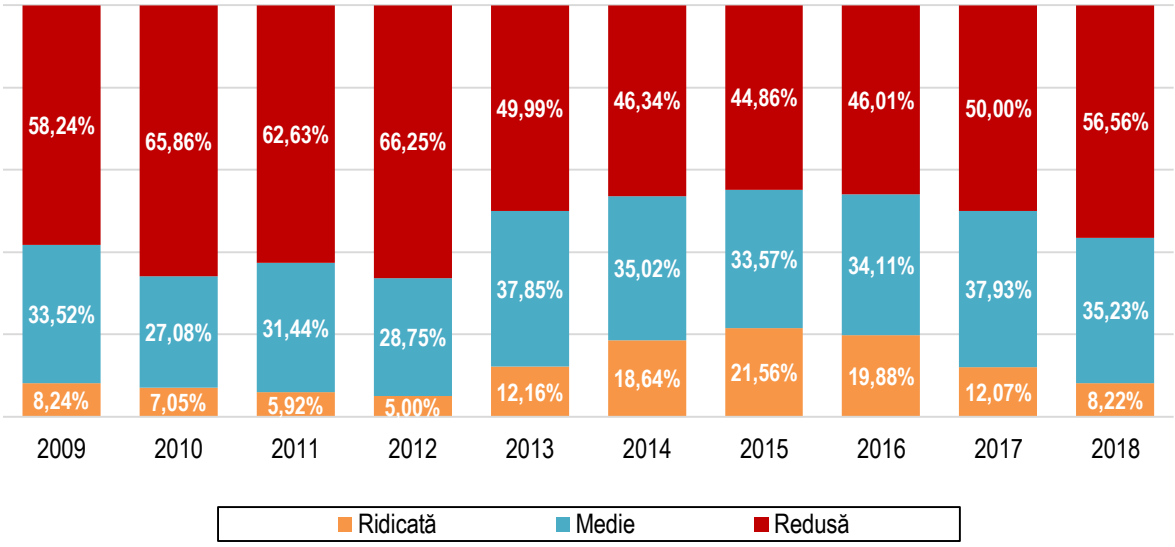


Figura nr. 52 - Dinamica capacității managementului administrației publice locale din România de a face față crizei în perioada 2009 – 2018

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 și completat cu date din 2018

---

[1] Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Isaic-Maniu Al., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România şi ieșirea din criză*, Editura MEDIA10, Bucureşti, 2010.
[2] Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, Bucureşti, 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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.

2.4.2.3. Evoluția principalelor puncte forte și puncte slabe identificate la nivelul administrației locale

În figurile următoare sunt prezentate principalele 10 **puncte forte** identificate la nivelul administrației locale din România, în perioada 2016-2018, de către eșantionul de cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme, acestea fiind prezentate pentru fiecare dintre anii analizați. Prin prisma poziției pe care acestea au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, putem remarca[1,2,]:

- Șapte dintre cele 20 de puncte forte (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) s-au situat în ambii ani analizați printre primele 10 poziții, ceea ce reflectă o relativă constanță a acestora.
- Dintre acestea, antrenarea intensă a salariaților din organizație și organizarea eficace a activităților pot fi considerate principalele puncte forte ale administrației locale, acesta situându-se, în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți în anii 2017 și 2018 și respectiv 2016..
- 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.

Figura nr. 53 - Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației *publice locale din România în 2016*

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

[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.

Figura nr. 54 - Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2017

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

Figura nr. 55 - Principalele 10 puncte forte ale managementului administrației publice locale din România în 2018

Prin prisma frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei trei ani analizați, considerăm că cele mai importante cinci puncte forte identificate la nivelul administrației locale sunt cele prezentate în figura nr. 56, respectiv: antrenarea intensă a salariaților din organizație, centrarea pe obținerea de performanțe,

organizarea eficace a activităților, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor și dezvoltarea unui sistem informatic performant.

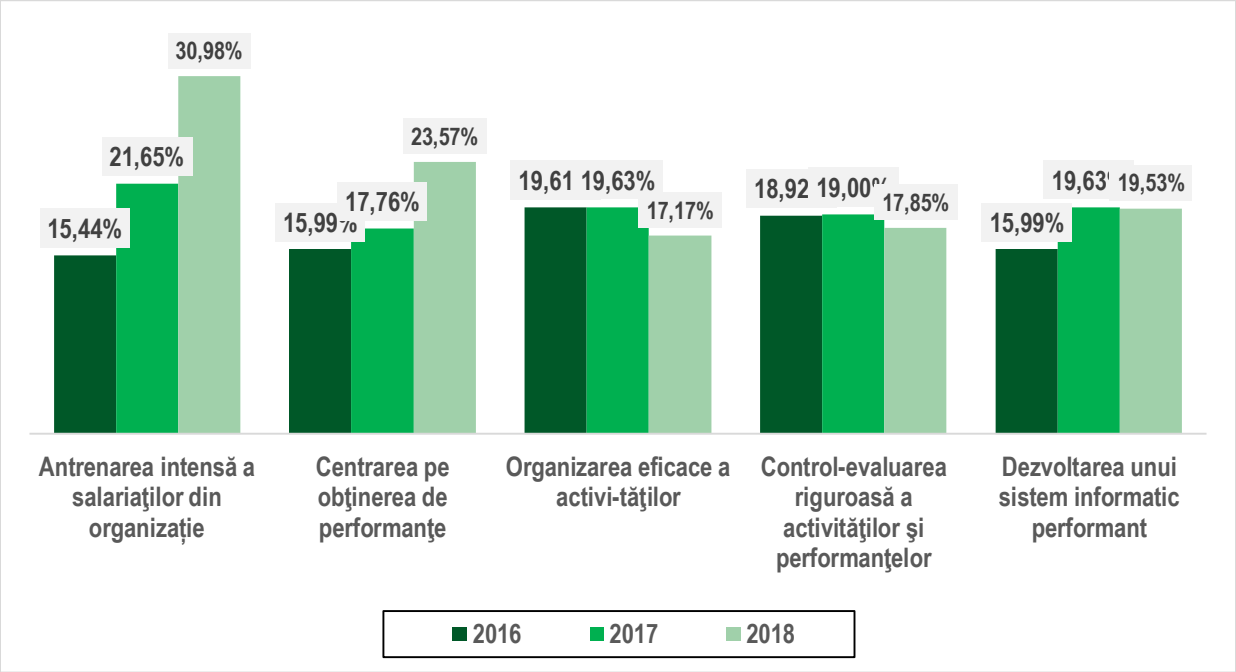


Figura nr. 56 – principalele cinci puncte forte ale managementului administrației publice locale în perioada 2016-2018

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

Prin prisma poziției pe care principalele 10 **puncte slabe** ale managementului administrației locale din România, în perioada 2016-2018, au ocupat-o în ierarhia fiecărui an, ca urmare a centralizării răspunsurilor furnizate de către participanții la cele 10 anchete, putem remarca[1,2,]:

- Șase dintre cele 24 de puncte slabe (nefocalizarea pe priorități, strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto", organizare defectuoasă a activităților, capacitate redusă de a motiva salariații din organizație, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social și comunicare defectuoasă cu șefii și subordonații) 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 situându-se în fruntea ierarhiei realizate de către respondenți, cu 31,67% dintre opțiuni în anul 2016, 32,83% în 2017 și 37,65% în 2018.
- A doua disfuncționalitate majoră a administrației locale poate fi considerată organizare defectuoasă a activităților, aceasta ocupând poziția secundă în 216 și 2017 (23,42% dintre persoanele intervievate și respectiv 29,91%) și cea de a patra în anul 2018.
- Cea de a treia problemă (dintre cele 24 opțiuni luate în considerare) cu care se confruntă administrațiile locale din România este capacitate redusă de a motiva salariații din organizație.
- Două dintre cele mai frecvent menționate puncte slabe se referă la strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto" și reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social, reflectând o capacitate previzionară diminuată a managementului de la acest nivel, acesta având mai degrabă o abordare de tip reactiv.

[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.

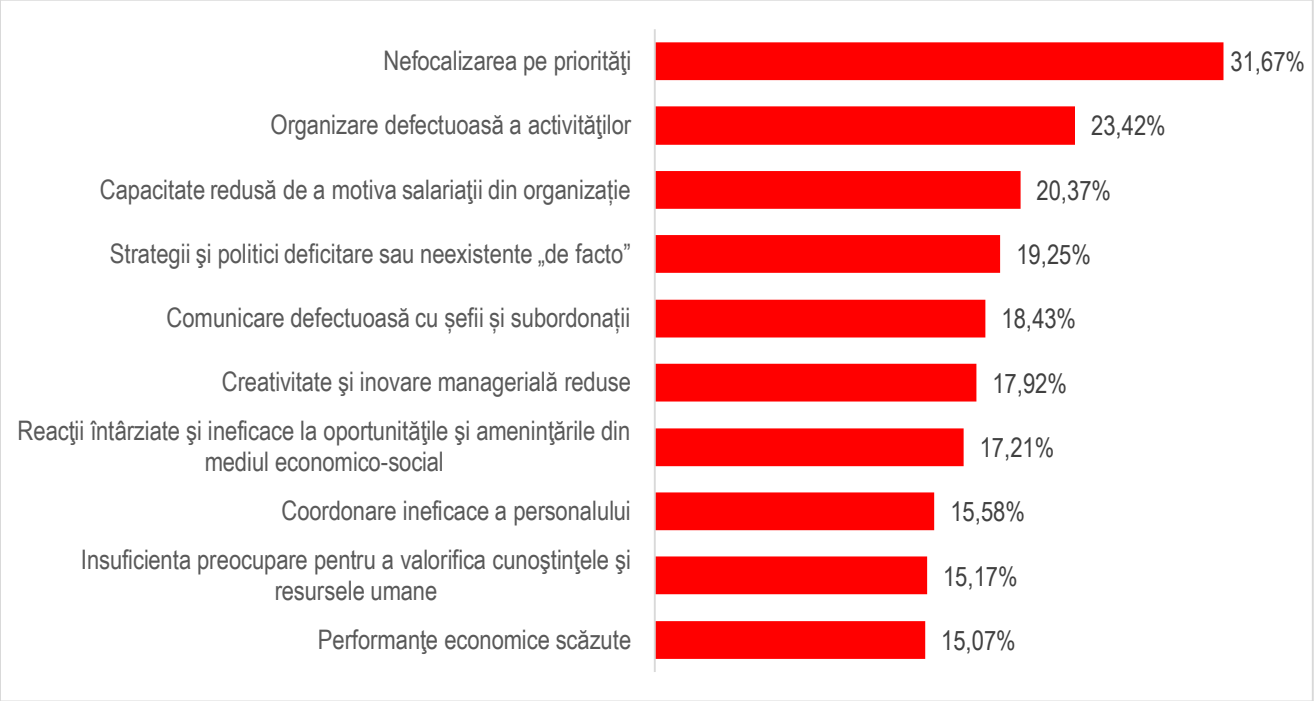


Figura nr. 57 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2016

(Sursa: Starea de sănătate a managementului din România în 2016, Nicolescu O. coordonator)

Figura nr. 58 - Principalele 10 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. 59 - Principalele 10 puncte slabe ale managementului administrației publice locale din România în 2018

Din perspectiva frecvențelor cu care au fost menționate de către respondenți în cei trei ani analizați, considerăm 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”, capacitate redusă de a motiva salariații din organizație, reacții întârziate și ineficace la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social. Dinamica acestora este prezentată în figura nr. 60.

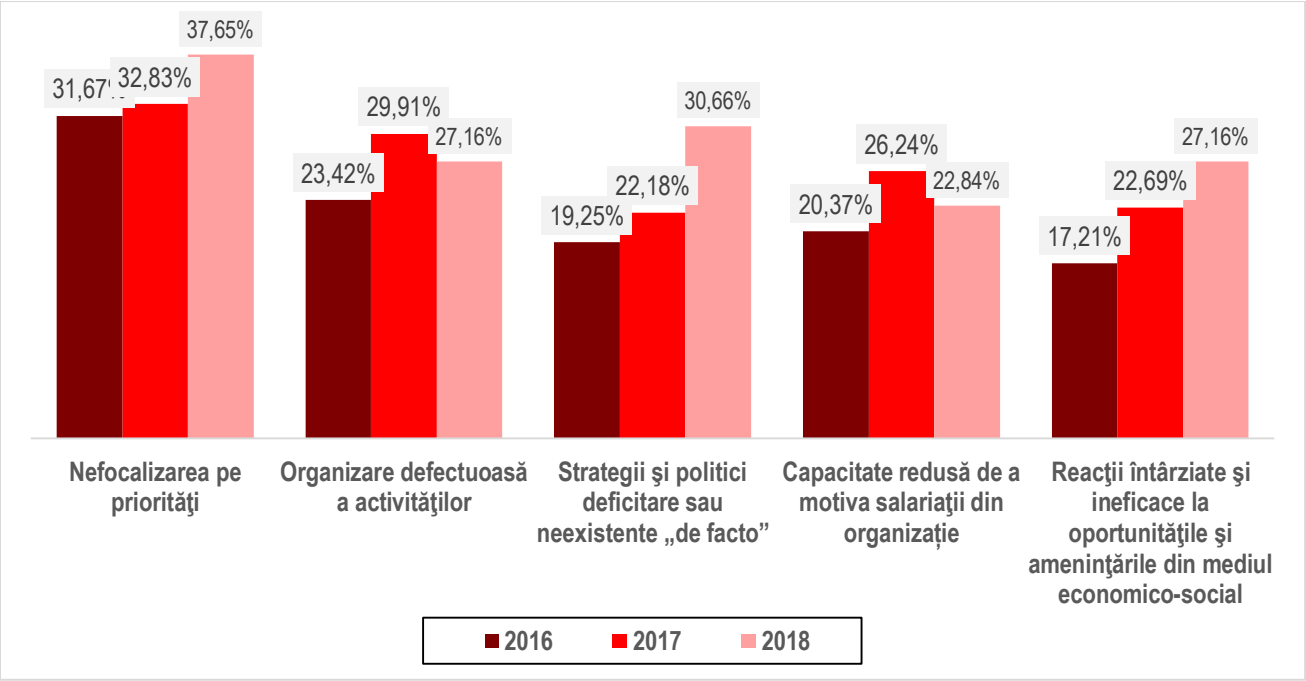


Figura nr. 60 – principalele cinci puncte slabe ale managementului administrației publice locale în perioada 2016-2018

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

2.4.3 Analiza în dinamică a impactului managementului administrației publice asupra activității firmelor

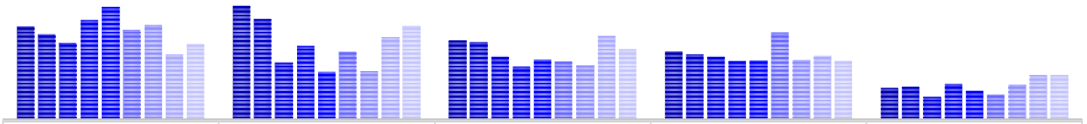
Calitatea, eficacitatea și nivelul de performanță al managementului exercitat în cadrul administrației centrale și locale, prin multiplele sale influențe, atât directe, cât și indirecte, își pune amprenta asupra activității celorlalte instituții ale statului, mediului economic, agenților economici și, prin intermediul acestora, asupra managementului din România, în ansamblul său. În acest context, este relevantă și analiza în dinamică a frecvenței cu care eșantionul de manageri/întreprinzători a menționat *printre* ***principalele*** **evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor** în perioada 2010-2018[1,2,3,4,5,6,7,8,9], pe cele care pot fi asociate cu administrația centrală sau locală.

- Astfel, dintre cele cinci elemente analizate, printre care s-au numărat: evoluția cadrului legislativ, insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, etc. de a gestiona problemele economice, birocrația excesivă, corupția și schimbările politice la nivel național, prin prisma frecvenței cu care a fost menționată de către respondenți în cei 10 ani analizați, **evoluția cadrului legislativ** poate fi considerată principala evoluție contextuală care influențează negativ activitatea firmelor în perioada 2010-2018, aceasta fiind percepută mai intens în perioada 2013-2014 (48,28% și respectiv 54,81%) și cu mult mai puțină intensitate în perioada 2017-2018 (31,72% și respectiv 36,67% dintre respondenți).
- În opinia managerilor/întreprinzătorilor, **insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului, etc. de a gestiona problemele economice**, poate fi considerată ca cea de a doua evoluție contextuale care influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor în perioada 2010-2018, fiind menționată între 23,45% dintre respondenți în anul 2014 și 55,35% în anul 2010. Examinând aceste date putem concluziona că, deși per ansamblul perioadei analizate, evoluția este una pozitivă (frecvența mențiunilor scăzând de la 55,35% din total respondenți în anul 2010 la 23,81% în 2016), situația actuală nu este deloc una îmbucurătoare pentru administrația publică centrală, a cărei capacitate de a gestiona problemele economice este percepută de către managerii/întreprinzători participanți la sondaj ca cea de-a doua evoluție contextuală care are o influență negativă asupra activității acestora, procentul acestora crescând simțitor în perioada 2017-2018 cu mai mult de 20 de p.p..
- Deși procentul respondenților care au situat **birocrația** excesivă printre principalele dificultăți a scăzut constant în perioada 2010-2016 (de la 38,52% la 26,64%), se pare că aceasta a fost resimțită cu o intensitate sporită în ultimii doi ani (2017 și 2018), după cum afirmă 40,80% și respectiv 34,17% dintre managerii participanți la anchetă.
- Problemă îngrijorătoare care se manifestă la nivelul societății contemporane în ansamblul său, **corupția,** este în mod evident percepută ca având și o influență negativă asupra activității firmelor. Procentele respondenților care au menționat-o au variat între 28,63% în 2013 și 33,33% în 2010, înregistrând însă un maxim de 42,25% în anul 2014.
- Deși în mai mică măsură, și **schimbările politice în conducerea țării** sunt percepute ca având un efect negativ asupra performanțelor firmelor, în cest sens exprimându-se între 11,60% dintre participanții la sondaj

---

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

în anul 2012 și 17,71% în 2013. În perioada 2017-2018, schimbările politice în conducerea țării au fost indicate cu o frecvență mai mare printre principalele evoluții contextuale care se consideră că influențează negativ activitatea și performanțele IMM-urilor.
O ilustrare a acestor evoluții se regăsește în figura nr. 61.



	Evoluţia cadrului legislativ	Insuficienta capacitate a Guvernului, Parlamentului, etc. de a gestiona problemele economice	Birocraţia excesivă	Corupţia	Schimbările politice la nivel național
2010	45,39%	55,35%	38,52%	33,33%	15,82%
2011	41,33%	48,83%	37,81%	31,84%	16,43%
2012	37,00%	27,86%	30,59%	30,49%	11,60%
2013	48,28%	35,79%	26,00%	28,63%	17,71%
2014	54,81%	23,45%	29,38%	29,00%	14,47%
2015	43,71%	33,16%	28,51%	42,25%	12,58%
2016	45,80%	23,81%	26,64%	29,20%	17,34%
2017	31,72%	40,19%	40,80%	31,36%	21,91%
2018	36,67%	45,44%	34,17%	28,83%	22,00%

Figura nr. 61 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate evoluțiile contextuale în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2018
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, Nicolescu O. coord.)

Analiza dinamicii frecvenței cu care au fost menționate **dificultățile majore resimțite de către IMM-uri** în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2018[1,2,3,4,5,6,7,8,9], pune în evidență câteva elemente:

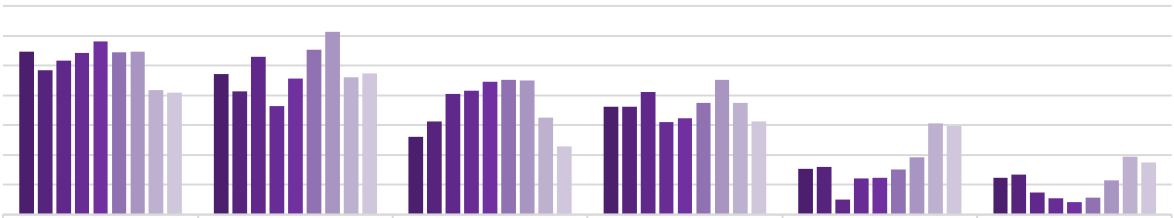
- Dintre cele șase dificultăți analizate, printre care au fost incluse fiscalitate excesivă, birocrația, controale excesive, corupția, calitatea slabă a infrastructurii și neplata facturilor de către instituțiile statului, prin prisma frecvenței cu care a fost notată cu ocazia anchetelor anuale, **fiscalitatea excesivă** a fost percepută ca principala dificultate cu care s-au confruntat IMM-urile. O notă pozitivă este dată de menționarea acestei dificultăți de un procent în scădere dintre respondenți în ultimii doi ani (2017 și 2018).
- **Birocrația**, **controalele excesive și corupția** au fost considerate de către managerii/întreprinzători participanți la anchete printre primele dificultăți dintre cele care pot fi asociate managementului de la

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

nivel central și local. Și de această dată, după valorile maxime din perioada 2015 - 2016, în anii 2017 și 2018 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 în ultimii ani.

Pentru mai multe amănunte poate fi consultată figura nr. 62.



	Fiscalitate excesivă	Birocrația	Controale excesive	Corupția	Calitatea slabă a infrastructurii	Neplata facturilor de către instituțiile statului
2010	54,61	47,07	26,13	36,09	15,35	12,32
2011	48,44	41,39	31,15	36,10	15,86	13,47
2012	51,69	52,86	40,56	41,14	4,90	7,40
2013	54,25	36,33	41,50	30,95	12,00	5,49
2014	58,06	45,70	44,55	32,25	12,24	4,21
2015	54,47	55,27	45,16	37,38	15,13	5,67
2016	54,74	61,41	44,98	45,16	19,16	11,41
2017	41,65	46,13	32,45	37,53	30,63	19,49
2018	40,97	47,41	22,90	31,31	29,70	17,35

Figura nr. 62 – Dinamica frecvenței cu care au fost menționate dificultățile majore resimțite de către IMM-uri în care este implicată administrația centrală și locală, în perioada 2010-2018

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, Nicolescu O. coord.)

Deși cu ocazia ultimilor anchete 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. Pentru a ilustra impactul fenomenului corupției din România în context european, este relevantă prezentarea evoluției înregistrate de *Corruption perceptions Index,* calculat anual de către Transparency International[1] și care clasifică 174 de țări și teritorii în funcție de cât de coruptă este percepută a fi administrația publică:

- 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 mai mică amploare) până în anul 2018, 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 2008 la 16,68 în 2018.

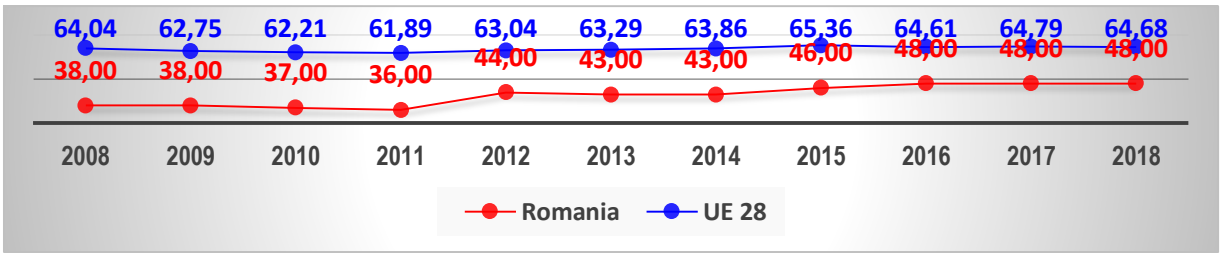


Figura nr. 63 – Corruption Perceptions Index

(Sursa: Transparency International)

[1] Transparency International, *Coruption Perceptions Index 2018*, https://www.transparency.org/cpi2018, accesat pe 25.04.2019.

2.5. Dinamica managementul agenților economici din România în perioada 2009 - 2018

Analiza managementului din România în perioada trebuie privită în contextul situației economice complexe, de la nivel național, dar și internațional, datorate atât influențelor crizei economice manifestate în anii precedenți, dar și unor evoluții mai recente. Astfel, în vederea conturării unei imagini mai cuprinzătoare și totodată mai relevante a stării de sănătate a managementului din România, atât la nivel general, dar mai ales la nivelul agenților economici, trebuie să fie realizată și în comparație cu dinamica anilor anteriori. Această analiză va permite, de asemenea, și o caracterizare și detaliere mai exactă a managementului agenților economici din România în perioada luată în considerare.

La nivelul agenților economici, analiza se va concentra asupra IMM-uri (microîntreprinderi, întreprinderi mici și mijlocii), întreprinderi mari și multinaționale din domenii de activitate diverse (servicii, industrie, comerț, etc.), nivel la care se condensează cea mai importantă pondere a activității economice, performanțele acestora având totodată un impact semnificativ asupra performanțelor economiei naționale.

Rezultatul final al acestor analize aprofundate va permite identificarea 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. Informațiile și cunoștințele obținute vor facilita transferul de know-how managerial și posibilitatea de pregătire mai aprofundată a specialiștilor din domeniu.

2.5.1. Evoluția mediului de afaceri

Analiza **mediului economic din România**, **din perspectiva PIB-ului**[1], ilustrată în figura nr. 64, se poate remarca în anul 2018 un ritm anual de creșterea economică de 4,1%, care deși este superior mediei UE 28 de 2,0%, din păcate, este inferior celui din anii 2017 și 2018 (4,8% și respectiv 7,0%). Acest declin survine după trendul ascendent înregistrat începând cu anul 2012. Se poate remarca, însă, faptul că (exceptând perioada 2009-2011) ritmul anual de creștere a PIB este superior celui mediu înregistrat în țările UE28 pe toată perioada analizată (2004-2018).

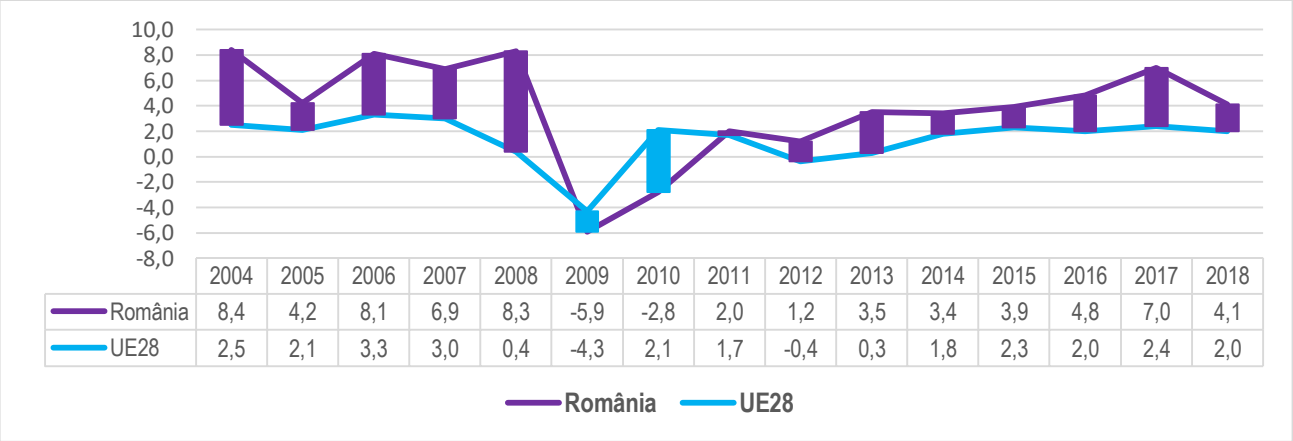


Figura nr. 64 - Evoluția ratei anuale de creștere a PIB-ului
în România și Uniunea Europeană, în perioada 2004-2018
(Sursa: Eurostat, Rata de creștere a PIB-ului comparativ cu anul precedent,
http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin= 1&language=en&pcode=tec00115*, accesat la 10 mai 2019)*

[1] 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 10 mai 2019.

În ceea ce privește **rata anuală a inflației**[1], acestea au fost de 4,1%, în creștere față de cea înregistrată în anul precedent (1,1%). Se poate remarca faptul că, în anul 2018, rata anuală a inflației din România a fost pentru prima oară în ultimii patru ani superioară celei medii la nivel european (1,9%).

Analizând evoluția înregistrată în perioada 2009-2016, sunt indicate scăderi constante, după cum urmează: rata medie anuală a inflației din 2009 a fost de 5,6%, cea din 2010 a fost de 6,1%, din 2011 a fost de 5,8%, în 2012 de 3,4%, în 2013 de 3,2%, în 2014 de 1,4, ajungând ca în 2015 și 2016 să înregistreze valori negative (-0,4 și respectiv -0,1). Acest trend nu s-a menținut însă și în perioada 2017-2018, în această perioadă înregistrându-se creșteri de la un an la altul (1,1% în 2017 și 4,1 în 2018).

Evoluția ratei anuale a inflației în România și cea medie înregistrată în țările UE208 este ilustrată în figura nr. 65.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
România	9,1	6,6	4,9	7,9	5,6	6,1	5,8	3,4	3,2	1,4	-0,4	-1,1	1,1	4,1
EU 28	2,3	2,3	2,4	3,7	1,0	2,1	3,1	2,6	1,5	0,6	0,1	0,2	1,7	1,9

Figura nr. 65 – Evoluția ratei inflației în perioada 2005 – 2018 (%)
(Sursa: Eurostat, Rata anuală a inflației, http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=tec00118&tableSelection=1&footnotes=yes&labeling=labels&plugin=1, *accesat la 10 mai 2019)*

Privită prin prisma percepțiilor participanților la anchetă, evoluția situației economice a României în anul 2019, poate fi apreciată ca fiind aproximativ la fel cu cea din anul precedent, astfel cum apreciază mai mult de jumătate (51,90%) dintre cadrele didactice și managerii intervievați. Semnificativ este însă faptul că ponderea celor care anticipează o deteriorare a situației economice este de mai mult de trei ori mai mare decât a celor care estimează evoluții pozitive (36,27% și respectiv 11,84%). După cum se poate observa în figura nr. 66, evoluțiile estimative pentru anul 2019 diferă foarte puțin comparativ cu cele înregistrate cu ocazia anchetelor precedente, cu referire la anii 2017 și 2018.

[1] 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 10 mai 2019.

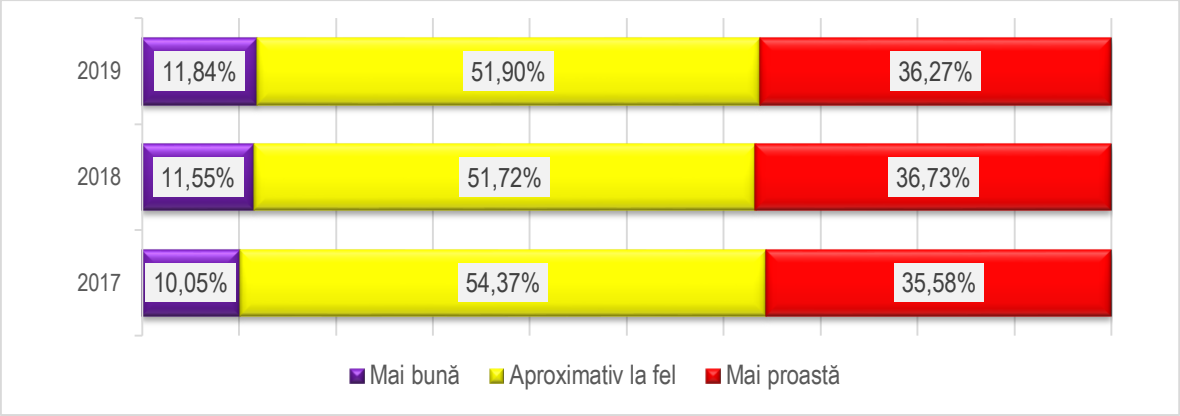


Figura nr. 66 - Opinia respondenților cu privire la evoluția situației economice a României în perioada 2017-2019
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

Situația de ansamblu a mediului economic din România în perioada actuală a fost apreciată ca fiind neutră în 36,64% din întreprinderi, stânjenitoare dezvoltării afacerilor în 38,09% dintre IMM-uri și favorabilă afacerilor în 25,27% dintre organizații[1]. Comparând aceste date cu estimările pentru perioada următoare, se poate remarca un ușor optimism, concretizat în creșterea cu aproape 10 p.p. a ponderii celor care consideră mediul economic ca fiind favorabil afacerilor (de la 25,27% la 35,02%), concomitent cu o scădere de mai mică anvergură a ponderii celor care îl consideră defavorizant (de la 38,09% la 35,02%)[2].

Analiza în dinamică a mediului de afaceri în perioada 2010 – 2018 relevă următoarele aspecte semnificative[3,4,5,6,7,8,9,10,11]:

- În opinia întreprinzătorilor, situația de ansamblu a mediului economic actual poate fi caracterizată de o îmbunătățire constantă față de anii precedenți, în sensul că procentul celor care au considerat mediul ca fiind favorabil a crescut în mod constant, de la 3,91% în anul 2010 la 25,27% în 2018.
- În aceeași perioadă s-au înregistrat scăderi, de asemenea semnificative, ale ponderii întreprinzătorilor care au remarcat influențe defavorizante ale mediului economic asupra propriei afaceri, de la 78,13% în anul 2010 la 38,09% în 2018.
- Concomitent, ponderea celor care consideră mediul de afaceri ca fiind neutru a crescut în perioada analizată de la 17,96% la 36,64%.
- Acest date evidențiază faptul că, pe perioada analizată, există o tendință constantă de creștere a favorabilității mediului de afaceri din România.
- În ciuda acestei evoluții pozitive, anul 2018 este caracterizat de o ușoară scădere a ponderii respondenților care au resimțit mediul de afaceri ca fiind favorabil propriei afaceri (de la 26,63% la

[1] Nicolescu O., Nicolescu C., Urîtu D., Corcodel Ș., Ștefan S.C., Truică A., Bontea. A., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2018*, Editura ProUniversitaria, București, 2018, 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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[7] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

25,27%), concomitent cu o creștere de aproximativ 5 p.p. a ponderii celor care s-au confruntat cu un mediu defavorizant.

- De asemenea, se poate remarca faptul că, în perioada actuală, ponderea opiniilor nefavorabile cu privire la influența exercitată de către mediul economic asupra propriei afaceri (38,09%) este încă superioară celei a opiniilor favorabile (25,27%).

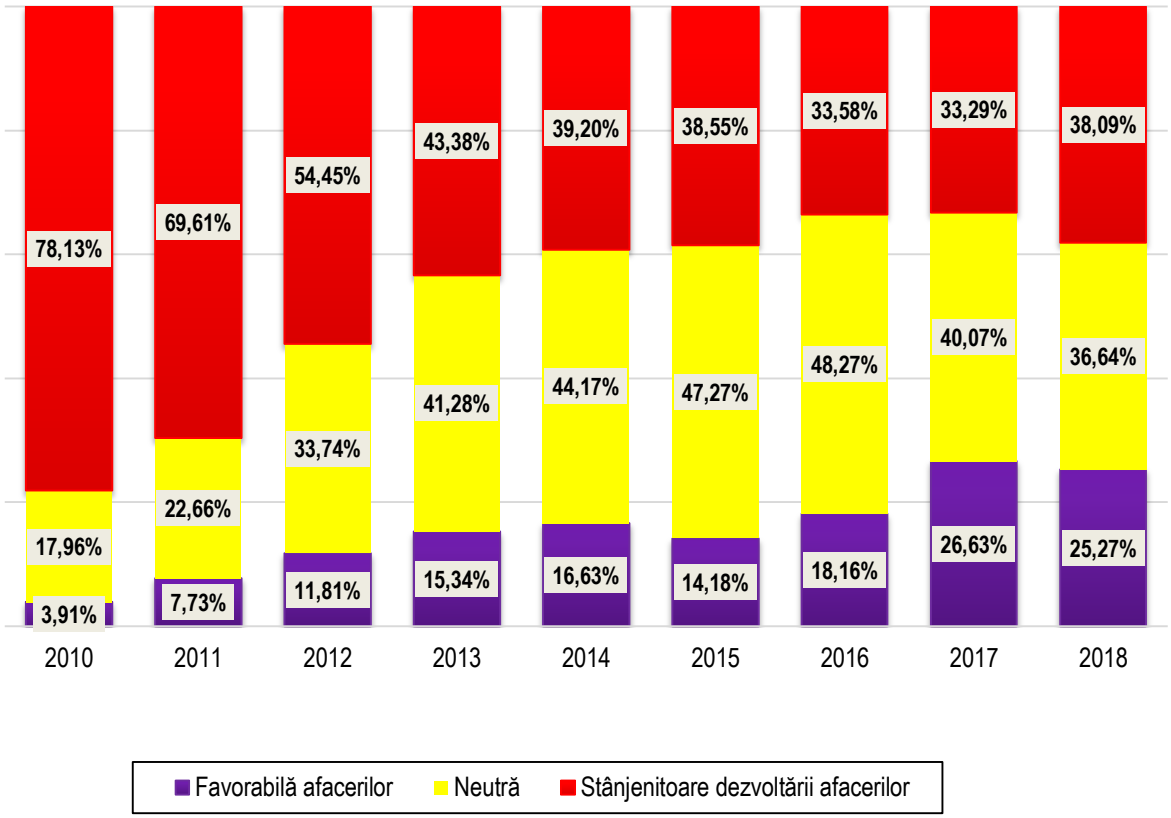


Figura nr. 67 - Dinamica evaluării de ansamblu a mediului economic
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

Percepția respondenților cu privire la situația de ansamblu a mediului de afaceri poate fi explicată și prin prisma **dificultăților** cu care aceștia s-au confruntat în derularea afacerilor. Totalitatea dificultăților ce au fost identificate de către IMM-urile din România în perioada 2010 - 2018, indică, din păcate, un mediu de afaceri ostil pentru IMM-uri, acestea putând fi ușor dezavantajate în comparație cu firmele mari și multinaționalele. Acesta reprezintă un aspect îngrijorător, deoarece IMM-urile produc aproximativ trei sferturi din produsul intern brut, iar sporirea performanțelor și competitivității acestora va spori și performanțele economice naționale. În continuare inserăm frecvența principalelor dificultăți cu care s-au confruntat IMM-urile în perioada 2010-2018.

Tabelul nr. 13

Principalele dificultăți cu care se confruntă IMM-urile (%) – 2010-2018

%

Nr. crt	Dificultăți majore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Scăderea cererii interne	66,20	67,77	60,55	70,08	55,39	58,49	36,31	44,19	38,64
2	Fiscalitate excesivă	54,61	48,44	51,69	54,25	58,06	54,47	54,74	41,65	40,97
3	Inflația	36,70	44,40	49,59	50,27	55,45	46,69	21,90	34,02	40,25

Nr. crt	Dificultăți majore	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
4	Birocrația	47,07	41,39	52,86	36,33	45,70	55,27	61,41	46,13	47,41
5	Concurența neloială	-	-	-	-	40,92	37,24	40,33	46,97	40,97
6	Corupția	36,09	36,10	41,14	30,95	32,25	37,38	45,16	37,53	31,31
7	Controale excesive	26,13	31,15	40,56	41,50	44,55	45,16	44,98	32,45	22,90
8	Costuri ridicate ale creditelor	26,86	27,80	19,17	16,58	14,60	13,89	15,24	24,94	23,43
9	Încasări întârziate ale facturilor	26,80	27,52	15,79	12,92	9,56	12,44	19,62	27,36	27,73
10	Acces dificil la credite	30,51	25,53	20,22	14,59	10,45	21,89	12,50	20,58	17,17
11	Angajarea, pregătirea și menținerea personalului	19,06	22,91	24,94	28,53	14,53	19,13	26,37	35,96	45,97
12	Instabilitatea monedei naționale	18,25	21,15	19,00	17,81	14,94	16,36	13,14	23,97	36,67
13	Creșterea nivelului cheltuielilor salariale	20,34	19,56	9,62	25,46	18,61	14,25	25,54	39,83	32,92
14	Calitatea slabă a infrastructurii	15,35	15,86	4,90	12,00	12,24	15,13	19,16	30,63	29,70
15	Concurența produselor din import	18,11	14,38	22,90	16,95	22,75	19,20	19,71	24,58	22,54
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
17	Scăderea cererii la export	6,94	5,06	7,17	5,54	7,07	6,11	10,04	14,29	14,31
18	Obținerea consultanței și trainingului necesar firmei	-	-	-	-	3,95	6,18	8,58	16,83	16,82
19	Cunoașterea și adoptarea acquis-ului comunitar	-	-	-	-	1,91	4,22	4,65	12,47	8,41

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

Din perspective frecvenței cu care au fost menționate de către respondenți în întreaga perioadă analizată (2010-2018), principalele cinci dificultăți cu care s-au confruntat firmele din România sunt: scăderea cererii interne, fiscalitate excesivă, birocrația, inflația și concurența neloială. O ilustrare elocventă a dinamicii acestora este prezentată în figura nr. 68.

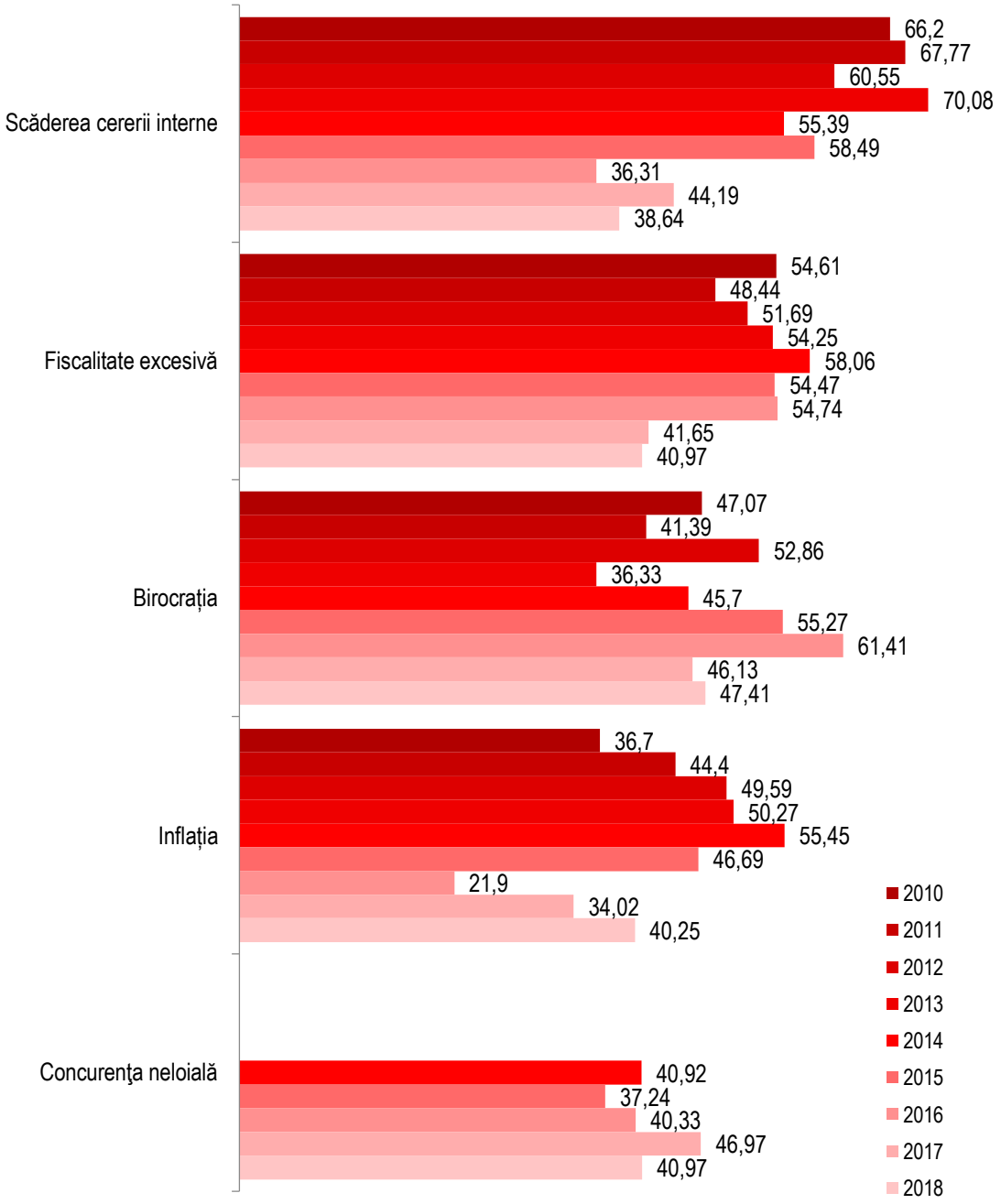


Figura nr. 68 – Dinamica principalelor cinci dificultăți cu care se confruntă IMM-urile din România în perioada 2010-2018
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

Din datele prezentate mai sus, putem trage următoarele **concluzii referitoare la dinamica impedimentelor cu care s-au confruntat firmele din România** în perioada 2010-2018[1,2,3,4,5,6,7,8,9]:

- **Scăderii cererii interne**, spre deosebire de perioada 2010-2013, începând cu anul 2014 a fost percepută ca dificultate în derularea afacerii de o pondere semnificativ mai mică dintre respondenți, scăderea fiind de mai mult de 36 p.p., de la 70,09% în anul 2013 la 38,84% în anul 2018.
- Dificultatea majore situată pe locul doi, respectiv **fiscalitatea excesivă**, a urmat un trend de creștere în perioada 2010-2014, fapt ce reflectă un număr foarte mare de impozite aplicate agenților economici din România. O evoluție pozitivă putem nota în perioada 2015-2018, printr-o scădere a procentului respondenților care o consideră ca și dificultate majoră (de la 58,06% în 2014 la 40,97% în 2018.
- După perioada 2015-2016, când a fost resimțită cu maximul de intensitate, în anul 2017 și 2018, deși se situează încă la nivele alarmant de ridicate, **birocrația** a fost menționată printre principalele dificultăți de un procent în scădere dintre agenții economici (de la 61,41% în 2016 la 47,41% în 2018.
- **Inflația** a fost percepută de către întreprinzători cu maximă intensitate în anul 2014, mai mult de jumătate (55,45%) dintre aceștia menționând-o printre dificultățile care îi afectează. În perioada 2015-2016 s-a înregistrat o evoluție pozitivă în acest sens, care nu a putut fi menținută și în perioada 2017-2018, când ponderea respondenților care menționează inflația printre principalele dificultăți a crescut cu mai mult de 20 de p.p., de la 21,90% la 40,25%.
- Printre dificultățile majore ale agenților economici poate fi menționată și **concurența neloială**, din păcate, ponderea firmelor care au resimțit-o crescând de la an la an (de la 40,92% în anul 2014 la 46,97% în anul 2017). În anul 2018 ponderea firmelor care s-au confruntat cu această problemă a scăzut ușor, fapt reflectat în scăderea de la 46,97% la 40,97% a ponderii respondenților care au notat această dificultate.

2.5.2. Dinamica performanțelor de ansamblu ale agenților economici

Pentru o mai bună înțelegere a performanțelor de ansamblu ale firmelor trebuie realizată mai întâi o analiză aprofundată a evoluției indicatorilor agenților economici din România în perioada 2009-2017, precum: volumul fizic al vânzărilor, numărul de salariați, stocurile de mărfuri, numărul de clienți, volumul comenzilor, volumul exportului, mărimea profitului. Evoluția acestor indicatori în perioada 2008-2017 este ilustrată în tabelul 14.

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

Tabelul nr. 14

Evoluția indicatorilor economici ai IMM-urilor în perioada 2008 - 2017

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2009 față de 2008						
1	Volumul fizic al vânzărilor	5,16%	13,50%	31,01%	33,36%	16,98%
2	Numărul de salariați	1,28%	8,95%	57,82%	27,81%	7,14%
3	Stocurile de mărfuri	2,64%	19,24%	42,58%	24,80%	10,74%
4	Volumul comenzilor	2,16%	11,76%	29,98%	37,05%	19,05%
5	Numărul de clienți	2,16%	13,04%	23,83%	42,09%	18,88%
6	Volumul exportului	3,76%	10,35%	46,59%	23,53%	15,76%
7	Mărimea profitului	2,28%	12,01%	25,87%	35,22%	24,61%
Evoluția indicatorilor IMM-urilor în 2010 față de 2009						
1	Volumul fizic al vânzărilor	4,36%	19,49%	31,86%	32,76%	11,54%
2	Numărul de salariați	1,57%	12,34%	59,76%	20,47%	5,86%
3	Stocurile de mărfuri	2,58%	17,67%	46,14%	27,61%	6,01%
4	Volumul comenzilor	2,22%	16,44%	34,16%	36,44%	10,73%
5	Numărul de clienți	2,69%	16,59%	33,25%	36,26%	11,21%
6	Volumul exportului	6,00%	11,32%	51,96%	21,02%	9,70%
7	Mărimea profitului	1,94%	5,61%	28,52%	37,35%	16,58%
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%

Nr. Crt.	Indicatori	Creștere accentuată	Creștere ușoară	Aproximativ la fel	Scădere ușoară	Scădere semnificativă
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%
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%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

În continuare vom prezenta câteva aspecte semnificative privind dinamica celor mai importanți dintre acești indicatori în perioada 2008-2017[1,2,3,4,5,6,7,8,9]:

- **Volumul fizic al vânzărilor** a înregistrat o evoluție ascendentă pe toată perioada analizată, concretizată prin creșterea procentului firmelor care au înregistrat o creștere în ceea ce privește acest indicator față de anul precedent (de la 5,16% în anul 2009 la 8,35% în 2017 – creștere accentuată și de la 11,50% la 43,01% - creștere ușoară). Concomitent, se poate remarca diminuarea procentului firmelor care înregistrează evoluții negative, de la 33,36% la 7,93% - scădere ușoară și de la 16,98% la 5,43% - scădere semnificativă. O ilustrare a acestei evoluții este prezentată în figura nr. 69.
- În perioada 2009-2014, procente relativ constante ale firmelor din România au înregistrat creșteri ale **numărului de salariați** comparativ cu anul precedent (între 0,51% în 2012 și 1,73% în 2011 – creștere accentuată și 8,95% și 14,34% - creștere ușoară), ponderea acestora crescând în 2015 și 2016 (de la 1,51% la 4,01%, respectiv de la 9,54% la 19,92%), tendință care nu s-a menținut însă în anul 2017. În ceea ce privește firmele care au înregistrat o diminuare a numărului de salariați, procentul acestora este în continuă scădere în perioada 2009-2012 și relativ constant în intervalul 2012-2017.
- **Volumul exporturilor** a înregistrat în perioada 2009 – 2014 creșteri comparativ cu anul precedent într-un număr de firme care a fluctuat de-a lungul perioadei analizate (între 0,69% în 2014 și 7,50% în 2012 – creștere accentuată, respectiv între 8,08% în 2014 și 15,61% în 2013 – creștere ușoară). Începând cu anul 2014, ponderea firmelor în care volumul exporturilor a cunoscut evoluții favorabile a crescut semnificativ, de la 0,69% la 4,02% - creștere accentuată și de la 8,08% la 20,54% - creștere ușoară. Concomitent, numărul firmelor cu un volum al exportului în scădere s-a diminuat constant. Îmbucurător este faptul că, în perioada 2016 - 2017, ponderea firmelor care au înregistrat creșteri ale volumului exportului este aproape dublu față de cea a agenților economici care au notat evoluții negative în acest sens.
- **Mărimea profitului** urmează și el tendințele celorlalți indicatori prezentați anterior, și anume o creștere a ponderii firmelor care înregistrează o dinamică ascendentă a profitului (de la 2,28% în anul 2009 la 5,66% în 2017 – 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. În anul 2017, trebuie remarcată ponderea de mai mult de trei ori mai mare a firmelor al căror profit a fost superior celui din anul precedent față de cea a agenților economici care au înregistrat diminuări ale profitului.

---

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

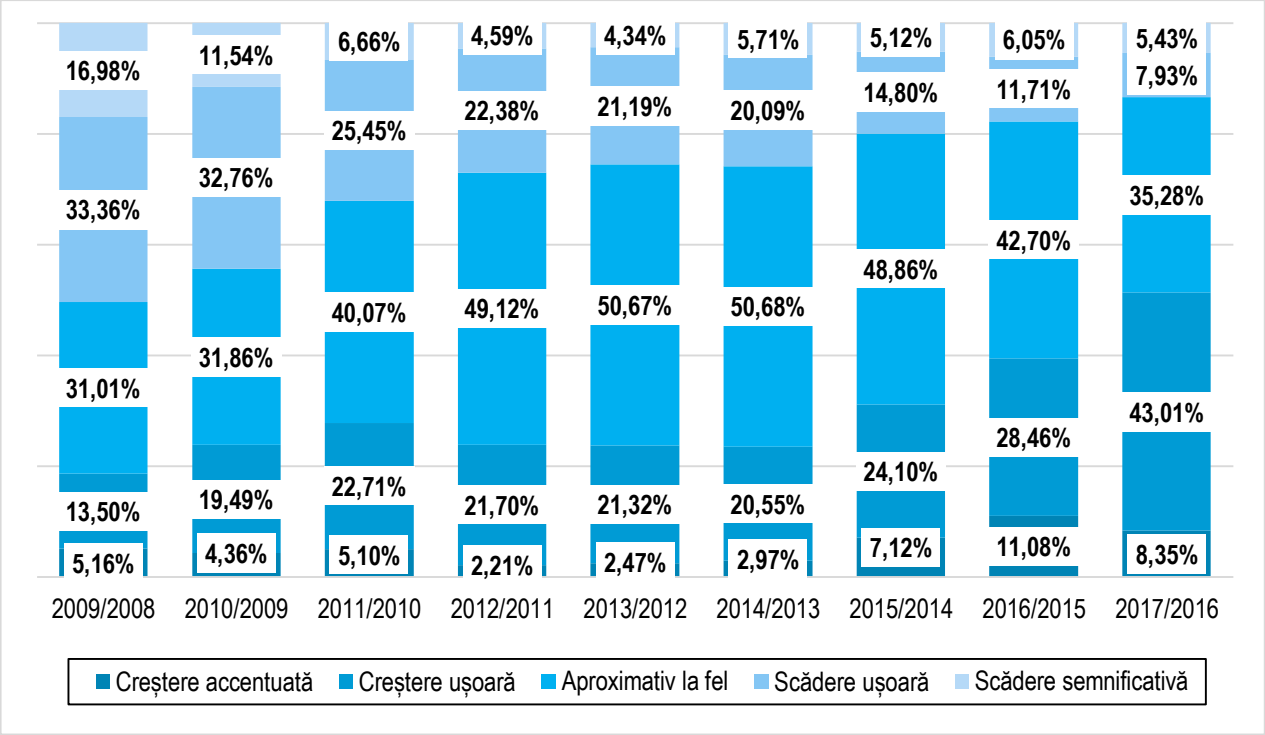


Figura nr. 69 - Evoluția volumul fizic al vânzărilor în perioada 2008 – 2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

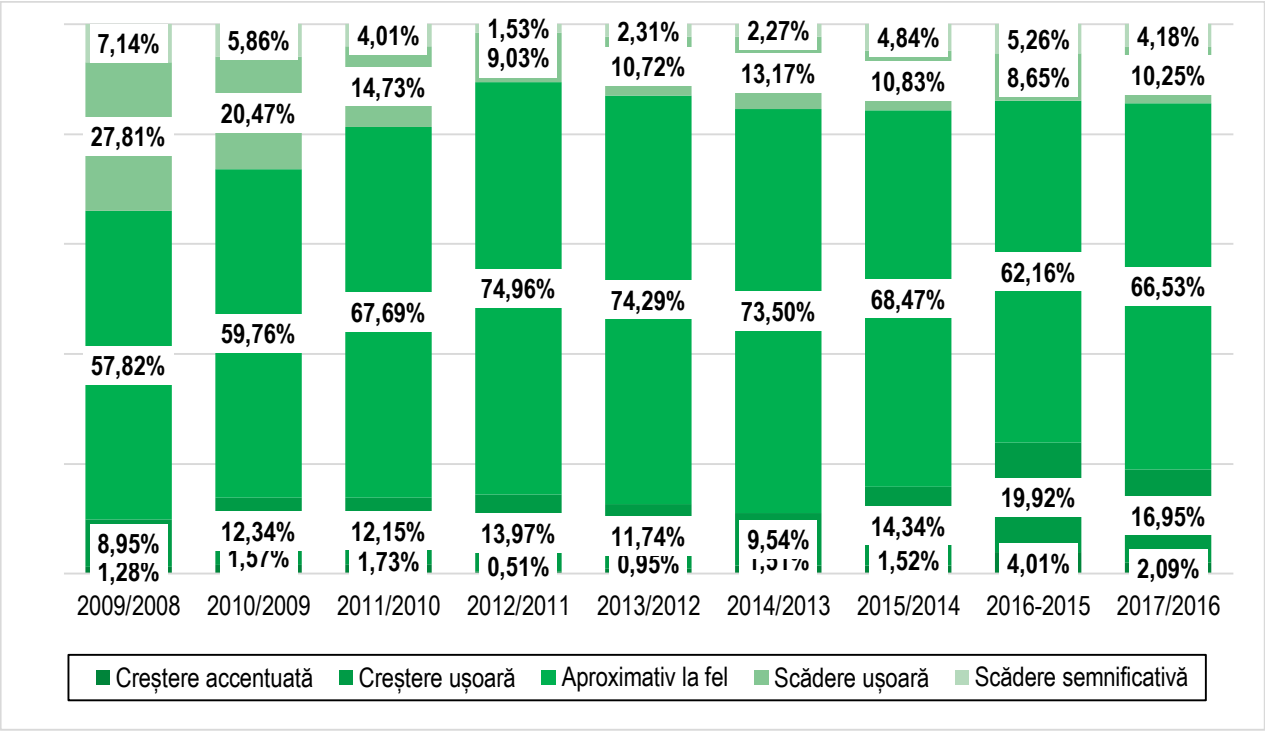


Figura nr. 70 - Evoluția numărului de salariați în perioada 2008 – 2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

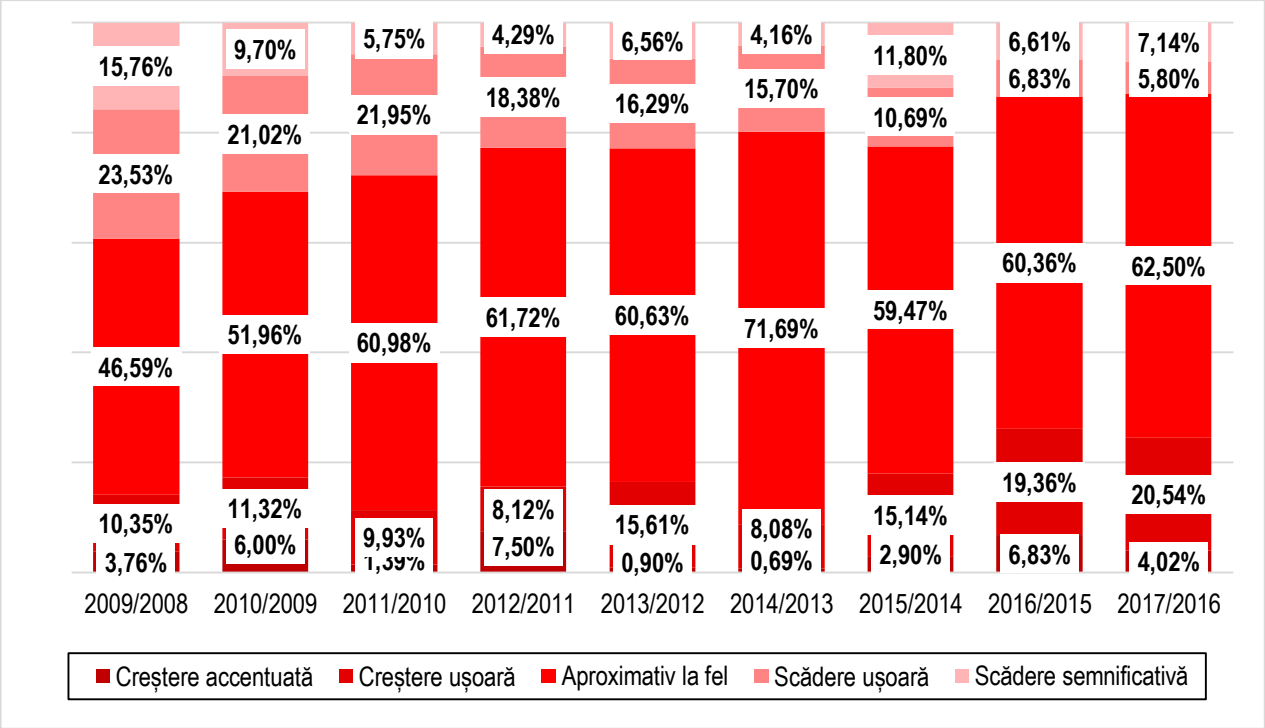


Figura nr. 71 - Evoluția volumului exportului în perioada 2008 – 2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

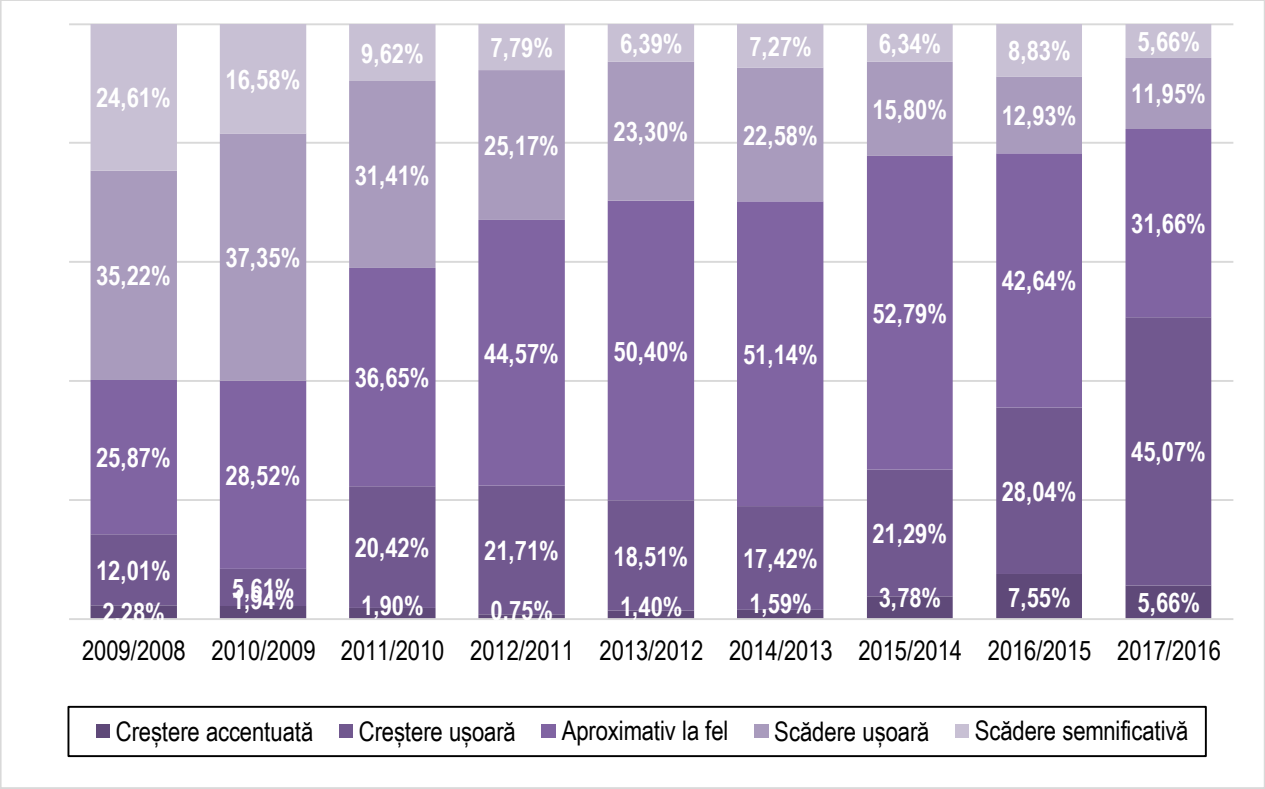


Figura nr. 72 - Evoluția profitului în perioada 2008 – 2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

Evoluția indicatorilor analizați se reflectă și în **performanțele de ansamblu** ale întreprinderilor comparativ cu anul precedent. Analiza în dinamică a acestor performanțe în perioada 2008 – 2017 relevă următoarele aspecte semnificative[1,2,3,4,5,6,7,8,9]:

- Per ansamblu, putem remarca o creștere a ponderii firmelor care înregistrează evoluții pozitive în ceea ce privește nivelul performanțelor economice comparativ cu anul precedent, de la 17,30% în anul 2009 comparativ cu 2008, la 39,34% în anul 2017 comparativ cu 2016.
- Concomitent, ponderea agenților economici care înregistrează evoluții negative a scăzut accentuat până în anul 2012, de la 60,47% la 25,49%, în perioada 2013-2017 înregistrându-se fluctuații de mică anvergură.
- Este de asemenea de remarcat creșterea procentului IMM-urilor care înregistrează performanțe economice identice cu cele din anul precedent (de la 22,23% în anul 2009 comparativ cu 2008 la 59,7% în anul 2014 comparativ cu 2013), în anii următori această pondere scăzând însă până la 35,70% în anul 2017.

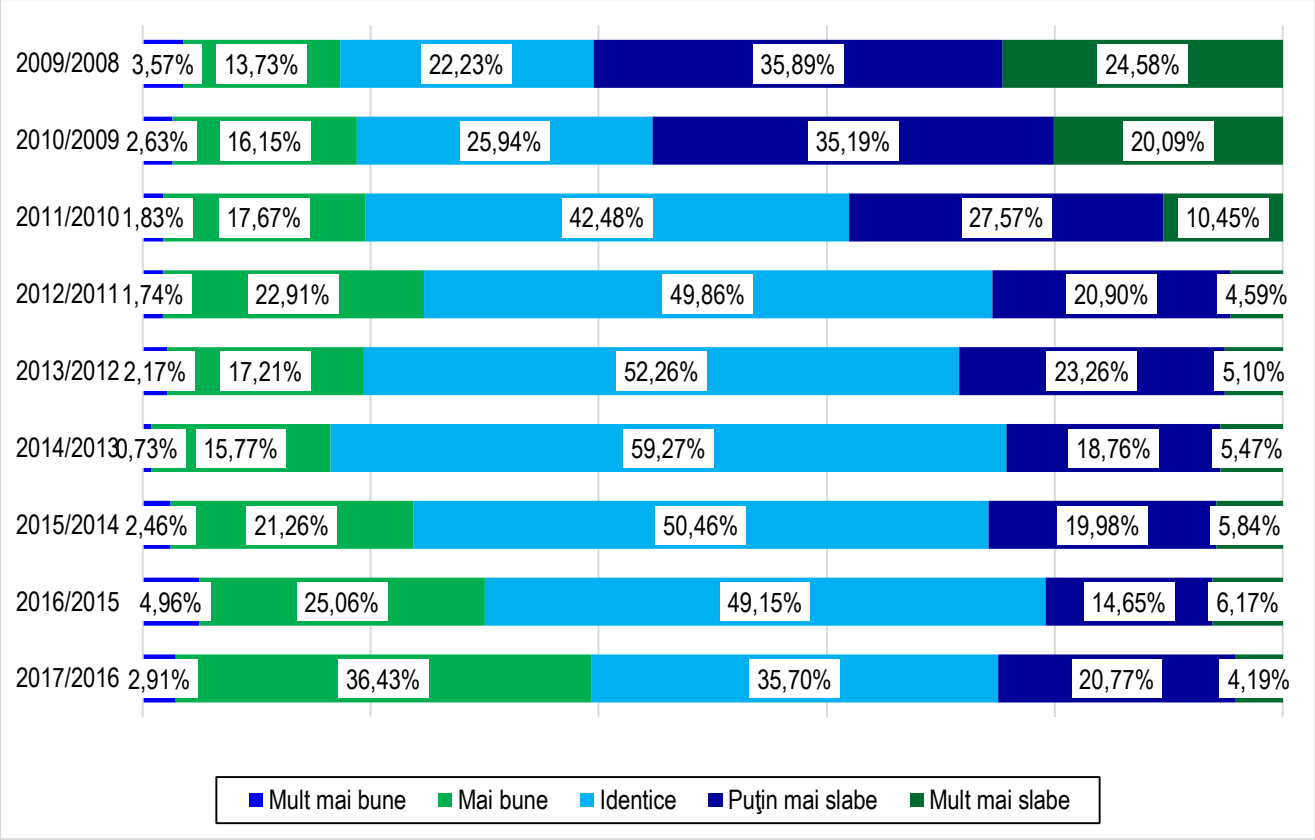


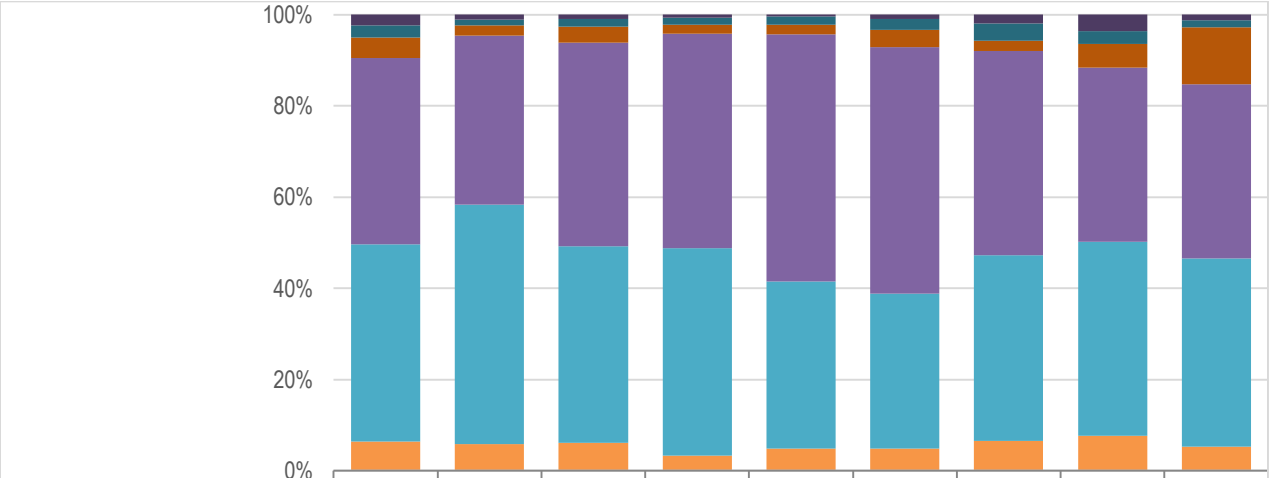
Figura nr. 73 - Evoluția performanțelor economice ale IMM-urilor comparativ cu anul precedent în perioada 2008 – 2017

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

Rezultatele anchetelor desfășurate în perioada 2009-2018 evidențiază proliferarea unei optici moderat-optimiste în rândul întreprinzătorilor cu privire la **obiectivele întreprinderilor din România pentru următorii doi ani.** Analizând dinamica acestor obiective (prezentată în figura nr. 74), putem remarca[1,2,3,4,5,6,7,8,9]:

- Un procent mic și relativ constant dintre întreprinzătorii intervievați intenționează să închidă afacere sau să o vândă în următorii doi ani.
- Pe toată perioada analizată, ponderea întreprinzătorilor care și-au fixat ca și obiectiv extinderea afacerii în următorii doi ani este mult superior comparativ cu a celor care intenționează să reducă dimensiunile afacerii, să o închidă sau să o vândă.
- Astfel, un număr în creștere de respondenți intenționează să-și extindă dimensiunile firmei în perioada 2010-2011 și 2016-2017, în timp ce trendul este unul descrescător în perioada 2012-2015 și 2018.
- În ceea ce privește reducerea dimensiunii afacerii, ponderea întreprinzătorilor care vizează acest obiectiv în următorii 2 ani este una scăzută și relativ constantă în perioada 2010-2016, în timp ce în ultimii doi ani se poate observa o creștere de peste 10 p.p.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vânzarea afacerii	2,38%	1,07%	0,91%	0,61%	0,39%	0,91%	1,98%	3,58%	1,21%
Închiderea afacerii	2,63%	1,34%	1,76%	1,54%	1,83%	2,42%	3,68%	2,84%	1,61%
Reducerea dimensiunii afacerii	4,44%	2,15%	3,45%	2,09%	2,15%	3,85%	2,26%	5,18%	12,50%
Menţinerea la dimens. actuale	40,92%	37,14%	44,61%	46,95%	54,11%	53,89%	44,86%	38,22%	38,10%
Extinderea moderată a afacerii	43,22%	52,38%	43,15%	45,40%	36,70%	33,96%	40,62%	42,54%	41,33%
Extinderea rapidă a afacerii	6,41%	5,91%	6,12%	3,41%	4,82%	4,89%	6,60%	7,64%	5,24%

Figura nr. 74 - Dinamica obiectivelor IMM-urilor pentru următorii 2 ani
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 1014, 2015, 2016, 2017 și 2018, Nicolescu O. coord.)

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

2.5.3. Evoluția calității managementului agenților economici

Anchetele anuale la care au participat cadre didactice și cercetători în management și manageri și specialiști din firme a permis conturarea și completarea an de an a unei baze informaționale cu ajutorul căreia pe lângă diagnosticarea stării de sănătate a managementului practicat la nivelul agenților economici din România pe perioada limitată a unui an, poate fi urmărită și evoluția acesteia în timp, evidențiindu-se astfel atât tendințele generale manifestate pe parcursul perioadei analizate, cât și posibile evoluții viitoare.

Ca și în cazul analizelor efectuate la nivelul managementului național și la cel al administrației centrale și locale, evoluția calitatea managementului agenților economici 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 economice actuale. 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 comparativ cu anul precedent

Evoluția în ceea ce privește calitatea managementului practicat de firmele din România comparativ cu anul precedent în perioada 2012-2018, va fi privită atât din perspectiva elementelor definitorii pentru fiecare dintre anii analizați, cât și din cea a dinamicii acestora pe perioada analizată.

Din perspectiva elementelor definitorii prin care a fost caracterizată calitatea managementului practicat la nivelul IMM-urilor, firmelor mari și multinaționalelor, pot fi evidențiate următoarele elemente:

- Nivelul managementului practicat în România în 2017[1] comparativ cu 2016 a fost evaluat de către ansamblul eșantionului, în general, ca fiind aproximativ la același nivel, atât pentru IMM-uri (44,25%), firmele mari (40,08%), cât și pentru multinaționale (39,88%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru multinaționale.
- În anul 2016[2], cea mai mare parte a respondenților participanți la anchetă au apreciat nivelul managementului practicat în România ca fiind aproximativ de același nivel comparativ cu anul precedent, atât pentru IMM-uri (42,81%), firmele mari (41,01%), cât și pentru multinaționale (39,13%), în timp ce următoarea pondere cea mai mare este reprezentată de nivelul managementului mai bun, cu procente ceva mai mari pentru IMM-uri.
- Calitatea managementului practicat în România în 2015[3] comparativ cu 2014 este apreciat de cea mai mare pondere a respondenților ca fiind în stagnare, atât pentru IMM-uri (37,74%) cât și pentru firmele mari (35,57%), putându-se remarca o opinie considerabil mai favorabilă în cazul multinaționalelor, ilustrată de procentul aproximativ egal al respondenților care sunt de părere că acesta este în creștere (27,71%) și s-a menținut la același nivel comparativ cu anul precedent (27,17%).
- Analizând nivelul managementul practicat în România în 2014[4] comparativ cu 2013 în firmele mari și multinaționale, se observă o tendință crescătoare, mai mult de un sfert dintre respondenți considerându-l ca fiind de un nivel superior, în timp ce 37,5% și respectiv 30,2% sunt de părere că s-a menținut la același nivel. În ceea ce privește managementul practicat la nivelul IMM-urilor, părerea celor intervievați este ușor mai nefavorabilă decât în cazul firmelor mari și a multinaționalelor.
- în 2013[5], comparativ cu 2012 cea mai mare pondere a respondenților a evaluat nivelul managementului practicat în firmele din România ca fiind în creștere în cazul multinaționalelor

[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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
[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., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
[5] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

(21,65%) și în scădere în cazul IMM-urilor și firmelor mari (36,36% și respectiv 26,21%)..

- În anul 2012[1] s-a observat o îmbunătățire a nivelului managementului practicat în România la nivel de IMM și multinaționale, în timp ce firmele mari înregistrează o scădere a proporției respondenților care consideră că acesta este mai bun, comparativ cu valorile înregistrate în anul 2011.
- Observațiile asupra nivelurilor prezente în 2011[2] comparativ cu 2010, arată faptul că la nivel de IMM, firme mari și multinaționale, majoritatea respondenților chestionați au afirmat că nivelul managementului practicat este aproximativ la fel, ceea ce reprezintă o stagnare.

Pentru mai multe amănunte, poate fi consultat tabelul nr. 15.

Tabelul nr. 15

Dinamica nivelului managementului practicat de agenții economici
din România în perioada 2012-2018

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
2013/2012					
1	La nivel de IMM	20,00%	25,45%	36,36%	18,18%
2	La nivelul firmelor mari	20,39%	22,33%	26,21%	31,07%
3	La nivelul multinaționalelor	21,65%	20,62%	16,49%	41,24%
2014/2013					
1	La nivel de IMM	22,00%	36,20%	21,00%	20,70%
2	La nivelul firmelor mari	26,00%	37,50%	15,60%	20,90%
3	La nivelul multinaționalelor	28,50%	30,20%	14,60%	26,80%
2015/2014					
1	La nivel de IMM	19,99%	37,74%	14,30%	27,98%
2	La nivelul firmelor mari	23,24%	35,57%	9,49%	31,71%
3	La nivelul multinaționalelor	27,71%	27,17%	8,47%	36,65%
2016/2015					
1	La nivel de IMM	26,80%	42,81%	10,29%	20,10%
2	La nivelul firmelor mari	24,75%	41,01%	10,87%	23,37%
3	La nivelul multinaționalelor	23,94%	39,13%	10,70%	26,23%
2017/2016					
1	La nivel de IMM	20,85%	44,25%	12,92%	21,97%
2	La nivelul firmelor mari	22,69%	40,08%	10,38%	26,86%
3	La nivelul multinaționalelor	22,89%	39,88%	7,43%	29,81%
2017/2016					
1	La nivel de IMM	28,11%	46,01%	8,88%	17,01%
2	La nivelul firmelor mari	30,03%	38,91%	5,92%	25,15%
3	La nivelul multinaționalelor	29,88%	34,76%	5,77%	29,59%

(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și Ieșirea din criză, Starea de sănătate a managementului din România în 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

[1] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.

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

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu”) cu privire la calitatea managementului practicat de **IMM-urile** din România în perioada 2012 – 2018[1] putem remarca (figura nr. 75):

- Pe întreaga perioada analizată (2012-2018), evoluția poate fi considerată ca fiind una favorabilă, concretizată în creșterea procentului respondenților care sunt de părere că nivelul de calitate al managementului practicat la nivelul agenților economici ar fi superior față de anul precedent (de la 24,45% în anul 2013 la 33,87% în 2018).
- Concomitent se manifestă o scăderea accentuată a procentului respondenților care o consideră a fi în declin (de la 44,44% în 2013 la 10,70% în 2018).
- Ca rezultat al acestor tendințe, în anul 2018 procentul respondenților care apreciază evoluția managementului IMM-urilor față de anul precedent ca fiind favorabilă este de mai mult de trei ori mai mare decât cel al opiniilor defavorabile.
- În această tendință pozitivă nu s-a încadrat însă și anul 2017, ponderea opiniilor favorabile scăzând de la 33,54% în anul 2016 la 26,73% în 2017, concomitent cu creșterea procentului respondenților care au remarcat evoluții negative (de la 12,88% la 16.56%).

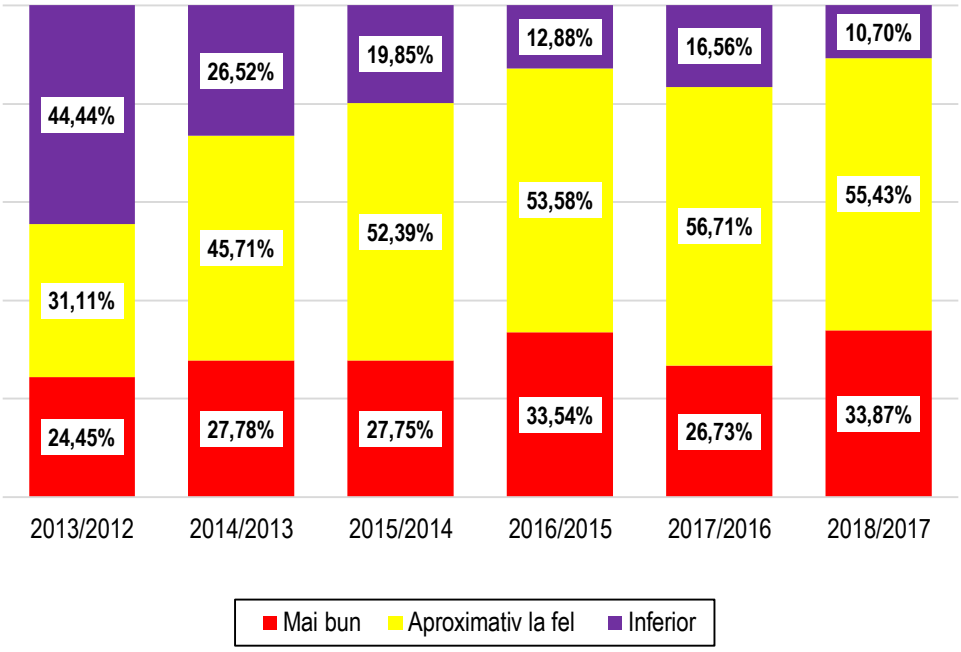


Figura nr. 75 - Evoluția managementului practicat de IMM-urile din România în perioada 2012 - 2018
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

În mod similar cu situația IMM-urilor, examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la calitatea managementului practicat la nivelul **firmelor mari** din România în perioada 2012 – 2018[2] (prezentată în figura nr. 76), putem remarca:

- În perioada 2012-2017, ponderea respondenților care au evaluat calitatea managementului firmelor mari ca fiind superioară a înregistrat variații minore, între 29,58% în anul 2013 și 34,03% în anul 2015.
- În anul 2018 ponderea evaluărilor pozitive a crescut cu mai mult de 9 p.p., de la 31,02% la 40,11%.
- Procentului respondenților care consideră această calitate ca fiind în declin a scăzut constant pe întreaga perioadă analizată, de la 38,02% în anul 2013 la 7,91% în anul 2018.
- Ca urmare a acestor evoluții, în anul 2018, procentul respondenților care apreciază evoluția

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.
[2] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

managementului practicat la nivelul firmelor mari față de anul precedent ca fiind favorabilă este de mai mult de cinci ori mai mare decât cel al opiniilor defavorabile.

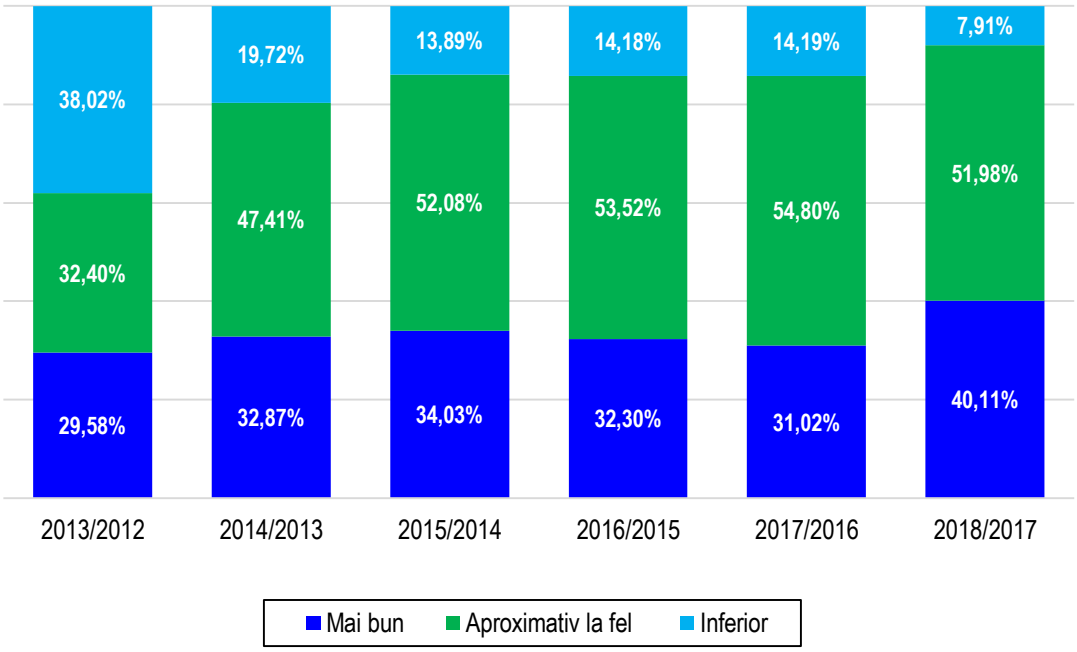


Figura nr. 76 - Evoluția managementului practicat la nivelul firmelor mari din România în perioada 2012-2018
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

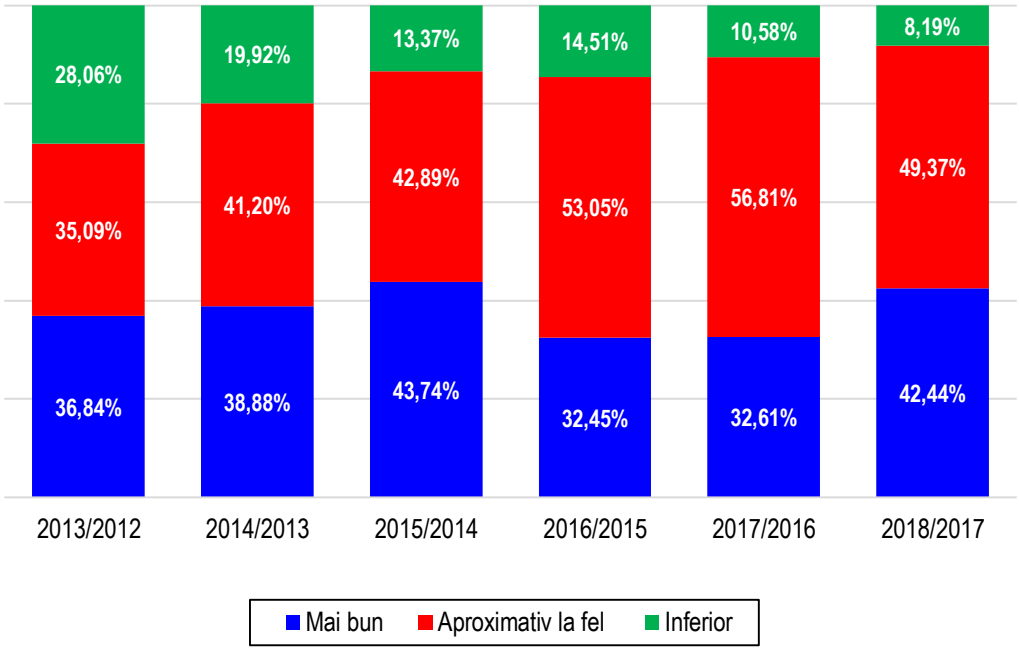


Figura nr. 77 - Evoluția managementului practicat la nivelul multinaționalelor din România în perioada 2012-2018
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 și completat cu date din 2018)

Analizând datele prezentate în figura nr. 77 cu privire la dinamica evaluării nivelului de calitate al managementului practicat de multinaționalele din România în perioada 2012-2018, putem constata[1]:

- Proporția respondenților care consideră că nivelul de calitate al managementului este superior față de anul precedent crește în mod constant în perioada 2012-2015 (de la 38,84% la 43,74%) și 2016-2018 (de la 32,45% la 42,44%) și o diminuare evidentă a ponderii opiniilor pozitive în anul 2016.
- Concomitent, ponderea respondenților care notează evoluții negative scade constant pe toată perioada analizată (de la 28,06% la 8,19%).
- Trebuie remarcat faptul că, în cazul multinaționalelor, pe întreaga perioadă analizată, ponderea respondenților care remarcă evoluții pozitive comparativ cu anul precedent este superioară celei a întreprinzătorilor care notează evoluții negative.

2.5.3.2. Analiza dinamicii calității și eficacității managementului agenților economici din România comparativ cu cel din Uniunea Europeană și Europa Centrală

Analiza rezultatele obținute în urma anchetelor la care au participat cadre didactice și cercetătorilor în management, precum și manageri și specialiști din firme, ne-a permis conturarea unei imagini și asupra evoluției managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană și în țările din Europa Centrală.

Din perspectiva elementelor considerate relevante pentru fiecare dintre anii analizați, putem remarca următoarele aspecte semnificative:

- În anul 2017[2], 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.
- În anul precedent[3] (2016) mai mult de o treime dintre respondenți (36,19%) au evaluat calitatea și eficacitatea managementului practicat la nivel de firmă, comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind inferioare, în timp ce aproximativ un sfert – 25,16% le consideră ca fiind de același nivel și doar 17,16% de un nivel superior. În ceea ce privește comparația cu managementul practicat în celelalte țări din Europa Centrală, cel mai mare număr dintre respondenți au considerat că acesta este de aproximativ de același nivel (27,53%).
- Calitatea și eficacitatea managementului practicat în România în 2015[4], au fost percepute de cea mai mare pondere a respondenților ca fiind inferioare – 45,66% comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană și respectiv 35,30% în cazul comparației cu managementul mediu practicat în țările Europei Centrale.
- În 2014[5], calitatea managementului practicat în România la nivel de firmă a fost percepută de respondenți ca fiind în general inferioară, atât comparativ cu managementul practicat în țările Europei centrale (39,9%, cât și cu cel practicat în celelalte țări din Europa Centrală (31,9%).
- Analiza rezultatelor obținute în aul 2013[6] relevă o situație nefavorabilă, calitatea fiind considerată inferioară față de managementul din U.E. (51,68%) și față de managementul din Europa Centrală (42,8%).

Pentru mai multe amănunte poate fi consultat tabelul nr. 16.

---

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, 2014, 2015, 2016, 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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
[4] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
[5] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
[6] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.

Tabelul nr. 16

Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel care predomină în Uniunea Europeană și cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009– 2018

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	13,14%	12,70%	68,47%	5,60%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	10,23%	37,43%	39,91%	12,40%
2010					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	11,52%	13,06%	68,36%	7,07%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	12,38%	29,10%	45,82%	12,69%
2011					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	7,02%	15,54%	72,43%	5,01%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	9,80%	26,88%	48,24%	15,08%
2012					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	5,29%	14,12%	75,53%	7,06%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	6,51%	31,36%	48,52%	13,61%
2013					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	23,11%	11,76%	51,68%	13,45%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	17,37%	22,46%	42,80%	17,37%
2014					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	20,40%	22,70%	39,90%	16,90%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	22,20%	23,30%	31,90%	22,60%
2015					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	15,92%	14,77%	45,66%	23,64%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	15,11%	19,44%	35,30%	30,15%
2016					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	17,16%	25,16%	36,19%	21,49%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	14,79%	27,53%	25,82%	31,86%
2017					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	10,38%	28,38%	38,66%	22,58%

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Mai bun	Aproximativ la fel	Inferior	Nu știu
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	10,17%	31,03%	26,65%	32,15%
2018					
1	Comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană	8,73%	27,22%	48,08%	15,98%
2	Comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală	8,88%	32,40%	27,07%	31,66%

(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 și completat cu date din 2018)

Din perspectiva dinamicii aprecierilor eșantionului de cadre didactice și cercetători în management și ale celui format din manageri și specialiști din firme pot fi evidențiate câteva elemente semnificative cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2018[1]. Menționăm faptul că pentru aceste analize nu a fost luată în calcul opțiunea „nu știu").

- Procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană ca fiind mai bună a scăzut constant în perioada 2009 – 2012 (de la 13,93% la 5,69%).
- În anul 2013, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 5,69% în 2012 la 26,70% în 2013, concomitent cu o scădere echivalentă a aprecierilor negative.
- Această tendință pozitivă nu s-a menținut însă și în perioada următoare, având în vedere panta din nou descendentă a aprecierilor pozitive (de la 26,70% în 2013, la 10,39% în 2018).
- Concomitent, pot fi observate creșteri ale ponderii celor care sunt de părere că aceasta este de un nivel inferior (de la 72,60% în 2009 la 79,12% în 2012 și respectiv de la 46,10% în anul 2016 la 57,22% în 2018).
- 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 notează evoluții pozitive.

Figura nr. 78 ilustrează în mod elocvent această evoluție.

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

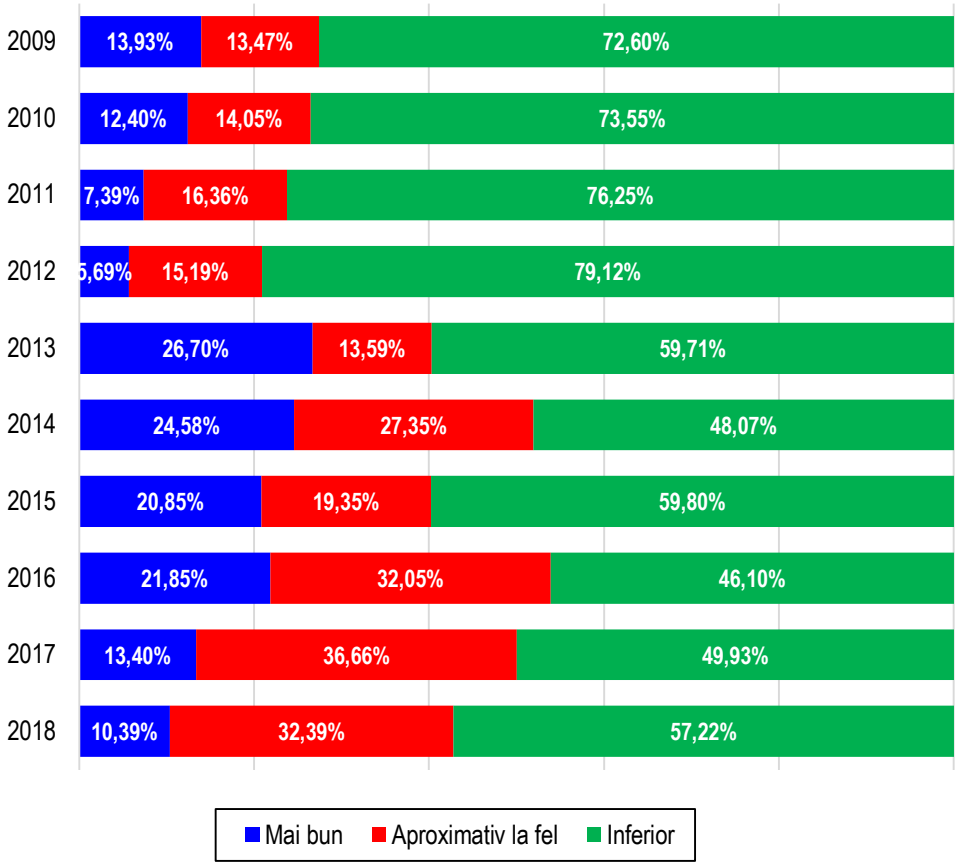


Figura nr. 78 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu managementul care predomină în Uniunea Europeană, în perioada 2009 – 2018

(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 și completat cu date din 2018)

Analizând dinamica opiniilor exprimate de către respondenți (fără a lua în calcul opțiunea „nu știu") cu privire la calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale, în perioada 2009 – 2018 (prezentată în figura nr. 79), putem remarca[1]:

- Procentul respondenților care apreciază calitatea și eficacitatea managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările din Europa Centrală ca fiind mai bună a avut o evoluție oscilantă în perioada 2009-2012, cu ușoară tendință de scădere (de la 14,18% la 7,54%), concomitent cu o creștere a procentului celor care sunt de părere că aceasta este de un nivel inferior (de la 45,57% în anul 2009 la 56,16% în 2012).
- În perioada 2013 - 2014, situația s-a îmbunătățit simțitor, procentul aprecierilor pozitive crescând în mod spectaculos de la 7,54% la 28,38% (ceea ce reprezintă mai mult decât o triplare a acestuia), concomitent cu o scădere de mai mică intensitate a aprecierilor negative.
- Din păcate, tendința pozitivă nu s-a menținut și în perioada 2015-2018, înregistrându-se o scădere a aprecierilor pozitive (de la 28,68% în 2014 la 12,99% în 2018), în timp ce ponderea opiniilor nefavorabile a cunoscut evoluții oscilante.

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

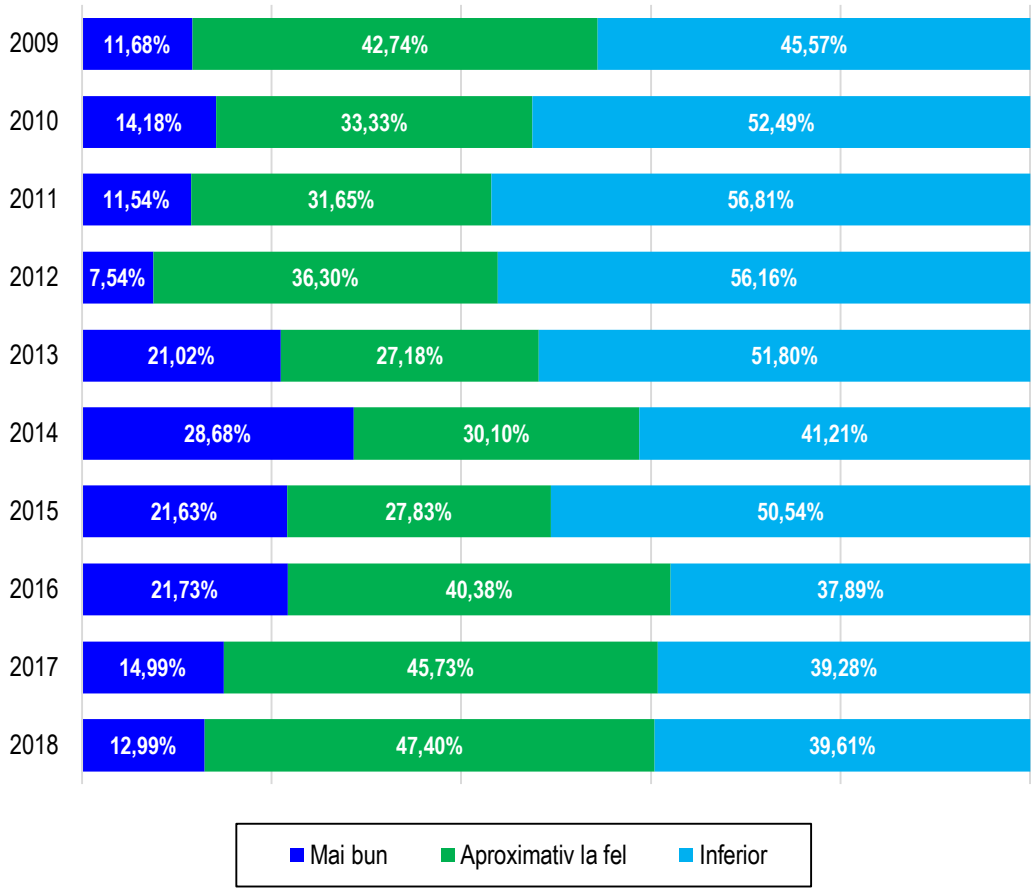


Figura nr. 79 - Aprecierea calității și eficacității managementului practicat în firmele din România comparativ cu cel mediu practicat în țările Europei Centrale în perioada 2009 – 2018

(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 și completat cu date din 2018*)*

2.5.4. Dinamica capacității managementului agenților economici din România de a face față complexei situații economice actuale

Examinarea capacității managementului agenților economici din România (IMM-uri, firme mari și multinaționale) de a face față complexei situații economice în **perioada 2009 - 2018**, dezvăluie următoarele aspecte tabelul nr. 17):

- Capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2017[1], în România, este considerată ca fiind de un nivel mediu de către cea mai mare parte dintre respondenții participanți la anchetă. Cu toate acestea se poate constata o relație direct proporțională între mărimea firmelor și ponderea respondenților care au notat o capacitatea ridicată: 13,02% - în cazul IMM-urilor, 23,08% pentru firmele mari și 32,99% - multinaționale.
- În anul 2016[2], capacitatea managementului de a face față situației economice complexe cu care se confruntă firmele este considerată, per ansamblu, ca fiind net superioară în cazul multinaționalelor, iar firmele mari și IMM-urile au mai degrabă o capacitate medie, cu un nivel de pesimism mai ridicat în

[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 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.

rândul micilor afaceri.

- Capacitatea managementului de la nivel de firmă de a face față complexei situații economice din 2015[1], este considerată ridicată în rândul multinaționalelor (25,95%), urmate de firmele mari (21,34%) și IMM-uri (13,69%), acestea situându-se sub media pe țară (17,48%).
- În anul 2014[2] ponderea cea mai mare înregistrată cu referire la capacitatea firmelor mari este aceea a capacității medii (31,60%), urmată pe locul doi de o capacitate ridicată și de cea redusă a managementului de a face față crizei (20,50%).
- în perioada 2009-2012 respondenții apreciază că managerii români au o capacitate redusă de a face față crizei, însă în 2013, la nivel de IMM-uri s-a înregistrat o ușoară creștere a capacității ridicate a managementului de a face față crizei, trendul ascendent fiind continuat și în 2014. Cu toate acestea, trendul din 2009-2013 este resimțit în capacitatea medie și redusă de a face față crizei, la nivelul managementului tuturor categoriilor de firme și în 2014[3,4,5,6].

Tabelul nr. 17

Capacitatea managementului agenților economici
de a face față provocărilor economice actuale, în perioada 2009 – 2018

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
2009					
1	IMM	10,16%	45,45%	38,5%	5,88%
2	Firme mari	13,7%	56,68%	22,9%	6,95%
3	Multinaționale	36,36%	41,8%	6,95%	15,51%
2010					
1	IMM	5,71%	52,38%	34,29%	7,62%
2	Firme mari	9,52%	63,81%	14,29%	12,38%
3	Multinaționale	39,81%	34,95%	7,77%	17,48%
2011					
1	IMM	8,5%	43,5%	39,25%	8,75%
2	Firme mari	15,46%	52,87%	21,45%	10,22%
3	Multinaționale	38,64%	38,64%	9,09%	13,64%
2012					
1	IMM	7,65%	54,12%	34,71%	3,53%
2	Firme mari	14,79%	56,21%	23,67%	5,33%
3	Multinaționale	45,88%	36,47%	8,24%	9,41%
2013					
1	IMM	10,83%	36,67%	41,67%	10,83%
2	Firme mari	11,16%	35,95%	35,12%	17,77%
3	Multinaționale	23,68%	18,4%	17,98%	39,91%
2014					
1	IMM	11,10%	39,60%	29,80%	19,50%

[1] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
[2] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
[3] *Ibidem.*
[4] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.
[5] Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.
[6] Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., Starea *de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria.

Nr. crt.	Nivelul de analiză	Evaluare			
		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
2	Firme mari	24,20%	31,60%	20,50%	23,70%
3	Multinaționale	24,80%	27,70%	17,50%	29,90%
2015					
1	IMM	13,69%	36,11%	25,81%	24,39%
2	Firme mari	21,34%	31,57%	14,02%	33,06%
3	Multinaționale	25,95%	24,66%	11,86%	37,53%
2016					
1	IMM	14,71%	36,60%	24,67%	24,02%
2	Firme mari	24,26%	36,76%	14,38%	24,59%
3	Multinaționale	27,29%	31,54%	13,73%	27,45%
2017					
1	IMM	12,31%	39,06%	24,52%	24,11%
2	Firme mari	15,87%	37,84%	18,01%	28,28%
3	Multinaționale	22,18%	31,94%	15,67%	30,21%
2018					
1	IMM	13,02%	42,90%	25,30%	18,79%
2	Firme mari	23,08%	37,13%	15,53%	24,26%
3	Multinaționale	32,99%	26,18%	11,54%	29,29%

(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 și completat cu date din 2018)

Analiza dinamică a capacității managementului IMM-urilor de a face față situației economice actuale, în perioada 2009-2018, astfel cu a fost percepută de către respondenți, pune în evidență câteva elemente semnificative[1]:

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care remarcă a capacitate redusă este net superioară celei a respondenților care notează o capacitate ridicată.
- În perioada 2009-2012 această capacitate s-a menținut la nivele comparabile de la un an la altul, ponderea respondenților care au notat o capacitate ridicată variind între 7,06% în anul 2010 și 10,80 în anul 2009.
- În perioada 2013-2016 s-a înregistrat o evoluție favorabilă, concretizată în creșterea ponderii percepțiilor cu privire la capacitatea ridicată de la 7,93% în anul 2012 la 19,35% în 2016 (aceasta fiind cea mai mare pondere înregistrată pe întreaga perioadă de observație), concomitent cu diminuarea ponderii respondenților care au exprimat opinii defavorabile.
- Tendința pozitivă manifestată în anii precedenți nu s-a menținut și în 2017 și 2018, înregistrându-se o diminuare cu aproximativ 3 p.p. a ponderii respondenților care constată capacitatea ridicată a IMM-urilor.

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

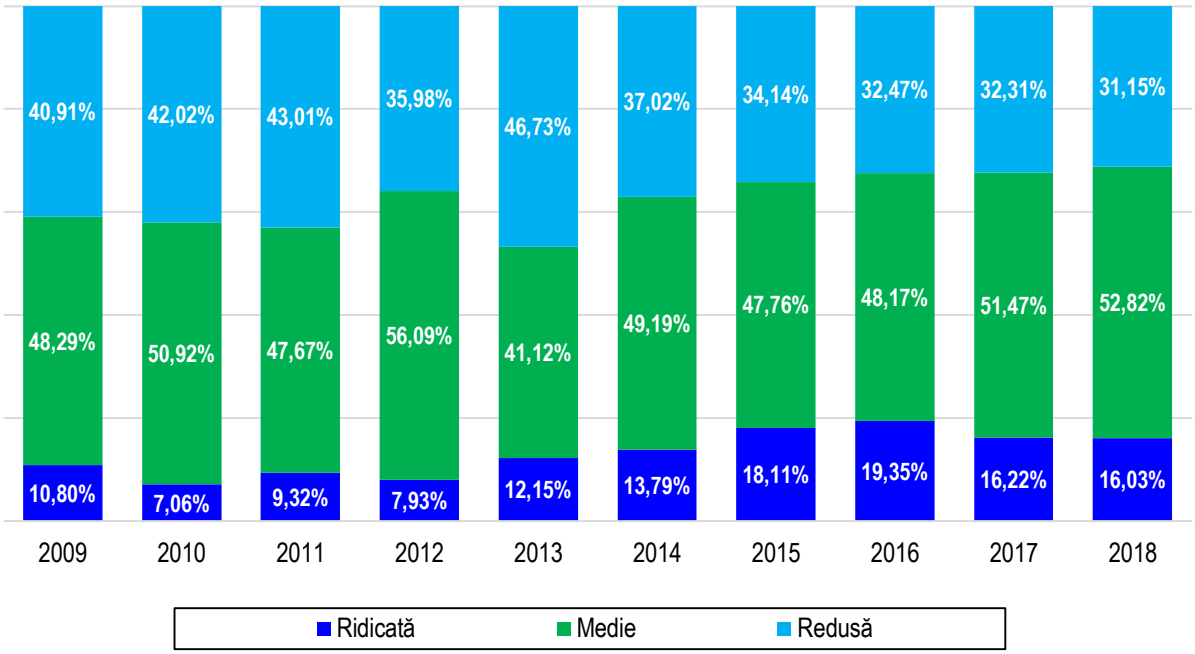


Figura nr. 80 – Evoluția capacității managementului IMM-urilor de a face față situației economice complexe, în perioada 2009-2018

(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 și completat cu date din 2018)

Examinând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului firmelor mari de a face față crizei economice, precum și urmărilor acesteia, în perioada 2009-2018, se poate remarca[1]:

- O perioadă relativ stabilă în intervalul 2009-2012 în care ponderea evaluărilor favorabile a oscilat între 14,37% și 18,52%.
- Anul 2013 se remarcă printr-o evoluție defavorabilă, marcată de creșterea de la 25,00% la 45,71% a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului firmelor mari de a răspunde la provocările economice ca fiind redusă.
- Anul 2014 se remarcă printr-o evoluție extrem de pozitivă, procentul respondenților care consideră capacitatea firmelor mari de a răspunde la provocările mediului economic ca fiind ridicată crescând de la 13,57% în 2013 la 31,72% în 2014, concomitent cu o scădere la fel de spectaculoasă a procentului respondenților care apreciază această capacitate ca fiind scăzută (de la 42,71% în 2013 la 26,87% în 2014), astfel încât procentul opiniilor favorabile l-a depășit pe cel al opiniilor nefavorabile cu aproape 5 p.p.
- Dinamica capacității managementului firmelor mari de a face față dificultăților economice, astfel cum aceasta a fost percepută de către respondenți, în perioada 2015-2018 a avut o evoluție relativ constantă, cu fluctuații de mică anvergură.

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

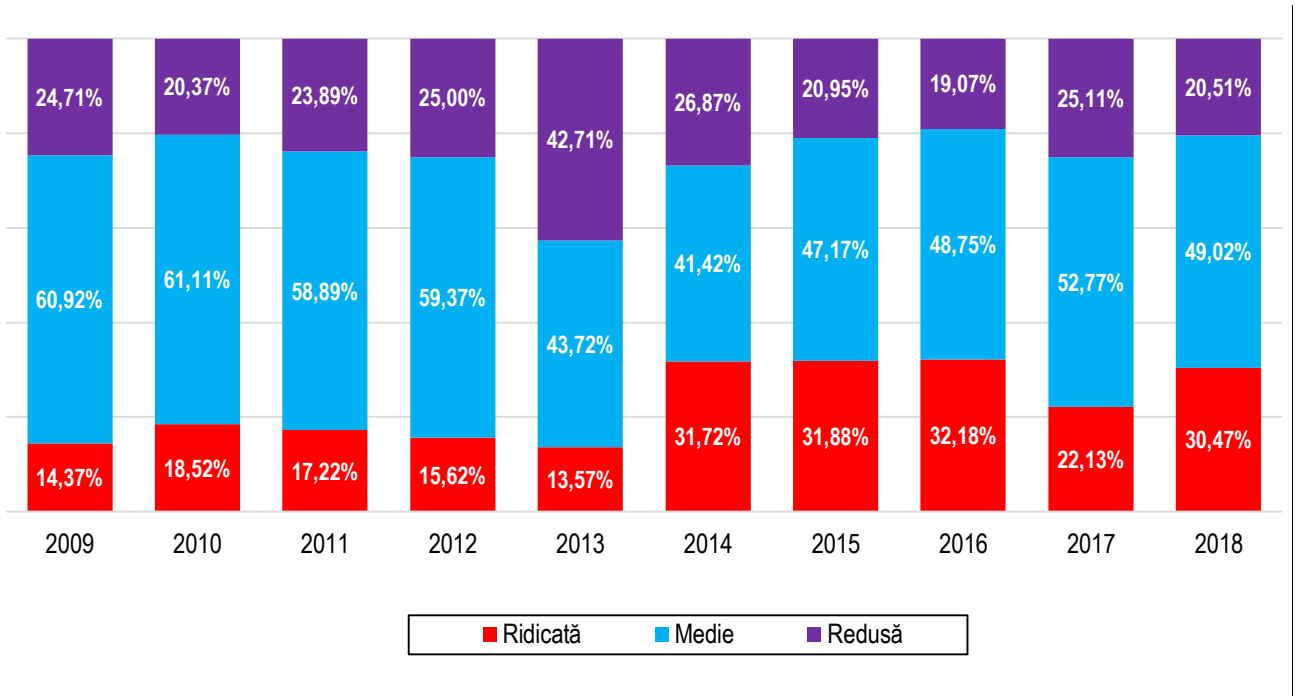


Figura nr. 81 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul firmelor mari de a face față situației economice complexe, in perioada 2009-2018

(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 și completat cu date din 2018)

Analizând evoluția opiniilor exprimate de către respondenți cu privire la capacitatea managementului multinaționalelor de a face față provocărilor contemporane de natură economică, în perioada 2009-2018, se remarcă[1]:

- Pe toată perioada analizată, ponderea respondenților care remarcă a capacitate ridicată este net superioară celei a respondenților care notează o capacitate redusă.
- Intervalul 2009-2012 este caracterizat de fluctuații de mică anvergură, urmat fiind de o evoluție defavorabilă în anul 2013, marcată de o scădere de la 50,65% în 2012 la 39,41% în 2013 a procentului respondenților care apreciază capacitatea managementului multinaționalelor de a răspunde la provocările economice ca fiind ridicată, concomitent cu o creșterea de la 9,10% la 29,92% a procentului respondenților care o apreciază ca fiind redusă.
- În perioada 2015-2017 capacitatea multinaționalelor este percepută ca relativ constantă, cu o ușoară tendință de depreciere.
- În anul 2018, multinaționalele și-au îmbunătăți simțitor capacitatea de răspuns la provocările economice, procentul răspunsurilor care indică această tendință crescând de la 31,78% la 46,65%, concomitent cu o scădere a procentului răspunsurilor care indică o capacitate redusă de la 22,45% la 16,32%.

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

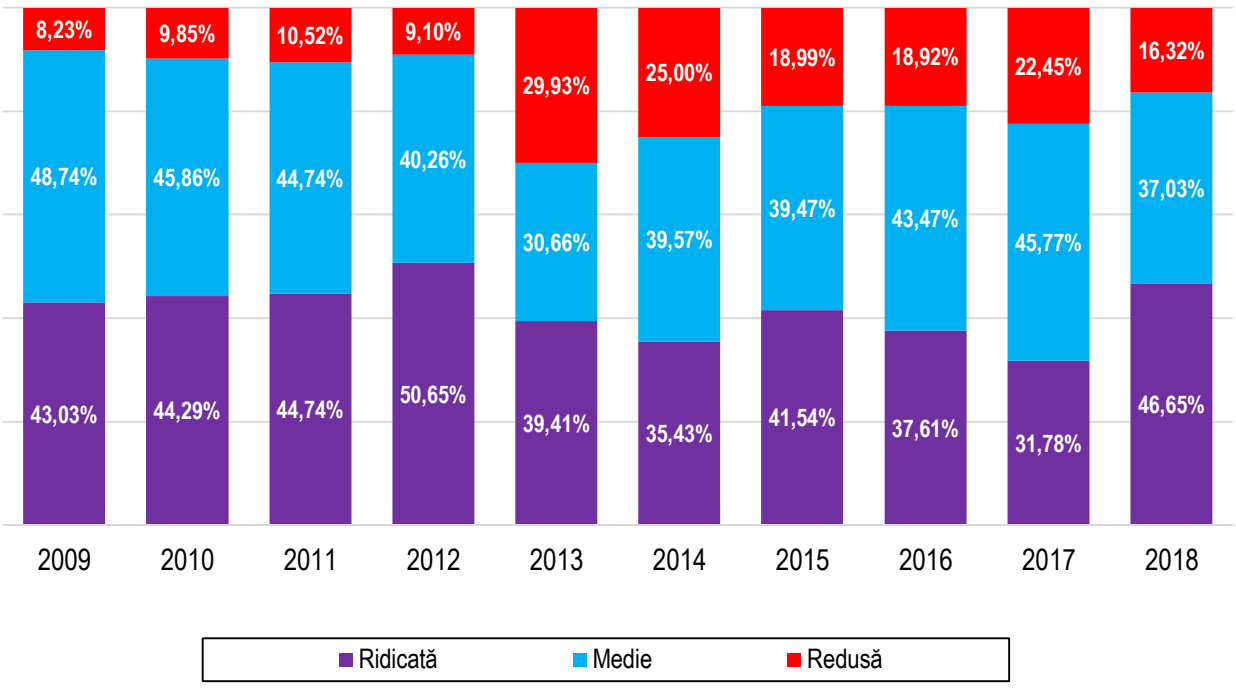


Figura nr. 82 - Dinamica percepțiilor cu privire la capacitatea managementului de la nivelul multinaționalelor de a face față situației economice complexe, in perioada 2009-2018

(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 și completat cu date din 2018)

Din analiza rezultatelor anchetelor realizate în perioada 2009-2018 în rândul cadrelor didactice și specialiștilor din firme, prezentate în paragrafele anterioare, putem afirma faptul că dimensiunea firmelor reprezintă un factor determinat al capacității managementului acestora de a face față situației economice actuale. În perioada analizată, poate fi remarcată tendința spre o capacitate medie la nivelul IMM-urilor și firmelor mari și o capacitate ridicată în cazul multinaționalelor.

Se poate afirma 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 amplorii resurselor disponibile și transferului internațional de know-how managerial datorate „companiei mamă", accesul 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.

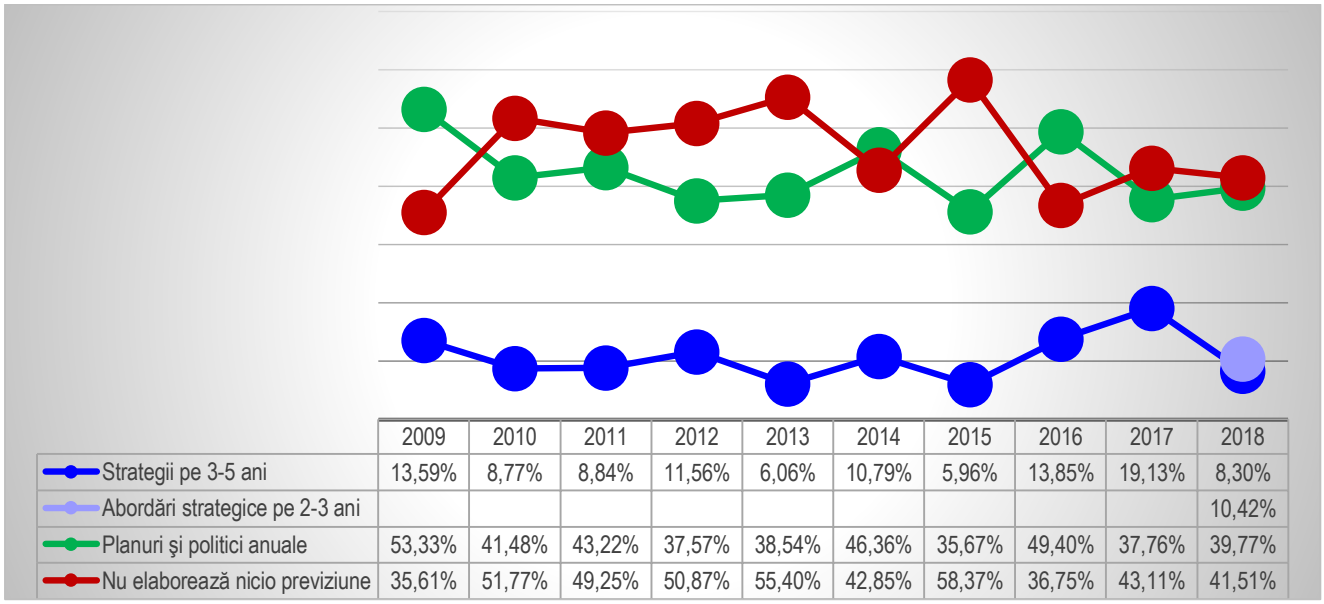
Nedispunând de resursele și puterea organizațiilor mai mari și fiind mai vulnerabile la factorii perturbatori din mediul de afaceri, în perioada 2009-2012, IMM-urile din România au resimțit din plin efectele crizei economice, într-o măsură mult mai mare decât firmele mari și multinaționale. Cu toate acestea, începând cu anul 2013 situația privind IMM-urile devine mai optimistă, acestea reușind să mențină un trend ascendent în ceea ce privește capacitatea ridicată a managementului de a face față crizei.

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 extrem de importantă și analiza dinamicii activităților de planificare strategică desfășurate de firmele din România. Analiza rezultatelor anchetelor la care au participat manageri și specialiști din firme în perioada 2010-

2018[1,2,3,4,5,6,7,8,9], creează posibilitatea conturării unei imagini relevante a măsurii în care, în firmele din România, s-au desfășurat activități de planificare strategică, atât pentru fiecare dintre anii analizați, cât și pentru întreaga perioadă. Din analiza dinamicii activităților de previziune realizate în cadrul IMM-urilor în perioada 2010-2018, e pot evidenția câteva elemente relevante:

- IMM-urile acordă o atenție apreciabilă funcției de previziune – prin realizarea de strategii (pe 3-5 ani), abordări strategice (pe 1-2 ani) și politici anuale, ponderea acestora variind între 41,63% în anul 2015 și 64,39% în anul 2009.
- 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 2010-2018 urmând o perioadă mai puțin favorabilă, cu un minim de 35,67% în anul 2015 și un maxim de 49,40% în 2016.
- Pe toată perioada analizată, ponderea agenții economici 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 înțeles 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 19,13 în 2017 și 18,72 în 2018.
- Din păcate, un procent substanțial dintre firme nu au utilizat nici unul dintre instrumentele de planificare strategică, ponderea acestora oscilând între 35,61% în anul 2009 și 58,37% în 2015.



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Strategii pe 3-5 ani	13,59%	8,77%	8,84%	11,56%	6,06%	10,79%	5,96%	13,85%	19,13%	8,30%
Abordări strategice pe 2-3 ani										10,42%
Planuri şi politici anuale	53,33%	41,48%	43,22%	37,57%	38,54%	46,36%	35,67%	49,40%	37,76%	39,77%
Nu elaborează nicio previziune	35,61%	51,77%	49,25%	50,87%	55,40%	42,85%	58,37%	36,75%	43,11%	41,51%

Figura nr. 83 - Focalizarea asupra previziunii în firmele românești în perioada 2009-2018

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 Nicolescu O. coord.)

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

2.5.6. Dinamica capacității de inovare a agenților economici

Pentru a analiza evoluția managementului inovării în firmele românești, este important să prezentăm eforturile de inovare și activitățile inovaționale realizate de către agenții economici pe parcursul perioadei 2010-2018, 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], permite formularea următoarelor aprecieri:

- Eforturile inovaționale ale IMM-urilor din România, în perioada 2009-2018, s-au îndreptat cu precădere către **noile produse**, cu unele fluctuații, ponderea acestora fiind de aproximativ o treime din total. Interesul firmelor pentru inovarea prin introducerea de noi produse a sporit constant în perioada 2009-2013. În anul 2014 ponderea agenților economici care au desfășurat activități inovaționale concretizate în noi produse a scăzut simțitor (de la 40,22% la 27, 71%), pentru ca în perioada 2015-2017 să cunoască o nouă evoluție pozitivă, prin creșterea ponderii, de la 27,71% în 2014 la 39,36% în 2017.
- O pondere însemnată dintre firmele din România a pus accent în perioada analizată și pe activitățile inovaționale concretizate în **noi tehnologii**. Ponderea acestora a cunoscut o evoluție oscilantă în perioada 2009-2014, după cum au fost acestea reflectate de rezultatele anchetelor anuale desfășurate în această perioadă, înregistrând însă un trend ascendent în perioada 2015-2017 cu un maxim de 25,22% în anul 2017.
- Și în ceea ce privește **noile abordări manageriale și de marketing**, ponderea firmelor care au pus accent pe acestea a cunoscut o evoluție inconstantă în perioada analizată, dar, din păcate, cu o scădere dramatică în ultimii doi ani (de la 24,73% în anul 2015 la 12,71% în 2016 și 14,25% în 2017).
- **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 2015-2017 (de la .5,16% la 15,215 și respectiv de la 4,58% la 11,27%).

---

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

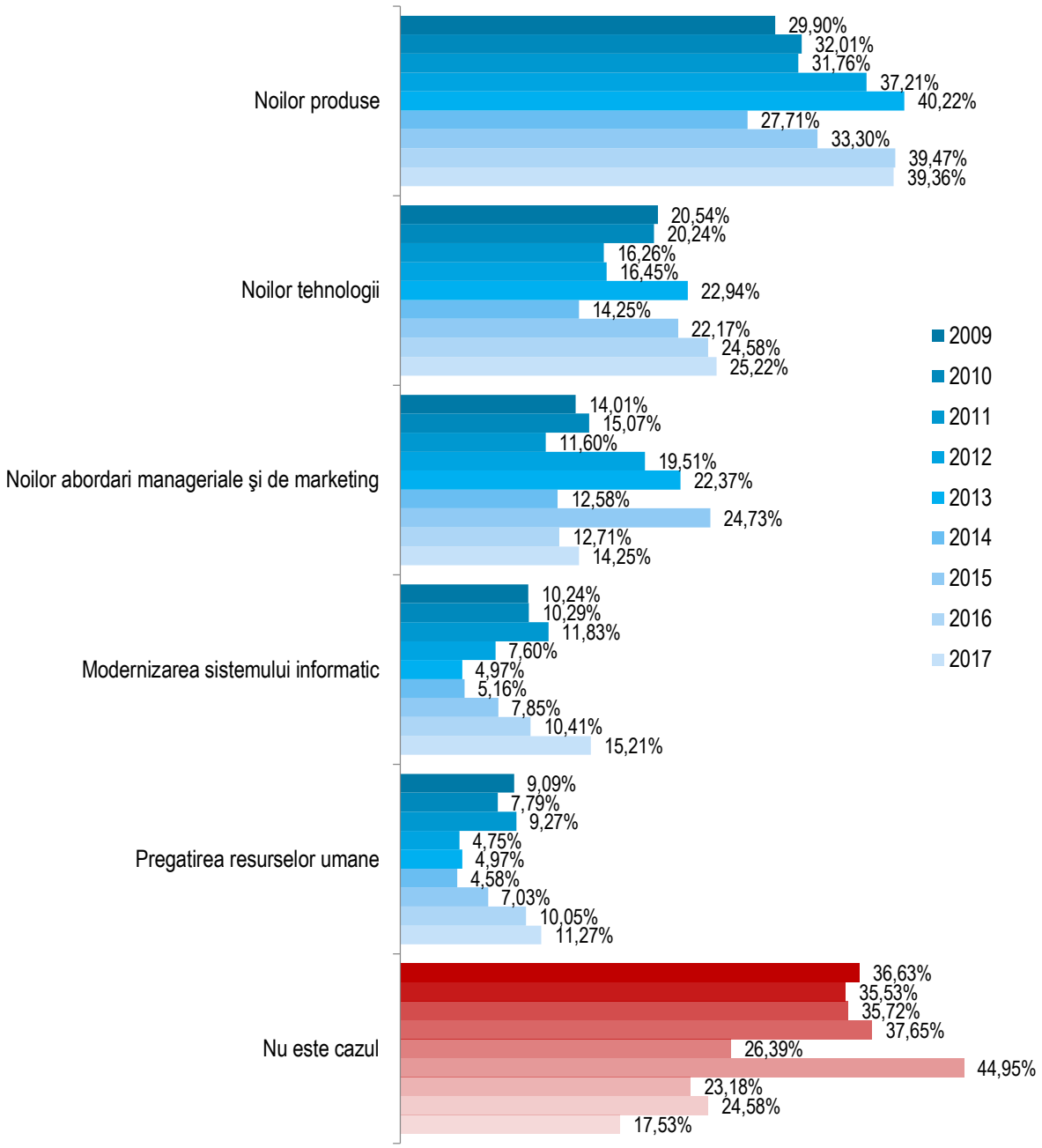


Figura nr. 84 - Eforturile de inovare ale IMM-urilor în perioada 2009 – 2017
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și 2018, Nicolescu O. coord.)

Această perioadă a fost caracterizată de unele trenduri la nivelul eforturilor de inovare; firmele românești s-au axat în special pe dezvoltarea de noi produse, dar și de noi tehnologii și noi abordări manageriale și de marketing și în mai mică măsură către modernizarea informațională și pregătirea resurselor umane. Alarmantă este totuși, situația care reflectă faptul că un procent destul de mare al IMM-urilor nu pun suficient accent pe inovare. Acest lucru poate fi explicat de faptul că, în contextul dificultăților economice, firmele din România nu sunt de părere că inovarea ar trebui să fie obiectivul principal al strategiei.

2.5.7. Analiza evoluției managementului resurselor umane

Resursa umană este componenta esențială a managementului și a economiei bazate pe cunoștințe, acesta preluând toate funcțiile managementului clasic, dar punând un accent deosebit pe una dintre acestea, și anume funcția de antrenare. Aceasta este foarte importantă din simplul motiv că resursele umane foarte bine calificate și specializate pot contribui atât la sporirea potențialului inovațional al firmelor, cât și la performanțele 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 pentru crearea și menținerea unei echipe formate din salariați și specialiști capabili să îndeplinească obiectivele organizației.

Situația managementului resurselor umane din România, în perioada 2004-2018, poate fi caracterizată și prin analiza **ratei anuale a șomajului.** Analizând evoluția ratei anuale a șomajului din România, comparativ cu media țărilor membre ale uniunii Europene, prezentate în figura nr. 85, se poate observa:

- Pe toată perioada analizată (2004-2018), rata anuală a șomajului din România a urmat, în general, tendințele manifestate la nivel european, fiind însă inferioară mediei UE28, ceea ce denotă faptul că în țara noastră aceasta nu constituie o problemă.
- Analizând evoluția nivelurilor anuale, se poate observa o diminuare în perioada 2004-2008, până la un minim de 5,6% în anul 2008, urmată de un trend ascendent în perioada 2008-011, aceasta crescând de la 5,6% la 7,2%.
- Perioada 2011-2015 a fost caracterizată de fluctuații minore ale ratei anuale a șomajului, pentru ca începând cu anul 2016 aceasta să înregistreze o diminuare semnificativă, de la 6,8% în anul 2015 la 4,2% în 2018.

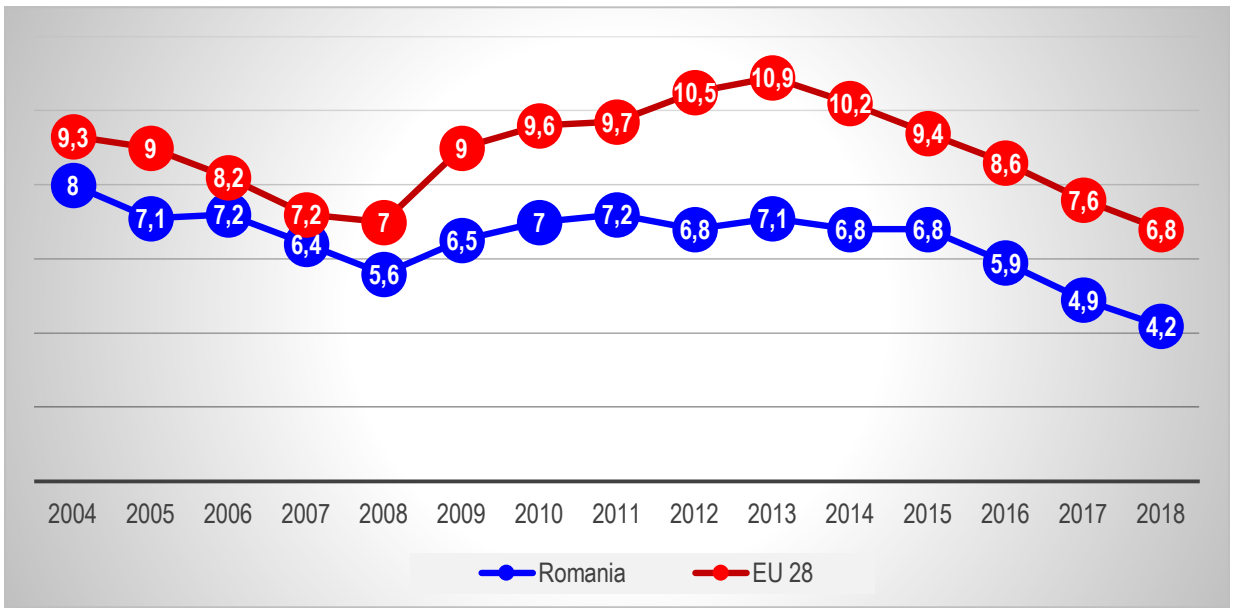


Figura nr. 85 - Rata anuală a șomajului în România și Uniunea Europeană, în perioada 2006 - 2018
(Sursa: Eurostat, Total unemployment rate, http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00203&plugin=1, *accesat la 12 mai 2019)*

Sectorul întreprinderilor mici și mijlocii din România își aduce în continuare aportul la crearea de noi locuri de muncă în economie, după cum relevă rezultatele anchetelor realizate în rândul întreprinzătorilor[1,2,3,4,5,6,7,8,9]. Analizând, pe de o parte, dinamica numărului mediu de persoane nou angajate, iar, pe de altă parte, cea a numărului mediu de persoane are au părăsit organizația, putem remarca:

- În ani 2009 și 2010, numărul mediu de persoane nou angajate la nivelul IMM-urilor care au constituit eșantionul reprezentativ, a fost inferior celui al persoanelor care au părăsit organizația comparativ cu anul precedent, rezultând astfel un spor negativ (-1,19 în 2009 și -0,32 în 2010).
- În perioada 2011-2014, atât numărul mediu de noi angajați, cât și cel al persoanelor care au părăsit organizația a fost în scădere. Cu toate acestea, în medie, numărul de persoane angajate l-a depăși pe cel al persoanelor care au părăsit organizația, această diferență variind între +0,29 în 2012 și 2014 și +0,63 în 2011.
- O evoluție pozitivă poate fi consemnată în 2015 și 2016, 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 +0,59% în 2015 și +0,76% în 2016, acesta fiind valoarea cea mai ridicată pe toată perioada analizată.
- Trendul anilor precedenți nu s-a menținut și în 2018, atât valorile medii, cât și diferența dintre ele fiind inferioare celor înregistrate în 2016.

Un tablou complet al acestor evoluții este ilustrat în figura 86.

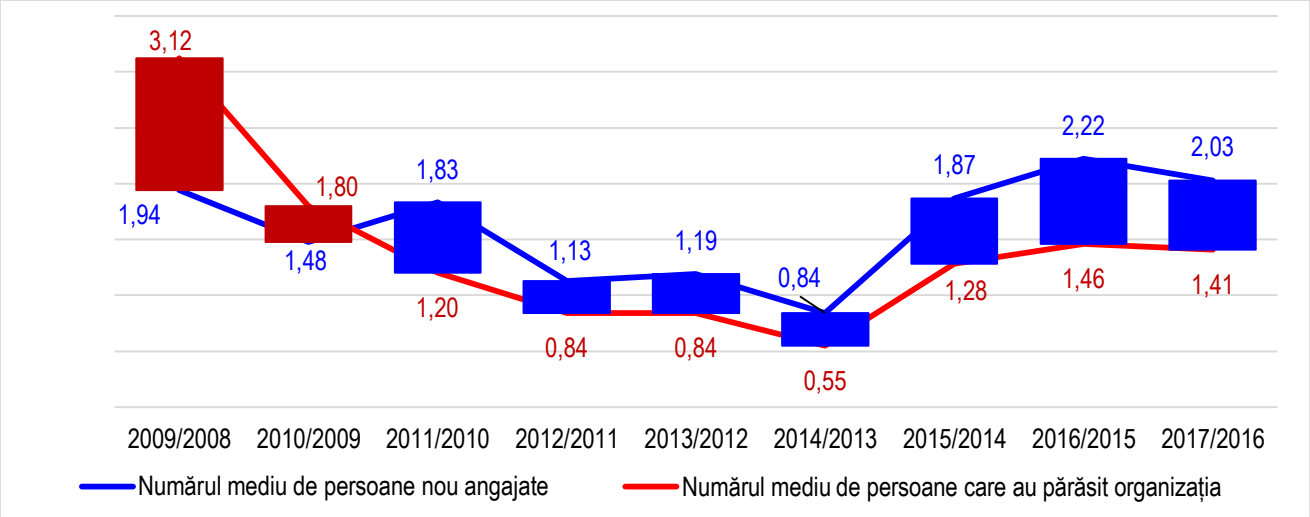


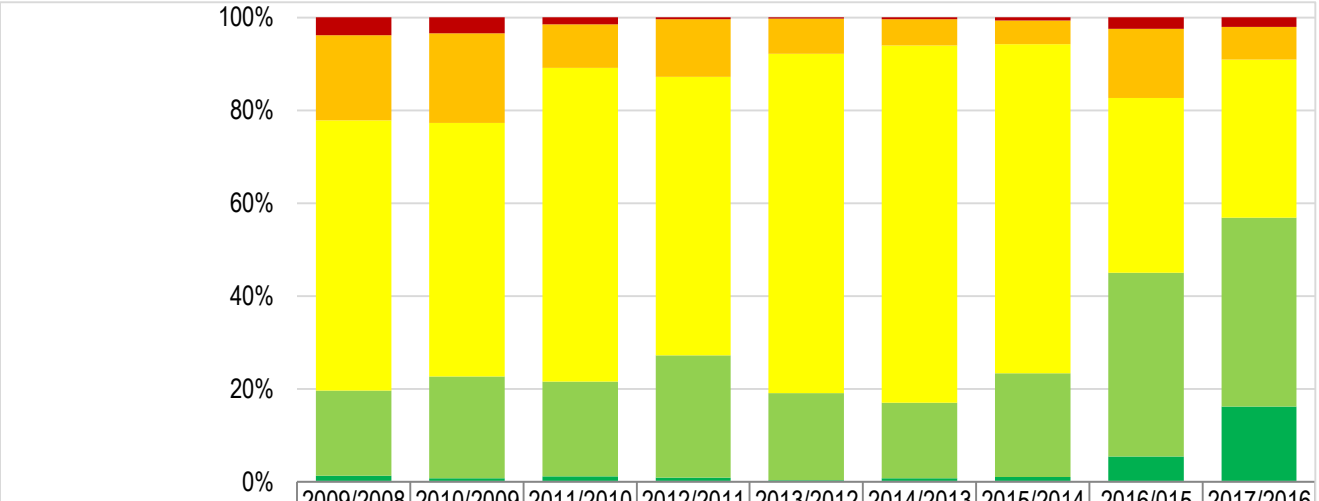
Figura nr. 86 – Evoluția numărului mediu de persoane nou angajate și care au părăsit organizația în perioada 2008-2017

(*Sursa:* adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și 2018, Nicolescu O. coord.)

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

Managementul resurselor umane în firmele din România poate fi caracterizat și prin nivelul și dinamica salariului mediu. Analiza evoluției salariului mediu înregistrat în IMM-urile din România în perioada 2008-2017[1,2,3,4,5,6,7,8,9] este prezentată în figura 87. În urma analizei acestor informații putem remarca:

- În perioada 2008-2015 cea mai mare proporție a IMM-urilor a fost cea în cadrul cărora salariul mediu s-a menținut la același nivel cu cel din anul precedent (între 37,65% în anul 2016 și 76,80% în 2014). În aceeași perioadă, ponderea IMM-urilor în cadrul cărora s-au acordat creșteri salariale a fluctuat, iar cea care a înregistrat scăderi ale salariului mediu s-a diminuat constant de la valorile maxime din anul 2009 la cele minime din 2015.
- Anii 2016 și 2017 au marcat o evoluție pozitivă în ceea ce privește salariul mediu în cadrul IMM-urilor din România, concretizată prin creșterea ponderii organizațiilor în cadrul cărora s-au acordat măriri salariale (de la 23,36% în 2015 la 56,95% în anul 2017), concomitent cu diminuarea ponderii firmelor în care salariul mediu s-a menținut la același nivel și în care s-au înregistrat diminuări.



	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014	2016/015	2017/2016
A scăzut cu peste 15%	3,85%	3,47%	1,46%	0,38%	0,32%	0,44%	0,73%	2,42%	2,10%
A scăzut cu 0-15%	18,28%	19,20%	9,47%	12,40%	7,46%	5,66%	5,03%	14,89%	7,05%
A rămas la fel	58,17%	54,58%	67,50%	59,89%	73,17%	76,80%	70,85%	37,65%	33,90%
A crescut cu 0-15%	18,34%	21,88%	20,41%	26,41%	18,62%	16,30%	22,26%	39,59%	40,76%
A crescut cu peste 15%	1,36%	0,87%	1,16%	0,92%	0,45%	0,81%	1,10%	5,45%	16,19%

Figura nr. 87 – Evoluția salariului mediu în perioada 2008-2017

(*Sursa:* adaptat din Carta Albă a IMM-urilor din România 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 și 2018, Nicolescu O. coord.)

[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., Bâră 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., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucuresti, 2013.
[5] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră 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.

2.5.8. Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici

Conturarea unei imagini de sinteză a stării generale de sănătate a managementului agenților economici din România în perioada 2009-2018, trebuie să includă, pe lângă identificarea și analiza principalelor puncte forte și slabe care se manifestă în prezent, și o analiză a dinamicii principalelor puncte forte - zone de funcționalitate (prezentată în cadrul prezentului subcapitol), cât și a punctelor slabe - zone de disfuncționalitate (prezentată în subcapitolul următor).

Punctele forte identificate prin intermediul anchetelor desfășurate anual, la care au participat cadre didactice, cercetători în domeniul managementului și manageri și specialiști din firme în perioada 2009- 2018, vor fi analizate:

- prin prisma poziției pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor participanți la anchete,
- din perspectiva intensității cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice și manageri din firme.

În figurile de mai jos sunt prezentate cele mai importante cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare dintre anii analizații, cu precizarea intensității de manifestare a acestora.

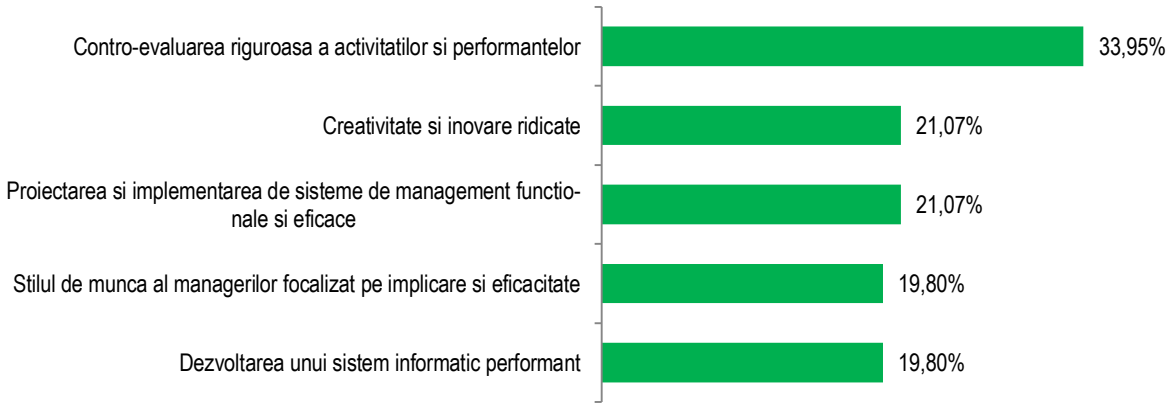


Figura nr. 88 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2009
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și Ieșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)

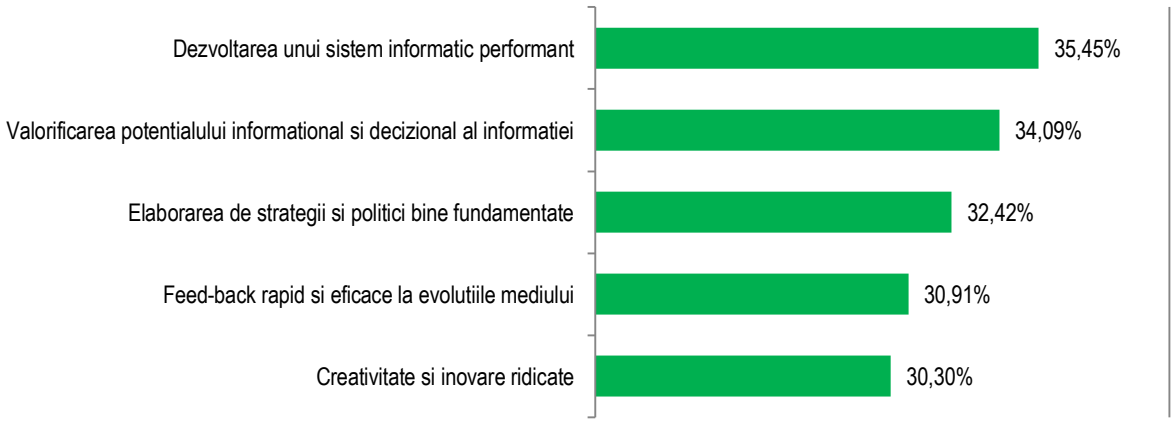


Figura nr. 89 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2010
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2010, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2011)

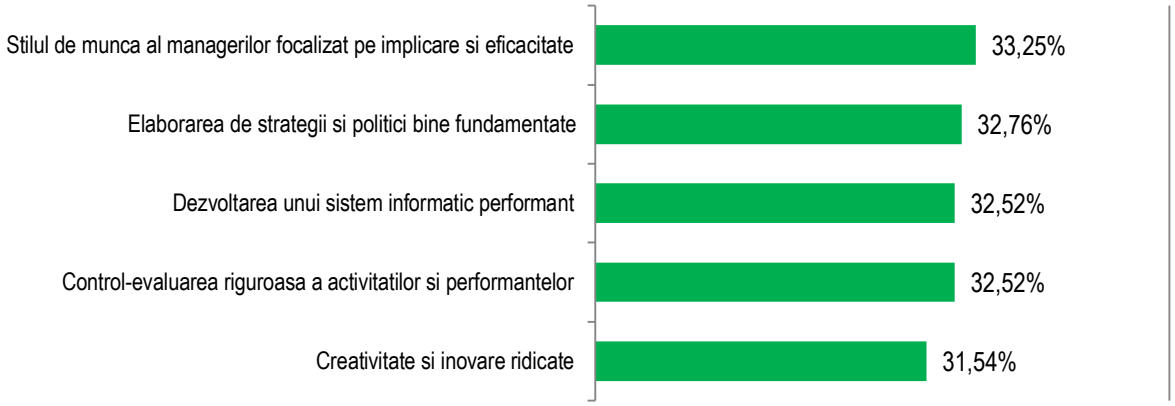


Figura nr. 90 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2011
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2011, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012)

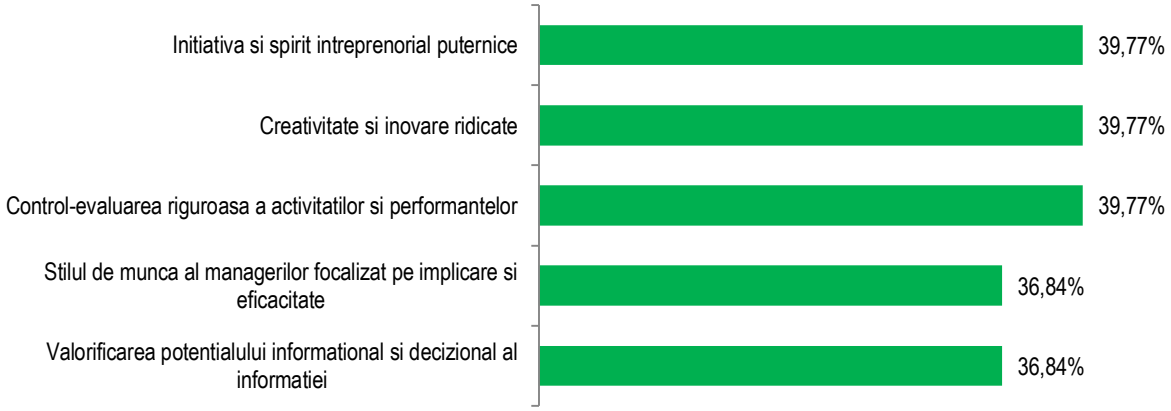


Figura nr. 91 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2012
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2012, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013)

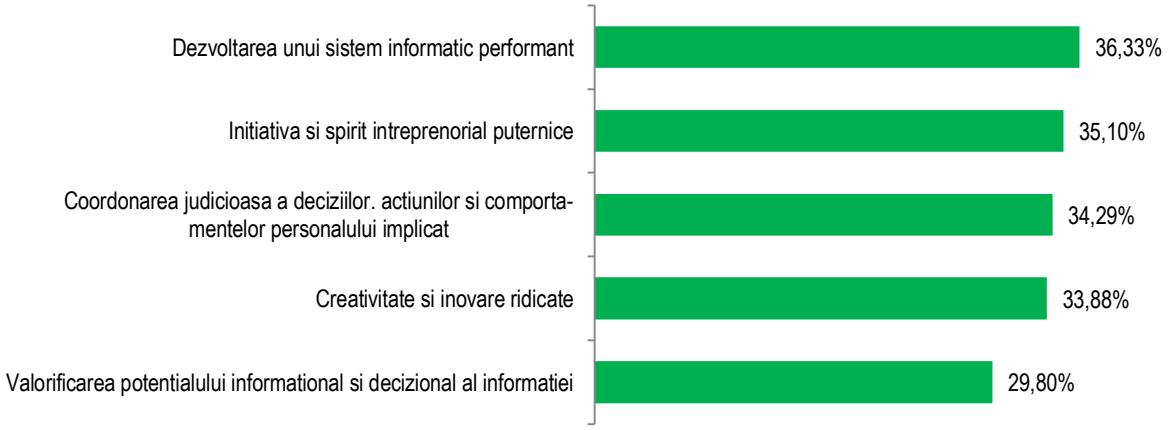


Figura nr. 92 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2013
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013, Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014)

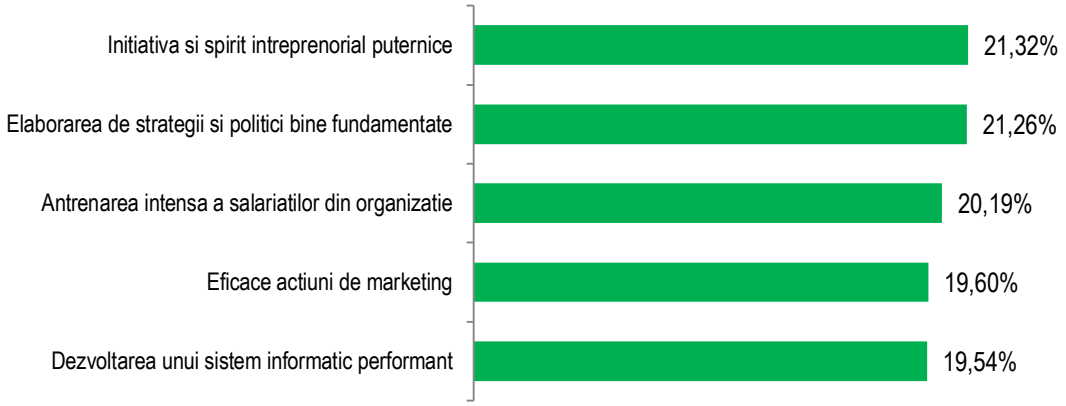


Figura nr. 93 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2014
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2014,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015)

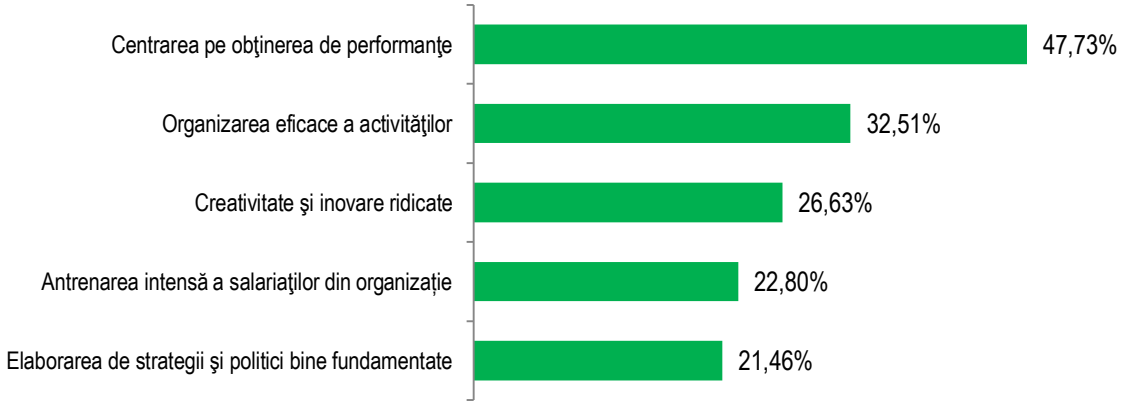


Figura nr. 94 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2015
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)

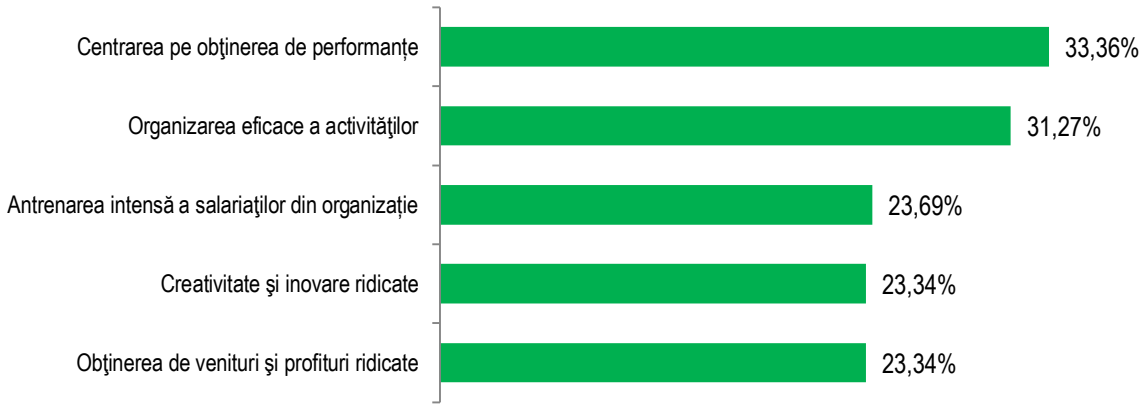


Figura nr. 95 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2016
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017)

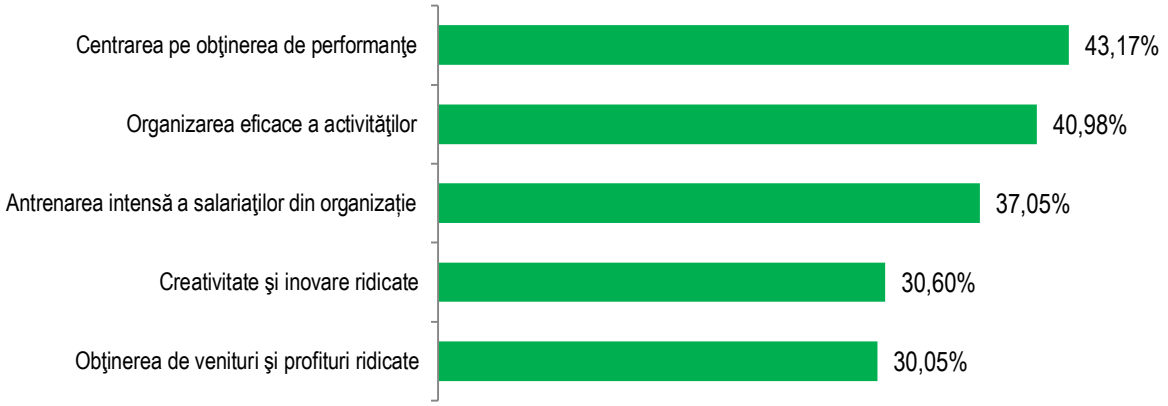


Figura nr. 96 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2017
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2017,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018)

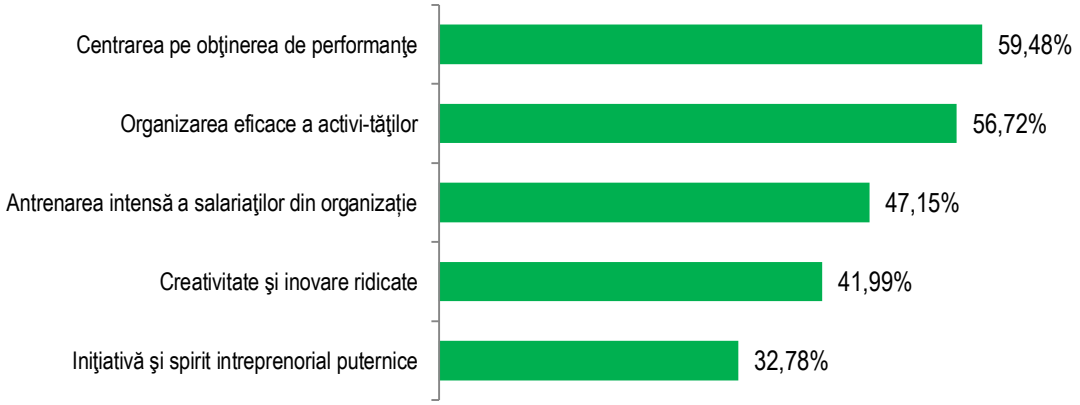


Figura nr. 97 - Principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România în 2018

Analiza dinamicii principalelor puncte forte manifestate la nivelul managementului firmelor din România, în perioada 2009-2018, prin prisma poziției pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor participanți la anchete, pune în evidență următoarele elemente semnificative[1]:

- Cinci dintre punctele forte analizate, respectiv: centrarea pe obținerea de performanțe, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensă a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor, creativitate și inovare ridicate se regăsesc printre primele 10 în toți cei zece ani analizați.
- Inițiativă și spirit intreprenorial puternice a fost identificat de către respondenți printre primele 10 puncte forte cu ocazia a opt anchete anuale, în perioada 2009-2018.
- Alte două puncte forte, respectiv elaborarea de strategii si politici bine fundamentate și dezvoltarea unui sistem informatic performant se regăsesc printre primele 10 în șapte din cei 10 ani.
- Centrarea pe obținerea de performanțe se situează pe primul loc în opt dintre anii analizații și pe locul doi în ceilalți doi ani. Dacă la aceasta adăugăm și faptul că, raportându-ne la managementul la nivel național, se situează în mod constant pe primele poziții, putem afirma faptul că reprezintă principalul punct forte al managementului din România, la ambele nivele și pe toată perioada analizată.
- Organizarea eficace a activităților se situează pe primul loc în doi dintre anii analizații și pe locul doi în ceilalți opt, ceea ce îndreptățește considerarea sa ca și al doilea punct forte al managementului

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

agenților economici din România, dovadă a importanței acordate funcției de organizare la nivel de firmă/organizație.

- Poate fi remarcat faptul că și punctele forte corespunzătoare celorlalte funcții ale managementului, respectiv: elaborarea de strategii si politici bine fundamentate, coordonarea judicioasă a deciziilor. acțiunilor și comportamentelor personalului implicat, antrenarea intensă a salariaților din organizație și control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor se situează în mod constant printre primele 10.

Din perspectiva intensității cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice și manageri din firme, principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2018, pot fi considerate (figura nr. 98): centrarea pe obținerea de performante, organizarea eficace a activităților, antrenarea intensa a salariaților din organizație, control-evaluarea riguroasa a activităților si performantelor și creativitate si inovare ridicate.

La polul opus, transfer intens de know-how managerial din alte tari, utilizarea pe scara larga si eficace a metodelor si tehnicilor moderne de management și asigurarea sustenabilității organizației conduse, cu procente de aproximativ 15-20%, sunt printre cele mai frecvent menționate puncte forte ale managementului la nivel de firmă din România, pe toată perioada de referință.

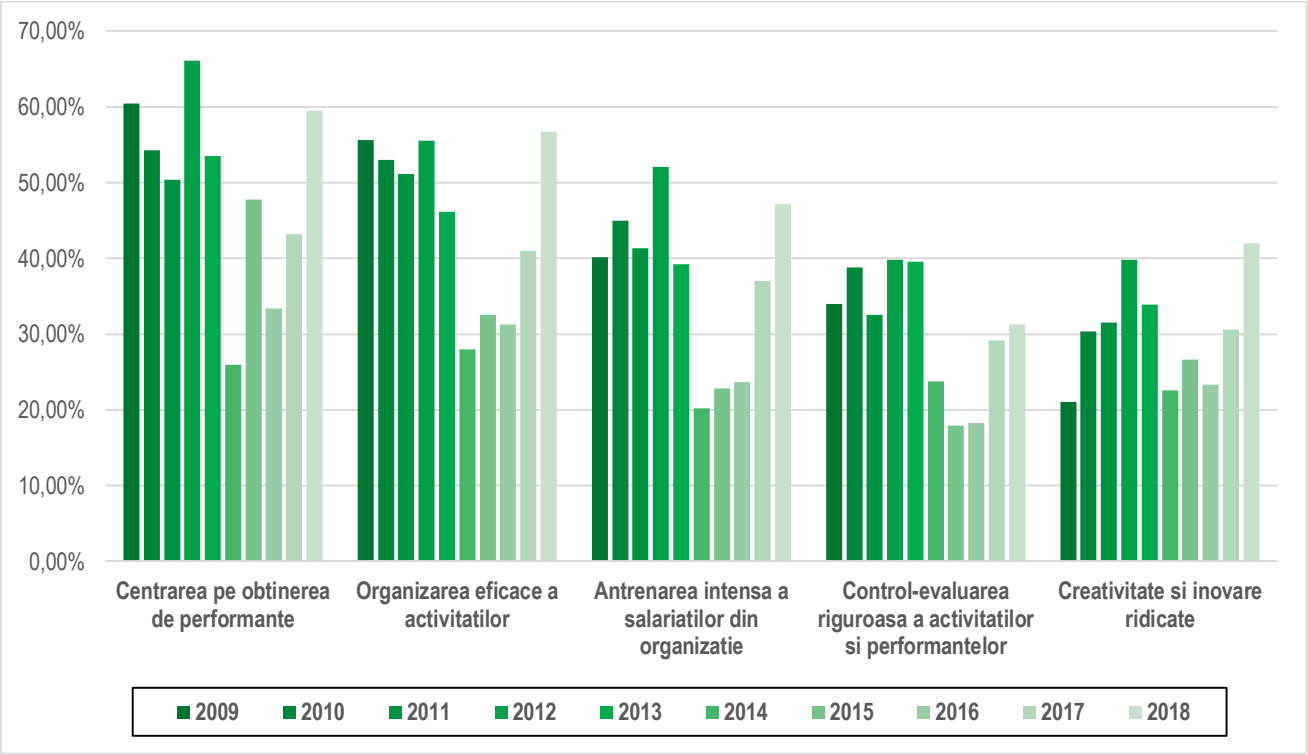


Figura nr. 98 - Dinamica principalelor puncte forte ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2018

(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 și completat cu date din 2018)

În consecință, putem afirma că, deși de la un an la altul există anumite fluctuații, per ansamblu se poate constata o anumită constanță în timp, atât în ceea ce privește locul pe care se situează fiecare dintre punctele tari ale managementului agenților economici în opinia celor intervievați, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora. Dintre acestea, atât prin prisma poziției ocupate în fiecare dintre cei zece ani analizați, cât și a intensității de manifestare, centrarea pe obținerea de performante poate fi considerat principalul punct forte al managementului firmelor din România în perioada 2009-2018, urmat fiind de organizarea eficace a activităților.

2.5.9. Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului firmelor din România în perioada 2009 - 2018

Ca și în cazul punctelor forte, punctele slabe identificate prin intermediul anchetelor desfășurate anual, în perioada 2009- 2018, vor fi analizate:

- prin prisma poziției pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor participanți la anchete,
- din perspectiva intensității cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice și manageri din firme.

În figurile de mai jos sunt prezentate cele mai importante cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România identificate pentru fiecare dintre anii analizații, cu precizarea intensității de manifestare a acestora.

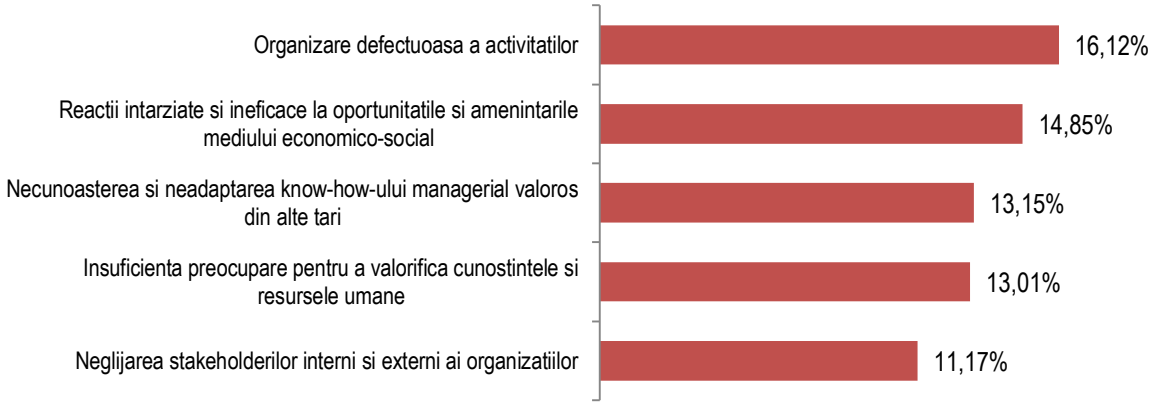


Figura nr. 99 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2009
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România și Ieșirea din criză, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2010)

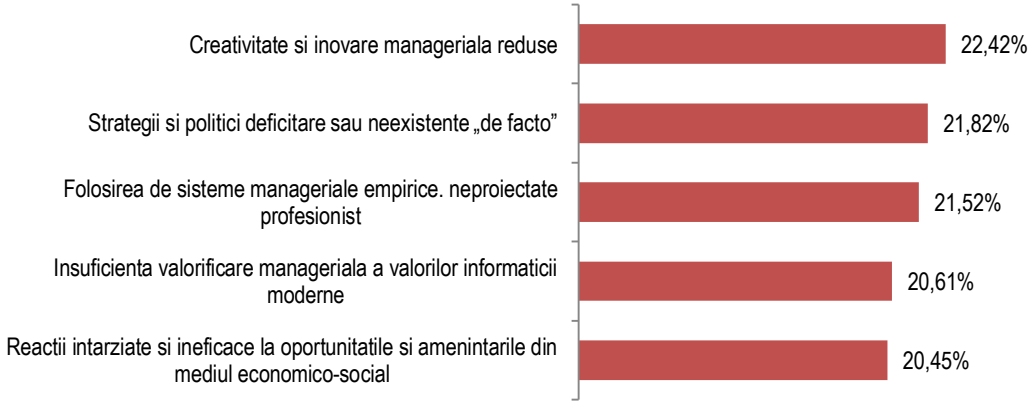


Figura nr. 100 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2010
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2010, Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., 2011)

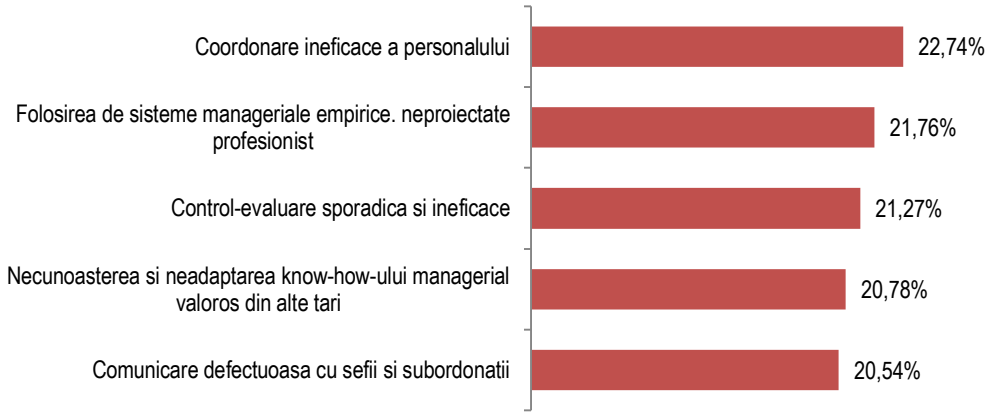


Figura nr. 101 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2011
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2011,
Nicolescu O., Verboncu I., Profiroiu M., Nicolescu C., Anghel F., 2012)

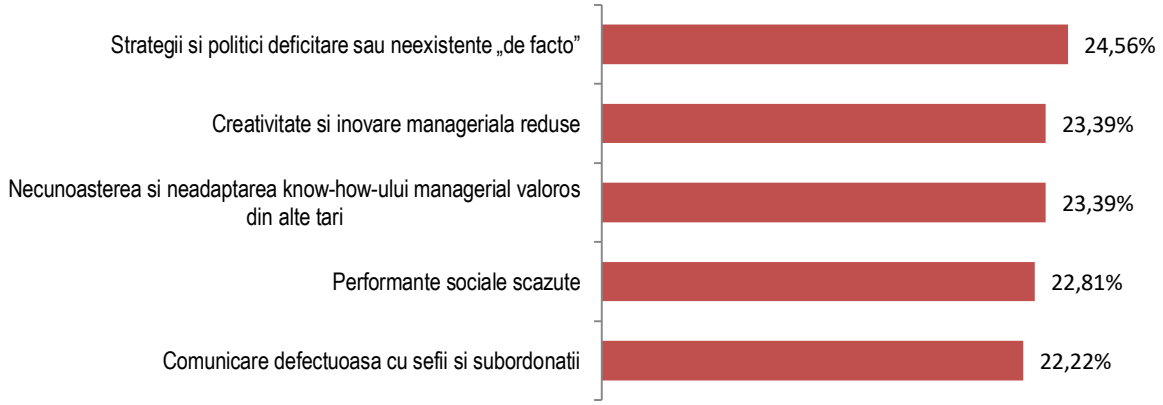


Figura nr. 102 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2012
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2012,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2013)

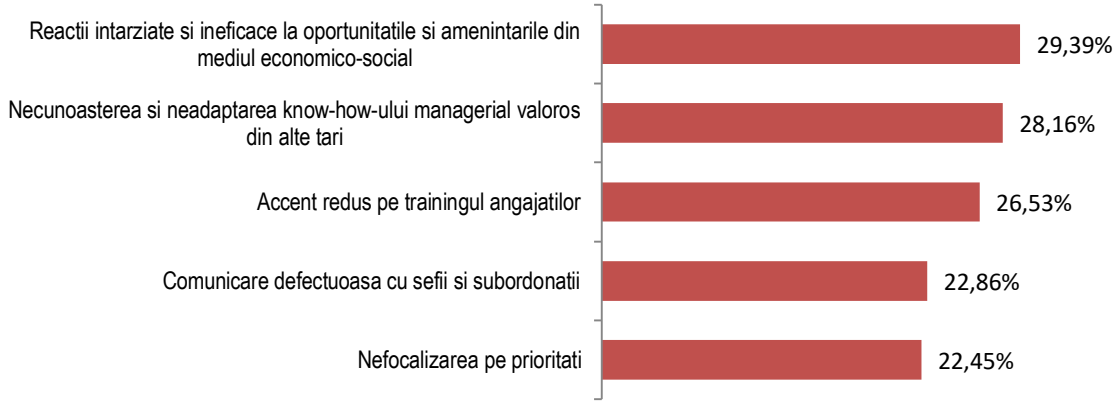


Figura nr. 103 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2013
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2013,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2014)

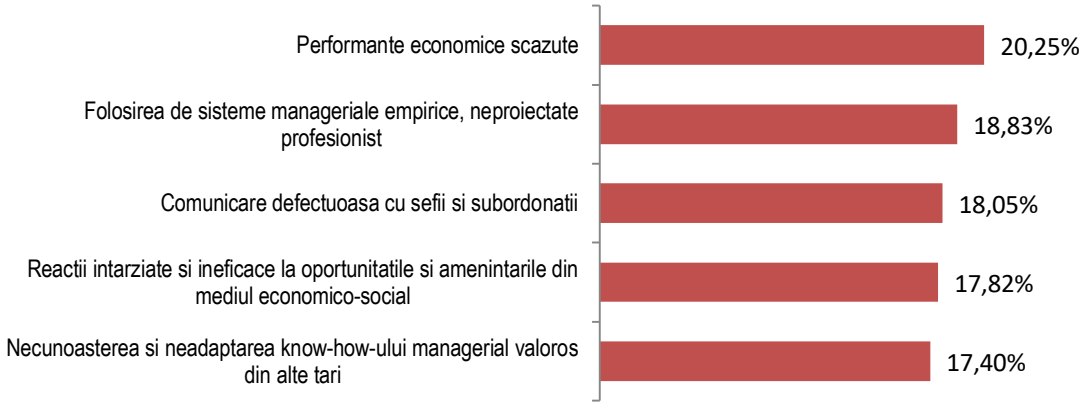


Figura nr. 104 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2014
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2014,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., 2015)

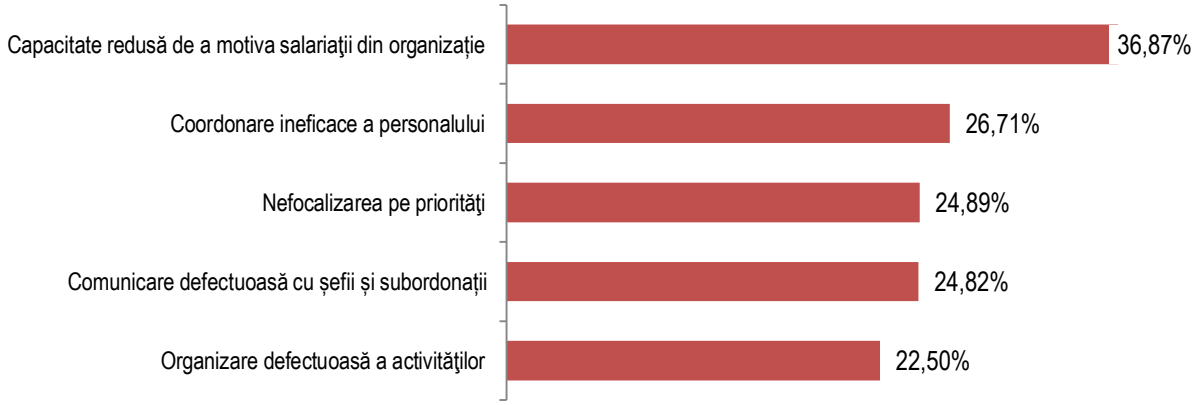


Figura nr. 105 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2015
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2015,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2016)

Figura nr. 106 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2016
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2016,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2017)

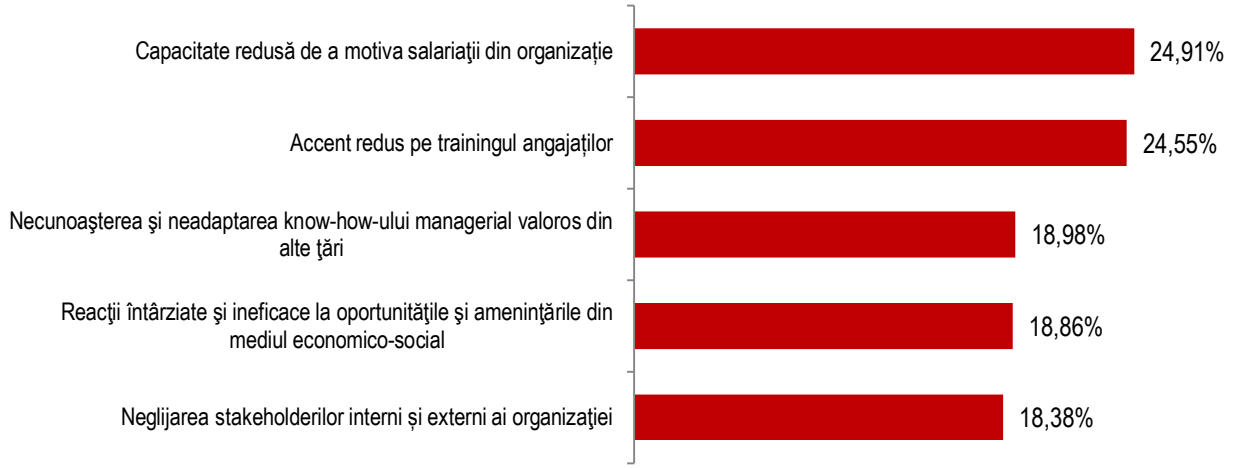


Figura nr. 107 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2017
(Sursa: Adaptat din Starea de sănătate a managementului din România în 2017,
Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., 2018)

Figura nr. 108 - Principalele cinci puncte slabe ale managementului agenților economici din România în 2018

Analiza dinamicii principalelor puncte slabe manifestate la nivelul managementului firmelor din România, în perioada 2009-2018, prin prisma poziției pe care acestea o ocupă în clasamentele realizate pe baza răspunsurilor cadrelor didactice și managerilor participanți la anchete, pune în evidență următoarele elemente semnificative[1]:

- Spre deosebire de punctele forte, doar unul dintre punctele slabe ale managementului agenților economici din România (capacitate redusă de a motiva salariații din organizație) se regăsește printre primele 10 pe toată perioada analizată, în nouă dintre cei 10 ani fiind menționat de către respondenți cu cea mai mare frecvență.
- Reacții întârziate si ineficace la oportunitățile si amenințările din mediul economico-social a fost plasat printre principalele disfuncționalități la nivel de firmă cu ocazia a nouă dintre anchetele anuale..
- Alte patru puncte forte: necunoașterea si neadaptarea know-how-ului managerial valoros din alte țări, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele si resursele umane, accent redus pe trainingul angajaților și comunicare defectuoasa cu șefii si subordonații se regăsesc printre primele 10 în opt dintre anii analizați.

[1] Nicolescu O. (coordonator), *Starea de sănătate a managementului din România în 2010, 2011, 2012, 2013*, 2014, 2015, 2016, 2017.

Din perspectiva intensității cu care au fost menționate de către eșantionul de cadre didactice și manageri din firme, principalele cinci puncte forte ale managementului agenților economici din România, în perioada 2009-2018, pot fi considerate (figura nr. 109): capacitate redusa de a motiva salariații din organizație, accent redus pe trainingul angajaților, insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele si resursele umane, reacții întârziate si ineficace la oportunitățile si amenințările din mediul economico-social și nelocalizarea pe priorități.

La polul opus, performanțe ecologice scăzute, funcționalitate redusa a sistemelor manageriale și inițiativă si spirit intreprenorial reduse, cu procente de aproximativ 10-15%, sunt printre cele mai frecvent menționate puncte slabe ale managementului la nivel de firmă din România, pe toată perioada de referință.

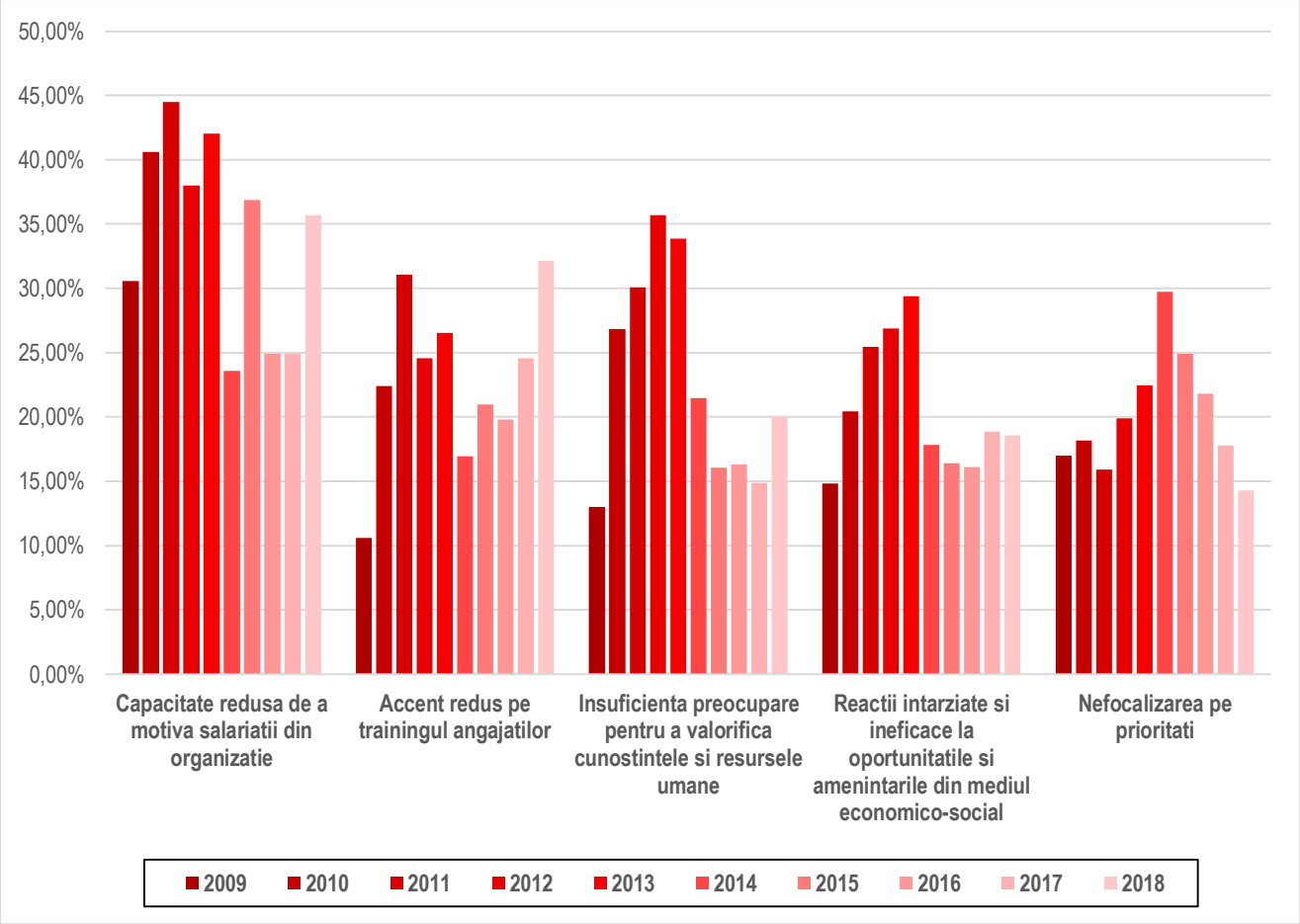


Figura nr. 109 - Dinamica principalelor puncte slabe ale managementului agenților economici din România în perioada 2009 – 2018

(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 și completate cu date din 2018)

Per ansamblu, la fel ca și în cazul punctelor forte, deși există fluctuații individuale, putem constata o relativă constanță în timp, atât în ceea ce privește locul pe care îl ocupă principalele puncte slabe ale managementului firmelor din România în opinia respondenților celor două sondaje, cât și în ceea ce privește intensitatea de manifestare a acestora.

Dintre acestea, atât prin prisma poziției ocupate în fiecare dintre cei zece ani analizați, cât și a intensității de manifestare capacitate redusă de a motiva salariații din organizație poate fi considerat principalul punct slab al managementului firmelor din România în perioada 2009-2018. Dacă la cele de mai sus adăugăm și insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane și accent redus pe trainingul angajaților, situate în mod constant pe primele poziții, putem concluziona, pe de o parte, faptul că managementul resurselor umane reprezintă o problemă majoră în cadrul firmelor din țara noastră, iar pe de altă parte, că nu au fost încă identificate cele mai eficiente soluții pentru valorificarea acestora la întregul lor potențial.

2.6. Dinamica trainingului și consultanței în domeniul managementului

Având în vedere că formarea și consultanța managerială reprezintă activități cu impact direct și substanțial asupra profesionalizării managerilor și managementului, abordarea în dinamică a unor aspecte esențiale referitoare la aceste două activități este deosebit de relevantă pentru formarea unei imagini cât mai concludente cu privire la evoluțiile manageriale din România în ultimii ani. În acest sens avem în vedere **dinamica din perioada 2009-2018** aferentă:

- aprecierilor cu privire la calitatea activităților de formare și perfecționare managerială derulate de instituțiile universitare românești față de calitatea trainingului practicat în U.E.;
- intensității activităților de training din cadrul întreprinderilor mici și mijlocii românești;
- evaluărilor referitoare la calitatea consultanței manageriale din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană;
- frecvenței apelării la consultanță în IMM-urile autohtone.

Precedem referirile la rezultatele investigațiilor pe bază de chestionar, precizând că **pe parcursul ultimilor ani s-au constatatat 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;
- Amplificarea 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;
- Operaționalizarea unor programe postuniversitare adecvate dedicate formării continue în domeniul managementului;
- Dezvoltarea cercetării științifice în domeniul managementului, prin implementarea unor programe naționale finanțate de guvernul României, operaționalizarea diverselor proiecte (co)finanțate de U.E și colaborările mai frecvente ale universităților cu mediul de afaceri;
- Conturarea unei teorii solide în domeniul managementului, prin aportul specialiștilor universităților de prestigiu din România și în mod deosebit, prin contribuția determinantă a școlii de management din cadrul Academiei de Studii Economice din București;
- Publicarea unui număr relativ mare de studii și articole focalizate asupra managementului, de către specialiști români și străini, în reviste de prestigiu național, indexate ISI/ Thomson Reuters sau în baze de date internaționale;
- Asigurarea și amplificarea transferului bunelor practici manageriale de pe mapamond către organizațiile din România, prin intermediul benchmarkingului;
- Intensificarea mobilităților internaționale a profesorilor/ cercetătorilor de management și a studenților facultăților de profil, prin derularea unor programe finanțate cu precădere de Uniunea Europeană;
- Creșterea 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.

Pe baza acestui ansamblu de informații și analize, în continuare vom reliefa principalele evoluții constatate, diferențiat pentru training și, respectiv, consultanță.

2.6.1. Evoluția trainingului managerial

Abordarea evolutivă a evaluărilor comparative dintre trainingul managerial prestat de universitățile din România și cel furnizat la nivelul U.E. în perioada 2009-2018 (tabelul nr. 18), a relevat următoarele **aspecte relevante**:

1. Instruirea în domeniul managementului furnizată de universitățile românești nu se ridică la nivelul calitativ al trainingului managerial din Uniunea Europeană în nici unul din anii 2009-2018, situație firească, dacă

luăm în considerare diferențele de competitivitate dintre România și țările europene dezvoltate în aproape toate domeniile de activitate și faptul că învățământul românesc a fost impactat negativ o perioadă de aproximativ 45 de ani de regimul comunist;

2. În perioada 2014-2018 s-au consemnat reduceri semnificative față de 2009-2013, a ponderilor respondenților care au considerat că pregătirea managerială din țara noastră este inferioară în comparație cu serviciile similare prestate în U.E;
3. Trainingul managerial oferit de universitățile de stat economice a fost considerat superior pregătirii asigurate de celelalte categorii de instituții universitare, cu excepția anului 2013, când s-au constatat echilibrări ale calificativelor și chiar evaluări mai favorabile din unele puncte de vedere ale instituțiilor universitare de stat tehnice și private cu profil economic și tehnic;
4. Remarcăm proporțiile mari și relativ mari ale persoanelor care nu și-au exprimat nicio opinie referitoare la calitatea trainingului managerial din țara noastră, în special în ceea ce privește universitățile particulare, ceea ce denotă gradul redus de informare în legătură cu programele de pregătire/ perfecționare managerială furnizate în țară și pe plan internațional.

De asemenea, s-au mai constatat următoarele aspecte parțiale:

- În 2011 și 2013 s-au constatat cele mai ridicate procente (52,78%, respectiv 52,46%) ale persoanelor care au considerat că pregătirea managerială din sistemul educațional universitar din România este inferioară instruirii derulate în U.E.;
- Anul 2016 se remarcă prin cele mai reduse procentaje ale evaluărilor nefavorabile referitoare la învățământul superior în general și la instituțiile universitare de stat și private economice și tehnice;
- Pe parcursul anului 2014 au fost consemnate cele mai mari procentaje ale respondenților care au apreciat că formarea și perfecționarea managerială asigurată în România este mai performantă decât cea din Uniunea Europeană, atât la nivelul învățământului superior românesc pe ansamblu, cât și al entităților universitare de stat cu profil economic și tehnic;
- Trainingul în domeniul managementului furnizat în general de învățământul românesc a fost estimat ca fiind superior față de cel din U.E. într-o frecvență mai scăzută în anii 2018 (4,29%) și 2017 (5,80%);
- Luând în considerare controversele existente cu privire la calitatea mai modestă a pregătirii manageriale oferite de universitățile particulare, se poate observa că în anul 2012 au fost înregistrate cele mai ample proporții ale calificativelor negative;
- Frecvența percepțiilor favorabile cu privire la universitățile tehnice de stat a devansat cu puțin numărul aprecierilor pozitive referitoare la instituțiile universitare de stat cu profil economic în cursul anului 2009 (15,59% față de 15,51%);
- Cea mai amplă pondere a persoanelor care nu evaluat comparativ calitatea instruirii manageriale din România și U.E. s-a consemnat în 2018, vis avis de serviciile prestate de universitățile partriculare cu profil tehnic (46,64%);
- În anul 2013 au fost înregistrate proporțiile cele mai reduse ale respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea trainingului în domeniul managementului din țara noastră față de cel din Uniunea Europeană (între 6,56% și 17,36%).

Tabelul nr. 18

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2018

Nr. crt.	An de referință	Calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1.	2009	În învățământul superior în general	9,90%	29,99%	48,60%	11,52%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,51%	38,40%	34,71%	11,37%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,59%	28,09%	31,91%	24,41%

4.		În univ. particulare cu profil economic	8,84%	21,21%	48,90%	21,06%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	5,03%	14,94%	47,34%	32,69%
1.	2010	În învățământul superior în general	10,22%	28,79%	47,37%	13,62%
2.		În univ. de stat cu profil economic	14,91%	33,91%	32,97%	18,21%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,17%	27,10%	34,89%	23,83%
4.		În univ. particulare cu profil economic	6,10%	16,59%	49,61%	27,70%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	5,50%	12,42%	48,11%	33,96%
1.	2011	În învățământul superior în general	6,82%	28,03%	52,78%	12,37%
2.		În univ. de stat cu profil economic	14,14%	35,35%	33,84%	16,67%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	12,41%	27,09%	35,95%	24,56%
4.		În univ. particulare cu profil economic	5,09%	17,05%	50,38%	27,48%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	1,79%	11,99%	49,49%	36,73%
1.	2012	În învățământul superior în general	8,28%	30,18%	50,30%	11,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,98%	39,64%	36,09%	8,28%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,83%	30,18%	37,28%	20,71%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,28%	11,83%	58,58%	21,30%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	4,22%	11,45%	53,01%	31,33%
1.	2013	În învățământul superior în general	16,80%	24,18%	52,46%	6,56%
2.		În univ. de stat cu profil economic	22,13%	18,03%	49,59%	10,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,18%	23,65%	48,55%	11,62%
4.		În univ. particulare cu profil economic	21,81%	32,10%	34,98%	11,11%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	21,90%	27,69%	33,06%	17,36%
1.	2014	În învățământul superior în general	17,30%	30,90%	28,60%	23,20%
2.		În univ. de stat cu profil economic	25,10%	24,40%	26,70%	23,80%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,50%	25,40%	27,70%	30,30%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,70%	24,50%	32,20%	31,50%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	9,20%	23,10%	29,90%	37,80%
1.	2015	În învățământul superior în general	10,91%	36,18%	27,85%	25,07%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,62%	32,32%	25,07%	25,00%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	13,62%	29,54%	28,66%	28,18%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,27%	27,64%	34,69%	29,40%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,71%	27,24%	32,79%	33,27%
1.	2016	În învățământul superior în general	10,47%	41,13%	23,47%	24,94%
2.		În univ. de stat cu profil economic	15,11%	39,38%	20,42%	25,08%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,52%	38,89%	23,20%	26,39%
4.		În univ. particulare cu profil economic	9,97%	27,53%	30,72%	31,78%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,09%	26,55%	29,33%	36,03%
1.	2017	În învățământul superior în general	5,80%	30,72%	30,52%	32,96%
2.		În univ. de stat cu profil economic	8,14%	31,23%	25,94%	34,69%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	7,43%	27,47%	27,26%	37,84%
4.		În univ. particulare cu profil economic	5,19%	22,58%	32,76%	39,47%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	3,46%	21,67%	31,23%	43,64%
1.	2018	În învățământul superior în general	4,29%	28,25%	34,32%	33,14%
2.		În univ. de stat cu profil economic	8,14%	31,36%	29,73%	30,77%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	5,33%	26,48%	31,07%	37,13%
4.		În univ. particulare cu profil economic	6,51%	15,53%	37,87%	40,09%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	3,70%	12,72%	36,69%	46,89%

Deoarece pe parcursul celor 10 ani analizați au fost consemnate procentajele ridicate ale respondenților

care nu au formulat estimări concrete referitoare la trainingul din România în comparație cu pregătirea managerială din Uniunea Europeană, în tabelul nr. 19 prezentăm **rezultatele investigației, fără includerea răspunsurilor care nu au fost edificatoare.**

Tabelul nr. 19

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al trainingului managerial din România și U.E. în perioada 2009-2018, având în vedere doar respondenții care au realizat estimări

Nr. crt.	An de referință	Calitatea trainingului managerial din România comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În învățământul superior în general	11,19%	33,89%	54,92%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,50%	43,33%	39,17%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	20,62%	37,16%	42,21%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,20%	26,87%	61,94%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	7,47%	22,20%	70,33%
1.	2010	În învățământul superior în general	11,83%	33,33%	54,84%
2.		În univ. de stat cu profil economic	18,23%	41,46%	40,31%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,61%	35,58%	45,81%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,44%	22,95%	68,62%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	8,33%	18,81%	72,86%
1.	2011	În învățământul superior în general	7,78%	31,99%	60,23%
2.		În univ. de stat cu profil economic	16,97%	42,42%	40,61%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	16,45%	35,90%	47,65%
4.		În univ. particulare cu profil economic	7,02%	23,51%	69,47%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	2,83%	18,95%	78,22%
1.	2012	În învățământul superior în general	9,33%	34,00%	56,67%
2.		În univ. de stat cu profil economic	17,42%	43,22%	39,35%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	14,92%	38,06%	47,02%
4.		În univ. particulare cu profil economic	10,52%	15,03%	74,44%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	16,67%	77,18%
1.	2013	În învățământul superior în general	17,98%	25,88%	56,14%
2.		În univ. de stat cu profil economic	24,66%	20,09%	55,25%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,31%	26,76%	54,93%
4.		În univ. particulare cu profil economic	24,54%	36,11%	39,35%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	26,50%	33,50%	40,00%
1.	2014	În învățământul superior în general	22,53%	40,23%	37,24%
2.		În univ. de stat cu profil economic	32,94%	32,02%	35,04%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	23,71%	36,49%	39,80%
4.		În univ. particulare cu profil economic	17,11%	35,82%	47,08%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	14,79%	37,14%	48,07%
1.	2015	În învățământul superior în general	14,56%	48,28%	37,16%
2.		În univ. de stat cu profil economic	23,49%	43,09%	33,42%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	18,96%	41,13%	39,91%
4.		În univ. particulare cu profil economic	11,71%	39,15%	49,14%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	10,05%	40,82%	49,13%
1.	2016	În învățământul superior în general	13,94%	54,79%	31,26%
2.		În univ. de stat cu profil economic	20,17%	52,56%	27,26%

3.		În univ. de stat cu profil tehnic	15,65%	52,83%	31,52%
4.		În univ. particulare cu profil economic	14,61%	40,36%	45,03%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	12,64%	41,51%	45,85%
1.	2017	În învățământul superior în general	8,65%	45,83%	45,52%
2.		În univ. de stat cu profil economic	12,46%	47,82%	39,72%
3.		În univ. de stat cu profil tehnic	11,95%	44,19%	43,86%
4.		În univ. particulare cu profil economic	8,57%	37,31%	54,12%
5.		În univ. particulare cu profil tehnic	6,14%	38,45%	55,42%
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%

Firmele mici și mijlocii reprezintă principalul client al furnizorilor serviciilor de pregătire și perfecționare profesională, având un aport de aproximativ 2/3 la numărul total de angajați din România**.** Examinarea numărului mediu de zile lucrătoare/ salariat dedicate trainingului de către IMM-urile românești în perioada 2009-2018 (tabelul nr. 20) reliefează o serie de aspecte semnificative:

- În primul față de ultimul an din perioada analizată s-a constat amplificarea de 1,85 ori a procentului agenților economici de care nu au recurs la training;
- Intervalul 2009-2013 s-a caracterizat prin sporiri ale procentajelor organizațiilor care nu au dedicat nicio zi pentru perfecționarea personalului și scăderi ale ponderilor firmelor care au destinat anual 1-5, 6-10 și peste 10 zile instruirii personalului;
- Procentajul companiilor care au alocat în medie peste 10 zile instruire/ salariat s-a redus în 2018 față de 2009 cu 55,10%;
- Pe parcursul anilor 2015 și 2014 s-au înregistrat aproximativ aceleași medii la nivelul IMM-urilor, observându-se mărirea cu peste 60% față de 2013 a proporțiilor entităților care au destinat 1-5 zile trainingului angajaților;
- Anul 2017 s-a remarcat prin creșterea frecvențelor în care s-au asigurat pregătirii salariaților 1-5, 6-10 și peste 10 zile, comparativ cu perioada 2010-2016;
- 2018 s-a evidențiat printr-o diminuare a activităților de instruire a resurselor umane față de anul precedent.

Se observă că dinamica trainingului în cadrul companiilor mici și mijlocii din ultimul deceniu nu a fost de natură să impacteze pozitiv profesionalismul manageriilor/ executanților din IMM-uri și performanțele acestui sector deosebit de important, de care depinde dezvoltarea economică și socială a României.

Tabelul nr. 20

Dinamica numărul mediu de zile lucrătoare pe salariat dedicate trainingului în cadrul IMM-urilor din România în perioada 2009-2018

Nr. crt.	Număr de zile pe salariat	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	Niciuna	35,25%	60,88%	62,52%	70,70%	83,13%	75,84%	75,62%	66,54%	54,72%	65,14%
2.	1-5 zile	36,61%	24,88%	23,46%	21,35%	12,35%	20,01%	20,48%	22,82%	25,79%	24,19%
3.	6-10 zile	15,87%	7,20%	7,87%	4,34%	3,61%	2,55%	2,72%	8,52%	11,74%	5,14%
4.	Peste 10 zile	12,27%	7,04%	6,16%	3,61%	0,92%	1,59%	1,17%	2,11%	7,75%	5,52%

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, Nicolescu O. coord.)

Având în vedere dinamica în 2010-2018 a procentului mediu din cifra de afaceri alocat de IMM-uri

trainingului angajaților, se constată o reducere a investițiilor dedicate pregătirii resurselor umane până în 2014, cu diminuare mai pronunțată în anul 2013, precum și evoluții ascendente în anii 2014, 2015, 2016, urmate de scăderi în 2017 și 2018. Vezi figura nr. 110.

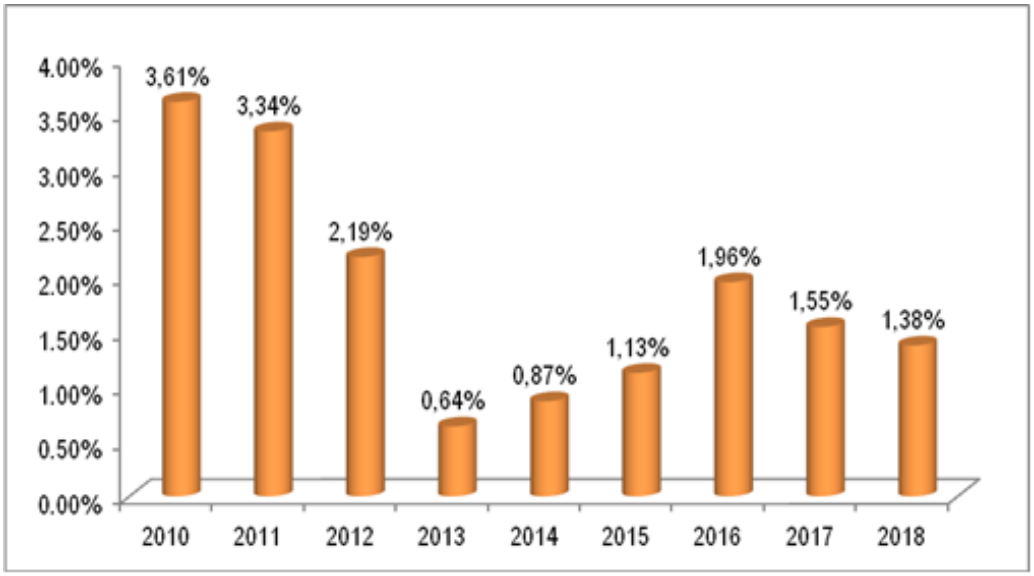


Figura nr. 110 - Dinamica procentului mediu din cifra de afaceri alocat trainingului angajaților în cadrul IMM-urilor

(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, Nicolescu O. coord.)

Deși în unii ani s-a observat o revigorare a trainingului la nivelul IMM-urilor, **intensitatea activităților de instruire a personalului în cadrul acestui sector a înregistrat per ansamblu un trend nesatifăcător în 2009-2018**, datorat în primul rând perioadei de criză/ recesiune, care a generat diminuarea potențialului financiar al multor firme, și implicit reducerea disponibilității acestora pentru investiții în pregătirea și perfecționarea profesională a resurselor umane, dar și atitudinii negative a unor întreprinzători și/ sau manageri, care nu conștientizează importanța și necesitatea instruirii lor și a personalului din subordine.

2.6.2. Evoluția consultanței manageriale

Examinarea **evoluției în perioada 2009-2018** a aprecierilor cadrelor didactice, cercetătorilor, consultanților, managerilor și specialiștilor cu privire la **calitatea consultanței manageriale din țara noastră comparativ cu cea din U.E.** (tabelul nr. 21), a evidențiat următoarele **aspecte semnificative:**

1. Seviciile de consultanță manageriale din România au fost estimate ca fiind inferioare din punct de vedere calitativ celor din Uniunea Europeană în toți anii analizați;
2. Cu toate că s-au înregistrat o serie de diferențe între evaluările calitative, îndeosebi în perioada 2013-2016, când au fost consemnate aprecieri ceva mai favorabile organizațiilor din România, pe ansamblu nu au avut loc schimbări de ierarhie în perioada analizată, relevând faptul, că nu s-au produs modificări importante în ceea ce privește situația consultanței manageriale din țara noastră și Uniunea Europeană;
3. Evaluările pozitive ale firmelor străine care asigură servicii de consultanță pe teritoriul nostru au fost mai frecvente decât aprecierile favorabile ale instituțiilor universitare și companiilor românești, cu excepția anului 2014, când entitățile din afara țării au fost devansate de agenții economici autohtoni;
4. Activitățile de consultanță managerială derulate la nivel național au fost evaluate de cele mai multe ori ca fiind inferioare prestațiilor entităților de consultanță străine, universităților și organizațiilor autohtone, ceea ce relevă calitatea mai slabă a serviciilor furnizate de ceilalți ofertanți din domeniu: asociații, fundații, camere de comerț și industrie, persoane fizice autorizate, etc.

Deaseamenea, s-au mai făcut următoarele constatatări punctuale:

- Pe parcursul anilor 2017 și 2016 au fost consemnate cele mai reduse ponderi ale persoanelor care au opinat că nivelul calitativ al consultanței din România este sub media europeană;
- Procentajul cel mai ridicat de respondenți care au apreciat că prestațiile la nivel național sunt de apoximativ același calitate cu cele existente în UE s-a înregistrat în anul 2016 (41,34%);
- În 2013 s-au constatat proporții mai mari ale intervievaților care au considerat că activitățile de consultanță din țara noastră sunt mai bune ca serviciile furnizate în Uniunea Europeană, atât pe plan național, cât și la nivelul firmelor autohtone și universităților;
- Aprecierile negative referitoare la instituțiile universitare au depășit procentual evaluările nefavorabile ale companiilor autohtone în anii 2009 (43,92% față de 41,27%), 2013 (44,21% comparativ cu 41,15%), 2017 (27,16% față de 24,31%) și 2018 (32,84% față de 31,51%);
- Percepțiile pozitive cu privire la universitățile românești au fost mai numeroase decât calificativele favorabile ale entităților autohtone în anii 2009-2012 și 2018;
- 2010 se remarcă prin frecvența cea mai ridicată a respondenților care au indicat că serviciile de consultanță prestate în România de firmele străine sunt superioare în raport cu cele din U.E. (22,78%);
- În anii 2017 și 2018 au fost consemnate cele mai ample proporții ale persoanelor care nu au realizat estimări cu privire la calitatea consultanței din România față de cea din Uniunea Europeană.
-

Tabelul nr. 21

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2018

Nr. Crt	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare			
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară	Nu știu
1.	2009	În general, la nivel național	5,91%	29,57%	55,38%	9,14%
2.		De firmele de consultanță autohtone	10,05%	38,62%	41,27%	10,05%
3.		De universitățile din România	11,64%	35,98%	43,92%	8,47%
4.		De firmele de consultanță străine	19,05%	53,44%	11,11%	16,40%
1.	2010	În general, la nivel național	3,91%	26,09%	54,84%	15,16%
2.		De firmele de consultanță autohtone	7,29%	33,49%	43,72%	15,50%
3.		De universitățile din România	7,97%	38,59%	35,47%	19,97%
4.		De firmele de consultanță străine	22,78%	41,97%	16,22%	19,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,52%	29,55%	52,53%	16,41%
2.		De firmele de consultanță autohtone	5,05%	34,85%	42,68%	17,42%
3.		De universitățile din România	6,62%	29,77%	42,24%	21,37%
4.		De firmele de consultanță străine	19,13%	39,03%	17,60%	24,23%
1.	2012	În general, la nivel național	4,14%	28,40%	56,21%	11,24%
2.		De firmele de consultanță autohtone	7,74%	35,71%	46,43%	10,12%
3.		De universitățile din România	12,43%	28,40%	42,01%	17,16%
4.		De firmele de consultanță străine	19,16%	43,11%	17,96%	19,76%
1.	2013	În general, la nivel național	16,87%	26,34%	48,15%	8,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	17,70%	32,10%	41,15%	9,05%
3.		De universitățile din România	16,53%	26,80%	44,21%	12,40%
4.		De firmele de consultanță străine	19,50%	22,41%	34,85%	23,24%

1.	2014	În general, la nivel național	10,00%	30,80%	34,60%	24,60%
2.		De firmele de consultanță autohtone	14,70%	25,60%	32,50%	27,10%
3.		De universitățile din România	12,30%	28,60%	32,10%	27,00%
4.		De firmele de consultanță străine	12,80%	26,70%	22,30%	38,20%
1.	2015	În general, la nivel național	9,08%	33,81%	30,96%	26,15%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,72%	28,05%	29,40%	30,83%
3.		De universitățile din România	8,74%	33,67%	28,25%	29,34%
4.		De firmele de consultanță străine	14,30%	31,10%	17,89%	36,72%
1.	2016	În general, la nivel național	6,45%	41,34%	27,21%	25,00%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,36%	37,01%	25,98%	25,65%
3.		De universitățile din România	8,25%	40,11%	25,33%	26,31%
4.		De firmele de consultanță străine	14,22%	36,68%	18,71%	30,39%
1.	2017	În general, la nivel național	3,76%	28,59%	30,82%	36,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	6,92%	31,23%	24,31%	37,54%
3.		De universitățile din România	6,31%	28,69%	27,16%	37,84%
4.		De firmele de consultanță străine	10,48%	31,74%	16,48%	41,30%
1.	2018	În general, la nivel național	3,70%	24,26%	36,98%	35,06%
2.		De firmele de consultanță autohtone	5,62%	25,00%	31,51%	37,87%
3.		De universitățile din România	6,36%	23,08%	32,84%	37,72%
4.		De firmele de consultanță străine	9,76%	23,82%	21,75%	44,67%

Întrucât în perioada analizată proporțiile respondenților care nu s-au pronunțat cu privire la calitatea consultanței manageriale sunt destul de ridicate, prezentăm în tabelul nr. 22 **rezultatele anchetei fără incorporarea răspunsurilor „nu știu".**

Tabelul nr. 22

Dinamica evaluărilor comparative a nivelului calitativ al consultanței manageriale din România și U.E. în perioada 2009-2018, luând în considerare doar respondenții care au realizat estimări

Nr. Crt.	An de referință	Calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană	Evaluare		
			Mai bună	Aproximativ la fel	Inferioară
1.	2009	În general, la nivel național	6,50%	32,54%	60,95%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,17%	42,94%	45,89%
3.		De universitățile din România	12,72%	39,31%	47,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,79%	63,92%	13,29%
1.	2010	În general, la nivel național	4,61%	30,75%	64,64%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,63%	39,63%	51,74%
3.		De universitățile din România	9,72%	47,04%	43,24%
4.		De firmele de consultanță străine	28,13%	51,83%	20,03%
1.	2011	În general, la nivel național	1,82%	35,35%	62,83%
2.		De firmele de consultanță autohtone	6,12%	42,20%	51,68%
3.		De universitățile din România	8,42%	37,86%	53,72%

4.		De firmele de consultanță străine	25,25%	51,52%	23,23%
1.	2012	În general, la nivel național	4,66%	32,00%	63,34%
2.		De firmele de consultanță autohtone	8,61%	39,73%	51,66%
3.		De universitățile din România	15,00%	34,28%	50,71%
4.		De firmele de consultanță străine	23,88%	53,73%	22,39%
1.	2013	În general, la nivel național	18,47%	28,83%	52,70%
2.		De firmele de consultanță autohtone	19,46%	35,29%	45,24%
3.		De universitățile din România	18,88%	30,61%	50,50%
4.		De firmele de consultanță străine	25,40%	29,19%	45,40%
1.	2014	În general, la nivel național	13,26%	40,85%	45,89%
2.		De firmele de consultanță autohtone	20,19%	35,16%	44,64%
3.		De universitățile din România	16,85%	39,18%	43,97%
4.		De firmele de consultanță străine	20,71%	43,20%	36,08%
1.	2015	În general, la nivel național	12,30%	45,78%	41,92%
2.		De firmele de consultanță autohtone	16,94%	40,55%	42,50%
3.		De universitățile din România	12,37%	47,65%	39,98%
4.		De firmele de consultanță străine	22,59%	49,14%	28,27%
1.	2016	În general, la nivel național	8,61%	55,12%	36,27%
2.		De firmele de consultanță autohtone	15,27%	49,78%	34,95%
3.		De universitățile din România	11,20%	54,43%	34,37%
4.		De firmele de consultanță străine	20,42%	52,70%	26,88%
1.	2017	În general, la nivel național	5,96%	45,25%	48,79%
2.		De firmele de consultanță autohtone	11,07%	50,00%	38,93%
3.		De universitățile din România	10,15%	46,15%	43,70%
4.		De firmele de consultanță străine	17,85%	54,07%	28,08%
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%

Trebuie menționat că, deși firmele de consultanță managerială străine sunt mai bine evaluate decât universitățile și firmele autohtone, în România există multe colective de profesori și consultanți valoroși, care pot asigura servicii de calitate superioară, atât datorită experienței apreciabile în domeniul managementului, cât și cunoașterii în măsură ridicată a particularităților organizațiilor private/publice din țara noastră și contextului sectorial și național în care acestea își desfășoară activitatea.

Dacă avem în vedere frecvența **utilizării serviciilor de consultanță de către IMM-uri în perioada 2009-2018** (figura nr. 111), se observă următoarele:

- Proporțiile firmelor care au apelat la consultanți externi au avut o evoluție descendentă în 2009-2012, 2013-2015 și 2017-2018;
- Pe parcursul anului 2016 a fost consemnată cea mai amplă creștere față de anul precedent a procentajului de întreprinderi care au folosit servicii de consultanță (cu 101,34%);
- 2018 iese în evidență prin cea mai mare reducere 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 o diminuare de aproape 3,5 ori a procentului de companii care au recurs la consultanță.

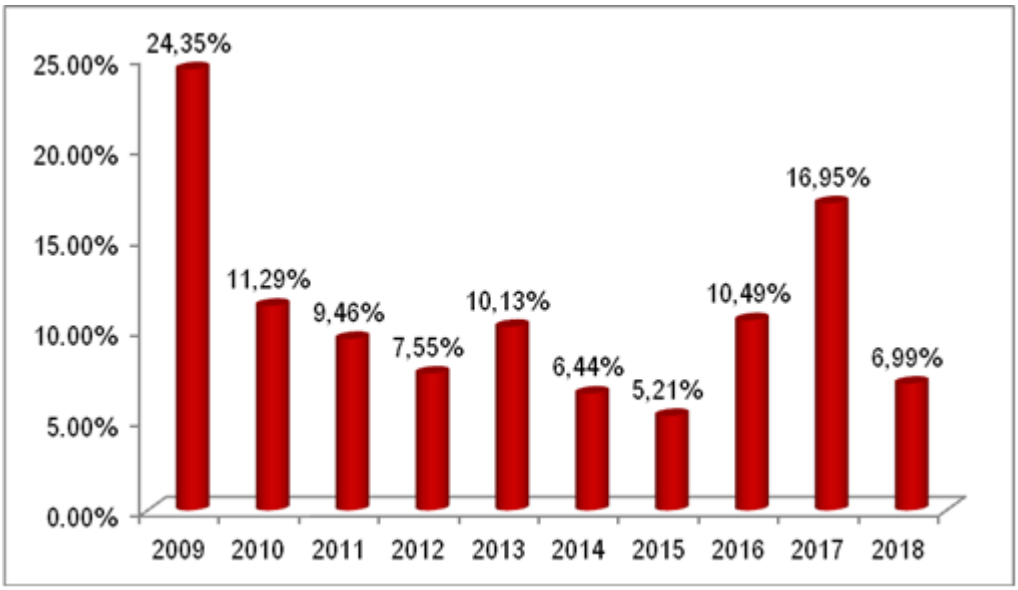


Figura nr. 111 - Dinamica utilizării serviciilor de consultanță în IMM-uri în perioada 2009-2018
(Sursa: adaptat din Carta Albă a IMM-urilor 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, Nicolescu O. coord.)

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 IMM-uri 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 PERFECȚIONĂRI STRATEGICO-TACTICE ALE MANAGEMENTULUI DIN ROMÂNIA ÎN CONTEXTUL STRATEGIEI UE 2020

3.1. Evoluțiile mondiale complexe și provocatoare

3.1.1. Agenda 2030 pentru dezvoltare sustenabilă

Organizația Națiunilor Unite a adoptat după îndelungate, complexe și contradictorii analize și dezbateri, documentul strategic **"Transformarea lumii noastre: agenda 2030 pentru o dezvoltare sustenabilă[1]".** Agenda a fost concepută ca un plan de acțiune vizând oamenii, planeta și prosperitatea, care solicită fortificarea păcii universale în condițiile unei mai ample libertăți, apelând pe scară largă la parteneriate.

În cadrul Agendei se propun 17 scopuri pentru dezvoltare sustenabilă la care se asociază 169 de ținte. Este pentru prima data în istoria omenirii când se elaborează astfel de previziuni și abordări la nivel mondial. Cele 17 obiective globale sunt:

1. Eliminarea sărăciei sub toate formele, pretutindeni pe glob;
2. Eradicarea foamei, asigurarea securității naționale, îmbunătățirea alimentației și promovarea agriculturii sustenabile;
3. Asigurarea vieţuirii sănătoase și promovarea bunăstării pentru toți și pentru toate vârstele;
4. Asigurarea unei educații de calitate, inclusive și echitabile și promovarea oportunităților de a învăța tot timpul vieții pentru toți;
5. Realizarea egalității între sexe și "fortificarea" tuturor femeilor și fetelor;
6. Asigurarea disponibilității apei potabile și a managementului său sustenabil pentru toți;
7. Realizarea accesului la energie funcțională, sustenabilă și modernă pentru toți;
8. Promovarea unei creșteri economice susținute, inclusive și sustenabile, a utilizării depline și productive a resurselor umane și a unei munci decente pentru toți;
9. Construirea de infrastructură rezilientă, promovarea industrializării inclusive și sustenabile și "alimentarea" inovării;
10. Reducerea inegalităților în cadrul și între țări;
11. Realizarea de orașe și așezări umane inclusive, sigure, reziliente și sustenabile;
12. Asigurarea de consum și structuri de producție sustenabile;
13. Întreprinderea urgentă de acțiuni pentru a combate schimbările climatice și impacturile sale;
14. Conservarea și utilizarea sustenabilă a oceanelor, mărilor și resurselor marine, pentru o dezvoltare sustenabilă;
15. Protejarea, refacerea și promovarea utilizării sustenabile a ecosistemelor terestre, a managementului sustenabil al pădurilor, combaterea deșertificării, stoparea degradării pământului și refacerea și oprirea deteriorării biodiversității;
16. Promovarea societăților pașnice și inclusive într-o dezvoltare sustenabilă, furnizarea accesului la dreptate tuturor și construirea de instituții eficace, responsabile și inclusive la toate nivelele;
17. Fortificarea mijloacelor de implementare și revitalizare a Parteneriatului Global pentru Dezvolatre Sustenabilă.

La realizarea acestor obiective globale au subscris toate statele lumii , membre ale ONU, inclusiv țările UE, și, firește, România.

Obiectivele globale convenite sunt sistemice, având în vedere toate elementele esențiale ale omenirii în actuala sa fază a evoluției. Ele sunt puternic multidimensionale – sociale, economice, educaționale, ecologice, politice, etc. – fiind proiectate pentru a asigura o dezvoltare societală, economică și umană echitabilă și performantă pentru toți locuitorii țării. Aceste obiective trebuie să călăuzească "de facto" deciziile, acțiunile și comportamentele majore în toate țările și la toate nivelele. **Managementul tuturor sistemelor** – mondo,

[1] UN, Transformig Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/01, September 2015, sustainabledevelopment.un.org.

continental, național, sectorial, teritorial, local și microorganizațional – trebuie să și le însușească și să le realizeze prin **decizii, acțiuni și comportamente eficace, echitabile, inclusive și eficiente.**

3.2. Către o guvernanță globală în secolul XXI

Potrivit strategicului document „Strategic Vision, Common Action: A Stronger Europe”[1] omenirea trece printr-o criză existențialistă. Această criză se manifestă inclusiv în cadrul și exteriorul Uniunii Europene[2]. Criza actuală reprezintă în același timp și o oportunitate extraordinară care nu trebuie pierdută, ci valorificată din plin.

La nivelul Uniunii Europene s-a realizat o analiză aprofundată și, pe această bază, s-au formulat o viziune, priorități, direcții de acțiune și condiționalități de operaționalizare. Se are în vedere realizarea unei guvernanțe globale și fortificarea securității și poziției UE la nivel continental și mondial, situându-se în prim plan interesele vitale ale Uniunii Europene – pace, securitate, prosperitate și democrație.

Ca urmare a analizelor efectuate au fost identificate **pericolele** fără precedent cu care este confruntată omenirea:

- terorismul;
- amenințările hibride;
- volatilitatea economică;
- schimbarea climei;
- insecuritatea energetică.

Având în vedere aceste pericole, Uniunea Europeană a formulat **cinci priorități strategice**[3]**:**

a. **Asigurarea securității Uniunii Europene** prin amplificarea eforturilor în domeniile apărării, cibernetic, antiterorismului, energetic și comunicațiilor strategice.

b. **Amplificarea rezistenței (rezilienței) statale și societale** în Estul și Sudul Europei, prin procese de acces în UE bazate pe condiționalități riguroase și corecte, prin implementarea Politicii de Vecinătate Europeană, prin sprijinirea soluționării în diverse modalități a celor mai acute situații de fragilitate guvernamentală, economică, societală, climaterică și energetică și prin dezvoltarea unor politici mai eficace de emigrare în Europa și în țările partenere.

c. **Abordarea integrată a conflictelor** prin utilizarea coerentă a unei abordări cuprinzătoare a crizelor și conflictelor, acționând în toate stadiile ciclului acestora – prevenție, „răspunsuri” responsabile și decisive crizelor, investiții în stabilizare și evitarea dezangajării când erupe o nouă criză.

d. **Realizarea unor „ordini” regionale** în toate zonele mapamondului, pornind de la premiza că guvernanța regională poate asigura țărilor și popoarelor oportunități mai bune pentru managementul securității, valorificarea câștigurilor economice ale globalizări, exprimarea mai deplină a identităților naționale și culturale și pentru a influența mersul economiei mondiale.

e. **Înfăptuirea unei guvernanțe globale pentru secolul XXI,** bazată pe legile internaționale, asigurarea drepturilor umane, dezvoltarea sustenabilă și accesul durabil la bunurile globale comune.

Pornind de la aceste priorități, UE a formulat principalele șapte **direcții de acțiune prin care se poate realiza o nouă guvernanță pentru secolul XXI** (vezi figura nr. 1).

---

[1] UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.
[2] UE, op. cit., pag. 7.
[3] UE, op. cit., pag. 9-10.

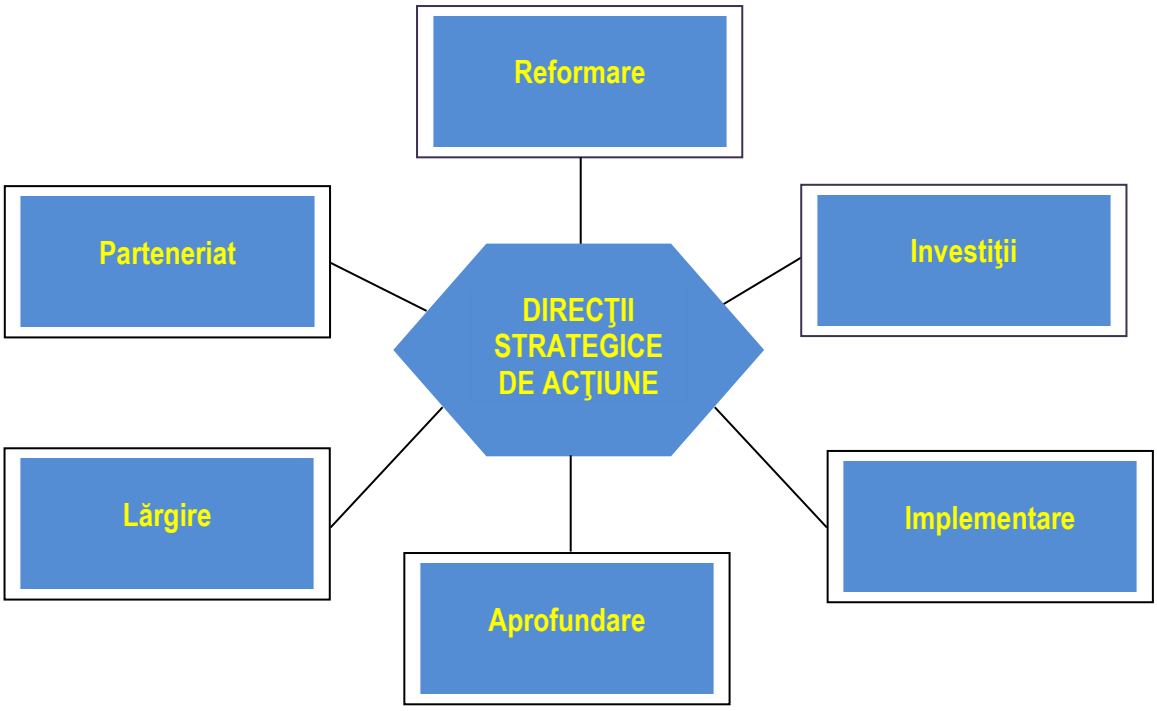


Figura nr. 1 – Direcții strategice de construire a guvernanței globale pentru secolul XXI

1. **Reformarea** organizațiilor internaționale începând cu ONU, inclusiv a Consiliului de Securitate, Instituțiilor financiare Internaționale (Fondul Monetar Internațional în primul rând) și a organizațiilor juridice, internaționale pentru a le conferi realismul și eficacitatea necesară, pe care nu o mai au în prezent.
2. **Investițiile** în organizațiile internaționale pentru a-și realiza funcțiile de menținere a păcii, mediere, construire a păcii și umanitare.
3. **Implementarea** angajamentelor internaționale asumate referitoare la dezvoltarea sustenabilă și schimbarea climei.
4. **Aprofundarea dezvoltării economice la nivel mondial,** prin stabilirea și operaționalizarea de reguli, care au în vedere întregul sistem economic mondial, prin diplomație și acorduri cuprinzătoare de comerț liber, care să implice UE, Japonia, Mercosur, India, ASEAN și alte grupări și organizații economice internaționale.
5. **Lărgirea** sferei de cuprindere și acțiunea normelor, reglementărilor și instituțiilor internaționale care se ocupă de neproliferarea armelor de distrugere în masă, de realizarea de acorduri de dezarmare multilaterală, de regimul și controlul armamentelor, ș.a.
6. **Dezvoltarea** accesului securizat și sustenabil la bunurile globale mondiale, concomitent cu construirea unui cadru de cooperare global privind securitatea cibernetică, prin promovarea unui internet global gratuit și securizat pentru toți, prin guvernanață digitală multilaterală, prin dezvoltarea de structuri energetice sustenabile, prin mecanisme de prevenire, detectare și răspuns la pandemiile globale, etc.
7. **Parteneriatul,** care să implice toate țările în realizarea guvernanței globale. UE va acționa ca un modelator de agende de lucru, corector, coordonator și facilitator în relațiile internaționale la nivel de state și organizații, inclusiv în sectorul privat și în sectorul societății civile.

Pentru ca această viziune să se transforme în acțiuni, în realitate, documentul strategic stabilește pentru UE cele **patru dimensiuni** pe care trebuie să le dezvolte (vezi figura nr. 2).

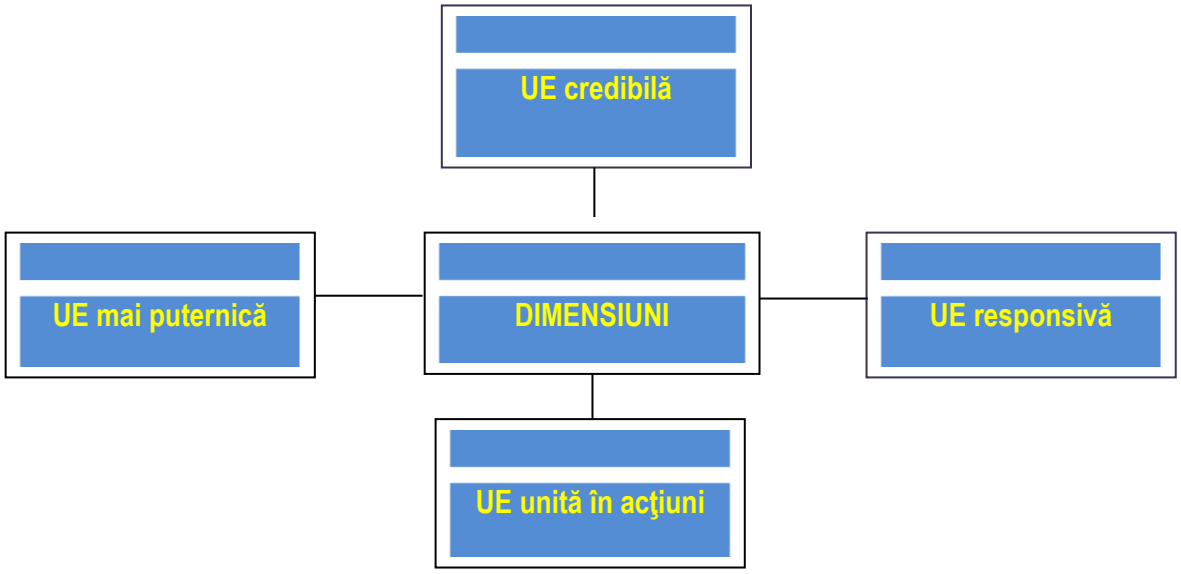


Figura nr. 2 – Dimensiunile UE din perspectiva guvernanței globale pentru secolul XXI

Ansamblul elementelor prezentate constituie o viziune strategică și un demers operațional prin care UE proiectează un nou tip de guvernanță mondială pentru acest secol, în concordanță cu cerințele societății și economiei bazată pe cunoștințe.

În acest context considerăm util să punctăm și **principalele mesaje ale Forumului de la Davos din 2017,** care sunt toate de natură managerială și pot fi rezumate astfel:

- Problemele actuale ale omenirii nu sunt cauzate de globalizare, ci de modul cum aceasta este condusă;
- Starea generală a lumii trebuie îmbunătățită printr-un parteneriat public-privat;
- În condițiile derulării revoluției cunoștințelor - denumită aici "a patra revoluție industrială" - afacerile, economia trebuie să fie mai umane și altfel manageriate;
- Lidership-ul responsiv și responsabil, focalizat pe dedicarea mai profundă pentru dezvoltare inclusivă și creștere economică echitabilă, atât la nivel național cât și global, implică "munca rapidă" pentru eliminarea diviziunilor dintre generații, prin parteneriat partajat în acele sisteme care sunt critice pentru prosperitate.

Concluzia formulată în documentul Forumului este următoarea: liderii din toate domeniile vieții trebuie să fie gata să reacționeze credibil și responsabil la probleme dificile, globale și societale care au fost neglijate prea mult timp.

Numeroși specialiști, care au ocupat și funcții politico-administrative în SUA și Marea Britanie, atrag atenția că nu s-a învățat suficient din recenta criză mondială și din urmările sale. Spre exemplu, Mohamed A. El-Erian, fost președinte al Consiliului pentru Dezvoltare Globală a SUA în timpul administrației Obama și, în prezent consilier economic șef al Allianz, sublinia că "la un deceniu de la declanșarea crizei, economiile avansate nu s-au îndepărtat definitiv de modelul de creștere bazat prea mult pe lichiditate și creditare; au eșuat în a ține pasul cu tehnologia și devine și mai dificilă asigurarea unei creșteri sustenabile și inclusive... Mai rău, creșterea pe care au obținut-o în anii de după criză nu a fost inclusivă, în loc de aceasta, diferențele excesive dintre venituri, averi și oportunități din multe economii avansate s-au adunat[1]". Jim O'Neill, fost președinte al Goldman Sachs Asset Management și secretar de stat comercial la trezoreria Regatului Unit, afirma că "Occidentul are nevoie de investiții reale, creșterea productivității și majorarea veniturilor salariaților – nu de goana corporațiilor după profituri nejustificate economic[2]".

Deci, concluzia este evidentă; **este nevoie de un nou management în toate domeniile, cu cvadruplă**

[1] Mohamed A. El-Erian, Lost lesson of the financial crisis, https://www.project-syndicate.org/commentary/lost-lessons-of-the-financial-crisis-by-mohamed-a--el-erian-201-2018

[2] Jim O'Neill, Financial crisis one decade later, https://www.project-syndicate.org/financial-crisis-one-decade-later-by-Jim-O-Neill-2017-2018

dimensiune – economică, socială, ecologică și educațională.

3.3. Implementarea strategiei UE 2020 – reperul și contextul european al dezvoltării României

3.3.1. Trecerea la economia bazată pe cunoștințe - mutația dominantă a secolului XXI

În istoria milenară a omenirii, secolul XXI este, fără nici o îndoială, secolul marilor transformări. Deși opiniile privind esența și semnificația acestora sunt multiple și variate, un număr tot mai mare de specialiști, cu argumente din ce în ce mai puternice, consideră că se produce trecerea la un nou sistem economico-social, pentru care cei mai mulți utilizează titulaturile de economie bazată pe cunoștințe și economie inteligentă. O reflectare pragmatică de cea mai mare importanță a acestor evoluții o constituie ultimele două strategii de dezvoltare ale Uniunii Europene – Strategia de la Lisabona[1] și Strategia UE 2020[2] – ambele având drept conținut principal, formulat în mod expres – dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe sau a economiei inteligente.

Fundamentul trecerii la economia bazată pe cunoștințe îl reprezintă revoluția cunoștințelor. În esență, prin **revoluția cunoștințelor desemnăm schimbarea fundamentală de la economia bazată predominant pe resurse fizice la economia bazată predominant pe cunoștințe**[3].La baza acestei revoluții se află rolul determinant pe care cunoștințele îl au în economia modernă. În ultimele decenii s-a sesizat și luat în considerare creșterea importanței economice a tehnologiilor, informațiilor, proceselor economice, capitalului uman, capabilităților și competențelor organizației – factori organic legați de cunoștințe. Fiecare dintre ei, abordați individual, relevă elemente deosebit de valoroase, cu mari implicații pragmatice. Numitorul lor comun îl reprezintă însă cunoștințele, factorii menționați în fapt, modalitățile de individualizare și operaționalizare ale acestora[*].

Recent, la Forumul de la Davos de la începutul anului 2017 s-a situat în prim plan „Industria 4.0" – a patra revoluție industrială. În fapt, aceasta nu reprezintă o nouă revoluție industrial, 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 posedării 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 rezultate[4]. Impactul revoluției cunoștințelor devine vizibil în schimbarea structurii valorii și prețurilor produselor, proliferarea produselor simbol, volatilitatea pieței, incertitudinile în ceea ce privește direcționarea activităților economice, nesiguranța carierelor și a locurilor de muncă resimțite de oameni etc.

Rezultatul revoluției cunoștințelor îl constituie economia bazată pe cunoștințe. Se apreciază că în prima parte a secolului XXI revoluția cunoștințelor se va intensifica și, ca rezultat, economia cunoștințelor se va extinde rapid în zona dezvoltată a omenirii și treptat în celelalte. Conturată la început în cele mai dezvoltate țări, economia bazată pe cunoștințe cunoaște o rapidă și intensă dezvoltare, la nivel de mapamond.

În esență, **economia bazată pe cunoștințe** se caracterizează prin transformarea cunoștințelor în materie primă, capital, produse, factori de producție esențiali ai economiei și prin procese economice în cadrul cărora generarea,

---

[1] xxx The Lisbon European Council An Agend of Economic and Social Renewal of Europe, doc/007/Bruxelles, 2000.

[2] xxx A New European Strategy for Jobs anf Growth , Bruxelles, EUCO, 13/10 2010.

[3] Jones A. B., Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy, OxfordUniversity Press, Oxford, 1999.

[*] În ultimii 3-4 ani a luat amploare utilizarea termenului de revoluţie digitală. Acesta se referă însă, numai la componentele informatice ale revoluției cunoștințelor – esenţiale desigur – dar nu îl poate înlocui. Între revoluţia cunoştinţelor şi revoluţia digitală relativă, relaţia este de întreg la parte.

[4] Jones A. B., op. cit,. p. 4.

vinderea, cumpărarea, învățarea, stocarea, dezvoltarea, partajarea și protecția cunoștințelor devin predominante și condiționează decisiv obținerea de profit și asigurarea sustenabilității economiei pe termen lung[1].

Pentru înțelegerea conceptului de economie bazată pe cunoștințe, este esențială **cunoașterea principalelor sale caracteristici** pe care le prezentăm succint în continuare (vezi figura nr. 3). Precizăm că elementele enunțate în paginile următoare - formulate de noi - se deosebesc parțial de cele evidențiate de alți specialiști.

- **Primordialitatea cunoștințelor în toate sferele activității economice**, datorită impactului decisiv pe care îl au asupra funcționalității și performanțelor organizațiilor. În procesele de producție, cunoștințele reprezintă adesea un input mai important pentru obținerea performanțelor decât pământul, banii sau munca.
- **Proprietatea intelectuală deține o pondere apreciabilă în patrimoniile naționale**, în continuă creștere, iar granițele dintre proprietatea intelectuală și proprietatea clasică tind să se estompeze, ca urmare a schimbării structurii factorilor de producție. În economia bazată pe cunoștințe aflată la maturitate, proprietatea intelectuală va fi majoritară.
- **Concentrarea activităților economice, nu asupra producerii de bunuri, ci asupra tratării informațiilor, acumulării cunoștințelor și producerii de bunuri-cunoștințe**. Cunoștințele și bunurile cunoștințe tind să devină cele mai căutate și prețuite mărfuri pentru agenții economici.
- **Capitalul cunoștințe, conținutul principal al capitalului intelectual, este un capital special, intangibil, fluid, a cărui posesiune în exclusivitate este dificil de asigurat** și care, adesea, poate fi preluat și reutilizat de alte organizații fără acordul proprietarului său.
- **Fundamentarea activităților economice nu în primul rând pe resurse tangibile** (pământ, clădiri, echipamente), ci pe resurse intangibile, reprezentate de cunoștințe și de mințile oamenilor competenți.
- **Intensificarea, diversificarea și accelerarea inovării** în fiecare proces și ramură economică. Inovarea se intensifică în toate domeniile – tehnic, informatic, comercial, financiar, resurse umane, ecologic, etc. – îmbrăcând forme din ce în ce mai diversificate și producându-se într-un ritm din ce în ce mai rapid. Inovarea reprezintă modalitatea esențială de a genera noi cunoștințe, elementul fundamental al economiei bazate păe 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 eficace forme de diviziune a muncii se bazează în aceeași măsură și la un nivel înalt pe posedarea, concomitentă, de cunoștințe, resurse materiale, umane și financiare adecvate și armonizate calitativ și cantitativ.
- **Intelectualizarea crescândă a proceselor de muncă**, în general, și a celor economice în special. De menționat că în unele țări dezvoltate, munca intelectuală este majoritară pe ansamblul societății. Spre exemplu, în SUA munca intelectuală a devenit predominantă – la nivelul întregii societăți – încă din anul 1957, când numărul managerilor, specialiștilor și funcționarilor a depășit numărul muncitorilor. În prezent, în numeroase state dezvoltate, munca intelectuală este majoritară la nivelul economiei în ansamblul său. În condițiile economiei bazate pe cunoștințe procesele de muncă intelectuală în economie vor predomina absolut, cantitativ și calitativ.
- **Dematerializarea crescândă a activităților economice și ale rezultatelor generate de acestea,** ca urmare a fundamentării lor majoritare pe cunoștințe. Aceasta determină schimbări majore în conținutul, structura, funcționalitatea și dinamica lor.

---

[1] Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Economică, București, 2005.

[*] Banii au fost, probabil, prima formă simbolică a unui capital, prin intermediul lor înlocuindu-se schimbul în natură, pe bază de barter.

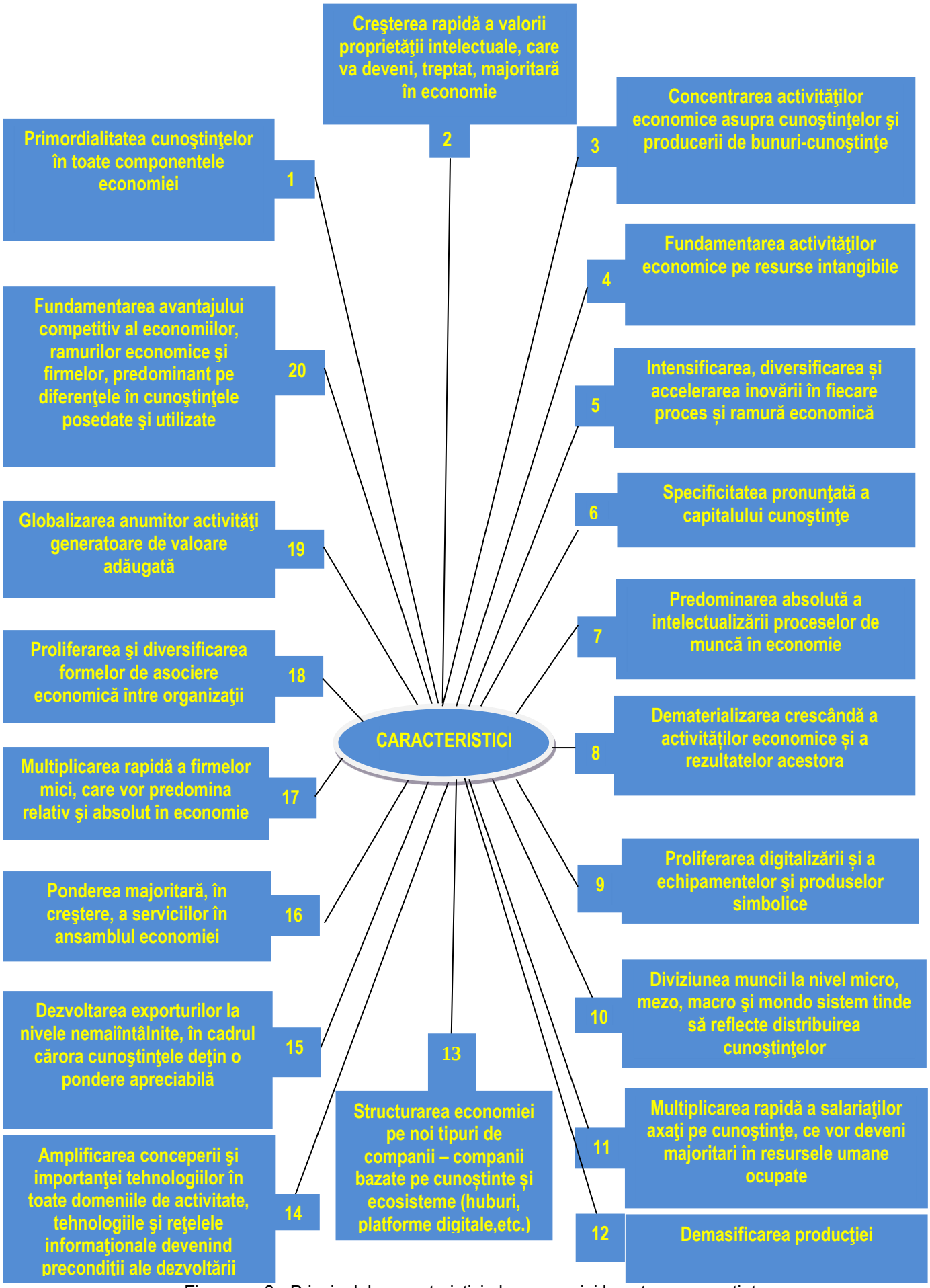


Figura nr. 3 - Principalele caracteristici ale economiei bazate pe cunoștințe

- **Demasificarea producției**, în sensul eliminării necesității de a concentra cantități mari de resurse fizice și umane într-o organizație, pentru a putea genera performanțe economice viabile. Primii pași s-au făcut prin sistemele „just in time“, prelucrarea industrială bazată pe integrarea computerelor, extinderea muncii la domiciliul salariaților, telemunca etc. Concomitent, demasificarea produselor este și 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 atuuri esențiale ale IMM-urilor în a se manifesta ca principale promotoare ale economiei bazate pe cunoștințe.
- **Proliferarea și diversificarea formelor de asociere economică între organizații** – clustere, alianțe strategice, rețele de firme, parcuri industriale etc. – pentru a valorifica pe un plan superior cunoștințele și celelalte resurse de care dispun. La baza formelor de colaborare se află un nou tip de cunoștințe - integrative - de mijloace informatice și de comunicații moderne.
- **Globalizarea, tendință deosebit de puternică în ultimele decenii, se va intensifica în continuare**, întrucât, beneficiind de tehnologii informaționale și de comunicații electronice, care prin natura lor operează în timp real și sunt globale, firmele vor fi în măsură să-și sincronizeze lanțurile de aprovizionare și să organizeze cooperarea transfrontalieră mult mai eficace. Beneficiind de noul suport tehnologic, activitățile generatoare de valoare adăugată se vor realiza în acele zone ale globului unde există cele mai accesibile și performante cunoștințe, care generează productivități înalte, produse, servicii și vânzări cu rentabilități ridicate și sustenabile.
- **Fundamentarea avantajului competitiv la nivelul tuturor formelor de organizare socială – firme, grupuri de firme, clustere, rețele de firme, ramuri economice, regiuni economice, economii naționale și economie mondială – predominant pe cunoștințele posedate și utilizate**. Cunoștințele, ca input, generează o creștere a calității produselor clasice sau o înlocuire a lor, cât și, adesea, economii de scală. Reamintim că în economia industrială de tip capitalist avantajul competitiv se fundamentează, de regulă, pe costuri reduse sau pe calitatea ridicată a produselor. Explicația acestui nou tip de avantaj competitiv rezidă în multiplele și decisivele roluri pe care le au cunoștințele în cadrul noului tip de economie: materie primă de bază, capital esențial, forță de producție și, adesea, produs.

Componenta de bază a economiei bazate pe cunoștințe o reprezintă **întreprinderea bazată pe cunoștințe**, care poate fi definită ca acea întreprindere care, pe baza unei abordări echilibrate din punct de vedere economic, ecologic și social, valorifică la un nivel superior cunoștințele și celelalte resurse de care dispune și pe care le atrage, generând pentru perioade îndelungate, de zeci de ani, eficiență și performanțe multidimensionale, validate de piață și recunoscute de societate[1]. Tendința este ca firmele bazate pe cunoștințe evoluate să se transforme în ecosisteme.

[1] Nicolescu O. Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 106.

Analizele efectuate de specialiști, ca și realitățile din firmele ce operează în ramurile de vârf din țările dezvoltate, relevă că **firma bazată pe cunoștințe prezintă caracteristici diferite față de firma care predomină în perioada actuală**. În tabelul nr. 1 evidențiem aceste caracteristici pe baza elementelor cuprinse în lucrările lui Burton Jones[1] și Francis Coincross[2].

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 cunosștințelor – creare, cumpărare, diseminare, utilizare, partajare, depozitare, învățare, vânzare, protecție, etc. – care au un impact decisiv asupra competitivității companiilor.
5.	Intensificarea proceselor inovaționale 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 se presupune că ea dispune de capacitatea de a-și dezvolta propriile cunoștințe și de a recunoaște oportunitățile pentru cooperare de tip sinergetic în domeniul cunoștințelor.
7.	Intensificarea preocupărilor companiilor pentru implementarea tehnologiilor digitale și a altor tehnologii, metode și tehnici moderne.
8.	Conturarea unui model de organizare internă a firmei bazată pe cunoștințe analog modelului cognitiv uman, caracterizat prin rețele mai puțin structurate, echipe semiautonome, formate din persoane posesoare de cunoștințe, disponibilități organizaționale și individuale pentru învățare etc.
9.	Estomparea treptată a frontierelor organzațiilor.
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: – 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 stimulentelor globale, de grup și personale, pentru personalul de bază al firmei; – apelarea pe scară largă la promovarea personalului în cadrul și din afara firmei.
15.	Dezvoltarea unei culturi deschise, compania invitând în cadrul său clienții și furnizorii – ce pot să urmărească cum operaționalizează deciziile care-i privesc - precum și celelalte categorii de stakeholderi.
16.	Utilizarea de abordări transparente și corecte în relațiile cu stakeholderii interni și externi companiei, acordând o mare atenție “construrii” și menținerii “capitalului de încredere”.

[1] Jones B., Knowledge Capitalism: Business, Work, and Learning in the New Economy, Oxford University Press, Oxford, 1999, pag. 42-43, 170-171.

[2] Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, Londra, 2003.

Nr. crt.	Caracteristici
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.

Atât la nivelul economiei bazate pe cunoștințe, cât și la nivelul organizației bazate pe cunoștințe este necesară practicarea unui nou tip de management, denumit managementul bazat pe cunoștințe. La baza sa se află o nouă știință - cristalizată în ultimele două decenii -: **știința managementului bazat pe cunoștințe**. Potrivit cercetărilor noastre, știința managementul bazat pe cunoștințe constă în studierea proceselor și relațiilor manageriale bazate pe cunoștințe, în descoperirea legităților care le guvernează și în conceperea de noi sisteme, metode, tehnici etc., în vederea creșterii funcționalității și performanțelor economice, sociale și ecologice ale organizațiilor, valorificând marile valențe ale cunoștințelor[1].

Comparativ cu managementul clasic, managementul bazat pe cunoștințe acordă o **pondere mult mai mare cunoștințelor** – devenite materie primă esențială a organizației și, firește, a managementului – trecând datele și informațiile în planul secund. O a doua deosebire de esență se referă la **centrarea, într-o măsură sensibil superioară perioadei precedente, pe resursele umane**. În plus, resursa umană a organizației, în varianta sa cuprinzătoare – adică referitoare nu numai la salariați, ci la principalii săi stakeholderi – este abordată prioritar din perspectiva tratării cunoștințelor, atât explicite, cât și implicite[2].

Cele două mutații menționate, care sunt concomitent conceptuale și metodologice, modifică sensibil conținutul acestei noi discipline științifice – managementul bazat pe cunoștințe - și modalitățile de operaționalizare. Apare o nouă clasă de manageri, cunoscuți sub titulatura de Tmanageri sau de manageri bazați pe cunoștințe.

Ne oprim aici cu elementele de esență privind economia, întreprinderea și managementul bazate pe cunoștințe, cele care vor domina și vor determina decisiv performanțele economice, sociale și ecologice în următoarele decenii pe plan mondial. Le-am punctat succint în acest paragraf întrucât ele asigură baza conceptual-managerială și informațională pentru a percepe în profunzimea lor proiecțiile și recomandările strategico-tactice țintite spre modernizarea economiei și promovarea managementului performant în România.

3.3.2. Strategia 2020 a Uniunii Europene – placa turnantă a realizării economiei bazate pe cunoștințe în Europa

În mod firesc, Uniunea Europeană, unul dintre principalii poli de putere economică și științifică a lumii, și-a direcționat dezvoltarea asupra construirii economiei bazate pe cunoștințe. Încă din ultimul deceniu al secolului trecut, Uniunea Europeană a trecut la proiectarea unei viziuni și a unei abordări centrate pe dezvoltarea economiei bazate pe cunoștințe. Ca urmare, a fost elaborată Strategia de la Lisabona, pentru perioada 2001 – 2010, care a previzionat un program strategic de construire a economiei bazate pe cunoștințe. Bazată pe o profundă analiză a situației și evoluțiilor din Uniunea Europeană comparativ cu cele din SUA, strategia a proiectat elementele principale ale construirii economiei bazată pe cunoștințe în cadrul său. Din păcate, această strategie nu a fost implementată decât în mică măsură.

În prima jumătate a anului 2010, Comisia Europeană a pus în dezbatere publică și – ulterior – în iunie 2010 a adoptat strategia Europa 2020. **Structura documentului strategic** prezentat de președintele Comisiei Europene – Jose Emmanuel Barosso[3] - este prezentată în caseta următoare.

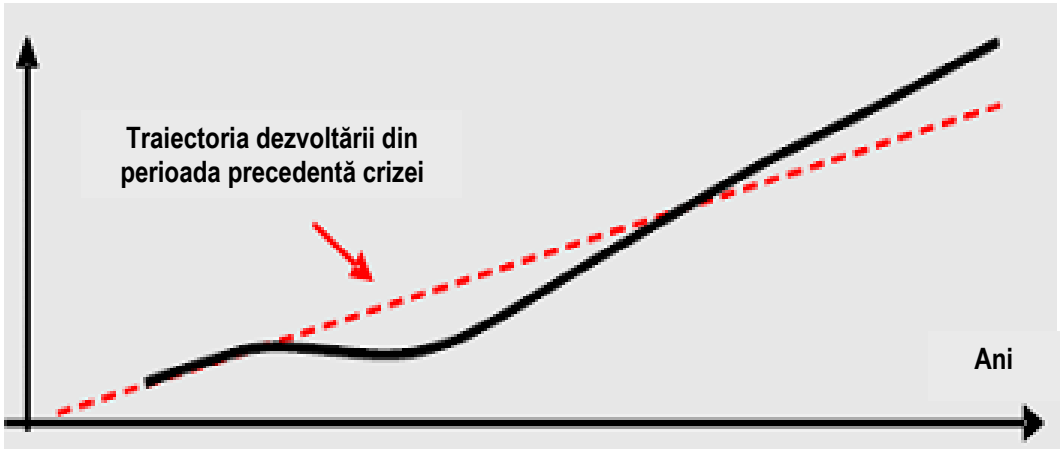
[1] Nicolescu O., Nicolescu Luminița, Op. cit., pag. 203.
[2] Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Prouniversitaria, 2010, pag. 209.
[3] xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.

Tabelul nr. 2

Structura documentului strategic Europa 2020
1. O perioadă de transformare
2. Creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii
3. Verigi lipsă și blocaje
4. Ieșirea din criză: primii pași către 2020
5. Obținerea de rezultate: guvernanță mai puternică
6. Decizii pentru Consiliul European
7. Anexe

În vederea elaborării strategiei s-au avut în vedere **trei scenarii** prezentate în figurile nr. 4, nr. 5 și nr. 6.

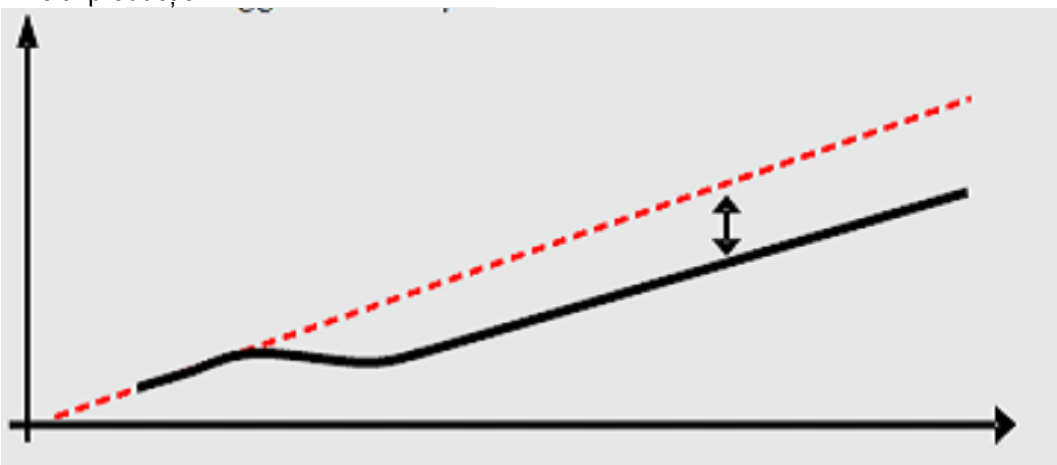
Nivelul producției



Europa este capabilă să revină integral la traiectoria de creștere economică și să-și amplifice potențialul la un nivel superior

Figura nr. 4 – Scenariul 1, refacere sustenabilă

Nivelul producției



Europa va înregistra pierderi permanente ale nivelului bogăției și va reîncepe creșterea economică pe o bază erodată

Figura nr. 5 – Scenariul 2, Refacere precară

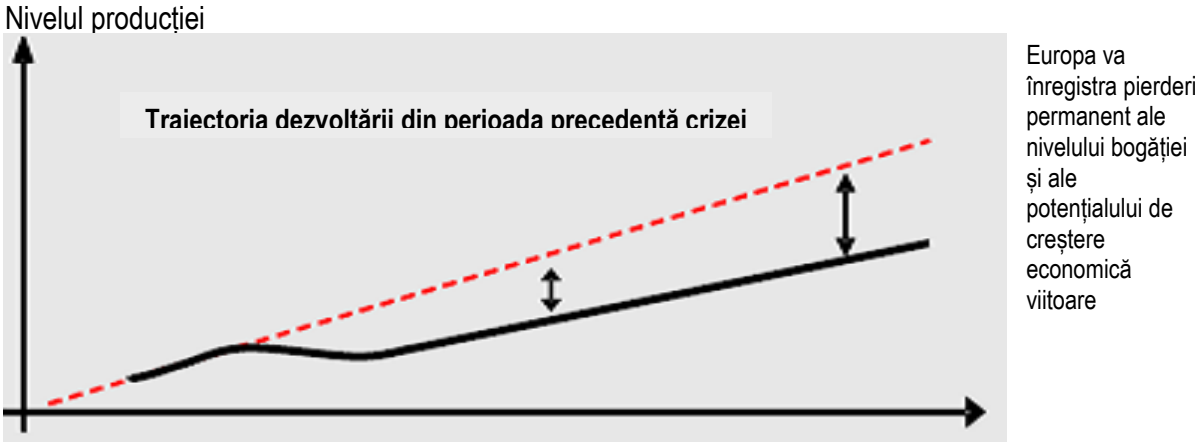


Figura nr. 6 – Scenariul 3, un deceniu pierdut

În mod firesc, **s-a optat pentru primul scenariu al evoluției**, conturându-se Strategia Europa 2020, ale cărui principale elemente le prezentăm în continuare.

Strategia Europa 2020 propune trei priorități care se susțin reciproc:

- Creștere inteligentă: dezvoltarea unei economii bazate pe cunoștințe
- Creștere durabilă: promovarea unei economii mai eficiente din punct de vedere al utilizării resurselor, mai ecologice și mai competitive
- Creștere favorizantă incluziunii sociale: promovarea unei economii cu o rată ridicată a ocupării forței de muncă, care să asigure coeziunea socială si teritorială.

Obiectivele fundamentale pe care UE le încorporează în strategie sunt prezentate în tabelul următor:

Tabelul nr. 3

Obiective principale ale Strategiei Europa 2020

Nr. crt.	Obiective fundamentale
1.	Creșterea la 75% a ratei de ocupare a bărbaților și femeilor cu vârsta între 20 și 60 de ani, inclusiv printr-o participare mai mare a tinerilor, salariaților mai în vârstă și a muncitorilor cu o calificare redusă și prin mai buna integrare a imigranților legali
2.	Îmbunătățirea condițiilor cercetării și dezvoltării, având în vedere în special amplificarea nivelurilor de investiții publice și private în acest sector la 3% din PIB; comisia UE va elabora un indicator care să reflecte intensitatea inovării
3.	Reducerea emisiunii gazelor de seră cu 20%, comparativ cu nivelurile din 1990 și creșterea ponderii energiilor regenerabile în consumul final de energie la 20% și amplificarea eficienței energetice cu 20%; UE este decisă să adopte o decizie care să ridice la 30% reducerea de gaze de seră, condiționat de un acord internațional global și cuprinzător încheiat până în 2012 cu angajamente similare
4.	Îmbunătățirea nivelurilor de educație având în vedere în special diminuarea abandonului școlar la mai puțin de 10% și creșterea cu cel puțin 40% a procentului persoanelor în vârstă de 30-34 ani care-și completează pregătirea prin sistemul terțiar
5.	Promovarea incluziunii sociale, în special prin reducerea sărăciei, având ca țintă ca cel puțin 20 de milioane de oameni să nu mai fie amenințați de sărăcie și excluziune socială.

Aceste obiective sunt interconectate și sunt esențiale pentru reușita scenariului 1. Pentru a garanta că fiecare stat membru adaptează strategia Europa 2020 la situația sa specifică, Comisia a propus ca aceste obiective ale UE să fie transpuse în obiective și traiectorii naționale.

Obiectivele sunt reprezentative pentru cele **trei priorități - creștere inteligentă, durabilă și favorizantă incluziunii** - dar nu sunt exhaustive. Pentru a sprijini realizarea acestora, este necesară inițierea și derularea unei game largi de acțiuni la nivelul național, al UE și internațional.

În acest scop, Comisia a formulat **șapte inițiative emblematice** pentru a stimula și direcționa realizarea de progrese în cadrul fiecărei teme prioritare:

1. „**O Uniune a inovării**", pentru a îmbunătăți condițiile-cadru și accesul la finanțările pentru cercetare și inovare, astfel încât să se garanteze posibilitatea transformării ideilor inovatoare în produse și servicii care creează creștere și locuri de muncă;
2. „**Tineretul în mișcare**", pentru a consolida performanța sistemelor de educație și pentru a facilita intrarea tinerilor pe piața muncii;
3. „**O agendă digitală pentru Europa**", pentru a accelera dezvoltarea serviciilor de internet de mare viteză și pentru a valorifica beneficiile pe care le oferă o piață digitală unică gospodăriilor și întreprinderilor;
4. „**O Europă eficientă din punctul de vedere al utilizării resurselor**", pentru a permite decuplarea creșterii economice de amplificarea consumului resurselor, pentru a sprijini trecerea la o economie cu emisii scăzute de carbon, pentru a crește utilizarea surselor regenerabile de energie, pentru a moderniza sectorul transporturilor și a promova eficiența energetică;
5. „**O politică industrială adaptată erei globalizării**", pentru a îmbunătăți mediul de afaceri, în special pentru IMM-uri, și a sprijini dezvoltarea unei baze industriale solide și durabile, în măsură să facă față concurenței la nivel mondial;
6. „**O agendă pentru noi competențe și noi locuri de muncă**", pentru a moderniza piețele muncii și a oferi mai multă autonomie cetățenilor, prin dezvoltarea competențelor acestora pe tot parcursul vieții în vederea creșterii ratei de participare pe piața muncii și a unei mai bune corelări a cererii și a ofertei în ceea ce privește resursele umane, inclusiv prin mobilitatea profesională;
7. „**Platforma europeană de combatere a sărăciei**", pentru a garanta coeziunea socială și teritorială, astfel încât beneficiile creșterii și locurile de muncă să fie distribuite echitabil, iar persoanelor care se confruntă cu sărăcia și excluziunea socială să li se acorde posibilitatea de a duce o viață demnă și de a juca un rol activ în societate.

Aceste șapte inițiative emblematice angajează atât Uniunea Europeana, cât și statele membre. **Instrumentele UE**, în special Piața Unică, ajutoarele financiare și instrumentele de politică externă, este prevăzut să fie mobilizate pentru eliminarea blocajelor și îndeplinirea obiectivelor Strategiei UE 2020.

Pentru a se obține rezultate este nevoie de o **guvernanță economică mai puternică**. Implementarea Strategiei UE 2020 se sprijină pe doi piloni:

a) abordarea tematică prezentată anterior, care combină prioritățile și principalele obiective,

b) întocmirea unor rapoarte de țară, facilitând statelor membre să își dezvolte propriile strategii de reîntoarcere la o creștere economică durabilă și la sustenabilitatea finanțelor publice.

La nivelul Uniunii Europene sunt prevăzute **orientări integrate care să cuprindă domeniul de aplicare al priorităților și obiectivelor Uniunii Europene**. Fiecărui stat membru i se adresează recomandări specifice. În cazul unui răspuns necorespunzător, se pot emite avertismente politice. Prezentarea de rapoarte privind îndeplinirea obiectivelor strategiei Europa 2020 și evaluarea Pactului de stabilitate și creștere se efectuează simultan, făcându-se însă în continuare delimitarea între aceste instrumente și menținând integritatea Pactului.

S-a stabilit implicarea totală a Consiliului European în operaționalizarea strategiei. Comisia monitorizează progresele înregistrate în vederea îndeplinirii obiectivelor, facilitează schimburile politice și prezintă propunerile necesare orientării acțiunilor și promovării inițiativelor emblematice ale Uniunii Europene. Parlamentul European este prevăzut să reprezinte o forță motrice pentru mobilizarea cetățenilor și să joace rolul de colegislator în ceea ce privește inițiativele-cheie. Această abordare privind instituirea de parteneriate ar trebui extinsă la comitetele Uniunii Europene, parlamentele naționale, autoritățile naționale, locale și regionale, partenerii sociali, părțile interesate și societatea civilă, astfel încât toți cetățenii să participe la îndeplinirea obiectivelor fixate.

După cum rezultă din elementele prezentate, prima prioritate a strategiei o constituie **dezvoltarea unei**

economii bazate pe cunoștințe și inovare care să asigure o **creștere economică și o dezvoltare inteligentă**, **adică fundamentată pe cunoștințe**. Celelalte două priorități și cele 7 inițiative emblematice vizează direct componente esențiale ale economiei bazate pe cunoștințe – cercetare-dezvoltare, inovare, educație, internet, eficiență ecologică, mediu de afaceri favorizant dezvoltării și performanțelor, dezvoltare a competențelor și coeziune socială. Toate aceste elemente sunt esențiale pentru construirea în Uniunea Europeană a unei economii bazate pe cunoștințe, competitive pe plan mondial, în raport cu celelalte două componente ale Triadei – SUA și Japonia - și cu grupul BRIC* care „vine" în forță din urmă.

3.3.3. Stadiul implementării Strategiei 2020 și noile provocări cu care este confruntată UE

În mod similar deceniului precedent, când se operaționaliza Strategia de la Lisabona, pe parcursul intervalului de implementare de 10 ani, a Strategiei 2020 UE, s-au realizat mai multe analize și evaluări. Firește, există deosebiri apreciabile între conținutul și rezultatele prezentate.

În continuare prezentăm **o sinteză (parțială) a mai multor evaluări**[1,2,3,4] **ale implementării Strategiei UE,** având ca sursă principală de referință documentul grupului parlamentar social-democrat din Europarlament[5]. Principalele sale **concluzii** sunt următoarele:

a. Cea mai mare parte dintre beneficiile avute în vedere prin Strategia UE 2020 nu s-au materializat.

b. Strategia Europa 2020 trebuie să rămână abordarea ghid pentru elaborarea politicilor UE, întrucât cele cinci obiective principale rămân de actualitate și ele reflectă provocările cheie cu care Europa este confruntată.

c. Uniunea Europeană, după anii de criză și după adoptarea de către ONU[6] a obiectivelor dezvoltării sustenabile pe plan mondial până în 2030, trebuie să-și relanseze creșterea economică și strategia de ocupare a resurselor umane, într-un mod ambițios. Diminuarea șomajului și a inechităților sociale sunt cruciale pentru realizarea cu succes a integrării UE.

d. Tranziția spre un nou model de creștere economică trebuie să fie fundamentată pe principiile dezvoltării sustenabile cu cele trei dimensiuni ale sale – economică, socială și ecologică. Noul model de creștere economică trebuie să se bazeze pe dreptatea socială, să creeze noi locuri de muncă de calitate ridicată și sustenabile. Pentru atingerea obiectivelor de creștere economică este necesară focalizarea pe cercetare și dezvoltare, inovare și creativitate, care să genereze noi produse, metode, servicii , inclusiv bunuri și servicii accesibile populației și firmelor, atât în sectoarele tradiționale, cât și în cele emergente. Pentru aceasta sunt necesare resurse umane bine educate, generate de sistemul educațional.

e. Toate prioritățile UE 2020 și altele care vor mai fi stabilite, trebuie să fie însoțite de planuri financiare obligatorii, incluzând și evaluări ale impactului asupra bugetului UE. Altminteri, nu avem nici abordări realiste și nici succes.

f. UE trebuie să încurajeze partenerii din afara sa, să aibă evoluții convergente cu ea, luând în considerare civilizația, cultura și specificitățile acestora. Toate instrumentele de acțiune internă UE – parteneriate strategice, acorduri comerciale, dialogul intercultural ca un „soft" al puterii – ar trebui mobilizate pentru a realiza concomitent atât o îmbunătățire a guvernanței globale, cât și o cuprinzătoare convergență.

În următoare perioadă trebuie ținut cont că în **ultimii ani, după 2010, s-au produs schimbări profunde la nivel național și internațional,** cu multe dimensiuni economice, geopolitice, demografice, tehnologice, ecologice, sociologice etc. Se constată la nivelul UE – și nu numai – următoarele **tendințe pregnante**:

- Schimbările climatice și constrângerile privind resursele cer o profundă tranziție energetică, transformări

---

* Brazilia, Rusia, India și China.

[1] EU Communication from the Commission to the European Parlament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Bruxelles COM (2015) 614/2.

[2] Claire Jones, ECBCuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.

[3] Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.

[4] EC, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.

[5] S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes,16.03.2016, www.socialistsanddemocrats.eu

[6] United Nations Sustainable Development Summit, 25 - 27 September 2015, New York;http://www.un.org/ga/search /view_doc.asp?symbol=A/69/L.85&Lang=E.

industriale și emergență economică de reciclare.

- Revoluția digitală a intrat într-o nouă fază, generând noi oportunități pentru creștere economică, dar cerând soluții pe termen lung, pentru a depăși „fărâmițările digitale" și provocările asociate securității datelor.
- Reorganizarea spațiului având în vedere rețelele globale și emergența megaorașelor, dezvoltarea în continuare a sistemelor de transport sustenabile și a infrastructurii energetice.
- Lărgirea disparităților regionale, mai mult în cadrul țărilor decât între ele, impune o politică UE de coeziune socială realistă, care să fie un instrument investițional, de care să beneficieze cetățenii UE.
- Profunda recompunere socială referitoare la îmbătrânirea populației, imigrări, dezechilibre între sexe, diferențele între generații, necesită inventarea unor noi tipuri de educație și de politici sociale.
- Înstrăinarea cetățenilor de instituțiile politice, creșterea gap-ului democratic între UE și cetățenii săi, au drept consecințe amplificarea extremismului și radicalizării pe ambele laturi ale spectrului politic.

Pe lângă aceste tendințe, în ultimii ani, după criza economică, UE a fost confruntată și cu o serie de alte **dificultăți majore.**

O primă dificultate se referă la diminuarea finanțării economiei reale, în special a IMM-urilor. Această dificultate s-a resimțit în toate țările, cu o intensitate sporită în statele din Europa Centrală și de Est. De remarcat că nici statele dezvoltate nu au fost ocolite. Cauza principală a acestor evoluții o reprezintă noile reglementări privind băncile care au amplificat provizioanele băncilor și ca urmare creditele de mici dimensiuni sunt mai dificil de acordat și implică costuri mai mari. Această evoluție este o consecință a ceea ce Guy Ryder, directorul general de la Organizația Internațională a Muncii (OIM), numea în Raportul său, la Conferința anuală din 2015, finanțalizarea economiei[1], prin care descrie influența crescândă pe care finanțarea băncilor o are asupra economiei reale. Această finanțalizare are – în opinia specialiștilor de la OIM – profunde efecte negative asupra funcționării firmelor și activităților economiei productive.

În acest context, **Banca Centrală Europeană (BCE) a adoptat în prima parte a anului 2016 un ansamblu de măsuri fără precedent.** Diminuarea dobânzilor la creditele BCE date băncilor naționale cu 10 puncte, ajungând la -0,4%, are în vedere să stimuleze băncile să acorde împrumuturi pe termen scurt, să le amplifice lichiditatea pe termen lung. Ca urmare, se așteaptă o relansare a creditării întreprinderilor și gospodăriilor în Europa.

Amplificarea rapidă și fără precedent a numărului de **imigranți în Europa,** provenind din alte continente este o altă provocare imensă pentru UE. Faptul că în anul 2015-2017 au intrat în Europa peste un milion de imigranți, majoritatea din țările Orientului Mijlociu, este o mare problemă pentru țările europene, cu multiple dimensiuni economice, sociale, culturale, de securitate etc. Consecințele masive ale imigrației masive, pentru care Europa nu a fost pregătită, nu au întârziat să apară. Ele afectează toate țările Europei, relațiile dintre ele și, cu un plus de intensitate, țările mai puțin dezvoltate.

În acest context se avansează ca în a doua jumătate a perioadei de implementare a Strategiei UE 2020 să se aibă în vedere și **prioritățile strategice** cuprinse în figura nr. 7.

[1] XXX Report of The Director General, The Future of Work Centanary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015, pg. 15.

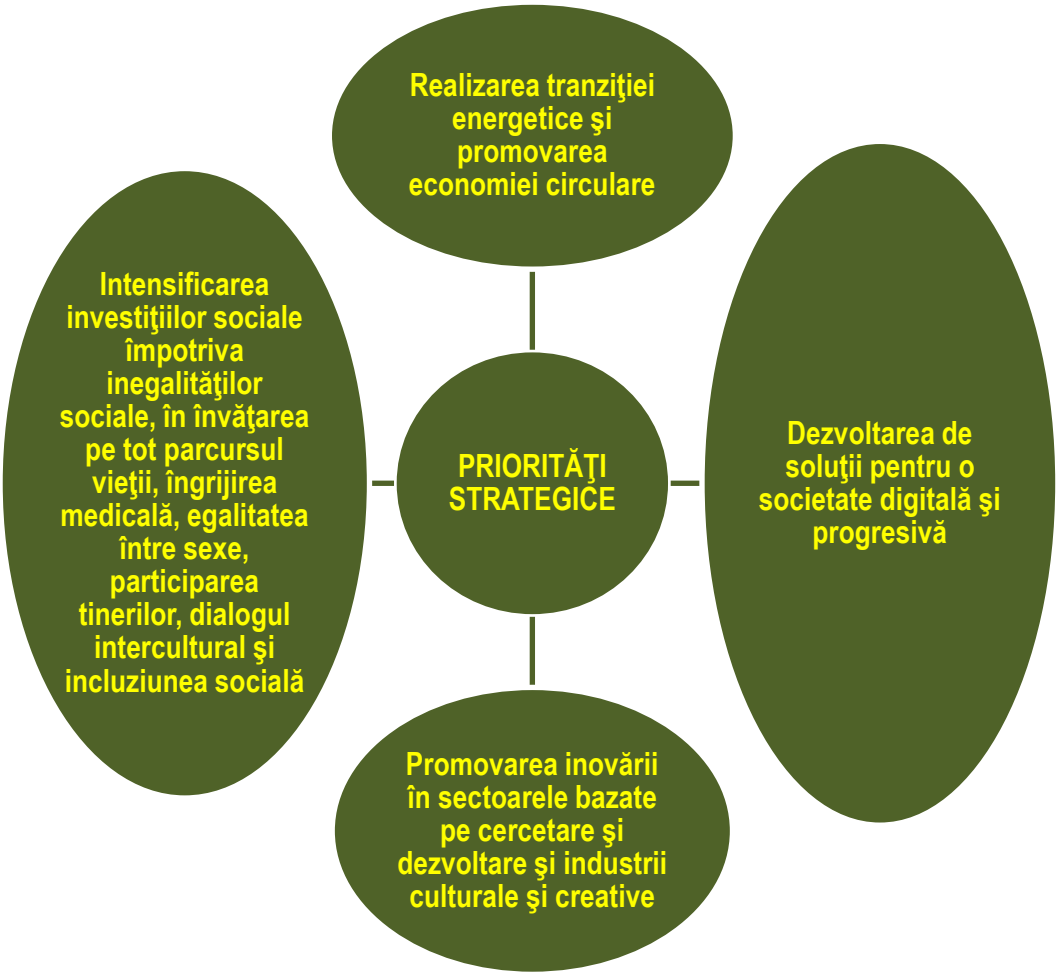


Figura nr. 7 – Priorități strategice pentru UE în perioada 2016-2020*

În vederea operaționalizării acestor obiective strategice se au în vedere **șase surse de finanțare:**

a. Bugetul UE;
b. Resursele proprii ale sistemelor implicate;
c. Bugetele naționale ale țărilor membre UE;
d. Fondul European pentru Investiții Strategice (FEIS);
e. Banca Europeană de Investiții (BEI);
f. Piețele de capital.

Pentru a avea succes sunt necesare schimbări și perfecționări sustenabile în ceea ce privește **guvernanța și instrumentele politice la nivel de UE și de state membre.** În esență, se au în vedere patru zone:

- Ghiduri de integrare a celor șapte inițiative din Strategia UE 2020;
- „Semestrul European" care se folosește deja, ce cuprinde rapoarte de țară, recomandări naționale specifice și programe de reforme naționale;
- Remodelarea și integrarea rolurilor și acțiunilor Comisiei Europene, Parlamentului European și Parlamentelor naționale;
- Reconsiderarea rolurilor partenerilor sociali, societății civile și nivelelor de guvernanță din cadrul fiecărei țări.

Având în vedere elementele menționate se propun **variante noi ale obiectivelor Strategiei UE 2020**, prezentate în figura nr. 8.

* Pentru elemente suplimentare vezi S&D, op.cit.

Figura nr. 8 – Noile obiective propuse pentru Strategia 2020[1]

Toate aceste elemente trebuie organic corelate cu realizarea Uniunii Monetare și Economice complete care a fost prefigurată în Documentul celor cinci președinți[2].

3.3.4. Priorități pentru competitivitate, convergență și coeziune în UE*

Recomandările cuprinse în studiul european au la bază identificarea și evaluarea **unor situații și elemente esențiale** manifestate în UE în ultima decadă:

- Ponderea UE în economia globală și rolul său de lider internațional s-au diminuat comparativ cu ceilalți competitori globali;
- Ineficiența politicilor de convergență a contribuit la creșterea divergențelor dintre statele membre ale UE;
- Delimitarea a trei structuri diferite de creșterea competitivității în UE, în care se încadrează statele membre (vezi tabelul nr. 4);

[1] S&D, doc. citat, pg.20.

[2] Completing Europe's Economic And Monetary Fund, http://ec.europe.eu/five_presidents_report_co.

* Elementele cuprinse în acest paragraf au la bază conținutul studiului „Factors for Growth - Priorities for Competitiveness, Convergence and Cohesion in the European Union", realizat de firma de consultanță Lighthouse Europe în baza finanțării de către Comisia UE prin contractul No. 21791/CES/CSS/2015; studiul a fost publicat în aprilie 2016.

Tabelul nr. 4

Structuri de competitivitate

Nr. crt.	Categoria de structuri de competitivitate	Caracterizare
1.	Categoria liderilor în competitivitate	• competitivitatea este ridicată • gradul de acceptare al reformelor este mai ridicat • țările nordice se încadrează în această categorie
2.	Categoria „urmăritorilor" liderilor în competitivitate	• nivelul competitivității, deși apreciabil este mai redus comparativ cu categoria precedentă • implementarea reformelor structurale, altele decât soluțiile pe termen scurt, este confruntată cu dificultăți • manifestarea de rețineri în implementarea de schimbări politice pe termen lung
3.	Categoria „recuperatorilor" de decalaje în competitivitate	• competitivitatea este sensibil inferioară comparativ cu precedentele două categorii de structuri • prezentarea de niveluri reduse de datorie publică • nivelul salariilor este sensibil mai mic • atitudinea este pozitivă față de reforme • existența unui potențial de creștere substanțial

- Noua paradigmă a creșterii divergențelor între statele membre este necesar să fie luată în considerare în politicile UE;
- Trei categorii sensibil diferite de „best practices" au fost identificate pentru cele trei structuri de competitivitate[1]**, utile celorlalte țări care fac parte din categoriile respective.

Pornind de la aceste constatări de esență și de la minuțioasele analize efectuate, studiul formulează **trei categorii de recomandări**:

1. **Implementarea unei reforme la nivelul UE,** care are în vedere manifestarea UE ca singurul actor politic și ca autoritate coordonatoare unică în cadrul Uniunii, modificarea prerogativelor UE, adoptarea de politici de intensificare a creșterii economice la nivel unional și revizuirea recomandărilor politicilor actuale la nivelul instituțiilor europene, organizațiilor internaționale, organizațiilor de afaceri majore din Europa.
2. **Diseminarea și utilizarea** celor mai bune practici identificate în țările studiate, în celelalte țări membre ale UE, indicându-se abordările și modalitățile de utilizat pentru fiecare categorie de țări.
3. Recomandări privind **realizarea unei competitivități mai mari** în UE, grupate în două paliere:
   - Recomandări diferențiate pentru cele trei categorii de structuri de competitivitate, pornind de la situația existentă în prezent în cadrul lor (vezi figura nr. 9)

**Pentru cele trei categorii au fost studiate: a) Germania, Marea Britanie și Irlanda, b) Franța, Spania și Grecia, c) Polonia, Letonia și Bulgaria

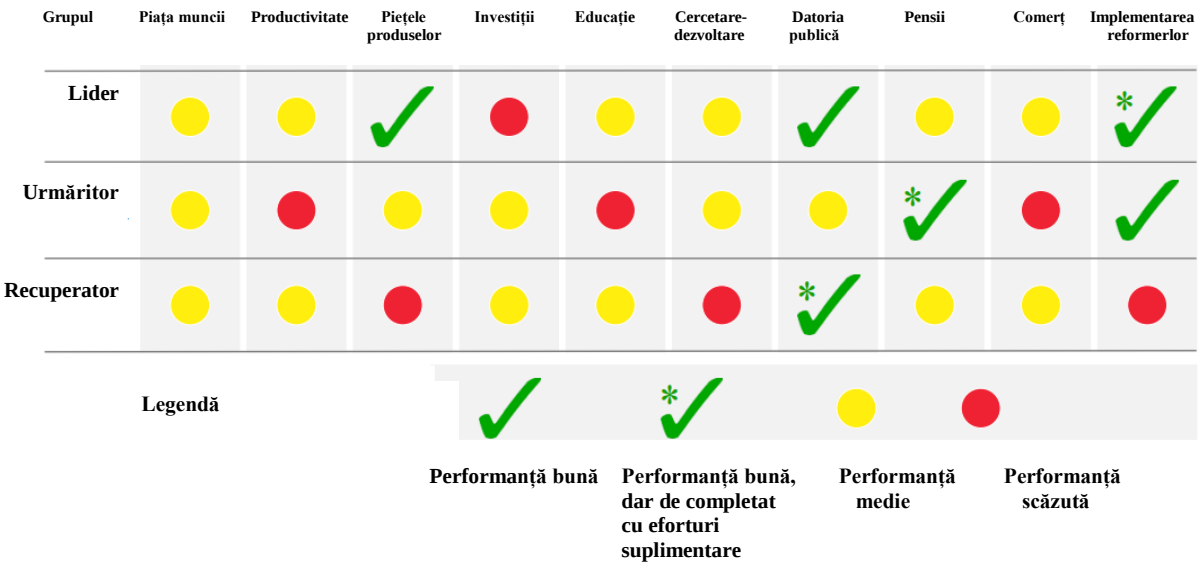


Figura nr. 9 - Benchmarketing-ul performanțelor pe grupuri de state membre

- Recomandări privind implementarea de mutații în mediul politic și mediul economic din UE (vezi tabelul nr. 5)

Tabelul nr. 5

Priorități în implementarea reformelor pe grupe de state membre

Nr. Crt.	Grupul	Orizont temporal		
		Termen scurt	Termen mediu	Termen lung
1.	Lider	* INVESTIȚII * Educație * PIEȚELE PRODUSELOR * Cercetare-dezvoltare	* Deficit public * Piața muncii * PENSII * Comerț	* Îmbunătățirea implementării reformelor
2.	Următitor	* EDUCAȚIE * Productivitate * DEFICIT PUBLIC * Cercetare-dezvoltare * COMERȚ	* Îmbunătățirea implementării reformelor * Piețele produselor * PIAȚA MUNCII * Pensii * INVESTIȚII	
3.	Recuperator	* PIEȚELE PRODUSELOR * Educație * CERCETARE-DEZVOLTARE * ÎMBUNĂTĂȚIREA IMPLEMENTĂRII REFORMELOR	* Piața muncii * Pensii * Investiții * PRODUCTIVITATE * Comerț	* Deficit public

Legendă: - PRIORITĂȚI PENTRU REFORMĂ – necesitate pentru intensitate ridicată a acțiunilor politice
- priorități pentru reformă - necesitate pentru intensitate redusă a acțiunilor politice

În continuare prezentăm numai **recomandările privind cele mai bune practici pentru grupul țărilor recuperatoare** de competitivitate[1], din care face parte și România:

- Polonia furnizează un model pozitiv pentru investiții eficiente în sectoarele cheie, cu rezultate bune pentru politica de investiții asociată fondurilor structurale ale UE;
- Letonia constituie un exemplu pozitiv de utilizare eficientă a fondurilor UE pentru securitatea energetică și lansarea programelor de eficientizare a utilizării energiei;
- Polonia furnizează un model pozitiv privind sustenabilitatea pensiilor în condițiile creșterii vârstei de pensionare și a limitării pensionarilor timpurii;
- Polonia conduce implementarea reformelor astfel încât obține performanțe de ansamblu bune.

În cadrul concluziilor studiului, se reliefează că sunt necesare reforme atât la nivel european, cât și al statelor membre în vederea „restabilirii" competitivității și creșterii economice luând în considerare **criteriul fezabilității politice.** De asemenea, trebuie restabilită corelarea între competitivitate, convergență și coeziune. Tratarea UE ca o singură entitate nu mai este posibilă, impunându-se divizarea sa în 3-6 grupuri de state în funcție de caracteristici, care să utilizeze politici și abordări diferențiate, cu focalizare pe competitivitate, convergență și coeziune.

Mai recent într-un studiu realizat de Eurostat[2], intitulat „Smarter, Greener, more Inclusive?" se formulează **10 priorități pentru Comisia Europeană**:

- Un nou avânt în creșterea locurilor de muncă și investițiilor;
- O piață unitară europeană conectată digital;
- O Uniune Energetică rezilientă care are în vedere o politică schimbată privind clima;
- O piață internă a UE mai profundă și mai corectă, cu o bază industrială fortificată;
- O Uniune Economică și Monetară mai profundă și mai corectă;
- Un acord de comerț liber cu SUA, echilibrat și rezonabil;
- O zonă de justiție și drepturi fundamentale ale omului bazate pe încredere mutuală;
- O nouă politică în domeniul migrației populației;
- O Europă capabilă să fie un actor global mai puternic;
- O Uniune a schimbărilor democratice.

Fără îndoială, prioritățile formulate trebuie să reprezinte repere de decizie și acțiune la nivelul UE și a fiecărui stat membru.

3.3.5. Cinci scenarii privind viitorul UE până în 2025

Carta Albă privind viitorul Europei[3] a fost prezentată la 1 martie 2017 de președintele UE, Jean Claude Juncker, în contextul aniversării a 60 de ani de la înființarea Uniunii. Potrivit comunicatului de presă **cartea albă analizează modul în care Europa se va schimba în următorii zece ani**, de la impactul noilor tehnologii asupra societății și a locurilor de muncă, la îndoielile suscitate de globalizare, la preocupările în materie de securitate și la creșterea populismului. Cartea albă prezintă opțiunile cu care UE se confruntă în prezent: fie se lăsă în voia acestor tendințe, fie dă dovadă de deschidere și profită de noile oportunități. Populația și ponderea economică ale Europei sunt în scădere, în timp ce alte părți ale globului înregistrează creșteri. Până în 2060, niciunul dintre statele membre nu va reprezenta singur nici măcar 1 % din populația lumii – ceea ce reprezintă un motiv întemeiat pentru a rămâne împreună pentru a avea rezultate mai bune. Ca forță pozitivă la nivel mondial, prosperitatea Europei va continua să depindă de deschiderea sa și de legăturile strânse cu partenerii săi.

Cartea albă prezintă **cinci scenarii**, fiecare dintre ele conturând modul în care ar putea arăta Uniunea **la orizontul anului 2025**, în funcție de alegerile pe care le va face Europa (vezi tabelul nr. 6). Scenariile acoperă o

[1] UE, op. cit, pg. 64.

[2] Eurostat, „Smarter, Greener, more Inclusive?", 2017 edition, Statistical Book, Bruxelles, 2018.

[3] J.C. Juncker, White Paper on the Future of Europe, Bruxelles, 2017.

gamă de posibilități și au un caracter ilustrativ. Ele nu se exclud reciproc și nu sunt exhaustive.

- **Scenariul 1 - Continuând pe același drum** – UE-27 se axează pe realizarea agendei sale pozitive de reforme, în spiritul orientărilor intitulate „Un nou început pentru Europa" prezentate de Comisie în 2014 și al Declarației de la Bratislava, convenită de toate cele 27 de state membre în 2016. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
  - Europenii pot conduce automobile automatizate și conectate, dar pot întâmpina probleme atunci când trec frontierele, din cauza existenței în continuare a unor obstacole de natură juridică și tehnică.
  - În general, europenii călătoresc peste granițe fără a trebui să se oprească pentru controale. Ca urmare a întăririi controalelor de securitate, pasagerii trebuie să ajungă la aeroport și la gară cu suficient de mult timp înainte de plecare.
- **Scenariul 2 - Accent exclusiv pe Piața Unică** – UE-27 se reaxează treptat pe Piața Unică, întrucât numărul domeniilor de politică în care cele 27 de state membre nu sunt în măsură să ajungă la o poziție comună este tot mai mare. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
  - Trecerea frontierelor atunci când se călătorește în scop de afaceri sau de turism este îngreunată din cauza controalelor regulate.
  - Este mai greu să se găsească un loc de muncă în străinătate, iar transferul drepturilor de pensie în altă țară nu este garantat.
  - Persoanele care se îmbolnăvesc atunci când se află în străinătate se confruntă cu perspectiva unor facturi medicale ridicate.
  - Europenii au reticențe față de utilizarea automobilelor conectate, din cauza absenței unor norme și standarde tehnice valabile în întreaga UE.
- **Scenariul 3 - Cei care doresc mai mult realizează mai mult** – UE-27 își desfășoară activitatea ca și acum, dar permite statelor membre care își doresc acest lucru să realizeze mai mult împreună în anumite domenii cum ar fi apărarea, securitatea internă sau problemele sociale. Se formează una sau mai multe „coaliții ale celor care doresc să realizeze mai mult". Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
  - Un număr de 15 state înființează o unitate de poliție și procuratură care se va ocupa de activitățile infracționale transfrontaliere. Se pot comunica imediat informații privind securitatea, dat fiind că bazele de date naționale sunt complet interconectate.
  - Automobilele conectate sunt utilizate pe scară largă în 12 state membre care au convenit să își armonizeze normele în materie de răspundere și standardele tehnice.
- **Scenariul 4 - Mai puțin, dar mai eficient** – UE-27 se concentrează pe rezultate mai multe și mai rapide în anumite domenii de politică, acționând în același timp mai puțin în cele în care nu există percepția că ar avea o valoare adăugată. Atenția și resursele limitate sunt concentrate asupra câtorva domenii de politică. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
  - O autoritate europeană pentru telecomunicații are competența de a elibera frecvențe pentru serviciile de comunicații transfrontaliere, precum cele utilizate de automobilele conectate. Aceasta protejează, de asemenea, drepturile utilizatorilor de telefonie mobilă și de internet, oriunde s-ar afla în UE.
  - O nouă Agenție europeană de combatere a terorismului contribuie la descurajarea și prevenirea unor atacuri grave, urmărind și identificând în mod sistematic suspecții.
- **Scenariul 5 - Mult mai mult, împreună** – Statele membre decid să pună în comun mai multe competențe, resurse și puteri decizionale în toate domeniile. Deciziile se iau mai rapid la nivel european și sunt puse în aplicare în timp scurt. Până în 2025, aceasta ar putea însemna că:
  - Europenii care doresc să depună o plângere privind un proiect propus de turbine eoliene care este finanțat de UE în zona lor locală nu pot să ia legătura cu autoritatea responsabilă, întrucât li se spune să contacteze autoritățile europene competente.
  - Automobilele conectate pot fi conduse fără probleme în întreaga Europă, mulțumită existenței unor norme clare la nivelul UE. Șoferii se pot baza pe o agenție a UE care să asigure aplicarea legii.

Tabelul nr. 6

Cinci scenarii care conturează modul în care ar putea arăta Uniunea la orizontul anului 2025

	Continuând pe același drum *UE-27 se axează pe realizarea agendei sale de reforme pozitive*	+	Agenda pozitivă de acțiune continuă să producă rezultate concrete
		+	UnitateaUEcu27demembriestemenținută
		−	Unitatea UE-27 poate fi încă pusă la încercare în cazul unor dispute majore
		−	Decalajul dintre promisiuni și rezultate va fi eliminat numai treptat și cu condiția să existe hotărârea de a acționa în comun pentru obținerea de rezultate
	Accent exclusiv pe piața unică *UE-27 nu poate cădea de acord să realizeze mai mult în numeroase domenii de politică ce depășesc sfera pieței unice*	+	Procesul de decizie ar putea fi înțeles mai ușor
		−	Devine mai dificil să fie abordate chestiunile care privesc mai mult de un stat membru, decalajul dintre așteptări și rezultate crescând astfel în ceea ce privește provocările comune
		−	Drepturi ale cetățenilor care sunt garantate prin legislația UE ar putea fi restrânse în timp
	Cei care doresc mai mult realizează mai mult *UE-27 își desfășoară activitatea ca și acum, dar le permite statelor membre care își doresc acest lucru să realizeze mai mult împreună în anumite domenii*	+	Unitatea UE cu 27 de state membre este menținută și, în același timp, statele membre care doresc să realizeze mai mult au posibilitatea de a merge înainte
		+	Decalajul dintre așteptări și rezultate se reduce în țările care doresc și decid să facă mai mult
		−	Apar semne de întrebare cu privire la transparența și răspunderea la diferitele niveluri decizionale
		−	Drepturi ale cetățenilor care sunt garantate prin legislația UE variază în funcție de locul unde trăiesc
	Mai puțin, dar mai eficient *UE-27 se axează pe rezultate mai multe și mai rapide în anumite domenii de politică, renunțând să acționeze în cele în care nu există percepția că ar avea o valoare adăugată*	+	Cetățenii europeni simt că UE acționează exclusiv în acele domenii în care are o valoare adăugată
		+	O concentrare mai clară a resurselor și a atenției asupra unui număr limitat de domenii permite UE-27 să actioneze mairapid.
		−	La început, UE întâmpină dificultăți în a ajunge la un acord cu privire la domeniile care ar trebui să fie prioritare
	Mult mai mult, împreună *Statele membre decid să realizeze mult mai mult, colaborând în toate domeniile de politică*	+	Procesul decizional de la nivelul UE este mult mai amplu și mai rapid
		+	Cetățenii beneficiază de mai multe drepturi acordate prin legislația UE
		−	Există riscul înstrăinării acelor părți ale societății care consideră că UE nu are legitimitate sau că UE a preluat prea multe competențe de la autoritățile naționale

Următorii pași

Cartea Albă reprezintă contribuția Comisiei Europene la summitul de la Roma, cu ocazia căruia UE discută despre realizările ultimilor 60 de ani, dar și despre viitorul său cu 27 de membri. Cartea albă marchează începutul unui proces prin care UE-27 va decide împreună asupra viitorului UE. Pentru a încuraja acest dialog, Comisia Europeană, alături de Parlamentul European și de statele membre interesate, a găzduit o serie de „dezbateri dedicate viitorului Europei" în orașele și în regiunile Europei. Comisia Europeană a contribuit la discuții printr-o serie de documente de reflecție care au abordat în 2017, următoarele subiecte:

- dezvoltarea dimensiunii sociale a Europei;
- aprofundarea uniunii economice și monetare, pe baza Raportului celor cinci președinți din iunie 2015;
- valorificarea oportunităților globalizării;
- viitorul apărării Europei;
- viitorul finanțelor UE.

În mod similiar Cărții Albe, aceste documente de reflecție prezintă diverse idei, propuneri, opțiuni sau scenarii pentru Europa anului 2025. Condiția pentru a genera performanțele necesare și așteptate de populația UE o reprezintă transpunerea în viață a ceea ce Robert Schuman, artizanul constituirii primei variante a UE reliefa "Europa nu va mai fi construită imediat sau printr-un singur plan. Ea va fi construită prin realizări concrete, care mai întâi trebuie **să creeze o solidaritate de facto.**" Citatul de mai sus este înscris ca motto la Cartea Albă asupra viitorului Europei.

3.3.6. Previziuni privind dezvoltarea economică a UE în 2019 și 2020

Implementarea Strategiei UE 2020 nu a început sub cele mai bune auspicii. Dimpotrivă, UE, la fel ca și majoritatea economiei mondiale, a fost confruntată cu cea mai puternică criza economică mondială din ultimele decenii, începând cu anul 2009, criza din care și-a revenit destul de greu.

Analizele publicate în ultimii ani, la nivelul Comisiei UE constată că **amplificarea Produsului Intern Brut din UE este redusă,** în special datorită nivelului scăzut al investițiilor care au împiedicat o accelerare mai cuprinzătoare și „robustă" a cererii interne.

Previziunile economice ale Comisiei Europene[1] **pentru anii 2019 și 2020,** la nivelul UE și al țărilor componente sunt mai moderate față de anii anteriori.

Concret, principalele mesaje transmise de Comisia Europeană în documentul său „Forecast Winter 2019", sunt următoarele:

- Creșterea economică pentru UE, în ansamblu, exprimate prin PIB, va fi de 1,5% în 2019 și 1,7% în 2020.
- În zona euro, creșterea economică va continua mai modestă, PIB-ul va crește în anul 2019 cu 1,3% și 1,6% în 2020,;
- Rata inflației la nivelul UE va fi de 1,4% în 2019 și de 1,5% în 2020.;
- Riscurile sunt echilibrate, cu eventuale amplificări pe termen scurt.

Așa cum se poate vedea din figurile nr. 10 și 11, în toate țările UE, PIB-ul va crește atât în anul 2019, cât și în anul 2020, nivele mai ridicate înregistrându-se în țările din Centrul și Estul Europei.

[1] European Comission, European Economic – Forecast, Winter 2019, Bruxelles, 2019.

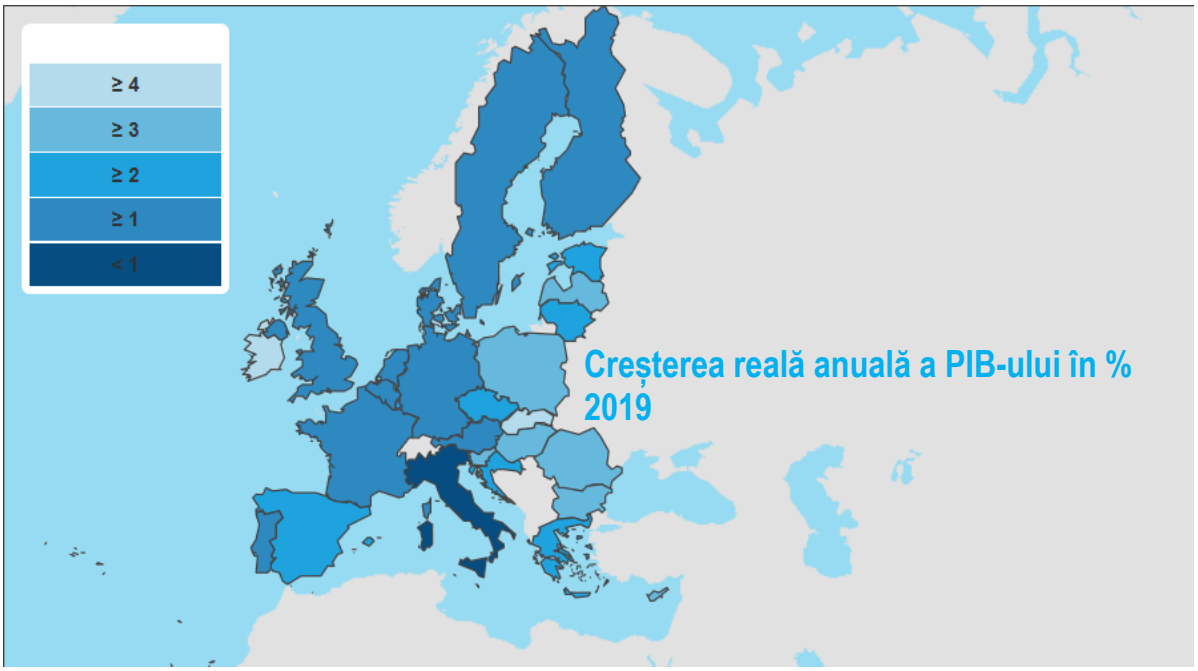


Figura nr. 10 – Creșterea PIB-ului în țările UE în 2019

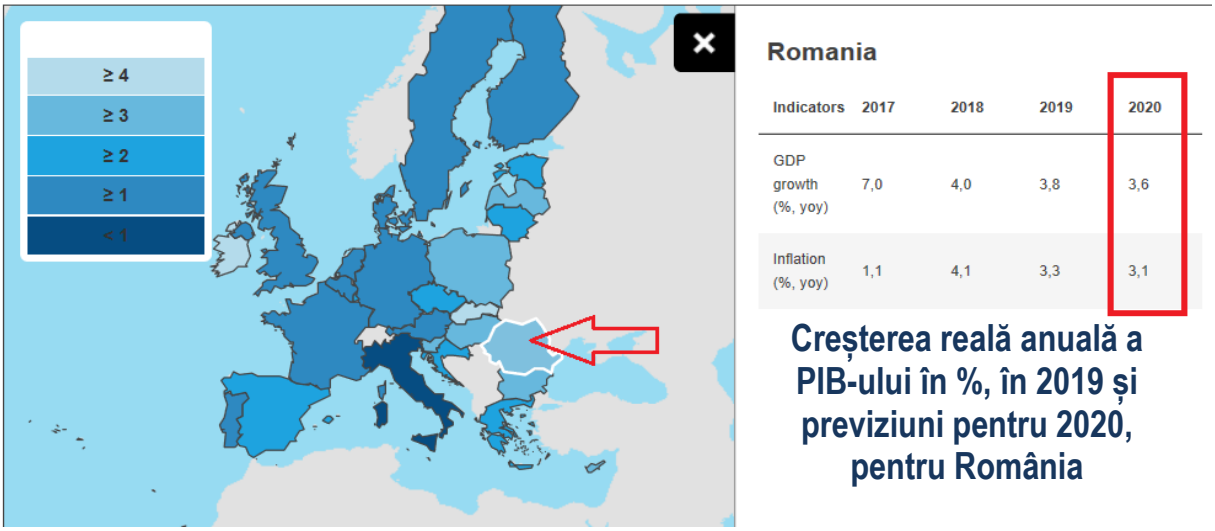
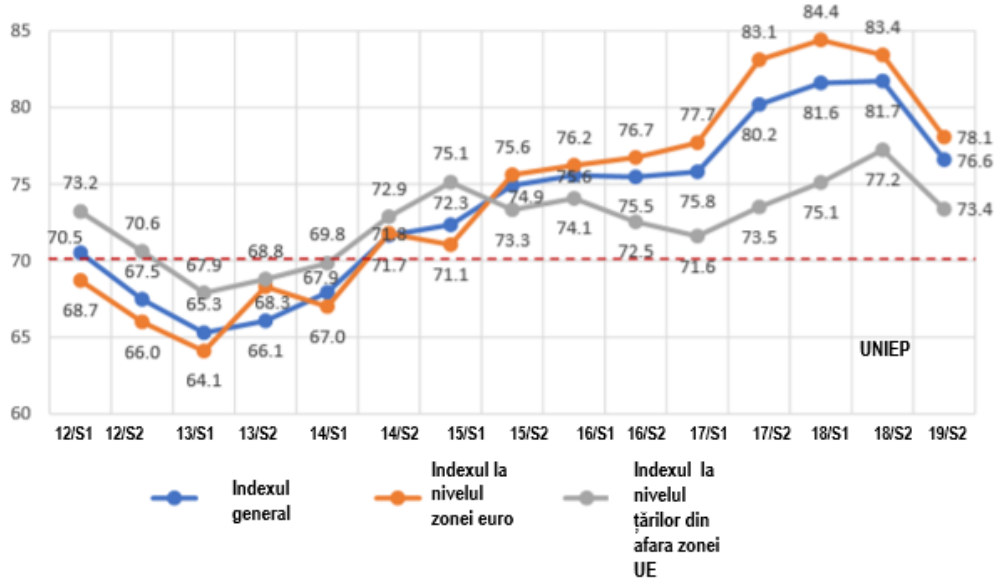


Figura nr. 11 – Creșterea PIB-ului în țările UE în 2019 și în România în 2020

Pentru evoluțiile economiei UE sunt foarte importante și previziunile referitoare la indicele climatului de afaceri pentru IMM-uri (SME Business Climate Index), indicele percepției/sentimentului economic (Economic Sentement Indicator) și indicele managerilor privind vânzările pe piețe (Market Purchasing Managers'Index), prezentate în figura nr. 12[1].

[1] xxx The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, pg. 3

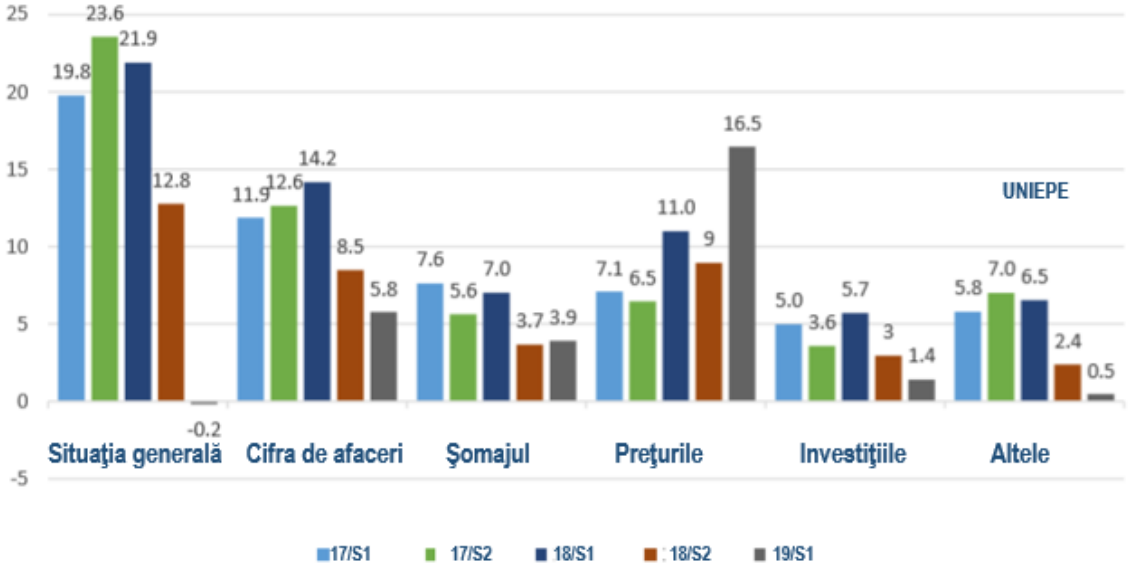


(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2019/H1, pg. 6)

Figura nr. 12 - Previziunile pentru 2019 ale indicilor referitori la percepția evoluțiilor economice în UE

Precizăm că indicele climatului de afaceri pentru IMM-uri a fost determinat de Uniunea Europeană pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Artizanale (UNIEP), iar ceilalți doi indici de către Comisia Europeană. Indicii **anticipează o situație în descreștere în 2019.**

În continuare prezentăm **previziunile UAPME privind indicatorii majori, ai IMM-urilor,** din Europa în 2019. Preluăm aceste previziuni, întrucât în UE sunt aproape 20 de milioane de IMM-uri, reprezentând majoritatea economiei, față de numai aproximativ 50.000 de întreprinderi mari.



(Sursa: The EU Craft and SME Barometer 2019/H1, pg. 10)

Figura nr. 13 – Previziunile economice pentru IMM-urile din UE, în 2019

Din examinarea informațiilor cuprinse în figura nr. 13[1] se degajă concluzia că în 2019 se poate anticipa **o scădere generală a evoluției performanțelor IMM-urilor.**

În opinia noastră, principala concluzie care se degajă din ansamblul previziunilor este că **în 2019, UE va avea o creștere economică mai modestă comparativ cu 2018 – inegală la nivel de zone, țări, sectoare de activitate și tipuri de întreprinderi -** în condițiile unor evoluții contextuale complexe, marcate sensibil de Brexit și de politicile administrației Trump. Nivelul staționar al investițiilor și rata ridicată a șomajului, la care se adaugă incertitudini din domeniul bancar, sunt principalele stresuri și provocări economico-sociale, atât la nivelul UE, cât și al majorității țărilor componente*. Ca urmare, sunt necesare – așa cum s-a punctat în paragrafele precedente - noi politici economice, modificări ale legislației, reforme ale instituțiilor și mecanismelor, decizii și acțiuni majore de relansare a economiei, în toate componentele sale.

3.3.7. Elaborarea Strategiei României de construire a economiei bazate pe cunoștințe**

Evoluțiile contextuale la nivelul Uniunii Europene reprezintă în mare parte un cadru pentru dezvoltarea României, favorizant în mare măsură, dar insuficient pentru obținerea de performanțe sustenabile. Înscrierea României în evoluțiile europene, participarea sa activă – în concordanță cu interesele naționale esențiale – la operaționalizarea Strategiei Uniunii Europene și la transpunerea în practică a directivelor și recomandărilor stabilite la nivelul Uniunii Europene trebuie realizate printr-o abordare sustenabilă, cu obiective și parcursuri pe termen lung. **Precondiția necesară este elaborarea unei strategii naționale de construire a economiei bazate pe cunoștințe,** luând în considerare **elementele noi, aferente revoluției și transformărilor digitale.**

Analizele efectuate de noi și cele publicate în alte lucrări[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 acest sens pledează și Strategia UE 2020, la al cărei conținut de esență ne-am referit într-un paragraf precedent.

În opinia noastră, în fundamentarea acestei optici strategice trebuie avute în vedere **trei elemente esențiale**:

a) Abordarea construcției economiei bazată pe cunoștințe în România este necesar să pornească de la realitatea că, în perioada următoare **se suprapun trei transformări economice de o complexitate** deosebită:

- Consolidarea unei economii de piață funcționale, puternic marcată de recenta criză economică națională și internațională;
- Integrarea României în Uniunea Europeană;
- Construirea economiei bazată de cunoștințe, în consens cu prevederile Strategiei UE 2020 și cu digitalizarea economiei mondiale.

Ca urmare, problemele pe care trebuie să le rezolve România sunt mult mai ample, complexe și dificile

---

[1xxx] The EU Craft and SME Barometer 2019/H1, Bruxelles. 2019 pg. 10.

* Pe plan mondial, unii specialiști, incluiv Nouriel Roubine, care a anticipat precedenta criză mondialădin 2008-2010, afirmă că se prefigurează pentru perioada următoare, 2019-2020, o recesiune și o criză financiară la nivel mondial.
În sprijinul acestei previziuni, furnizează 10 argumente (vezi N. Roubine, B. Rosa, The making of a 2020 Recession and Financial Crisis, 13 Sep 2018, https://www.project-syndicate.org/commentary/financial-crisis-in-2020-worse-than-2008-by-nouriel-roubini-and-brunello-rosa-2018-09?barrier=accesspaylog)

** Precizăm că România este singura țară intrată în Uniunea Europeană care nu și-a elaborat o strategie postaderare, deşi era necesară și obligatorie.

[2] Nicolescu O., Nicolescu Luminiţa, Economia, firma şi managementul bazate pe cunoştinţe, Editura Economică, Bucureşti, 2005.

[3] Nicolescu O., Nicolescu C., Organizația și managementul bazate pe cunoștințe, Editura Pro Universitaria, București, 2011.

[4] Dăianu D., Panca Bianca, Pâslaru D., Ţurlea Geanina, Voinea L., România o evaluare a îndeplinirii Agendei Lisabona, Raport al GEA, din cadrul Societăţii Române de Economie, Bucureşti, 2004.

[5] Gheorghiu R., Pîslaru D., Ţurlea Geanina, Competitivitatea pe bază de inovare a economiei româneşti în contextul Strategiei de la Lisabona, Open Society Institute, CRPE, Bucureşti, 2004.

[6] Nicolescu O., Mereuță C. (coord.), Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România, Editura Tribuna Economică, Bucureşti, 2007.

decât cele cu care se confruntă majoritatea țărilor din Europa.

b) Existența unei **șanse unice pentru România reprezentată de derularea revoluției cunoștințelor, inclusiv componenta digitală,** care – ca toate revoluțiile care au determinat trecerea de la un sistem economic la altul – oferă posibilitatea de a recupera decalajele economice și sociale ce o despart de țările dezvoltate, într-o perioadă mult mai scurtă. În condiții normale, această recuperare ar fi necesitat o perioadă istorică extrem de lungă sau chiar ar fi fost imposibilă. Valorificarea șansei unice oferită de revoluția cunoștințelor, de către România, depinde în cea mai mare măsură de cei care conduc politic, economic, administrativ și social această țară.

c) Existența unei **colosale amenințări pentru România,** reprezentată de nevalorificarea oportunităților oferite de revoluția cunoștințelor, de neconstruirea economiei bazată pe cunoștințe. Dacă România nu reușește să inițieze, deruleze și finalizeze rapid și eficace schimbările fundamentale necesare pentru a construi noua societate și noua economie – cel puțin la aceiași parametrii ca și media UE – atunci ea se autocondamnă să rămână în coada performanțelor economice, sociale, științifice, educaționale etc., practic pentru totdeauna. Un „rău" mai mare ca acesta nici nu se poate face națiunii române.

România, în proiectarea construcției economiei bazată pe cunoștințe, concomitent cu finalizarea economiei de piață și cu integrarea "de facto" în Uniunea Europeană, **este necesar să pornească concomitent de la următoarele cinci fundamente:**

- Stadiul de dezvoltare și realitățile economiei românești, îndeosebi punctele sale forte și punctele slabe, evaluate și analizate obiectiv, cu accent pe identificarea cauzelor care le generează*;
- Caracteristicile, oportunitățile și amenințările potențiale oferite de revoluția cunoștințelor, revoluția digitală și de economia bazată pe cunoștințe;
- Strategia Uniunii Europene de realizare a economiei bazată pe cunoștințe, actualizările sale și problemele cu care se confruntă în implementarea sa;
- Abordările și analizele efectuate în alte țări care tratează profesionist și eficace trecerea la economia bazată pe cunoștințe, în special cele din extremul orient (Singapore, Coreea de Sud, Hong-Kong, Taiwan, etc.), pentru a prelua și adapta anumite modalități și metode de acțiune la condițiile din România;
- Ultimele evoluții strategice la nivelul UE, și în special planul investițional Juncker, documentul celor cinci președinți „Completing Europe's Economic and Monetary Fund"[1], Cartea Albă privind viitorul Europei, ș.a.

În opinia noastră, **conceperea și implementarea strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe este necesar să se bazeze pe mai multe premise** (vezi figura nr. 14), la care ne referim succint, în continuare :

a) Conceperea și operaționalizarea strategiei situând pe primul plan interesul național al României de a elimina decalajele economice și sociale care o despart de cvasitotalitatea țărilor membre ale Uniunii Europene. Celelalte interese politice, sectoriale sau regionale trebuie subordonate interesului național, care, pe termen mediu și lung, determină ca toate categoriile de interese să fie satisfăcute la un nivel superior, de o economie performantă. Desigur, avem în vedere situarea reală în prim plan a interesului național și nu o abordare declarativă, demagogică, fără corespondențe performante în plan decizional și acțional.

b) Cuprinderea în sfera de acțiune a strategiei a tuturor ramurilor de activitate și a tuturor regiunilor și județelor țării, întrucât toate sunt componente ale sistemului economiei naționale și influențează direct și indirect, cu intensitate mai mare sau mai mică, funcționalitatea și performanțele de ansamblu ale economiei și societății românești.

c) Abordarea corelativă a aspectelor economice, sociale, ecologice și educaționale, pornind de la primatul factorilor economici, de la pronunțata dimensiune socială a activităților economice și de la condiționarea puternică, deși adesea nu directă și explicită, a performanțelor economice și sociale, de factorii ecologici.

d) Conferirea unor puternice dimensiuni formative și inovaționale deciziilor și acțiunilor privind funcționarea și dezvoltarea activităților în toate domeniile, astfel încât capacitatea acestora de a asimila, genera, difuza, utiliza și valorifica cunoștințele să se amplifice substanțial.

---

* Foarte util, din acest punct de vedere este "Raportul de ţară al României", elaborat în fiecare an de Comisia Europeană.

[1] Completing Europe's Economic and Monetary Fund; https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf.

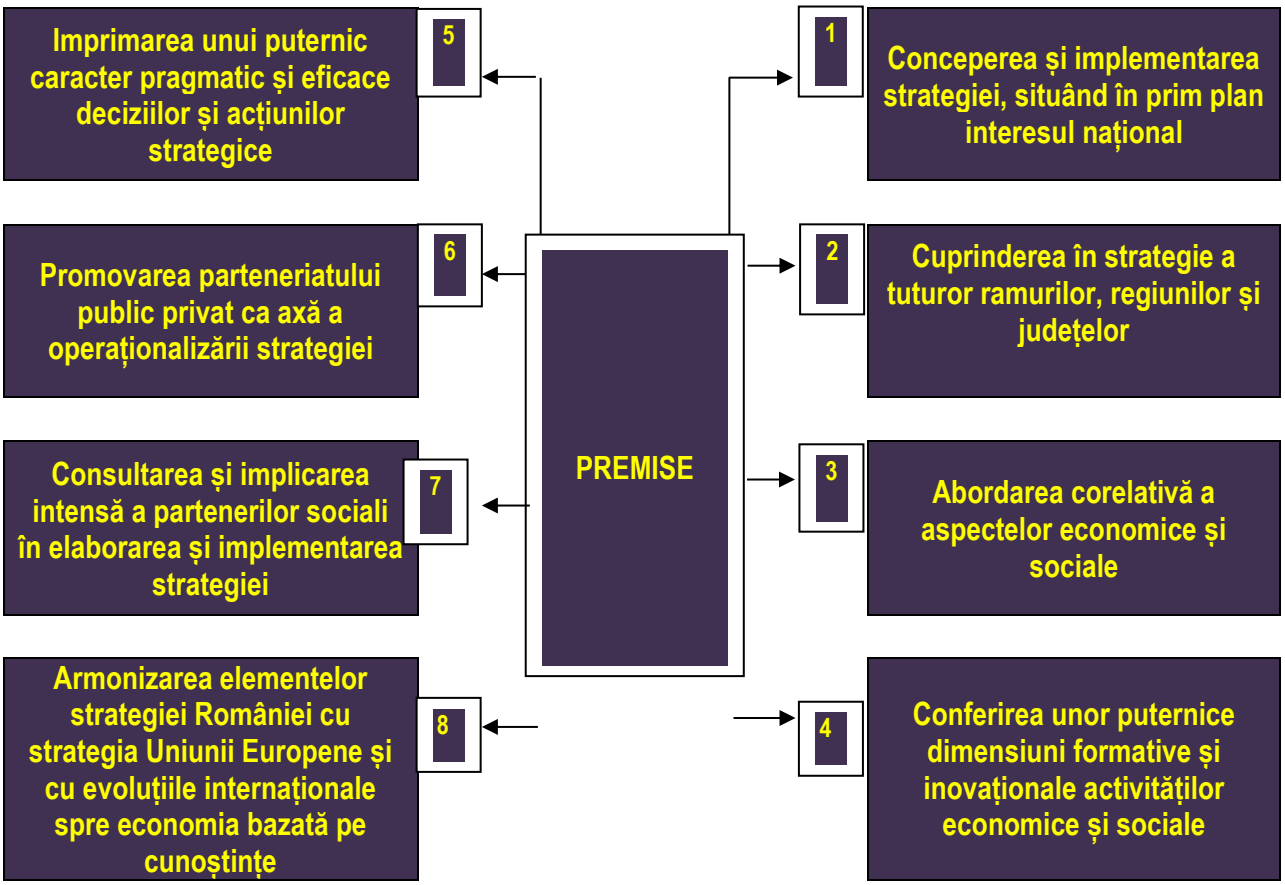


Figura nr. 14 - Premise ale elaborării și implementării strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe în România

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 Strategia UE 2020, cu Cartea Albă a UE și celelalte documente strategice UE, conturate în ultimii ani.

Premisele menționate se recomandă să ghideze ansamblul acțiunilor care concură la elaborarea și operaționalizarea strategiei, începând cu cele privind construirea echipei care o elaborează și încheind cu organismele care implementează strategia și evaluează rezultatele generate.

Pentru a fi realistă Strategia României trebuie să aibă în vedere toate schimbările esențiale proiectate în UE după criza economică mondială, între care menționăm ca prioritare „**Documentul celor cinci președinți**”*. În

* Preşedinţi celor mai importante instituţii din structura politică şi economică a UE – Jean Claude Juncker (Preşedintele UE), Donald Tusk (Preşedintele Consiliului Europei), Jeroen Dijsselbloem (Preşedintele Comitetului Economic şi Social European), Mario Draghi (Preşedintele Băncii Centrale Europene) şi Martin Schulz (Preşedintele Parlamanetului European).

acest document istoric se stabilesc cele trei etape ale reformării UE, care au ca obiectiv final realizarea **Uniunii Economice și Monetare Complete,** până, cel mai târziu în anul 2025. Această uniune completă are în vedere **patru obiective** pentru statele care vor dori să adopte moneda unică până în 2025, și anume:

- Uniunea economică, realizând cele patru libertăți funcționale UE;
- Uniunea financiară, incluzând și uniunea bancară;
- Uniunea fiscală, încorporând și un mecanism de absorbție a șocurilor în Zona Euro;
- Uniunea politică.

Tabelul nr. 7

Itinerarul către o Completă Uniune Economică și Monetară

ETAPA 1 – 1 IULIE 2015 - 30 IUNIE 2017
„Pași”
Uniunea economică ❖ **Un nou impuls pentru convergență, locuri de muncă și creștere economică** ▪ **Crearea unui sistem de autorități în materie de competitivitate la nivelul zonei euro;** ▪ **Consolidarea punerii în aplicare a procedurii privind dezechilibrele macroeconomice;** ▪ **Un accent mai puternic pe ocuparea forței de muncă și pe obținerea de performanțe sociale;** ▪ **O mai bună coordonare a politicilor economice în cadrul semestrului european revizuit.** **Uniunea financiară** ❖ **Finalizarea Uniunii bancare** ▪ **Instituirea unui mecanism de finanțare conexă pentru Fondul Unic (FUR);** ▪ **Punerea în aplicare a unor măsuri concrete în vederea instituirii mecanismului de protecție comun pentru FUR;** ▪ **Ajungerea la un acord cu privire la un sistem comun de garantare a depozitelor;** ▪ **Îmbunătățirea eficacității instrumentului de recapitalizare directă a băncilor din cadrul Mecanismului european de stabilitate (MES).** ❖ **Lansarea Uniunii piețelor de capital** ❖ **Consolidarea Comitetului european pentru risc sistemic** **Uniunea fiscală** ❖ **Un nou Consiliu Fiscal European cu rol consultativ** ▪ **Consiliul ar urma să asigure o evaluare independentă și publică, la nivel european, a modului în care bugetele – și execuția acestora – îndeplinesc obiectivele și recomandările economice formulate în cadrul fiscal al UE. Avizele oferite de acesta ar contribui la deciziile luate de Comisie în contextul semestrului european.** **Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională** ❖ **Revizuirea semestrului european** ▪ **Reorganizarea semestrului în două etape consecutive, prima etapă fiind dedicată zonei euro în ansamblu, iar cea de a doua analizelor specifice fiecărei țări.** ❖ **Consolidarea controlului parlamentar în cadrul semestrului european** ▪ **Dezbaterea în plenul Parlamentului European a analizei anuale a creșterii, atât în înainte de prezentarea acesteia de către Comisie, cât și ulterior, urmată de o dezbatere în plen cu privire la recomandările specifice fiecărei țări;** ▪ **Interacțiuni mai sistematice între comisari și parlamentele naționale, atât cu privire la recomandările specifice fiecărei țări, cât și cu privire la bugetele naționale;** ▪ **Consultarea și implicarea în mod sistematic de către guverne a parlamentelor naționale și a partenerilor sociali înainte de prezentarea anuală a programelor naționale de reformă și stabilitate.** ❖ **Creșterea nivelului de cooperare dintre Parlamentul European și parlamentele de naționale**

❖ **Consolidarea coordonării Eurogrupului** ❖ **Întreprinderea unor măsuri în vederea unei reprezentări externe consolidate a zonei euro** ❖ **Integrarea în cadrul legislației UE a Tratatului privind Stabilitatea, Coordonarea și Guvernanța, a părților relevante ale Pactului Euro Plus și a Acordului interguvernamental privind Fondul Unic de rezoluție**
ETAPA 2 – FINALIZAREA ARHITECTURII UEM
Uniunea economică ❖ **Oficializarea și accentuarea caracterului obligatoriu al procesului de convergență** **Uniunea fiscală** ❖ **Instituirea unei funcții de stabilizare macroeconomică pentru zona euro** ❖ **Convergența către structuri economice naționale similar flexibile** **Răspunderea democratică, legitimitatea și consolidarea instituțională** ❖ **Integrarea Mecanismului european de stabilitate (MES) în cadrul legislației UE** ❖ **Instituirea unei trezorerii a zonei euro care să își asume răspunderea la nivel european**
ETAPA FINALĂ CEL MAI TÂRZIU PÂNĂ ÎN 2025

Așa cum rezultă din Itinerarul adoptat pentru realizarea Uniunii Economice și Monetare Complete, prezentat în tabelul nr. 7, întreg procesul este **structurat în trei etape**.

Prima etapă prevăzută pentru iunie 2017 are drept conținut adâncirea integrării la nivelul UE prin utilizarea tuturor instrumentelor deja existente, astfel încât să se asigure creșterea competitivității economiilor statelor membre. A doua etapă este de construcție instituțională a nivelului Uniunii Economice și Monetare prin care se va da obligativitate legală obținerii și menținerii convergenței prin intermediul anumitor repere decise în comun la nivelul UE. În ultima etapă, care se va încheia cel mai târziu în 2025, Uniunea Economică și Monetară va avea toate instituțiile și instrumentele funcționale, care să permită adoptarea monedei unice de către alte state care vor îndeplini condițiile prestabilite.

Pentru ca România să parcurgă aceste etape este necesară o puternică coagulare la nivel național de forțe politice, administrative, economice, financiar-bancare, educaționale și științifice, sub forma unui „task-force național", care pe baza unui proiect comprehensiv și pragmatic să realizeze reformele necesare. Ce trebuie să realizeze acest mecanism precizează foarte bine cunoscutul economist Nicolae Dănilă într-un studiu publicat în Revista Economistul[1] . Toate reformele, măsurile și acțiunile care se vor lua trebuie subsumate și integrate în strategia României de realizare a economiei bazate pe cunoștințe.

Având în vedere Cartea Albă privind viitorul UE și schimbările generale de reînoirea Parlamentului UE în 2019, vor apărea noi repere strategice, unele radical schimbate față de cele existente în prezent, care vor modifica probabil și o parte din itinerariul către Uniunea Economică și Monetară.

3.3.8. Elemente esențiale ale parteneriatului România – Uniunea Europeană pentru fondurile europene în perioada 2014 - 2020

Asupra conținutului, ritmului și performanțelor dezvoltării economiei României în perioada de până în 2020 și asupra managementului național, un impact major are **alocarea și absorbția fondurilor europene ce i-au fost alocate**. Elementele strategice privind alocarea și utilizarea acestor fonduri sunt formulate în cadrul Acordului de parteneriat dintre România și Uniunea Europeană pentru perioada 2014 - 2020[2].

În continuare **prezentăm selectiv aspecte esențiale cuprinse în acest document** a căror cunoaștere este esențială pentru managerii performanți ai României în perioada actuală și cea următoare. Acordul de parteneriat vizează următoarele **provocări și priorități aferente:**

[1] Dănilă N., „Care este proiectul de ţară al României în următorii 10 ani?", în Economistul, nr. 31-32, septembrie 2015.
[2]xxx Acord de parteneriat propus de România pentru perioada de programe 2014 – 2020, Al doilea proiect, august, 2014, București.

- Promovarea competitivității și a dezvoltării locale, în vederea consolidării sustenabilității operatorilor economici și a îmbunătățirii atractivității regionale;
- Dezvoltarea capitalului uman prin creșterea ratei de ocupare a forței de muncă și a numărului de absolvenți din învățământul terțiar, oferind totodată soluții pentru provocările sociale severe și combaterea sărăciei, în special la nivelul comunităților defavorizate sau marginalizate ori în zonele rurale;
- Dezvoltarea infrastructurii fizice, atât în sectorul TIC, cât și în sectorul transporturilor, în vederea sporirii accesibilității regiunilor din România și a atractivității acestora pentru investitori;
- Încurajarea utilizării durabile și eficiente a resurselor naturale prin promovarea eficienței energetice, a unei economii cu emisii reduse de carbon, a protecției mediului și a adaptării la schimbările climatice;
- Consolidarea unei administrații publice moderne și profesioniste prin intermediul unei reforme sistemice, orientată către soluționarea erorilor structurale de guvernanță.

În continuare prezentăm **sistemul de obiective**, spre a căror realizare sunt direcționate resursele alocate în cadrul acordului de parteneriat cu România:

A) Obiectivele Europa 2020:

- Peste 1 miliarde de euro alocați pentru cercetare și dezvoltare (C&D) și pentru inovare , în sprijinul atingerii obiectivului național de 2% din PIB investiți în C&D (în comparație cu 0,49% în anul 2012);
- O economie mai eficientă din punct de vedere energetic, 3,9 miliarde euro urmând să fie investite pentru sprijinirea trecerii la o economie cu emisii reduse de carbon, inclusiv extinderea la scară mai largă a energiilor din surse regenerabile (ținta de 24%);
- Un efort substanțial în materie de incluziune socială, fiind alocate 3,4 miliarde euro pentru combaterea provocărilor severe de ordin social cu care se confruntă România, precum și pentru sprijinirea obiectivului de reducere cu 580.000 a numărului de persoane amenințate de sărăcie sau excluziune (în comparație cu anul 2008);
- Creșterea gradului de participare pe piața muncii, punându-se accent deosebit pe populația tânără, în scopul atingerii țintei de ocupare a forței de muncă la nivel național de 70% (beneficiind de 2,2 miliarde euro);
- Contribuirea la reducerea ratei abandonului școlar timpuriu până la 11,3% și creșterea gradului de participare din învățământul terțiar până la 26,7% printr-o investiție de 1,65 miliarde euro.

B) Obligațiile care decurg din Tratatul de Aderare

- Continuarea dezvoltării serviciilor de apă și de apă uzată, în acest sens fiind alocate peste 3 miliarde de euro, asigurându-se conformitatea cu standardele pentru aglomerațiile cu peste 10.000 de locuitori și contribuindu-se în mod substanțial la modernizarea aglomerațiilor mai mari de 2.000 de locuitori.

C) Stimularea competitivității naționale

- Continuarea dezvoltării rețelei naționale de servici în bandă largă și accesului de generație viitoare (NGA), cu o viteză de minimum 30Mbps, în special în zonele rurale, abordând în paralel problema ratei scăzute de abonare prin măsuri corespunzătoare (formare, e-servicii, e-guvernare) la nivelul tuturor priorităților;
- Creșterea productivității și a valorii adăugate din sectoarele agriculturii, pescuitului și a acvaculturii, stimulând participarea tinerilor fermieri și pescari;
- Amplificarea competitivității operatorilor economici și a ratelor de supraviețuire a IMM-urilor tinere, prin sprijin direct și scheme de inginerie financiară;
- Continuarea consolidării dotărilor și a fiabilității rețelei de transport, fiind alocate în acest sens 20% din fondurile europene, în scopul măririi accesibilității regiunilor și atractivității investițiilor industriale.

În tabelul nr. 8 sunt specificate, defalcate pe obiective tematice, alocările **pe cele cinci fonduri** care sunt constituite în România.

Tabelul nr. 8

Situația alocării fondurilor europene structurale și de investiții pe obiective tematice și pe fonduri

Obiective tematice	FEDR*	FSE**	FC***	FEADR****	EMFF*****	TOTAL
1. Consolidarea cercetării, dezvoltării tehnologice și inovării	973,404,255	-	-	93,523,400	-	1,066,927,655
2. Îmbunătățirea accesului la tehnologiile informației și comunicațiilor, precum și îmbunătățirea utilizării și a calității acestora	531,914,894	-	-	-	-	531,914,894
3. Sporirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii, a sectorului agricol (pentru FEADR) și a sectorului pescuitului și acvaculturii (pentru EMFF)	744,680,851	.	.	2,287,993,961	84,210,685	3,116,885,497
4. Sprijinirea trecerii la o economie cu emisii reduse de carbon în toate sectoarele	3,248,063,830	-	159,574,468	486,179,372	3,368,427	3,897,186,096
5. Promovarea adaptării la schimbările climatice, precum și a prevenirii și gestionării riscurilor	-	-	478,723,404	1,536,222,695	-	2,014,946,099
6. Conservarea și protejarea mediului și promovarea eficienței resurselor	926,404,255	-	2,892,443,785	1,115,224,800	37,052,701	4,971,125,541
7. Promovarea unui transport durabil și eliminarea blocajelor din cadrul infrastructurilor rețelelor majore	2,728,208,359	-	3,404,255,320	-	-	6,132,463,679
8. Promovarea sustenabilității și a calității locurilor de muncă și sprijinirea mobilității lucrătorilor	101,063,830	1,563,930,485	-	529,921,367	33,684,278	2,228,599,960
9. Promovarea incluziunii sociale, precum și combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare	521,276,596	1,133,855,426	-	1,752,959,222	-	3,408,091,244
10. Investiții în educație, instruire și învățământ vocațional pentru competențe și învățare pe tot parcursul vieții	361,702,128	1,257,101,071	-	35,270,500	-	1,654,073,699
11. Consolidarea capacității instituționale a autorităților publice și a părților interesante și o administrație publică Eficientă	265,957,447	531,063,830	-	-	-	797,021,277
12. Asistență tehnică	323,404,255	288,085,106	-	178,368,085	10,105,280	799,962,726
Total	**11.273.088.059**	**4.227.028.559**	**6.934.996.977**	**8.015.663.402**	**105.994.315**	**30.556.771.311**

* FEDR- Fondul european de dezvoltare socială
** FSE- Fondul social european
*** FC- Fondul de coeziune
**** FEADR- Fondul european agricol pentru dezvoltare
***** EMFF- Fondul european pentru pescuit şi afaceri maritime

La aceste sume se adaugă și alocarea pentru „Inițiative privind ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor (YEI)", care se ridică la 212 milioane euro.

Așa cum se poate observa din examinarea informațiilor cuprinse în tabel, cele mai substanțiale resurse sunt alocate pentru dezvoltarea sistemelor de transport durabile și eliminarea blocajelor din cadrul rețelelor majore de infrastructură (20% din total), conservării și protecției mediului și promovării utilizării eficiente a resurselor (16,2% din total) și sprijinirii tranziției către o economie cu emisii scăzute de dioxid de carbon în toate sectoarele (12,7% din total). Fără îndoială, acestea sunt zone majore ale economiei, unde sunt necesare mutații majore. În opinia noastră însă, alte obiective tematice și în primul rând obiectivul trei - îmbunătățirea competitivității întreprinderilor mici și mijlocii (peste 500.000 întreprinderi), a sectorului agricol, a sectorului pescuitului și acvaculturii (51% din populația României este în zona rurală) – ar trebui să fie mult mai substanțial finanțate. În aceste zone efectul multiplicator al utilizării fondurilor ar fi fost sensibil superior.

Esențial este că în perioada imediat următoare substanțialele sume alocate, – pe structura stabilită, să fie operaționalizate rapid și eficient, nerepetând marile greșeli din ciclul 2007-2013, când România a avut cel redus grad de absorbție a fondurilor europene dintre toate țările membre UE. Din păcate, evoluțiile din 2014 - 2017 nu ne permit să fim optimiști. Practic, în acești trei ani nu s-au absorbit decât sume modice din fondurile alocate României pentru ciclul 2014-2020, pregătirile prelungindu-se nepermis de mult, într-un context politico-administrativ instabil.

3.4. Programul de guvernare al României 2018-2020

3.4.1. Prezentare generală

Viziunea Guvernului României, potrivit ***Programului de Guvernare 2018-2020***[1] pleacă de la premisa construirii unei societăți echilibrate, bazate pe principii incluzive.

În anul 2018 s-a urmărit respectarea angajamentelor privind consolidarea unor finanțe publice sănătoase (deficit bugetar sub 3% din PIB și datorie publică sub 60% din PIB) pe fondul unei creșteri economice de 4,1% și al continuării strategiei de creștere a veniturilor, perioada 2018-2020 fiind una în care se va miza pe creșterea investițiilor, atât cele finanțate din buget sau prin accelerarea absorbției de fonduri europene, cât și prin stimularea investițiilor private. Consolidarea macroeconomică se va putea realiza printr-o combinație de politici fiscal-bugetar-monetare astfel încât, pe fondul păstrării echilibrelor macroeconomice, să putem crește nivelul de bunăstare al românilor[2].

Perioada 2018—2020 reprezintă o provocare pentru România atât din perspectiva oportunităților, cât și a riscurilor. Pentru a profita de aceste oportunități și totodată a face față riscurilor, Programul de Guvernare propune un set de **obiective**, atât pe plan intern, cât și pe plan extern:

I. **În plan intern**[3]**,** obiectivul fundamental al Programului de Guvernare îl reprezintă fundamentarea unei creșteri economice inteligente, sustenabile și incluzive, de natură a furniza premisele consolidării unui stat puternic, proactiv și a unei societăți echilibrate, cu o clasă de mijloc extinsă. Principala provocare a următorilor ani este reprezentată de necesitatea de a ieși din capcana modelului economic bazat pe avantajul unei forțe de muncă ieftine și trecerea la forța de muncă calificată. Consolidarea stabilității macroeconomice concomitent cu creșterea investițiilor publice și private vor fi de natură să asigure convergența nominală și reală cu nivelul mediu de dezvoltare din Uniunea Europeană. Pentru îndeplinirea acestui obiectiv fundamental, se au în vedere obiective specifice pentru domeniile de activitate cheie:

- **Educația**[4] este și va rămâne un domeniu major de interes pe agenda publică, fiind privită ca un factor strategic de dezvoltare**.** Educația trebuie să fie captivantă, continuă și coerentă. În vederea creșterii

[1] Guvernul României, *Programul de guvernare 2018-2020*, http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare-2018-2020, p. 3, accesat la 16 mai 2019.
[2] *Ibidem*, pp. 4-5.
[3] *Ibidem*, p. 5.
[4] *Ibidem*, p. 5.

economice, a prosperității și dezvoltării sustenabile a României trebuie luați în considerare următorii factori cheie: implementarea principiului egalității de șanse în educație și îmbunătățirea performanțelor educaționale, abilităților și competențelor tuturor copiilor și tinerilor, prin accesul la un sistem de educație de calitate, relevant și incluziv. În condițiile unui declin demografic accentuat, reducerea abandonului școlar, care a atins cote îngrijorătoare și este în creștere, a devenit crucială pentru dezvoltarea sustenabilă a României, permițând valorificarea potențialului fiecărui copil.

- În domeniul **sănătății**[1]**,** principala viziune a programului Guvernului este construită în jurul cetățeanului și nu a sistemului medical, scopul final fiind acela ca serviciile de sănătate să fie cât mai aproape de cetățean. Obiectivul prioritar constă în dotarea localităților cu ambulanțe pentru a se asigura transportul pacienților în condiții optime la unitățile medicale (programul urmărește să asigure prezența unei ambulanțe în fiecare comună). Un alt obiectiv constă în asigurarea dotării minime a cabinetelor medicilor de familie și includerea acestora în programe de formare profesională, astfel încât să se elimine fenomenul prin care foarte mulți pacienți aglomerează inutil secțiile de primiri urgențe, când de fapt au afecțiuni minore, pentru care ar trebui să se adreseze medicilor de familie. Oprirea exodului medicilor prin oferirea unui pachet de salarizare motivant pentru personalul medical reprezintă un alt obiectiv al programului de Guvernare în domeniul sănătății.

- În domeniul **politicilor economice**[2], obiectivul strategic îl constituie implementarea unui alt model de politică industrială, care să genereze creșterea economică inteligentă a României, prin trecerea de la modelul bazat pe industrii intensive și industrii cu grad redus de prelucrare către industrii inovative, energie și industrii ecologice. Pilonii principali ai politicii de reindustrializare națională sunt: cercetare-dezvoltare-inovare, dezvoltarea spiritului antreprenorial, accesul la finanțare și la piețele de capital, promovarea investițiilor ca factor de dezvoltare economică, stimularea accesării fondurilor europene.

- **Sectorului IMM**[3] trebuie să beneficieze din partea statului de politici publice ce vizează o reglementare inteligentă, consultare sistematică cu organizațiile reprezentative, un sistem fiscal atractiv, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizare. De asemenea, creșterea ușurinței de a face afaceri – în acest sens se propune eliminarea majorității taxelor parafiscale, un program de promovare a proprietății intelectuale românești, precum și măsuri de reducere a numărului de proceduri administrative/ declarații necesare inițierii/ consolidării unei afaceri.

- Pentru a crește competitivitatea României, **absorbția integrală a fondurilor europene**[4] până în 2023 este stringentă. Guvernul își propune accelerarea ritmului de cheltuire a fondurilor europene pentru a ajunge la o rată de 72,5% până la 31 decembrie 2020 și 100% până la 31 decembrie 2023.

- În ceea ce privește **administrația publică**[5]**,** obiectivele programului de guvernare se subsumează țintelor strategice promovate în „Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014—2020": eficiență, responsabilitate, credibilitate, transparență și deschidere către cetățean. În vederea realizării acestor deziderate, se are în vedere: crearea unei administrații suple, cu viteză de reacție rapidă și proactivă, consistență în decizii și cu resurse umane motivate și profesioniste.

- Din punctul de vedere al **politicilor de dezvoltare regională**[6], acestea sunt conforme cu Strategia privind dezvoltarea teritoriului național pentru orizontul 2035. Pilonul fundamental al viziunii

[1] *Ibidem*, p. 6.
[2] *Ibidem*, p. 7.
[3] *Ibidem*, p. 8.
[4] *Ibidem*. p. 8.
[5] *Ibidem*, p. 8.
[6] *Ibidem*, p. 8.

programului de Guvernare va fi abordarea de tip policentric, bazată pe dezvoltarea polilor de creștere economică și creșterea conectivității acestora cu zonele de dezvoltare și cu teritoriile europene.

- în domeniul **politicilor energetice**[1], viziunea programului de Guvernare se axează pe securitatea aprovizionării cu energie a cetățenilor. Sistemul energetic românesc trebuie integrat la nivel continental și este necesar să fie bazat pe concurență, pe utilizarea optimală a resurselor și să fie susținut de un sistem de reglementare autonom, independent, transparent și eficace atât pentru piețele de energie, cât și pentru operatori și consumatori. Programul de Guvernare urmărește să orienteze toate aceste politici astfel încât consumatorul să fie în prim plan, ca motor al acestui unic proces de tranziție a sectorului energetic, beneficiar al noii revoluții tehnologice și digitale, ca participant activ la piața de energie și cea de producție de energie și beneficiar al reducerii facturilor, în care consumatorii vulnerabili sunt corect definiți, identificați si protejați.

- În domeniul **agriculturii și al dezvoltării rurale**[2], se propune asigurarea de stimulente pentru ca sectorul agricol să continue să fie un motor de creștere economică și o sursă de locuri de muncă pentru populația din mediul rural, precum și garantarea veniturilor agricultorilor pentru a evita migrația spre urban. De asemenea, pe lângă accelerarea modernizării agriculturii prin implementarea unor reforme în domeniul cercetării și inovării în agricultură, elaborarea unui program național de cercetare, adoptarea de măsuri care să conducă la comasarea terenurilor, finalizarea reformei funciare și identificarea de măsuri menite să conducă la salvarea zonei 9 montane, se dorește creșterea suprafețelor irigate atât prin măsuri de stimulare a utilizării eficiente a apei, cât și prin facilitarea accesului agricultorilor la un preț rezonabil al energiei electrice, precum și aplicarea unor măsuri care să pună accentul pe siguranța și securitatea alimentară.

- Cu privire la **programul social**[3]**, obiectivul fundamental îl constituie asigurarea** unui nivel de trai cât mai ridicat pentru toți cetățenii. Vor fi continuate demersurile pentru realizarea unei piețe a muncii incluzive și reducerea inegalităților prin promovarea unor politici publice coerente și realiste, care să determine o piață a muncii performantă, dinamică și flexibilă, ceea ce va asigura accesul majorității cetățenilor la locuri de muncă de calitate, în funcție de competențele și abilitățile lor, la venituri decente și fără discriminare.

II. **Pe plan extern**[4], principalul obiectiv al României pentru perioada 2018-2020, din perspectiva cooperării internaționale, este reprezentat de consolidarea parteneriatelor strategice, în special cu SUA. România se confruntă, pentru prima dată de la aderarea la UE și integrarea în NATO, cu noi riscuri de securitate determinate de instabilitatea din zonă, conflictul din Ucraina, acțiunile agresive din arealul estic, precum și revigorarea tendințelor naționaliste simultan cu apariția curentelor politice populiste, antieuropene în interiorul Uniunii. În aceste condiții, obiectivul României va trebui să fie acela de racordare la noile formule de cooperare consolidată, care se vor contura la nivelul UE, și de participare activă la dezbaterile privind viitorul Europei, în paralel cu o politică externă activă, care să țină cont și de mutațiile din lumea euro-atlantică. Preluarea primei președinții a Consiliului UE, în 2019, imediat după aniversarea centenarului Marii Uniri, va reprezenta o oportunitate pentru crearea unui profil european consolidat al României.

3.4.2. Programul de politici publice pentru perioada 2018—2020

A. **Politici macroeconomice, fiscalitate, buget.** Modelul economic care va fi aplicat în perioada 2018-2020 este unul care vizează îmbunătățirea mediului de afaceri din România, precum și creșterea bunăstării tuturor românilor. Acest model economic este constituit din măsuri ce se pot aplica

[1] *Ibidem*, p. 9.
[2] *Ibidem*, pp. 9-10.
[3] *Ibidem*, p. 10.
[4] *Ibidem*, p. 14.

economiei românești, implementate cu succes în unele state precum Polonia, Danemarca, Franța, Germania, Marea Britanie sau SUA, dar și din măsuri noi a căror adoptare va duce la conturarea României ca statul din UE cu cea mai mică povară fiscală.

Principalele repere avute în vedere de Programul de guvernare vor viza o serie de **principii și măsuri**:

- **Simplificare**[1]**:** constă în includerea tuturor legilor care vizează domeniul economic într-un **pachet legislativ unitar** ce va fi pus gratuit la dispoziția tuturor agenților economici și persoanelor fizice care desfășoară activități independente. Codul legislativ va purta numele **"Codul Economic al României"** și va cuprinde Codul Fiscal, Codul de Procedură Fiscală, Legea de Înființare a Societăților Comerciale, Legea Evaziunii Fiscale și toate celelalte legi cu caracter economic.
- **Deschidere**[2]**:** Codul Economic al României va fi dezbătut cu patronatele, cu Asociațiile Oamenilor de Afaceri și cu cei care desfășoară activități independente în toate ramurile economiei, cu sindicatele, dar și cu ONG-uri, Autorități Publice Locale, alte autorități publice interesate, asociații ale cetățenilor, firme de consultanță interne și internaționale, toată clasa politică.
- **Transparență**[3]**:** se urmărește introducerea Codul Economic al Românie în dezbateri parlamentare;
- **Stabilitate**[4]**:** are ca scop menținerea Codului Economic al României, după aprobarea în Parlament, pentru o perioadă ce cel puțin 5 ani de zile, perioadă în care să nu mai existe inițiative de propuneri legislative de modificare a acestuia.
- **Predictabilitate**[5]**:** Adoptarea Codului Economic al României se va face cu cel puțin 6 luni înainte de a intra în vigoare.
- **Respect**[6]**:** Modificările propuse în Codul Economic al României vizează, cu prioritate, creșterea respectului de care trebuie să se bucure cei care desfășoară o activitate economică în România din partea statului român (reducerea numărului taxelor, tarifelor și comisioanelor; reorganizarea instituțiilor statului, prezentarea calendarului și a modului de implementare a sistemului informatic integrat pentru toată administrația publică din România, profesionalizarea și responsabilizarea anagajaților din sistemul bugetar, etc.)
- **Profesionalism**[7]**:** constă în profesionalizarea managementului din sistemul public, precum și prin întărirea rolului consultantului financiar.
- **Performanță**[8]**:** PIB-ul României, va ajunge, conform propunerilor și modelului economic prezentat în actualul program de guvernare, la 1.070 mld. lei în 2020. Acest lucru presupune o creștere economică medie, în următorii 3 ani, de peste 5,5% pe an și implică și trecerea de la o economie bazată pe eficiență la o economie bazată pe inovație, precum și depășirea în 2021 a pragului de 70% din media UE privind PIB-ul pe locuitor raportat la paritatea puterii de cumpărare.
- **Încredere**[9]**:** Va fi înființat un **Fond Suveran de Dezvoltare și Investiții** (FSDI), alcătuit, în principal, din companiile de stat profitabile, a cărui valoare va depăși 10 mld de euro. Estimarea este că: peste 8 mld. € vor intra în economia României în următorii 3 ani prin FSDI. Fondul va duce, printre altele, la apariția a numeroase fabrici în agricultură și industrie, dar și la capitalizarea unor firme precum Tarom, CFR, Șantierul Naval Constanța, C.E.C., Nuclearelectrica, astfel încât acestea să-și poată extinde activitatea sau, după caz, să achiziționeze noi capacități: flotă de avioane, nave, garnituri de tren. Cele mai mari investiții ale FSDI în următorii 3 ani se vor realiza în sănătate, prin construcția unui spital republican și a 8 spitale regionale. Valoarea totală finanțată din FSDI este estimată la 3,5 mld. €. Alte 3 mld. € vor viza construcția de autostrăzi și căi ferate rapide, având prioritate autostrăzile care

[1] *Ibidem*, p. 18.
[2] *Ibidem*, p. 19.
[3] *Ibidem*, p. 19.
[4] *Ibidem*, p. 19.
[5] *Ibidem*, p. 19.
[6] *Ibidem*, pp. 20-21.
[7] *Ibidem*, p. 22.
[8] *Ibidem*, p. 22.
[9] *Ibidem*, p. 23.

nu pot fi finalizate sau demarate din fonduri europene până în 2020. O altă industrie dezvoltată prin FSDI va fi cea de armament, prin modernizarea și extinderea capacităților fabricilor existente. Totodată, este impulsionată **crearea de 640.000 locuri de de muncă** (în 2017 au fost create 210.000 locuri de muncă), în domenii precum: construcții, IT, sănătate, diferite sectoare din industrie, educație. Măsurile de încurajare a industriei țin de reducerea TVA-ului, dar și de alocarea resurselor din FSDI pentru acest tip de companii, concomitent cu creșterea salariului minim pe țară. O altă sursă bugetară foarte importantă, care împreună cu FSDI va genera peste 300.000 de noi locuri de muncă în economie, o reprezintă fondurile europene. Estimarea Guvernului fiind că, până în 2020, vor fi absorbite în proporție de peste 72,5% (restul până la 100% va fi absorbit 25 până la 31 decembrie 2023).

- **Susținere**[1]**:** pentru **tinerii antreprenori** (prin programul Start-up Nation, prin oferire de credite fără dobândă tinerilor sub 26 de ani, etc)
- **Echitate**[2]**:**
    - În ceea ce privește salariul minim, ținta pentru 2020 o reprezintă depășirea pragului de 40% pentru plata muncii din total producție. Salariul minim net va crește anual cu 100 lei, astfel încât în 2020 acesta să fie mai mare decât echivalentul a 300 euro. Se va introduce salariul minim pentru cei cu studii superioare.
    - punctul de pensie va crește în următorii 3 ani, astfel: în 2019 punctul de pensie va fi 1.265 lei, în 2020 punctul de pensie va fi 1.775 lei.
    - continuarea impozitării suplimentare a profiturilor obținute din extracția de gaze și prin adoptarea noii legi a redevențelor.
- **Încurajare**[3]**:** Începând cu 2019, guvernul propune extinderea neimpozitării venitului și pentru medici; încurajarea accederii tinerilor în agricultură prin modificarea legislației (pentru cei cu vârste mai mici de 40 de ani, în primii 4 ani de la angajare, să fie scutiți de plata impozitului pe venit); în domeniul investițiilor, încurajarea mediului de afaceri, cât și a administrațiilor publice locale și centrale să dezvolte cât mai multe șantiere pentru proiecte utile societății; în agricultură, impozitul pe terenul agricol lucrat să fie eliminat, concomitent însă cu dublarea impozitului pentru terenul agricol nelucrat timp de 2 ani consecutive; eliminarea impozitului pe dividende.
- **Competență**[4]**:** acordarea unei importanțe deosebite Consiliului de Programare Economică, care va avea ca principală sarcină stabilirea și fundamentarea direcțiilor strategice de dezvoltare pentru următorii 20 de ani. Principalele măsuri identificate în acest sens fiind: introducerea bugetelor (proiecțiilor) multianuale (investițiile în infrastructura de orice fel: rutieră, medicală, energetică, să fie planificate cu mulți ani înainte, astfel încât șansa lor de a se înfăptui să crească; apoi prin planificarea din timp a proiectelor prin care statul poate ajuta mai bine antreprenorii care activează pe piața românească, pentru a determina expansiunea activității acestora, urmată în mod firesc de creșterea numărului de angajați), atragerea de fonduri europene, introducerea performanței bazate pe competență, pland de raționalizarea cheltuielilor publice, ș.a.m.d.

B. Economie.[5] Obiectivul strategic îl constituie implementarea unui alt model de politică industrială, care să genereze creșterea economică inteligentă a României. Politica industrială activă va fi în măsură să genereze creșterea competitivității economiei românești și să reducă dependența exporturilor de câteva ramuri industriale prin subvenții condiționate, abordare policentrică și concentrare pe clusterele de competitivitate, specializarea producției pe industrii cu intensitate tehnologică ridicată.

În domeniul politicilor industriale, principalele măsuri prevăzute de Programul de guvernare vor viza crearea unor noi instrumente și programe de susținere și de dezvoltare a industriei, precum: Înființarea Casei de Comerț a României, Program de investiții publice de tip greenfield, Fondul Național de Dezvoltare (FND), Program

[1] *Ibidem*, p. 26.
[2] *Ibidem*, p. 27.
[3] *Ibidem*, p. 28.
[4] *Ibidem*, p. 30.
[5] *Ibidem*, pp. 38-42.

de utilizare a siturilor contaminate pentru dezvoltarea de investiții brownfield, Program de dezvoltare a rețelei de energie, Implementarea programului national "Promovarea proprietății intelectuale românești". În domeniul comerțului, prin conturarea unui Program privind Flexibilizarea sistemului de susținere și promovare a exportului cu finanțare de la bugetul de stat.

C. Fonduri europene.[1] Pentru perioada 2014—2023 România are la dispoziție o alocare financiară totală de circa 31 de miliarde euro din fondurile structurale și de investiții (FESI), din care aproximativ 23 de miliarde euro sunt alocate programelor operaționale finanțate din fonduri structurale, iar 8 miliarde revin Programului Național de Dezvoltare Rurală. Unul dintre principalele obiective a utilizării Fondurilor Structurale și de Investiții este reprezentat de reducerea decalajelor regionale. România trebuie să susțină creșterea inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii, coroborat cu reducerea disparităților regionale.

D. Turism.[2] Viziunea integrată vine să răspundă provocării de a dezvolta infrastructura de turism într-un mod coerent. Acest demers ține cont de protejarea ecosistemelor sensibile, precum și de nevoile manifestate de piața de turism din România. Măsurile urmărite de Guvern își propun creșterea numărului de locuri de muncă și, astfel, păstrarea forței de muncă în România, cu scopul de a opriri exodul forței de muncă din domeniul turismului către alte state din relativa vecinătate a României.

E. Politici publice privind IMM-urile.[3] Sprijinirea sectorului IMM reprezintă o prioritate a programului economic. Contributor de importanță strategică la creșterea economică și crearea de locuri de muncă, sectorul întreprinderilor mici și mijlocii trebuie să beneficieze din partea statului de politici publice ce vizează o reglementare inteligentă, consultare sistematică cu organizațiile reprezentative, creșterea accesului la finanțare, simplificarea procedurilor și debirocratizarea pentru micii întreprinzatori. În mod concret, principalele măsuri vizează:

- Dezvoltarea Agențiilor Regionale de Atragere de Investiții și Promovare a Exportului (2018-2019)
- Continuarea programului Romania Start-up Nation (2018-2020)
- Strategic Invest Romania - Program de ajutor de stat pentru sustinerea investițiilor strategice ale antreprenorilor autohtoni (2018-2019)
- Crearea Programului National de Dezvoltare a Antreprenoriatului–PNDA (2018-2020)
- Program pentru sprijinirea internaționalizării (2018-2020)
- Înființarea liceelor de antreprenoriat (2018-2020)
- Programul România Profesională
- Adoptarea Legii Lobby-ului
- Restartarea mediului de afaceri

F. **Politici publice în domeniul muncii și justiției sociale.**[4] Programul de guvernare asumat de Guvern în domeniul muncii, protecției sociale, familiei, persoanelor vârstnice răspunde, în primul rând, nevoilor și cerințelor dezvoltării României pentru perioada 2018-2020. De asemenea, el urmărește direcțiile strategice ale PES privind sustenabilitatea modelului social european și noua agendă pentru Europa 2020. Misiunea principală este aceea de asigurare a unui parcurs constant către îmbunătățirea nivelului de trai al populației, care va avea ca rezultat întărirea coeziunii sociale și reducerea decalajelor față de statele dezvoltate ale Uniunii Europene. Principale măsuri prevăzute de programul de guvernare vizează:

- stimularea creării de noi locuri de muncă;
- șanse reale pentru tineri;
- dialog social și parteneriat;

[1] *Ibidem*, p. 43.
[2] *Ibidem*, p. 59.
[3] *Ibidem*, pp. 65-68.
[4] *Ibidem*, pp. 69-76.

- viață decentă pentru pensionari;
- incluziune socială și reducerea sărăciei;
- sprijin pentru familii și copii;
- servicii sociale de calitate;
- respect și demnitate pentru femei;
- investiția în copii – investiția în viitor;
- o societate fără bariere pentru persoanele cu dizabilități.

G. Administrație publică și politici regionale.[1] Statul este cel care trebuie să creeze condițiile asigurării nevoilor cetățenilor prin asigurarea infrastructurii de bază (apă-canalizare, școli, spitale, drumuri, etc) la nivelul tuturor localităților. Aceasta este viziunea Guvernului privind administrația publică, iar măsurile propuse în acest capitol contribuie la realizarea obiectivelor acesteia. O prioritate o reprezinta continuarea proiectului de descentralizare. În acest domeniu, principalele măsuri ale programului vor viza:

- Asigurarea pachetului minim de servicii publice în fiecare localitate din mediul rural — 10 S (zece servicii): sănătate, educație, apă-canalizare, energie electrică și termică, transport, cultură, culte, sport și locuință;
- Finanțarea autorităților locale;
- Modificări legislative pentru administrația centrală;
- Modificări legislative pentru instituția prefectului și serviciile publice deconcentrate
- Modificări legislative pentru administrația publică locală;
- Exercitarea dreptului de proprietate publică și privată a statului sau a unităților administrativ-teritoriale;
- Reglementarea serviciilor publice;
- Statutul funcționarilor publici și regimul juridic aplicabil personalului contractual din administrația publică;
- Răspunderea administrative, etc.

3.4.3. Impactul programului asupra managementului firmelor

Programul de guvernare al unei țări poate pune piedici sau poate facilita desfășurarea activităților firmelor existente în respectiva țară. În acest sens, și în România, actualul program de guvernare influențează managementului firmelor, în funcție de specificul fiecăreia. Astfel, prin acțiunile ce se doresc a fi întreprinse în agricultură, sprijin în organizarea producătorilor agricoli, inclusiv prin întărirea serviciilor de consultanță și consiliere se poate genera o intrare a noilor producători/întreprinzători pe această nișă, dar și o ”perfecționare” a celor existenți pe piață. De asemenea, revitalizarea zonelor rurale ar putea fi punctul de plecare pentru firmele care doresc să se extindă pe întreg teritoriul României dar nu au făcut-o încă. Creșterea competitivității agriculturii românești va conduce la conturarea unei identități pe plan internațional a firmelor cu potențial. Simplificarea legislației și a procedurilor de acordare a fondurilor europene pot încuraja inițiative mai complexe din partea întreprinzătorilor, dar și o dezvoltare rapidă a acestora.

Având în vedere aspectele enunțate anterior, programul actual de guvernare propune o serie de inițiative menite să conducă România pe drumul ”succesului”. Astfel, inițiativele, programele și legile enunțate în acest program influențează într-un fel sau în altul acțiunile instituțiilor și firmelor din România.

[1] *Ibidem*, pp. 106-115.

3.4.4. Impactul altor documente programatice asupra funcționalității și managementului firmelor

3.4.4.1. Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021

3.4.4.1.1. Prezentare generală

Strategia fiscal-bugetară elaborată de Guvern prin Ministerul Finanțelor Publice pentru perioada 2019-2021 aduce o serie de schimbări de natură fiscală și bugetară în vederea atingerii unui echilibru structural și a unei consolidări fiscale, fiind elaborată ținând cont de evoluțiile și prognozele macroeconomice. Strategia cuprinde o serie de obiective generale și specifice ale politicilor fiscale și bugetare destinate să ducă la îndeplinire țelul pentru care a fost elaborată.

3.4.4.1.2. Principalele măsuri de realizat

I. **Obiectivele politicii fiscale și bugetare pe orizontul 2019-2021**

În condițiile unui cadru european incert, marcat de creșterea prețurilor la energie, volatilitatea piețelor financiare, tensiuni comerciale, precum și de riscuri geopolitice, statele membre sunt conștiente că trebuie să întreprindă măsuri concrete pentru consolidarea rezilienței economiilor lor pentru a răspunde provocărilor viitoare. În acest context, România stabilește următoarele obiective ale construcției bugetare pentru anul 2019 și orizontul 2020-2021[1]**:**

1. Stimularea, continuarea, consolidarea și menținerea unei creșteri economice inteligente, sustenabile și incluzive, de natură a furniza premisele consolidării unui stat puternic, proactiv și a unei societăți echilibrate, pentru a mări încrederea investitorilor în economia românească.[2]

Având în vedere evoluția potențialului de creștere economică, pentru perioada 2019-2020 se estimează că economia românească va continua creșterea susținută, fiind posibilă o creștere a PIB, în medie, cu 5,4% anual. Planificarea bugetară pe anii 2019-2021 a avut la bază măsurile de relaxare fiscal începute în perioada 2015-2016 în scopul stimulării creșterii economice și continuate prin actele normative adoptate în anul 2017 prin care s-au reglementat măsuri în domeniul salarizării personalului din sectorul bugetar, legislația în domeniul drepturilor cu caracter social, legislația în domeniul pensiilor, cu impact suplimentar asupra cheltuielilor de personal, a celor cu asistența socială, implementate în anul 2018, dar și măsurile fiscal bugetare luate pe parcursul anului 2018, care vor influența cadrul macroeconomic și indicatorii bugetari pe orizontul 2019-2021.

Evoluția estimată pentru anul 2019 a principalilor indicatori macroeconomici și bugetari este următoarea:

Tabelul nr. 9

Proiecția indicatorilor bugetari pentru perioada 2017-2021

% din PIB

Nr. crt.	Indicatori	2017	2018	2019	2020	2021
1	VENITURI buget general consolidat (cash)	29,4	31,8	33,51	32,23	31,97
2	CHELTUIELI buget general consolidat (cash)	32,24	33,96	36,07	34,32	33,76
3	SOLD buget general consolidat (cash)	-2,84	-2,88	-2,55	-2,10	-1,79
4	SOLD buget general consolidat (ESA)	-2,92	-2,96	-2,57	-2,45	-2,23
5	SOLD structural	-3,4	-3,03	-2,76	-2,80	-2,55

(Sursa: Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021, p. 4)

[1] *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021*, disponibil la: http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2019/strategie/SFB_2019-2021.pdf, p. 3.
[2] *Ibidem,* p. 3.

2. Alocarea unor sume importante pentru susținerea investițiilor publice prin prioritizarea investițiilor publice semnificative pentru asigurarea infrastructurii și serviciilor, pentru îmbunătățirea calității vieții, cu efect multiplicator și aport direct la formarea brută de capital fix.[1]
3. Crearea unei politici fiscale predictibile pentru susținerea mediului de afaceri și stimularea investițiilor in sectoarele cu valoare adăugată ridicată, simplificarea fiscalității, care să creeze premisa unei creșteri economice sustenabile.[2]
4. Măsuri adoptate de Guvern privind stimularea consumului prin adoptarea unor măsuri salariale, concomitent cu adoptarea unor măsuri sociale pentru asigurarea protecției sociale și securității sociale pentru persoane vârstnice, pensionari și categoriile cele mai vulnerabile[3].
5. Dezvoltarea și diversificarea instrumentelor de management ale datoriei publice.[4]
6. Îmbunătățirea, aplicarea și consolidarea guvernanței bugetare, creșterea transparenței bugetare și eficientizarea cheltuielilor publice[5].

II. Obiectivul bugetar pe termen mediu

În intervalul 2019-2021, produsul intern brut potențial va crește cu un ritm mediu anual de 5,2% în condițiile în care indicatorii demografici continuă trendul negativ iar rata efectivă a șomajului se va situa aproximativ la același nivel cu NAWRU, contribuția factorului muncă la creșterea potențială va fi pozitivă, însă se va situa sub 1 punct procentual, diminuâundu-se de la 0,8 puncte procentuale în anul 2018 la 0,3 puncte procentuale în anul 2021. România are în prezent una dintre cele mai mari rate de creștere a PIB potențial din rândul statelor membre UE. Conform estimărilor Comisiei Europene din Prognoza de toamnă 2018, anul acesta creșterea potențială va fi de 4,6%, cea mai mare din rândul statelor membre non-euro. Output-gap se situează la valori ușor pozitive începând cu anul 2017. Mai mult, în condițiile în care creșterea efectivă din anul 2018 va încetini din cauza unor factori conjuncturali, output-gap se va restrânge la 0,2% din PIB potențial. Pe termen mediu output-gap se va situa la maximum 1% din PIB potențial.[6]

III. Principalele obiective ale politicii fiscale pe termen mediu (2019-2021)

Principalele obiective ale politicii fiscale avute în vedere pe termen mediu vizează în principal următoarele aspecte:

- Continuarea implementării măsurilor cuprinse în Programul de guvernare 2018-2020, pe măsură ce spațiul fiscal-bugetar va permite;
- Continuarea perfecționării legislației pentru a corespunde criteriilor de armonizare cu legislația comunitară, prin transpunerea în legislația națională a măsurilor adoptate la nivel european;
- Îmbunătățirea și simplificarea legislației fiscale, ca urmare a dialogului cu mediul de afaceri;
- Perfecționarea legislației în funcție de fenomenele evazioniste, în vederea contractării acestora.[7]

IV. Strategia include o serie de măsuri pe termen mediu cu referire la politica de cheltuieli[8]:

- Asigurarea unui nivel sustenabil pentru cheltuielile cu salariile și pensiile în sectorul public;
- Orientarea resurselor disponibile către investiții publice de antrenare în domeniile: infrastructură, agricultură și dezvoltarea rurală, energia și tehnologia avansată;

[1] Ibidem, p. 16.
[2] Ibidem, p. 18.
[3] Ibidem, p. 18.
[4] Ibidem, p. 19.
[5] Ibidem, p. 19.
[6] *Ibidem*, p. 21.
[7] Ibidem, p. 45.
[8] *Ibidem*, p. 46.

- Reorientarea cheltuielilor de investiții publice în vederea realizării unei treceri treptate de la investițiile finanțate integral din surse naționale la investiții cofinanțate din fonduri europene;
- Accelerarea ritmului de cheltuire a fondurilor europene pentru îmbunătățirea ratei de absorbție;
- Continuarea finanțării schemelor de ajutor de stat și în perioada 2019-2021, pentru a contribui la crearea de noi locuri de muncă, realizarea de investiții care utilizează tehnologii noi, obținerea de produse, servicii, tehnologii inovative, cu efecte asupra creșterii economice și asigurării stabilității macroeconomice;

Astfel, Strategia fiscal-bugetară trasează principalele direcții de acțiune pentru orizontul de timp 2019-2021 în domeniul fiscal și bugetar, cuprinzând o serie de măsuri elaborate în funcție de evoluțiile și tendințele de la nivel macroeconomic dar și de legislația europeană.

Proiecția veniturilor bugetului general consolidat pe perioada 2019-2021 s-a realizat pe baza indicatorilor macroeconomici pentru orizontul de referință, precum și a reglementărilor existente în prezent în domeniul fiscal. Pe termen mediu, pe fondul revigorării economice, veniturile bugetare se vor înscrie pe un trend ascendent în valoare nominală, dar și ca procent în PIB. Astfel, în anul 2019 veniturile bugetare în termeni nominali sunt estimate la 342,7 miliarde lei (33,51% din PIB), în creștere în valoare nominală pe orizontul de referință, ajungând în anul 2020 la 354,8 miliarde lei (32,23 % din PIB), și la 376,8 miliarde lei în anul 2021, respectiv o creștere nominală de 34,1 miliarde lei față de anul 2019. Cele mai mari ponderi în cadrul veniturilor bugetare le înregistrează contribuțiile de asigurări sociale (34,2) , TVA (20,3 %),sume primite de UE(9,8% din total), accize (9,1%), venituri nefiscale (8,3 %) impozit pe venit si salarii (6,9 %)[1].

3.4.4.2. Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020

3.4.4.2.1. Prezentare generală

România de astăzi, stat membru al UE, are un uriaș potențial de dezvoltare economică și socială pe termen lung, existent îndeosebi la nivel local, acolo unde întreprinzătorii și IMM-urile vor fi încurajate și stimulate să valorifice, într-un mod profitabil și judicios pentru societatea românească, oportunitățile de afaceri curente și de perspectivă previzibilă. În același timp, vor fi susținute, prin intervenții publice adecvate, inițiativele antreprenoriale orientate spre piețe externe (Act local, think global), îndeosebi aflate în proximitatea României.[2]

În **viziunea** Guvernului României, edificarea unui ecosistem antreprenorial viabil la nivel național la orizontul anului 2020 va permite funcționarea interconectată a lanțurilor productive de IMM, răspândite la nivel local pe întreaga țară, pe plan regional sau global, prioritare fiind lanțurile cu potențial sporit de adăugare de valoare, ca, de pildă, clusterele și polii de excelență sau rețelele industriale ori de servicii de înaltă calitate. Ecosistemul antreprenorial național va putea fi întemeiat pe structura consolidată a sectorului autohton al IMM-urilor, mai numeroase, mult mai active economic și mai competitive decât sunt acestea în prezent, capabil să contribuie masiv la creșterea economică a României pe termen lung și, implicit, la progresul social și prosperitatea tuturor cetățenilor țării.[3]

Obiectivul general al Strategiei îl reprezintă crearea unui mediu favorabil afacerilor, inițiativei private și spiritului intreprenorial, stimularea înființării și dezvoltării IMM-urilor și sprijinirea creșterii competitivității mediului de afaceri autohton pe plan local, regional, național, european și internațional prin creșterea semnificativă, sub aspect dimensional, sectorial și regional, a soldului net de IMM-uri active economic, dezvoltarea întreprinderilor existente și crearea de noi locuri de muncă până la sfârșitul anului 2020.[4]

---

[1] Ibidem, p. 46.
[2] Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici şi mijlocii şi îmbunătăţirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020, p. 12.
[3] *Ibidem*, p. 13.
[4] *Ibidem*, p. 18.

3.4.4.2.2. Principalele măsuri de implementat

Pachetul de măsuri și acțiuni guvernamentale este structurat pe cinci direcții de acțiune majore:

1. Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului;
2. Accesul IMM-urilor la finanțare adecvată;
3. IMM-uri inovatoare;
4. Accesul la piețe și internaționalizarea IMM-urilor;
5. Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor.

Direcția de acțiune 1: Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului[1] vizează următoarele măsuri principale: sprijinirea start-upurilor, cu accent pe sectoarele cu potențial creativ și în mediul rural; sprijinirea dezvoltării educației antreprenoriale la toate nivelurile de învățământ și stimularea antreprenoriatului social; programe de sprijin antreprenorial; facilitarea înființării de structuri moderne de sprijinire a afacerilor și perfecționarea celor existente (incubatoare/hubs de afaceri, etc); facilitarea accesului la informare în ceea ce privește programele și instrumentele europene dedicate start-upurilor și IMM-urilor prin intermediul platformei online de orientare și consiliere; promovarea comportamentului etic în afaceri și sprijinirea întreprinzătorilor onești; crearea de platforme pentru start-upuri și IMM-uri în vederea prezentării de oferte contractuale; etc.

Direcția de acțiune 2: Accesul IMM-urilor la finanțare adecvată[2] are printre măsurile guvernamentale următoarele: sprijinirea creării, operaționalizării și dezvoltării de mecanisme și instrumente pentru finanțarea IMM-urilor (inclusiv intermediari financiari și vehicule investiționale); sprijinirea creării și dezvoltării de rețele de investitori privați prin crearea cadrul legislativ de instituire a unor noi instrumente de finanțare a activității antreprenoriale privind business angels și crowdfunding; derularea de proiecte cu finanțare UE, în parteneriat public-privat; vehicul tip Venture capital, pentru finanțarea companiilor la început de drum; programe care să implice și finanțatorii privați, statul participând prin subvenționarea unei părți din dobânzi și prin acordarea unor garanții de stat; sporirea accesibilității fondurilor de microcreditare a IMM-urilor, aparținând unor categorii sociale dezavantajate (femei, tineri, persoane cu dizabilități etc.).

Direcția de acțiune 3: IMM-uri inovatoare[3] cuprinde următoarele măsuri principale: încurajarea transferului tehnologic în scopul creșterii competitivității și atractivității pentru piețele externe ale întreprinderilor românești, prin organizarea unor parteneriate cu principalele centre de excelență în cercetare, inovare și dezvoltare; dezvoltarea competențelor profesionale și manageriale ale managerilor companiilor private prin facilitarea accesului la cursuri de specializare și la programe de formare profesional; dezvoltarea serviciilor de consultanță de afaceri pentru IMM-uri; dezvoltarea unui sistem de sprijin pentru inovare la nivel național prin campanii de conștientizare a IMM-urilor cu privire la necesitatea protejării naționale, comunitare și internaționale a invențiilor, mărcilor etc și dezvoltarea de programe de susținere a spin-offurilor și start-upurilor inovative; încurajarea cooperării tehnico-economice a IMM-urilor cu marile întreprinderi, mai ales în domeniul inovării tehnologice și comercial; sprijinirea valorificării avantajelor competitive ale IMM-urilor cu potențial de dezvoltare extensivă și promovarea avantajelor obținerii dreptului de proprietate intelectuală/ industrială/comercială; susținerea implementării/certificării sistemelor de management, precum și a certificării voluntare a produselor și/sau obținerii etichetei ecologice pentru produse și servicii; sprijinirea conectării IMM-urilor la rețelele de CDI.

Direcția de acțiune 4: Accesul la piețe și internaționalizarea IMM-urilor[4] vizează următoarele măsuri: susținerea dezvoltării comerțului electronic și a altor forme de afaceri online; stimularea formării și dezvoltării de rețele de afaceri - incubatoare de afaceri, acceleratoare de afaceri; întărirea capabilităților IMM-urilor pentru participarea la activitățile comerciale naționale și internaționale; stimularea utilizării tehnologiei informației și comunicațiilor în activitatea IMM-urilor, prin sprijinirea derulării de programe cu finanțare de la bugetul de stat, care vor avea ca prioritate stimularea investițiilor în tehnologia informațiilor (hardware și software).

---

[1] *Ibidem*, pp. 27-29.
[2] *Ibidem*, pp. 29-30.
[3] *Ibidem*, pp. 30-32.
[4] *Ibidem*, pp. 32-33.

Direcția de acțiune 5: Reactivitatea administrației publice la nevoile IMM-urilor[1] include următoarele măsuri guvernamentale: stimularea formelor asociative pentru creșterea puterii de negociere a IMM-urilor prin crearea și dezvoltarea formelor asociative pentru IMM-uri, în vederea protejării cunoștințelor tradiționale (mărci colective), comercializării și promovării produselor, prin realizarea unui cadru legislativ propice; informare cu privire la legislația națională și UE în domeniul IMM; îmbunătățirea calității și operativității serviciilor publice destinate înființării și derulării afacerilor - One Stop Shop; identificarea și reducerea/simplificarea sarcinilor/ barierelor administrative cu care se confruntă mediul de afaceri; îmbunătățirea cadrului de reglementare a activității IMM-urilor.

3.4.4.2.3. Impactul măsurilor asupra managementului firmelor

Obiectivele stabilite prin Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - orizont 2020 au un anumit impact asupra eficienței și eficacității managementului firmei, într-un mod direct sau indirect. Se dorește, în mare parte, dezvoltarea sectorului IMM-urilor pentru maximizarea pe termen mediu și lung a economiei țării.

Încurajarea cooperării tehnico-economice a IMM-urilor cu marile întreprinderi precum și a transferului tehnologic va avea ca rezultat dezvoltarea afacerilor, oferind posibilitatea firmelor să dispună de resurse tehnologice eco-eficiente care să reducă consumul de resurse naturale utilizate și care să favorizeze protecția mediului, astfel încât să se poată alinia la standardele europene și să le confere un plus de competitivitate și atractivitate pe piețele externe.

Un efect pozitiv îl are și sprijinirea accesului IMM-urilor la diverse forme de finanțare, mai ales pentru întreprinderile care au slabe șanse să fie creditate, deoarece acestea ajută la dezvoltarea firmei, la susținerea și creșterea locurilor de muncă, la accelerarea concurenței de piață, acestea fiind unele dintre caracteristicile esențiale pentru buna funcționare a managementului unei firme.

Dezvoltarea regională prin scheme de finanțare a IMM-urilor, precum și promovarea creșterii economice în mediu rural au un efect pozitiv asupra economiei din zonele defavorizate, cât și asupra firmelor sau micilor asociații de fermieri, deoarece se încurajează diversificarea produselor prin realizarea unora noi sau schimbarea fundamentală a procesului general de producție deja existent și se impulsionează dezvoltarea antreprenoriatului agricol.

Orice formă și facilitate acordată pentru finanțare, în afară de resursele financiare pe care le are la dispoziție o firma, au o influență pozitivă deoarece atrag tehnologii noi, duc la specializarea forței de muncă și chiar la apariția de firme cu un nou profil sau la reorganizarea celor existente, ce vor valorifica mai bine resursele de care dispune țara.

Prin promovarea unei culturii antreprenoriale în sistemul educațional, atât în cel gimnazial, universitar sau academic și eficientizarea educației antreprenoriale, se oferă o oportunitate firmelor să dispună de forță de muncă specializată în acest domeniu, costurile cu recrutarea, selecția, pregătirea și perfecționarea resurselor umane vor fi reduse. De asemenea mediul afacerilor se va bucura de atragerea unei noi generații de managerii creativi și inovativi care vor aduce un suflu nou în cadrul firmei. Această măsură poate să motiveze tinerii, cât și femeile, să se implice si să își dezvolte propria lor afacere, atât la nivel regional, cât și în zonele rurale care duc la dezvoltarea economiei.

Dezvoltarea oricărui serviciu de consultanță ajută mediul de afaceri, deoarece firmele se bucură de un sprijin financiar din partea acestora pentru a putea să elaboreze strategii și studii de piața lucru ce le permite și le asigura creșterea exportul, intrarea pe piețe străine, diversificându-și astfel activitatea, creșterea competitivității.

Crearea și dezvoltarea platformelor și portalurilor web, unde întreprinzătorii își pot prezenta activitatea și pot crea parteneriate de afaceri, precum și furnizarea de asistență specializată și informații, au un impact pozitiv asupra managementul firmei deoarece facilitează schimbul de informații dintre administrație și mediul privat, precum și cu mediul de afaceri internațional, oferă posibilitatea participării la procedurile de achiziții din alte țări, facilitează găsirea unor terțe părți pentru afacere, duce la creșterea competitivității, la crearea unor baze de date cu alte firme din țară care intenționează să desfășoare activități de comerț exterior. De asemenea, măsura care

[1] *Ibidem*, pp. 33-34.

sprijină accesul pe noi piețe și internaționalizarea aduce avantaje pentru firme, deoarece acestea pot mult mai ușor să își promoveze atât online, cât și la târgurile și expozițiile internaționale, produsele și serviciile, ajutând astfel la creșterea exporturilor și dezvoltarea economiei și firmei prin obținerea unui profit mai mare.

Îmbunătățirea cadrului legislativ si de reglementare, precum și /simplificarea sarcinilor/ barierelor administrative cu care se confruntă mediul de afaceri, va aduce efecte pozitive eficientizarea activității acestora și crearea premiselor pentru creșterea competitivității și atractivității lor pe piețele interne și externe.

În ceea ce privește Programul de Guvernare, în anul 2018 acesta a fost doar parțial implementat, fiind necesare o serie de actualizări și perfecționări. În acest sens, Uniunea Europeană a elaborat în data de 27.02.2019 un document intitulat *„Raportul de țară din 2019 privind România, inclusiv un bilanț aprofundat referitor la prevenirea și corectarea dezechilibrelor economice"*[1] prin intermediul căruia indică un set de ținte și modalități de perfecționare a situației economice a României.

De asemenea, la nivel de țară, Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România elaborează documentul *„Poziția CNIPMMR privind Raportul de Țară din 2019 pentru România"*[2] prin care evidențiază principalele constatări reținute pentru România și pentru mediul de afaceri, precum și o serie de mențiuni cu privire la punerea în aplicare a recomandărilor de țară, prezentate în documentul elaborat de către U.E. Mai mult decât atât, CNIPMMR susține pe deplin domeniile de investiții prioritare, stabilite în contextul mai amplu al blocajelor în materie de investiții, al nevoilor de investiții și al disparităților regionale analizate în raport și propune o serie de măsuri de țară prioritare pentru 2019.

3.5. Priorități și modalități de acțiune manageriale pe termen lung

3.5.1. Managementul național

3.5.1.1. Conceperea și structurarea strategiei de construire a economiei bazate pe cunoștințe 2020-2025

Pentru ca economia României să fie sustenabilă și performantă, pentru a genera mutațiile necesare în vederea valorificării oportunităților imense oferite de trecerea la economia bazat pe cunoștințe și de intensele transformări actuale, **este absolut necesară proiectarea unei profesioniste strategii naționale bazate pe cunoștințe**. Elaborarea unei asemenea strategii nu poate fi decât opera unui larg grup de specialiști și reprezentanți ai tuturor partidelor politice parlamentare, partenerilor sociali reprezentativi național, universităților de cercetare, Academiei Române și instituțiilor și centrelor de cercetare performante.

În mod firesc, rolul principal în inițierea și construirea acestei strategii trebuie să îl dețină guvernul României, prin implicarea principalelor ministere, începând cu Ministerul Economiei și Ministerul Mediului de Afaceri și Antreprenoriatului, Ministerul Finanțelor Publice și Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

Strategia României pentru perioada 2020 – 2025 trebuie fundamentată pe:

- analize SWOT a economiei naționale în ansamblul său și la nivelul principalelor ramuri și regiuni;
- studii privind dimensiunea, caracteristicile și tendințele pieței interne, Pieței Unice Europene, pieței mondiale;
- analize privind starea ecologică a României și Uniunii Europene, precum și tendințele care se manifestă în abordarea și soluționarea principalelor „sfidări" ecologice cu care se confruntă mapamondul;
- prognoze societale globale, economice, comerciale, monetare, financiare, științifice, tehnice, demografice, digitale, ecologice, educaționale, energetice, manageriale, informatice etc. la nivel național, european și mondial;
- Strategia UE 2020, bugetele Uniunii Europene pentru 2014 – 2020 și respectiv 2021-2030, fondurile Uniunii Europene alocate României pentru 2014 – 2020, reperele și previziunile bugetare pentru 2020-2030, documentul celor cinci președinți privind realizarea unei Uniuni Economice și Monetare Complete, directivele,

[1] 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.

[2] CNIPMMR, *Poziţia CNIPMMR privind Raportul de Țară din 2019 pentru România*

recomandările Uniunii Europene și alte documente și analize esențiale realizate la nivelul Uniunii Europene care vor impacta direct și substanțial România;

- Cartea Albă privind viitorul Europei, recent adoptată, și modalitățile preconizate de implementarea sa;
- Evaluările privind impactul Brexitului asupra economiei României, asupra economiei, integrării și funcționării UE;
- Evoluțiile și tendințele geopolitice și economice din Europa Centrală și de Est, din țările aflate în Estul României și din Orientul Mijlociu;
- Agenda 2030 pentru dezvoltare sustenabilă, adoptată de ONU;
- Strategia Națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030[1].

Pornind de la aceste fundamente este necesar să se proiecteze o strategie riguroasă, potrivit metodologiilor puse la dispoziție de știința managementului.

O asemenea strategie este obligatoriu să cuprindă următoarele **componente**:

1) **Misiunea**, în care să se prezinte principalele caracteristici ale economiei și societății bazate pe cunoștințe, pe care România își propune să le construiască, firește conectate cu evoluțiile internaționale din Uniunea Europeană și de pe întreg mapamondul.

2) **Obiectivele fundamentale**, atât cantitative cât și calitative, privitoare la economia și societatea românească în ansamblul său. Din rândul acestora nu trebuie să lipsească obiective cum ar fi: mărimea PIB-ului, nivelul productivității muncii și capitalului, indicele de creștere a valorii adăugate, indicele de fericire – DESI, numărul absolvenților cu studii superioare la mia de locuitori în vârstă de 20-29 de ani, numărul firmelor și, respectiv, al persoanelor care folosesc internetul la 10.000 de locuitori, numărul cercetătorilor și proiectanților la 10.000 de locuitori, numărul brevetelor la USPTO, respectiv EPO la 1.000.000 de locuitori, gradul de ocupare al resurselor umane ș.a.

3) **Opțiunile strategice**, privitoare la principalele direcții de acțiune pentru construirea economiei bazată pe cunoștințe la nivel național și pentru principalele ramuri de activitate. Dintre opțiunile strategice nu trebuie să lipsească cele privind: dezvoltarea pieței interne a României, armonizând-o treptat cu Piața Unică Europeană, remodelarea sistemului educațional național, dezvoltarea învățământului continuu, digitalizarea economiei, extinderea utilizării Internetului la nivel de persoane, gospodării și organizații, utilizarea clusterelor, a rețelelor de firme și a centrelor de afaceri pentru promovarea și intensificarea cercetării-dezvoltării, generalizarea parteneriatului public-privat, dezvoltarea activităților inovative, promovarea comerțului electronic, dezvoltarea telecomunicațiilor, informatizarea administrației centrale și locale, crearea de firme noi și, separat de ecosisteme, cu prioritate în domeniile de vârf, dezvoltarea pieței de capital, construirea unui mediu de afaceri stimulativ și dinamic, conectarea cercetării științifice, dezvoltării și inovării din România la cercetarea din Uniunea Europeană. Firește, fiecare opțiune este necesar să fie prezentată cât mai complet, răspunzând prin sferă de cuprindere, dimensiune, structură, modalități de implementare etc, necesităților concrete din zonele principale ale economiei și societății.

4) **Resursele** care sunt necesare și ce pot fi atrase, pornind de la obiectivele și opțiunile strategice preconizate. Resursele trebuie structurate atât în funcție de natura lor – cunoștințe, umane, tehnico-materiale și financiare - cât și în funcție de proveniența acestora. Pentru fiecare categorie de resurse trebuie stabilite mărimea și modalitățile de obținere. Firește, dimensionarea resurselor trebuie să fie realistă, în sensul reflectării potențialului economic național în dezvoltarea sa și a posibilităților reale de amplificare prin atragere de investiții directe și, eventual, de împrumuturi din afara țării. Dimensionarea resurselor este întotdeauna un proces iterativ, corelat cu obiectivele și opțiunile strategice prin care se armonizează necesitățile și așteptările cu posibilitățile de derulare și finalizare. Construirea în ritm rapid a economiei bazată pe cunoștințe este condiționată de creșterea rapidă a cheltuielilor cu cercetarea-dezvoltarea, care reprezintă în prezent 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

[1] xxx Strategia Națională pentru dezvoltare durabilă a României 2030, București, Paideia 2018, 109.

complexe – consolidarea economiei de piață și integrarea în Uniunea Europeană, termenele trebuie să fie foarte bine sincronizate.

6) **Avantajele competitive**, statuează elementele prin care economia românească va rezista concurenței străine pe piața internă și cu care va concura eficace, în Piața Unică Europeană și pe piețele străine. Avantajele competitive trebuie să fie abordate în consonanță cu specificul economiei bazată pe cunoștințe și al digitalizării și să se refere la principalele ramuri ale economiei României, care pot să-i asigure dezvoltarea sustenabilă în contextul evoluțiilor internaționale actuale și viitoare. În opinia noastră pot fi două categorii de avantaje competitive – unele care se referă la specificitatea economiei bazată pe cunoștințe și altele care au în vedere, firește într-o nouă viziune, valorificarea unor atuuri naturale, tradiții, acumulări pe care le are România în industrie, turism, agricultură etc.

În proiectarea strategiei bazate pe cunoștințe a României trebuie să avem în vedere **ultimele evoluții economice de esență,** care se produc pe plan european și mondial. Acestea au fost foarte bine conturate de economistul Nicolae Dănilă [1] astfel:

- Implementarea în România a reformelor implicate de construirea Uniunii Economice și Monetare Complete în UE, potrivit fundamentului documentului celor cinci președinți, ce implică trei etape:
- Disjungerea politicilor monetare ale SUA și respectiv Zonei Euro, care va avea ca efect diminuarea interesului investitorilor pentru alte monede, comparativ cu dolarul american și scumpirea creditului la nivel internațional.
- Intrarea economiei într-un nou ciclu economic, care se va caracteriza prin schimbarea ponderii surselor de finanțare, scăzând contribuția instituțiilor bancare aflate în procese de transformare și restructurare, ce vor furniza finanțări mai scumpe. Ca urmare, orice economie – inclusiv economia din România – trebuie să fie pregătită legislativ, instituțional, al mecanismelor economice și la nivelul educației și culturii economice a agenților economici și potențialilor întreprinzători, în vederea atragerii și utlilizării altor tipuri de finanțare de pe piață.

Elementele de mai sus constituie numai câteva repere conceptual-metodologice, care, în opinia noastră, sunt obligatoriu de luat în considerare în elaborarea strategiei. Reiterăm însă, că **proiectarea strategiei de construire a economiei bazată pe cunoștințe trebuie realizată de o echipă complexă de specialiști, care să reunească capacitățile, experiența, informațiile și resursele financiare necesare finalizării cu succes** a unui demers metodologico-aplicativ foarte dificil și complex. Echipa care va realiza o astfel de strategie, alcătuită din profesioniști – inclusiv din afara României - va purta o responsabilitate uriașă, întrucât strategia de construire a economiei bazată pe cunoștințe va determina în mare măsură nivelul de dezvoltare economico-socială, standardul de viață al populației, viitorul și statutul țării noastre. În mod obligatoriu, o astfel de strategie, în care interesul național trebuie să primeze, este necesar să fie sprijinită "de facto" de toate forțele politice, de toți partenerii sociali și de toți vectorii de progres social și economic din țară.

3.5.1.2. Prioritățile implementării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 – 2020 și 2021-2025

În continuare prezentăm un set de priorități pentru implementarea fondurilor Uniunii Europene în România în următoarea perioadă – întrucât acestea au un impact major asupra economiei și societății -, care are la bază:

- Viziunea Uniunii Europene privind alocarea și managerierea fondurilor destinate țărilor membre în ciclul manageriale 2014 – 2020;
- Realitățile complexe, frecvent deficitare ale utilizării fondurilor Uniunii Europene în România în ciclul 2007 – 2013;
- Bunele practici utilizate în anumite țări membre ale Uniunii Europene în ciclul financiar precedent, care au determinat nivele ridicate de absorbție și multiple efecte economice și sociale pozitive în țările respective;
- Întârzierea mare în implementarea fondurilor UE prevăzute pentru perioada 2014-2020, atât la nivelul UE, cât și la nivelul României.
- Modificările pe care UE le pregătește în ceea ce privește previzionarea, managerierea și utilizarea fondurilor UE pentru ciclul 2021-2025.
- Propria experiență în domeniul fondurilor europene, în calitate de component a mai multor organisme ale

[1] Dănilă N., Op. Cit.

Uniunii Europene și naționale, care sunt implicate direct în programarea, utilizarea și monitorizarea fondurilor UE.

Principalele priorități care considerăm că trebuie avute în vedere în ciclul european și național 2014 – 2020 în domeniul fondurilor europene sunt:

a) **Absorbția integrală a fondurilor Uniunii Europene** alocate României, care nu se poate realiza fără un management profesionist pe parcursul întregii perioade de finanțare 2014 – 2020.

b) **Derularea și absorbția crescândă** a fondurilor europene potrivit planificării prevăzute în acordul de parteneriat România – Uniunea Europeană, și ținând cont de necesitatea recuperării importanțelor rămânerii în urmă. Este esențial de reținut că efectele în economia reală a fondurilor Uniunii Europene sunt cu atât mai mari, cu cât sunt absorbite în economie mai rapid, în primii ani ai ciclului de finanțare.

c) **Asigurarea de către guvernul României a cofinanțărilor** necesare – inițiale și pe parcurs – conform graficelor de plată aferente proiectelor aprobate, neașteptând decontările de la Uniunea Europeană, care pot dura luni și, uneori – când apar probleme majore – chiar și ani. Cauza principală în perioada 2007 – 2013 a întârzierilor în derularea majorității programelor de finanțare de la Uniunea Europeană în România – în frunte cu POSDRU – a fost necofinanțarea ritmică de la bugetul de stat, conform graficelor de plată prevăzute în contractele pentru proiecte. Din păcate, acest fenomen continuă și în perioada actuală.

d) **Fundamentarea programelor, axelor, subaxelor și proiectelor, pe abordări sustenabile**, care să se finalizeze în construcții economico-sociale funcționale și eficace, capabile să reziste și să producă rezultate pozitive pe perioade îndelungate, inclusiv după finalizarea proiectelor.

e) **Acordarea de prioritate în selecția proiectelor organizațiilor care în ciclul 2007 – 2013 s-au dovedit performante**, derulând cu rezultate foarte bune proiectele pe care le-au condus. O asemenea abordare reprezintă o garanție pentru accelerarea și amplificarea absorbției fondurilor europene și pentru generarea rapidă de efecte economico-sociale substanțiale.

f) Promovarea de către autoritățile de management de **proiecte mari sistemice**, care să rezolve mai rapid, mai ieftin și la un nivel calitativ superior probleme economico-sociale majore. Spre exemplu, utilizarea pentru pregătirea resurselor umane a schemei de vouchere – după modelul utilizat în Belgia, Germania, Bulgaria – care a determinat obținerea de rezultate spectaculoase în perioade scurte*.

g) **Amplificarea efectelor multiplicatorii economice și sociale** ale implementării programelor cu fonduri europene, ale proiectelor finanțate de acestea. În acest scop este necesar ca un criteriu esențial în evaluarea proiectelor și, implicit, în contractarea lor să îl reprezinte amploarea efectelor pe care le va genera, direct și indirect, atât în plan economic, cât și în plan social. O asemenea abordare implementată sistematic și inteligent poate determina obținerea cu sumele disponibile a unor performanțe cu zeci de procente mai mari, imediat, pe termen scurt și pe termen lung.

h) **Simplificarea substanțială a procedurilor utilizate** în selecția, contractarea, implementarea și monitorizarea proiectelor. România, comparativ cu alte țări, a utilizat la majoritatea programelor proceduri mult mai complicate. Recentele orientări de la nivelul Uniunii Europene permit tuturor țărilor să simplifice semnificativ procedurile, eliminând audituri sau controale suprapuse, utilizând pe scară largă alocarea globală de sume pentru cheltuieli curente mici, fără a mai prezenta dovezi pentru fiecare cheltuială minoră, etc.

i) **Realizarea unui sistem informatic național performant de către Ministerul Fondurilor Europene** prin care să se programeze, gestioneze, urmărească și controleze toate fondurile cu finanțare europeană din România, ceea ce va asigura o creștere a vitezei de implementare a proiectelor, diminuarea birocrației și amplificarea corectitudinii și eficacității utilizării resurselor alocate.

j) **Corelarea pe orizontală a proiectelor având în vedere efectul de sinergie, subordonată realizării principalelor obiective previzionate**. De exemplu, cei care au urmat programe de training, consultanță, mentoring, tutoring, să beneficieze de proiecte prin care se creează locuri de muncă în firme sau prin care se furnizează resurse pentru a-și crea propriile afaceri.

k) **Alocarea resurselor financiare europene printr-o o singura bancă de stat** – potrivit sistemului polonez – care să asigure și cofinanțările necesare implementatorilor de proiecte, cu multiple efecte pozitive.

l) **Asigurarea stabilității managerilor și specialiștilor** din autoritățile de management, eliminând fluctuațiile

* Utilizarea acestei scheme în Bulgaria a permis ca printr-un singur proiect de 250 de milioane de euro să se califice, perfecționeze și să se angajeze 117.000 de persoane în cinci ani.

de personal inutile. Insistăm ca aceasta să reprezinte o prioritate, întrucât formarea de specialiști în domeniul fondurilor europene este un proces dificil și complex, care necesită ani de zile. În perioada 2007 – 2013, ca urmare a frecventelor schimbări în conducerea politică a țării, s-au scos din aparatul autorităților de management a fondurilor europene sute de manageri și specialiști, care au fost înlocuiți, cel mai adesea, cu persoane care nu aveau competențele necesare. Aceasta a reprezentat o cauză majoră a absorbției reduse a fondurilor europene în România. Din păcate fluctuația personalului din cadrul autorităților de management a fondurilor UE a continuat și în perioada 2014-2018.

m) Complexitatea, dificultatea și responsabilitățile foarte mari asociate managementului și utilizării fondurilor Uniunii Europene necesită folosirea unor **sisteme de motivare specifice și puternice** pentru personalul autorităților de management. Motivarea trebuie făcută în funcție de performanțele concrete ale fiecăruia și a echipei din care face parte, în evaluarea, contractarea și implementarea proiectelor. Implementarea trebuie considerată încheiată - și deci recompensată – numai atunci când banii prevăzuți în contractele de proiect au fost încasați de beneficiarii care și-au onorat obligațiile contractuale.

n) Continuarea și amplificarea **transferului de bune practici în România** (în previzionarea, operaționalizarea, finanțarea, auditul și monitorizarea fondurilor europene) din alte țări membre ale Uniunii Europene. Există foarte multe practici bune în țările Uniunii Europene cu experiență de zeci de ani în utilizarea fondurilor Uniunii Europene, practic pentru toate problemele dificile întâlnite, fiind necesară preluarea, însușirea și implementarea lor în România. Sumele substanțiale pentru asistență tehnică prevăzute pentru fiecare program finanțat din fonduri europene asigură resursele necesare*.

o) Apelarea, pe parcursul utilizării fondurilor Uniunii Europene, pentru soluționarea anumitor probleme complexe și dificile, la **specialiști competenți, din afara autorităților de management**. Reglementările Uniunii Europene prevăd o asemenea abordare, care se practică intens în numeroase țări membre ale Uniunii Europene, sumele din fondurile de asistență tehnică având și această destinație. O astfel de abordare poate accelera și îmbunătății substanțial absorbția fondurilor Uniunii Europene în România.

p) **Implicarea performantă a partenerilor sociali** pe tot parcursul programării, utilizării, gestionării și monitorizării fondurilor alocate României de Uniunea Europeană, realizării de parteneriate public-private. Procedând astfel, se conferă un plus de realism abordărilor utilizate, se potențează capacitatea de manageriere a autorităților de management, se atrag resurse suplimentare, crește transparența și corectitudinea abordărilor folosite și se amplifică efectele economico-sociale din societate și economie.

Prioritățile enunțate – care sunt valabile și pentru perioada 2021-2025 – luate integral în considerare în următoarea perioadă în managementul fondurilor Uniunii Europene, pot asigura absorbția cvasiintegrală a acestora și progrese substanțiale în România pe toate planurile.

3.5.1.3. Priorități manageriale naționale

Fără a avea pretenția unei abordări exhaustive, prezentăm în continuare un **punct de vedere privind prioritățile manageriale ale României pentru intervalul 2019-2025** care ar trebui să se regăsească în strategia pentru această perioadă și în acțiunile de implementare a sa.

La baza formulării acestor priorități se află – în afara propriilor analize și cercetări – studiile și analizele realizate de specialiștii din cadrul Societății Academice de Management din România (SAMRO), ai Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) și în Rapoartele de țară ale României elaborate de UE în 2014, 2015, 2016, 2017 și 2018.

Sintetic, propunem ca **prioritățile manageriale ale României** pe termen lung propunem să fie cele prezentate în subparagrafele inserate în continuare:

3.5.1.3.1. Creșterea accelerată a productivității muncii

Productivitatea muncii este elementul determinant al competitivității unei economii. Cu cât aceasta este mai mare, cu atât mărimea valorii adăugate și marja de profit se amplifică. Așa cum se știe, nivelul productivității în România – cu toate că a avut o dinamică ascendentă în ultimii ani – este destul de scăzut, ceea ce explică

* În perioada 2007 – 2013 o mare parte din sumele alocate pentru asistență tehnică României nu au fost utilizate.

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 apreciabile față de celelalte țări din Europa Centrală și de Est, așa cum rezultă din informațiile din figura nr.15.

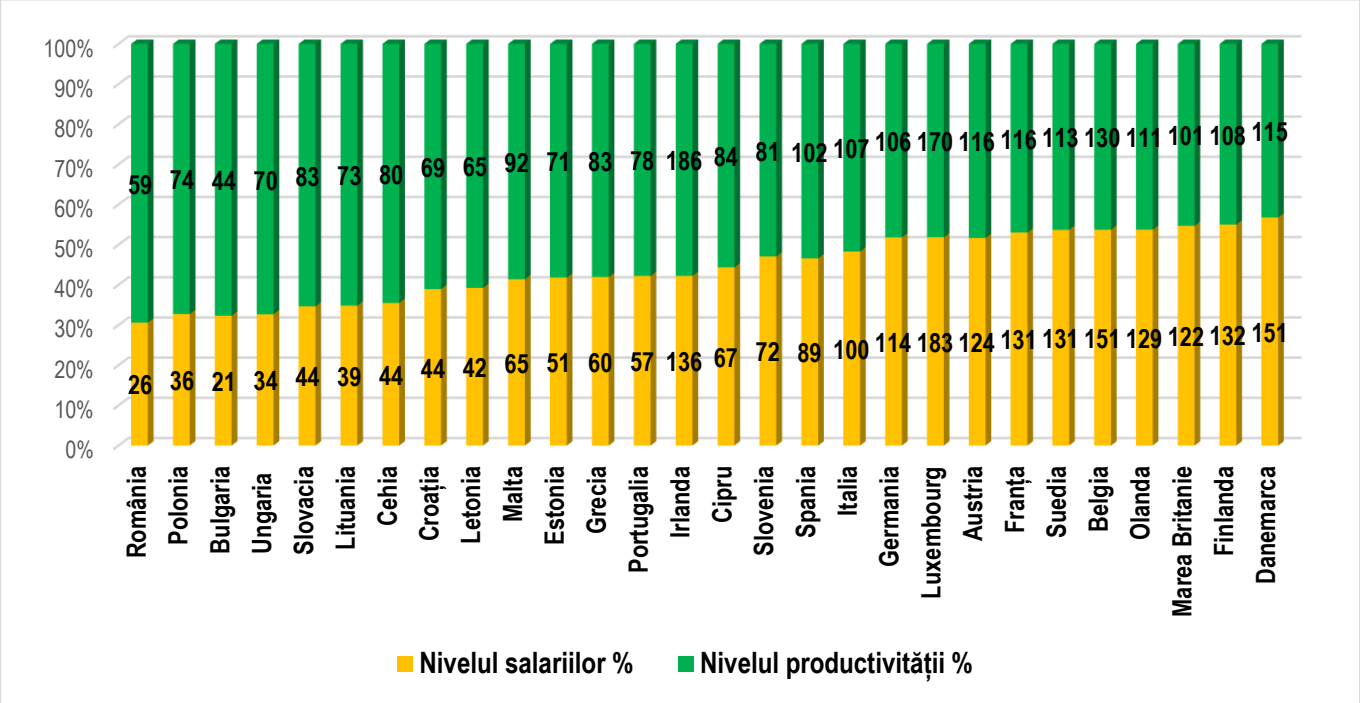


Figura nr. 15 - Nivelul relativ al productivității și salariilor în UE raportat la masa europeană*

Toate informațiile prezentate demonstrează necesitatea amplificării rapide a productivității muncii la nivel național în România. În continuare, în paragrafele următoare din 3.4 și 3.5, o să prezentăm **modalitățile principale de creștere ale productivității muncii în România,** concepute într-o manieră managerial-economică, structurate în 2 categorii:

A) Pe termen lung: construirea unui mediu de afaceri favorizant firmelor, creșterea gradului de ocupare al populației, în sectorul privat și a nivelului sau de competențe, amplificarea numărului de IMM-uri la 1.000 de locuitori, proiectarea și implementarea de strategii profesioniste la nivel național, ramuri, subramuri regiuni și județe, profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic cât și administrativ și economic, amplificarea gradului de absorbție a fondurilor alocate de UE, România, elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante, continuarea amplificării exportului concomitent cu îmbunătățirea structurii lui, îmbunătățirea calității guvernării în România, substanțial și rapid, actualizarea și finalizarea reformei administrației publice.

B) Pe termen mediu și scurt: focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional asupra relansării investiților 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 guvernanței corporatiste, profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele economiei și societății,

* (calculat pe baza datelor Eurostat)

programarea, pregătirea temeinică și amplificarea absorbției fondurilor UE în noul ciclu european, amplificarea inovării și cercetării-dezvoltării în toate domeniile de activitate, diminuarea birocrației în economie, promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii (clustere, rețele de firme, etc.), a noilor tipuri de întreprinderi, specifice economiei bazate pe cunoștințe, flexibilitatea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii, proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului și consultanței la toate nivelurile economiei, demararea realizării de parteneriate public-private la nivel național, regional, județean și local, practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale, în toate componentele economiei și societății.

Referitor la **modalitățile de creștere a productivității muncii** facem trei precizări:

a) Sunt concepute și structurate în funcție de situația și necesitățile actuale ale economiei din România, într-o viziune pragmatică, operațională și nu copiată din manuale universitare sau lucrări academice.

b) Cea mai mare parte a modalităților enunțate sunt argumentate și detaliate în continuare, în lucrare, în special la nivel național și cu trimiteri la nivelul agenților economici, la nivelul educației, trainingului și al consultanței manageriale, care au un rol determinant în creșterea productivității naționale.

c) Aceste modalități de creștere a productivității muncii trebuie să reprezinte – pentru a fi operaționalizate cu succes – priorități ale managementului național, sectorial, regional și microeconomic.

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.

3.5.1.3.2. Construirea unui mediu de afaceri favorizant dezvoltării firmelor

Practica activităților economico sociale și studiile realizate de numeroși specialiști demonstrează că ritmul și eficiența dezvoltării economice sunt influențate decisiv de caracteristicile mediului de afaceri. Din punct de vedere al naturii, impactului asupra funcționalității și performanțelor economiei, specialiștii delimitează trei tipuri de mediu de afaceri:

- defavorizant;
- permisiv;
- favorizant.

Cu cât un mediu de afaceri este mai favorizant, cu atât el determină o dezvoltare economică și socială mai intensă și mai performantă și viceversa.

Situarea în prim plan al **construirii unui mediu de afaceri favorizant** trebuie să reprezinte o prioritate pentru managementul național, pentru clasa politică, administrația publică și partenerii sociali. Evoluția percepțiilor mediului de afaceri din România, determinată pe baza cercetărilor de teren efectuate de Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)[1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12] pe eșantioane reprezentative este

[1] Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2007, Ed. Olimp, Bucureşti, 2007.
[2] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2008, Ed. Olimp, Bucureşti, 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., Bâră 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., Bâră Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura Sigma, Bucureşti, 2013.
[8] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bâră 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 Ş., Carta Albă a IMM-urilor din România 2015, Editura Sigma, Bucureşti, 2015.
[10] Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ş., Carta Albă a IMM-urilor din România 2016, Editura Sigma, Bucureşti, 2016.
[11] Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ş., Carta Albă a IMM-urilor din România 2017, Editura Sigma, Bucureşti, 2017.
[12] Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ş., Ștefan S. C., Bontea A, Carta Albă a IMM-urilor din România 2018 Editura Sigma, Bucureşti, 2018.

cel mai puternic argument (vezi figura nr. 16).

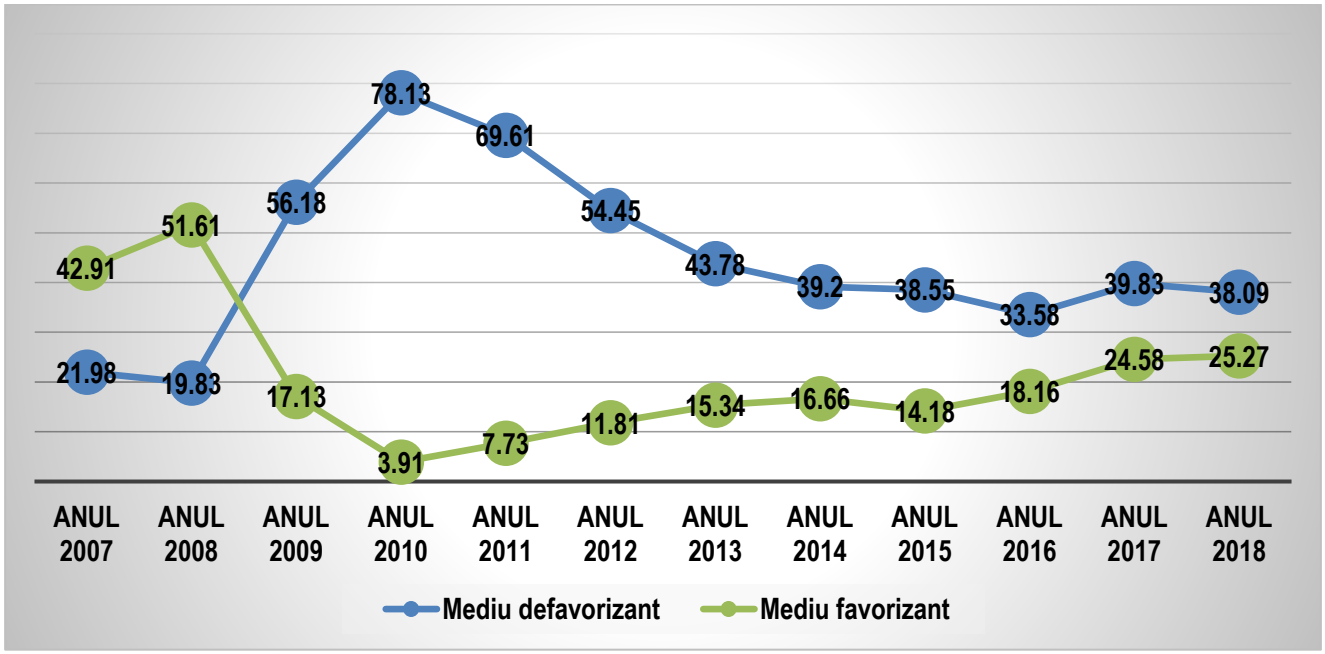


Figura nr. 16 – Evoluția percepțiilor întreprinzătorilor privind mediul de afaceri din România în perioada 2007-2018

Caracterul favorizant al mediului de afaceri s-a amplificat după 2000, înregistrând o maximă de 51,61% în 2008. A urmat **prăbușirea la 17,31% în 2009 și, respectiv, 3,91% în 2010**, după care a început să-și revină constant, dar lent, ajungând în 2014 la 16,66%, adică la circa o treime din procentul existent în 2008. În anul 2015 se constată o evoluție staționară, iar în 2016, 2017 și 2018 anumite creșteri minore. 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 2017 și 2018. De reținut că aceste cifre sunt cu 80% mai mari decât cea din 2007, cea ce indică necesitatea unor măsuri de îmbunătățiri substanțiale și rapide.

Aceste evoluții, care prin impactul lor economic și social, semnifică consecințe deosebit de grave, pledează pentru susținerea în prim planul managementului național ca prioritate absolută construirea unui mediu de afaceri predominant favorizant. Este o prioritate pe termen lung, pentru că operaționalizarea sa este un proces complex și dificil, care necesită o perioadă de minimum 2 – 3 ani, cu numeroase decizii de acțiuni în plan legislativ, fiscal, financiar, comercial, instituțional, cu condiția existenței unei voințe politice puternice și a unor competențe manageriale ridicate.

3.5.1.3.3. Relansarea sustenabilă a economiei României, reflectată în creșterea accelerată a PIB-ului

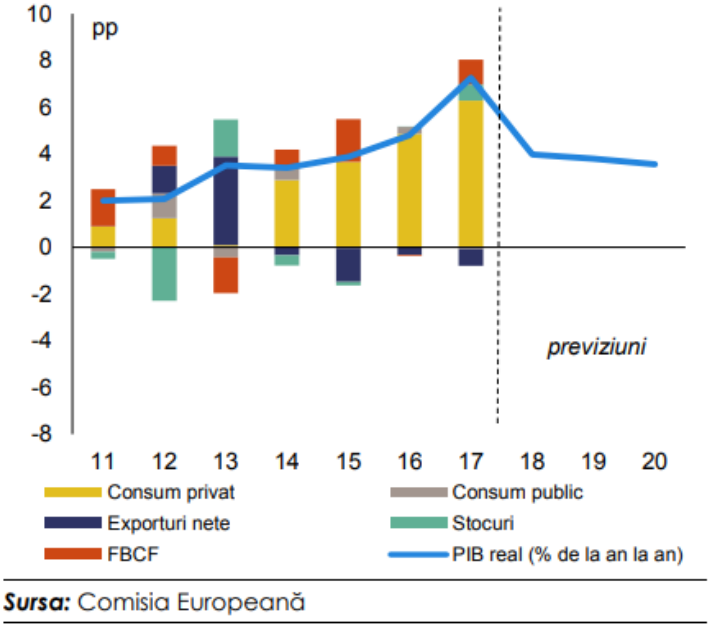
În cadrul perioadei 2014 – 2020, creșterea PIB-ului în intervalul 2,5%-6% anual trebuie sa reprezinte, împreună cu îmbunătățirea mediului de afaceri, cele mai importante obiective strategice naționale. Situăm în prim plan această prioritate întrucât este esențială pentru crearea de locuri de muncă, creșterea veniturilor la bugetul statului, amplificarea resurselor pentru investiții, amplificarea cererii interne de produse și servicii, sporirea gradului de atractivitate al României pentru investitorii străini.

Relansarea sustenabilă a economiei României este condiționată de adoptarea și aplicarea a numeroase măsuri, între care:

- Majorarea atragerii de investiții străine directe și stimularea investițiilor autohtone, care în ultimii cinci ani au avut evoluții modeste;

• Creșterea amplorii și varietății surselor de finanțare a economiei;
• Creșterea producției industriale și agricole în condiții de competitivitate;
• Eliminarea arieratelor generate de către stat;
• Continuarea stimulării cererii interne, care în 2014 a avut o amplificare modestă, dar în 2015 - 2018 a crescut substanțial, chiar supradimensional;
• Stimularea spiritului intreprenorial pentru toate categoriile de vârstă ale populației, prin utilizarea celor mai bune practici UE și alocarea de resurse substanțiale din fondurile UE și alte surse.

Măsurile formulate sunt în consens cu evoluția PIB-ului și a componentelor sale din perioada 2008-2016, prezentate în figura nr. 17.



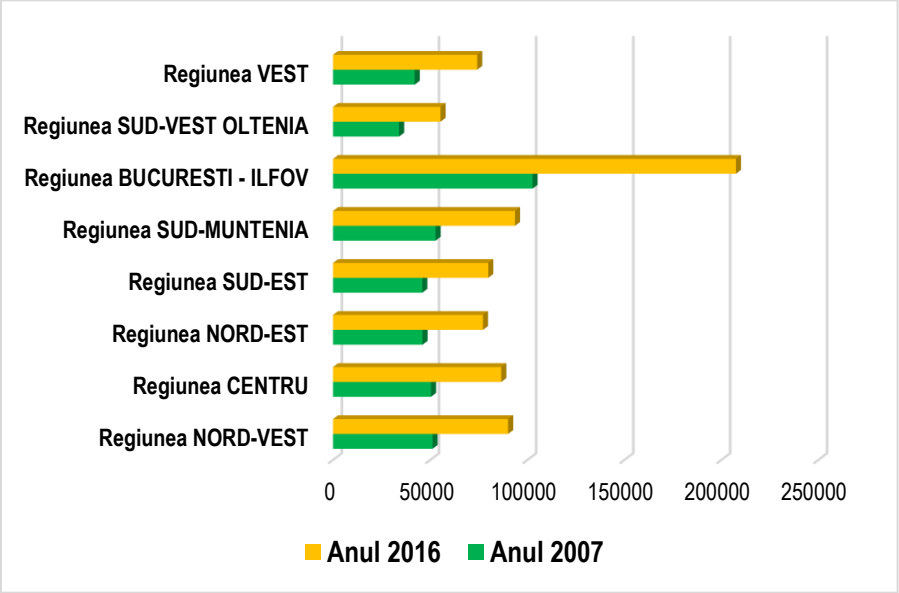
(Sursa: Raportul de țară al României pentru 2019)

Figura nr. 17 – Evoluția PIB-ului și a componentelor sale

Creșterea sustenabilă a PIB-ului, bazată într-o mai mare parte pe producție-export și superioară mediei europene 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.

3.5.1.3.4. Amplificarea PIB-ului pe cap de locuitor

În prezent, România are un PIB pe cap de locuitor care, după standardul puterii de cumpărare, reprezintă ceva mai mult de jumătatea mediei UE27 – dar cu mari diferențe între regiuni (vezi figura nr. 18) și doar aproximativ 70% din PIB-ul pe locuitor din noile state membre ale Uniunii Europene. Evoluțiile pozitive trebuie reluate și intensificate, continuând dinamica accelerată din 2014 - 2018.



(Sursa: ultima publicație INS, ianuarie 2019)

Figura nr. 18 - PIB-ul în funcție de regiune

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.

3.5.1.3.5. Creșterea gradului de ocupare al populației României în sectorul privat de la 13,76% cât era în 2014 la minimum 16% în 2020 și 18% 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. 19.

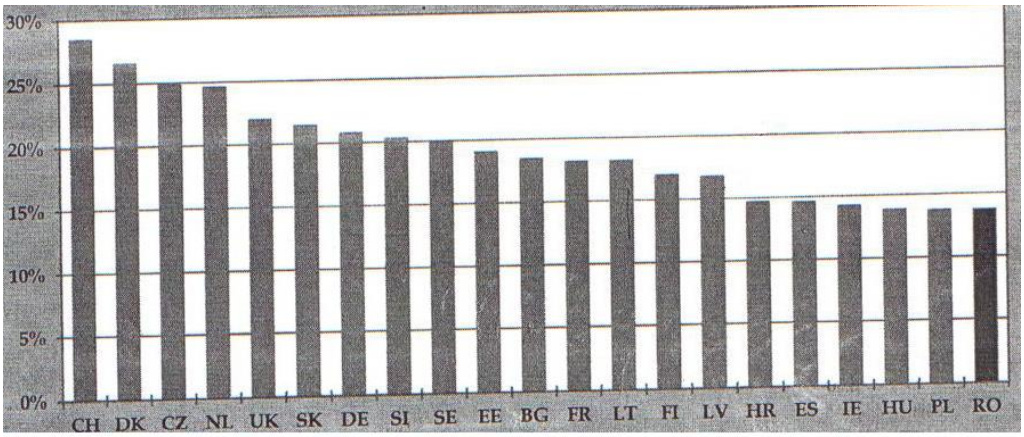


Figura nr. 19 - Ponderea salariaților din sectorul privat în total populație

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.

3.5.1.3.6. Diminuarea inegalităților regionale

Marile inegalități dintre cele opt regiuni care alcătuiesc România reprezintă una dintre cele mai presante probleme economico-sociale cu care se confruntă țara noastră. Potrivit ultimului Index de Competitivitate Regională[1], 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. 20, 21 și 22.

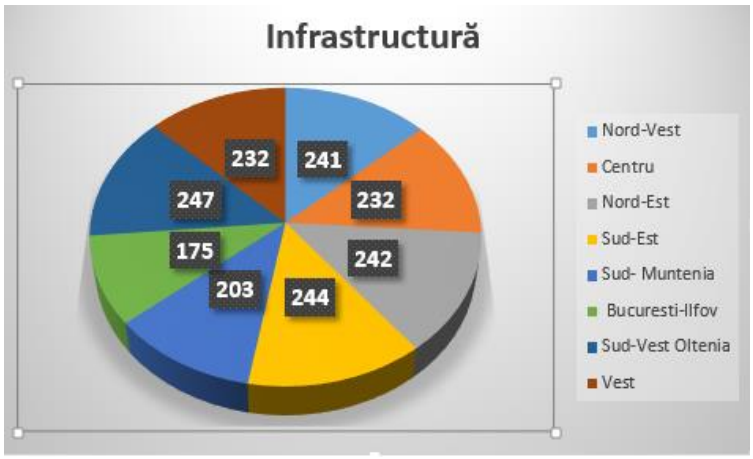


Figura nr. 20 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la infrastructură

Figura nr. 21 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la eficiența pieței muncii

[1]xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.

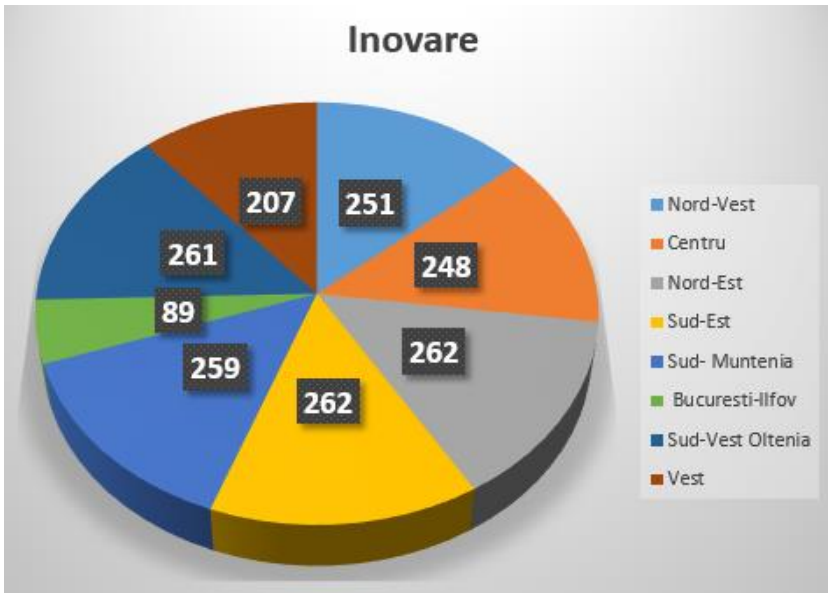


Figura nr. 22 - Locurile ocupate de cele 8 regiuni ale României în clasamentul UE, referitor la inovare

Având în vedere această situație, diminuarea inegalităților dintre regiunile României – la infrastructură, 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.

3.5.1.3.7. Asigurarea de forță de muncă înalt calificată și adaptabilă

Crearea și dezvoltarea de firme, atragerea de investiții din exterior, creșterea productivității muncii, amplificarea performanțelor economice ale firmelor etc. sunt condiționate decisiv de existența de resurse umane suficient cantitativ, bine calificate și adaptabile la cerințele economiei și societății actuale. În ultimii ani se constată o penurie crescândă, în special de muncitori calificați. O parte apreciabilă dintre muncitorii calificați au emigrat, iar învățământul românesc nu produce muncitorii calificați necesari, nici ca număr și nici calitativ.

Edificatoare din acest punct de vedere sunt rezultatele cercetării efectuate de Price Waterhouse în România[1]. 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.

[1] PwC, Global CEO Survey Romania, www.pwc.ro/ceosurvey 2019.

3.5.1.3.8. Intensificarea inovării performante

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe, mutație fundamentală a epocii contemporane, implică, ca o componentă esențială, inovarea intensă în toate domeniile de activitate. Performanțele unei țări depind decisiv de capacitatea de a concepe și comercializa produse și servicii, tehnologie, utilaje și echipamente noi, noi sisteme economice, manageriale, tehnice etc., noi abordări inovatoare de marketing, finanțare resurse umane etc. România. Din acest punct de vedere este mult în urma altor țări.

În strategia națională de cercetare, dezvoltare și inovare 2014-2020 sunt stabilite mai **multe ținte strategice** care să se amplifice substanțial inovarea în România. În tabelul nr. 10 prezentăm selectiv țintele prevăzute pentru anii 2019 și 2020[1].

Tabelul nr. 10

Principalele ținte ale inovării în 2020

Nr. crt.	Premise	Ultima valoare (an)	Ținta 2020
1.	Cheltuieli de cercetare-dezvoltare ale sectorului privat (% din PIB)	0,17 (2011)	1,0
2.	Cheltuieli publice cu cercetarea-dezvoltarea (% din PIB)	0,31 (2011)	1,0
3.	Numărul de cercetători în sectorul privat (echivalent normă întreagă)	3.518 (2011)	14.500
4.	Numărul de cercetători în sectorul public (echivalent normă întreagă)	12.409 (2011)	17.000
5.	IMM inovative care colaborează cu alții (%)	2,93	6
6.	IMM care produc produse sau servicii inovative (%)	13,17 (2011)	20
7.	Firme inovative cu creștere rapidă (nr.)	-	150
8.	Aplicații brevete EPO (nr./an)	40	120
9.	Aplicații brevete USTPO (nr./an)	17	60
10.	Aplicații mărci comerciale comunitare (nr./1 mld. Euro PIB ajustat la paritatea puterii de cumpărare)	2,14	4
11.	Venituri din licențe și brevete (% din PIB)	0,13 (2011)	0,17

Managementul național, sectorial, regional, local și microeconomic este necesar să-și focalizeze deciziile și acțiunile în vederea atingerii acestor ținte.

3.5.1.3.9. Amplificarea numărului de IMM-uri, la 45-50 la mia de locuitori în 2020

Performanțele economice și standardul de viață al fiecărei țări depind de numărul și potențialul întreprinderilor de care dispune și, îndeosebi, de IMM-uri, care în toate statele reprezintă peste 99% din totalul întreprinderilor. În România, IMM-urile sunt 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 export*.

[1] Strategia Naţională de Cercetare, Dezvoltare şi Inovare, Bucureşti, 2014, pg.11.

* Export direct și export indirect prin componentele și serviciile furnizate marilor exportatorilor mai mari.

Pentru recuperarea decalajelor economice majore care despart România de Uniunea Europeană este esențial ca să se amplifice numărul de IMM-uri. Small Business Act (SBA) adoptat de Uniunea Europeană în 2009 argumentează temeinic necesitatea dezvoltării IMM-urilor, stabilește zece principii de operaționalizat și peste 90 de măsuri de implementare la nivel național și comunitar. Noua lege privind IMM-urile, adoptată în România în 2014, creează premize superioare pentru relansarea sectorului de IMM-uri, în special prin crearea mai multor categorii de fonduri alimentate din alocațiile UE pentru România.

3.5.1.3.10. Proiectarea și implementarea de strategii profesioniste pe ramuri și subramuri economice și regiuni

Această prioritate este determinată de faptul că dezvoltarea economiei României depinde semnificativ – din punct de vedere managerial – de utilizarea pe scară largă la nivel de ramură, subramură, regiuni, județe și firmă de strategii de dezvoltare. O atare **necesitate** decurge din:

- Aplicarea strategiilor determină întotdeauna o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității sistemului respectiv. Analizele efectuate de specialiștii americani S. Thone și R. House[1] pe un eșantion de 18 firme perechi din SUA, de dimensiuni mari și mijlocii, în industriile alimentară, farmaceutică, metalurgică, chimică și construcții de mașini, pentru o perioadă de 7 ani sunt edificatoare. Firmele care au apelat la strategii au înregistrat creșteri ale cifrei de afaceri și câștigului pe acțiune de 2-3,8 ori mai mari decât omoloagele lor.
- Procentul ramurilor și subramurilor din România care elaborează și implementează strategii este redus, ceea ce se reflectă și în nivelul performanțelor economice realizate. Strategiile la nivelul celor opt regiuni de dezvoltare nu respectă toate cerințele managementului profesionist, fiind incomplete. În plus, au fost elaborate cu mai mulți ani în urmă, în perioada preaderării României la Uniunea Europeană și nu au mai fost actualizate, ci, de regulă, numai – eventual – „cosmetizate".

Strategiile pentru ramurile, subramurile și firmele care o compun, trebuie să fie proiectate profesionist, cuprinzând cele **șase componente esențiale** recomandate de specialiști, pe care le-am mai menționat – misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenele strategice și avantajul competitiv. Am considerat necesar să precizăm care sunt aceste componente, deoarece foarte puține strategii din România cuprind toate cele șase elemente menționate. Ori, absența oricărei componente diminuează substanțial efectele operaționalizării strategiei.

Pentru intensificarea elaborării de previziuni, de strategii, pledează și rezultatele anchetei realizate de cunoscuta firmă de consultanță PriceWaterHouse Coopers[2] 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. 23).

[1] Thone S., House R., Where Long Range Planning Pays Off, Business Orizonts, nr. 8, 1970.
[2xxx] PriceWaterhouseCoopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey, pag. 30.

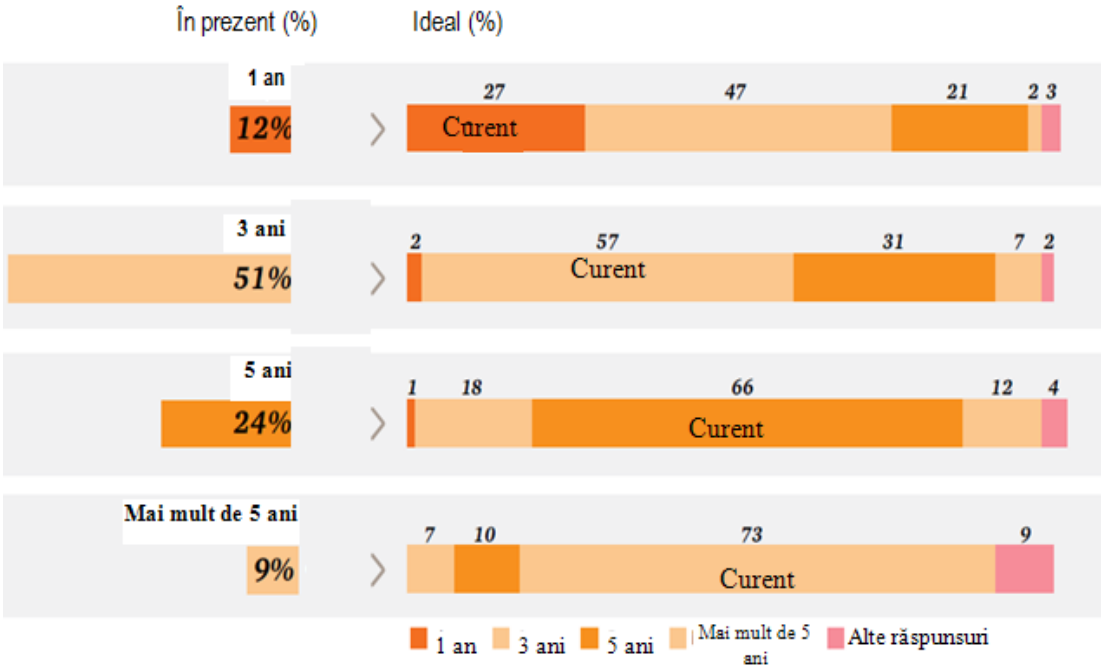


Figura nr. 23 – Procentul directorilor generali de firme mari care doresc să schimbe orizontul previziunilor

Efectele pozitive ale elaborării și implementării de strategii sunt multiple. Dintre acestea menționăm pe cele mai importante:

- Trasarea traiectoriei de evoluție a ramurii, subramurii, regiunii pentru o perioadă relativ îndelungată, ceea ce facilitează direcționarea rațională a eforturilor, consistența și consecvența în timp a deciziilor și acțiunilor subordonate atingerii unor obiective precis și riguros stabilite
- Amplificarea capacității de a pătrunde pe noi piețe și de a crește cotele părți pe piețele actuale
- Reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică
- Asigurarea unui fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimii celorlalte decizii majore din firmele care aparțin domeniului respectiv
- Facilitarea creării și dezvoltării unei culturi organizaționale competitive
- Favorizarea luării în considerare a intereselor principalilor stakeholderi implicați și a amplificării contribuției lor la atingerea obiectivelor strategiei
- Ușurarea și amplificarea integrării eficace 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 profesioniste – la nivel de ramuri, subramuri, regiuni, județe și companii – constituie o precondiție pentru identificarea și valorificarea avantajelor competitive, pentru sustenabilitatea economiei României, în contextul complex al internaționalizării activităților și trecerii la noua economie.

3.5.1.3.11. Profesionalizarea managementului practicat la nivel național, atât a celui politic, cât și economic și administrativ

Necesitatea obiectivului profesionalizării managementului la nivel de țară, prin schimbări esențiale în toate componentele sale decurge din:

- Creșterea dimensiunii, eterogenității, complexității și dinamismului societății și economiei fiecărei țări – deci, inclusiv a României – ceea ce reclamă cu intensitate amplificată practicarea celui mai bun management. Dimensiune, eterogenitate, complexitate și dinamism superioare înseamnă concomitent mai multe probleme de rezolvat, mai multe oportunități și mai multe amenințări. Managementul profesionist este, de regulă, singurul

capabil să ofere soluții eficace și eficiente la aceste probleme.

- Armonizarea dezvoltării României cu evoluțiile și tendințele pe plan internațional. Valorificarea multiplelor oportunități și contracararea amenințărilor pe care le conține internaționalizarea tot mai accentuată, nu se pot realiza acționând haotic, fără o viziune bine conturată, fără strategii, politici și mecanisme - politice, comerciale, financiare, științifice, educaționale – naționale, regionale, locale, intreprenoriale etc. riguros concepute și implementate
- Dezvoltarea puternică a științei managementului pe plan mondial se reflectă în punerea la dispoziția tuturor organizațiilor – politice, economice, administrație publică, științifice etc. – a unor concepte, abordări, sisteme, metode, tehnici, cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acesta se confruntă. Aceste elemente de „ofertă" managerială generează posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizațiilor, unice, de neînlocuit. În consecință, managerii din România – începând cu cei politici – trebuie să conștientizeze această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.
- Trecerea la noua economie, la economia bazată pe cunoștințe, determină o amplificare și mai mare a dependențelor performanțelor tuturor sistemelor, de folosirea cunoștințelor din toate domeniile. În acest context, cunoștințele de management se situează pe o poziție avansată – în opinia noastră, pe prima poziție – întrucât ele condiționează în cea mai mare măsură funcționalitatea de ansamblu a țărilor, firmelor, localităților. Cunoștințele din celelalte domenii – toate foarte importante – sunt utilizate și valorificate în cadrul strategiilor, politicilor și mecanismelor manageriale. Devine din ce în ce mai importantă folosirea cunoștințelor, a cunoștințelor strategice cu prioritate, din care o parte apreciabilă este reprezentată de cunoștințele de management.

În opinia SAMRO, pentru profesionalizarea managementului autohton, este necesar să se acționeze cu prioritate pe patru paliere – național, administrație publică, agenți economici și organizații de training și consultanță.

Profesionalizarea managementului la nivel național este necesar să aibă în vedere cel puțin următoarele **elemente esențiale**:

a. Introducerea de o manieră pragmatică a cunoștințelor manageriale și intreprenoriale în școală, începând cu învățământul gimnazial, pentru a favoriza înțelegerea utilității managementului de către populație și însușirea unor cunoștințe de bază. Este absolut necesar ca la nivel de liceu și școală profesională să fie o disciplină consistentă de management și intreprenoriat. 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.

3.5.1.3.12. Amplificarea gradului de absorbție al fondurilor europene alocate României în perioada 2014 –2020 și a eficienței utilizării lor

Necesitatea acestui obiectiv decurge din următoarele considerente:

- Gradul de absorbție a fondurilor Uniunii Europene în România este printre cele mai reduse din Uniunea Europeană. Potrivit informațiilor disponibile, la sfârșitul anului 2017, procentul – exceptând fondurile pentru agricultură - era puțin peste 10%. În unele zone, cum ar fi cea a resurselor umane (Programul POCU), gradul de absorbție efectivă era de sub 1%. În anul 2018, progresele au fost minore. La această absorbție catastrofală, principala „contribuție" au avut-o managementul practicat la nivelul autorităților de management care au gestionat fondurile respective, precum și managementul guvernamental național, care nu au abordat utilizarea fondurilor ca o prioritate națională.
- Calitatea și eficiența programelor și utilizării fondurilor Uniunii Europene pentru perioada următoare, la nivelul României, depind decisiv de capacitatea managementului statului român de a fi eficace în relațiile cu Uniunea Europeană, cât și, mai ales, la nivelul fiecărei autorități de implementare.

Ministerul Fondurilor Europene și zecile de autorități de implementare a programelor de absorbție a fondurilor UE este absolut indispensabil să-și profesionalizeze managementul pentru a fi capabile de decizii și acțiuni substanțial mai eficace și eficiente.

3.5.1.3.13. Elaborarea și implementarea de bugete publice multianuale glisante

La baza operaționalizării acestui tip de bugetări trebuie să se afle programele de guvernare ale fiecărui ciclu electoral, aprobate în Parlamentul României. În fiecare an, în România se manifestă numeroase blocaje și discontinuități, printre care menționăm:

- Prioritățile și măsurile cuprinse în programele de guvernământ aprobate de Parlamentul României nu se implementează integral pentru că nu li se alocă resurse suficiente prin bugetul național;
- În fiecare început de an apar discontinuități în finanțarea unora dintre activitățile publice, în special în domeniul construcțiilor, datorită faptului că bugetul nu a fost aprobat. Această situație blochează proiectele de investiții – dovadă ritmul construcțiilor de autostrăzi - și generează arierate în economie.
- La elaborarea fiecărui nou buget anual se renunță la finanțarea unor obiective începute și neterminate sau se subfinanțează și se încep alte obiective, pentru care nu sunt alocate resurse suficiente. Ca urmare, în economie sunt investite cantități imense de resurse financiare în obiective neterminate, care nu produc, ci se uzează fizic și moral și necesită cheltuieli suplimentare de protecție și de continuare ulterioară a acestora.

Bugetele publice trebuie să fie actualizate anual, să gliseze, preîntâmpinând discontinuitățile și irosirea de resurse - vezi figura nr. 24.

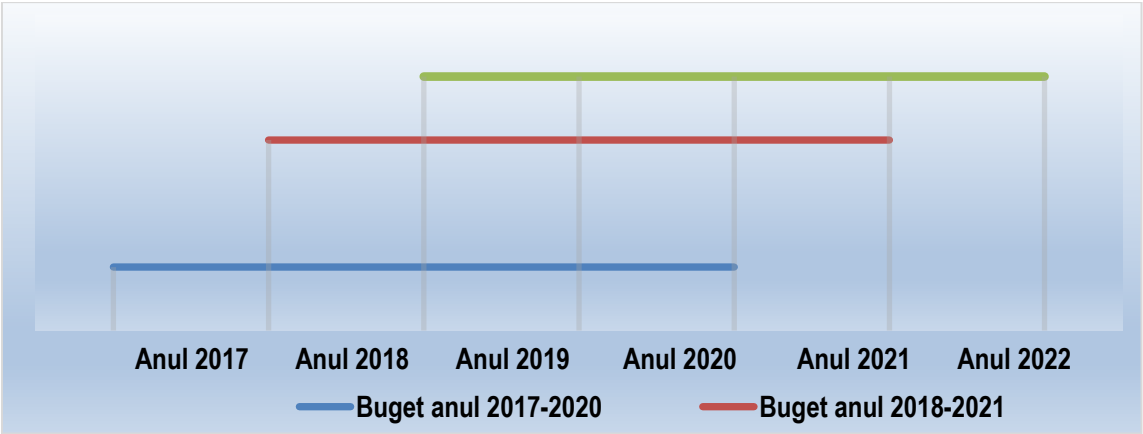
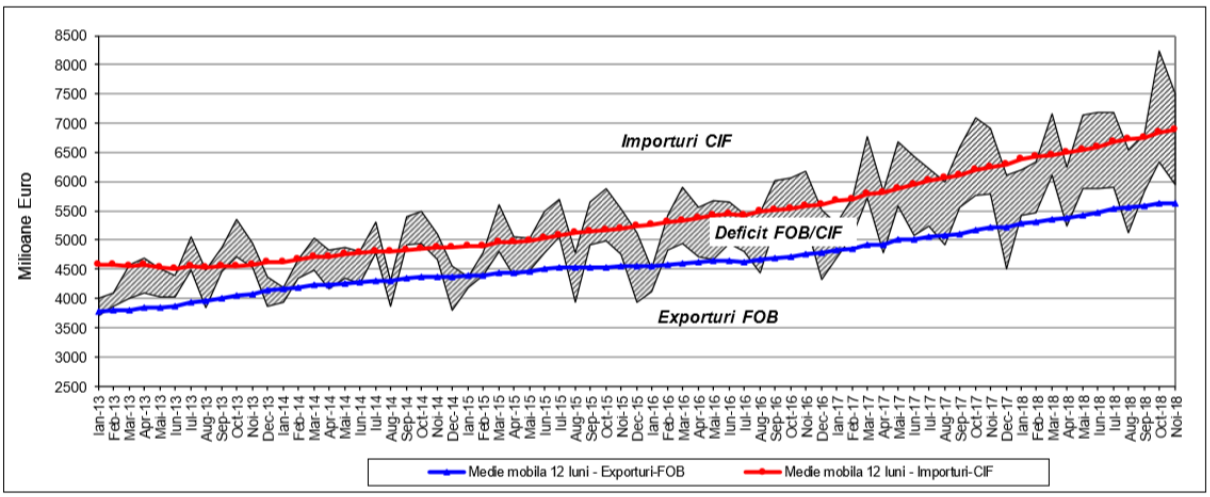


Figura nr. 24 – Glisarea bugetelor multianuale

3.5.1.3.14. Continuarea accelerată a amplificării exportului și diversificarea lui

Fără nici o îndoială, creșterea constantă a exportului României, chiar și în perioada crizei internaționale și a crizei naționale, reprezintă unul dintre punctele forte ale României. Graficul nr. 25 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. În anul 2018, valoarea totală a exporturilor României a fost de 76,546 miliarde euro*, în creștere cu 8,8% față de 2017.



(Sursa: Biroul de presă INS)

Figura nr. 25 – Dinamica exporturilor și importurilor în perioada 2013-noiembrie 2018

Pentru perioada viitoare considerăm că în domeniul exportului trebuie acționat pe **două coordonate principale**:

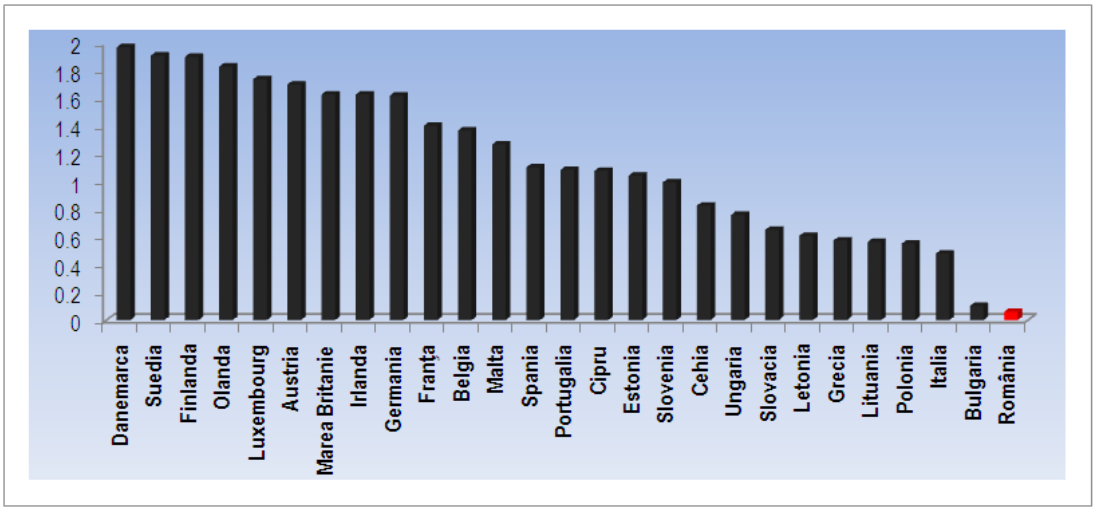
- Continuarea amplificării exportului prin elaborarea și implementarea la nivel național de politici investiționale, comerciale, financiare, inovaționale, fiscale, educaționale mai eficace, de natură să amplifice potențialul companiilor din România de a exporta, cu un plus de intensitate pentru IMM-uri, multe rămase în urmă; în acest sens pledează și faptul că România are unul dintre cele mai reduse niveluri de internaționalizare a economiei din Uniunea Europeană;
- Diversificarea exportului României, care în prezent este direcționat covârșitor spre Uniunea Europeană (peste 70%), ceea ce implică riscuri potențiale apreciabile, amplificate de Brexit și de ultimele evoluții la nivelul UE și SUA. 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.

3.5.1.3.15. Îmbunătățirea indicelui de calitate a guvernării României la minimum 0,075 în 2020 față de 0,059 cât este în prezent

Necesitatea acestui obiectiv decurge din faptul că în prezent România se află pe ultimul loc în Europa, indicele sau de guvernare fiind de peste 18 ori mai mic decât media europeană de peste 33 de ori comparativ cu țara situată pe primul loc – Danemarca. Informațiile cuprinse în figura nr. 26 sunt edificatoare din acest punct de vedere.

* Este ultima valoare comunicată de INS, la data predării cărții la tipar, și ea se referă la primele 11 luni ale anului 2018.



(Sursa: Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States, pg. 71)

Figura nr. 26 – Indicele calității guvernării

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 28 în UE, potrivit raportului DESI;
- Locul 54 din 63 de țări, potrivit raportului IMD World, fiind pe penultimul loc în UE.

Un element cu rol determinat pe acest plan îl reprezintă continuarea reformelor administrației publice, care practic s-au întrerupt în perioada post-criză. O contribuție majoră la îmbunătățirea calității guvernării în România, poate să aducă profesionalizarea managementului la care ne-am referit anterior și accelerarea informatizării administrației publice, învățământului și sistemului sanitar, etc.

3.5.1.3.16. Intrarea în zona euro

Fără nici o îndoială că integrarea României în UE, pe termen lung este condiționată de intrarea în zona euro. Pentru aceasta, ea trebuie să întrunească criteriile de convergență prestabilite. Deja o bună parte dintre acestea au fost îndeplinite. Un studiu elaborat de specialiștii Băncii Naționale accentuează faptul că numai îndeplinirea criteriilor de convergență nu-i suficientă. Analizele acestora arată că aderarea poate avea loc numai dacă economia României va atinge 75% din media zonei euro și îndeplinirea altor condiții structurale. Studiile demonstrează că dacă se continuă cu o creștere medie anuală (sustenabilă) de 5%, România va atinge acest nivel în anul 2024. Concomitent, trebuie diminuate marile diferențe de structură ale economiei României față de cea a zonei euro, referitoare la ponderea sensibil diferită a industriei, agriculturii și serviciilor. Între condițiile structurale ce trebuie îndeplinite se numără: dezvoltarea infrastructurii, creșterea veniturilor fiscale care să mărească "spațiul fiscal", consolidarea finanțelor publice în mod durabil, creșterea gradului de competitivitate a economiei printr-o structură mai bună a producției și finanțarea adecvată a 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 profesionist[1].

[1] D. Dăianu, E. Kállai, G. Mihailovici, A. Socol, Studii de Strategie și Politici SPOS 2016, *"România şi aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIŢII!"*, Institutul European din România, Bucureşti, 2017.

3.5.1.3.17. 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 ani[1]*. Indicele, așa cum se poate vedea și din figura nr. 27, include două componente majore – obiectivă și subiectivă.

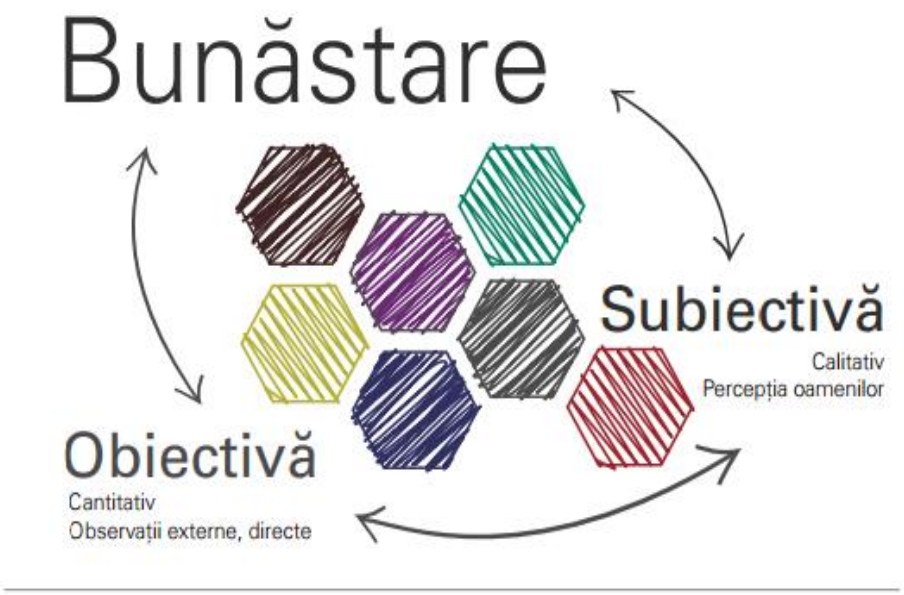


Figura nr. 27 – Componente ale bunăstării umane[21]

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 corupției[3].
- **Indicele prosperității Legatum (LPI),** conceput de Institutul Legatum în 2016[4], 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 ecologică[5].

În tabelul nr. 11 prezentăm valorile și poziția României pentru acești indici.

---

* Pentru elemente suplimentare vezi „Toader Ş., Iancu V. şi Olteanu D. – Evoluţia bunăstării în România", KPMG Economics, Bucureşti, 2016, pg. 6.

[1] Weimann, Joachim, Andreas Knabe, and Ronnie Schöb (2015), "Measuring happiness: The economics of well-being", MIT Press, p. 14.

[3] Helliwell J. , Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Hapiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustanaible Development Network, New York, 2016.

[4] xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.

[5] xxx The Happy Planet Index 201. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Breifing Paper, New Economic Foundation, 2016.

Tabelul nr. 11

Situația indicilor bunăstării umane pentru România

Nr. crt.	Indici	Valoare absolută	Poziția în clasamentul internațional	Observații
1.	WRH – Indicele de fericire mondial	5,528	71	Calculat pentru 2013-2015 în 157 de țări
2.	HPI – Indicele de fericire planetar	28,8	55	Determinat în 2016 pentru 140 de țări
3.	HDI – Indicele dezvoltării umane	0,793	52	Evaluat în 2014 pentru 188 de țări
4.	LPI – Indicele prosperității Legatum	61,67	50	Calculat în 2016 pentru 149 de țări

Din examinarea informațiilor încorporate în tabel, rezultă că România se plasează în prima jumătate a clasamentului internațional. Mai mult, la cei doi indici determinați mai recent, în 2016 – HPI și LPI – România se plasează mai sus în ierarhie, spre prima treime a clasamentului[1].

Analizele aprofundate efectuare de o echipă de specialiști de a KPMG România – Șerban Toader, Victor Iancu și Dan Olteanu – au evidențiat evoluțiile pozitive în ultimii ani, ale subindicilor pe care se bazează indicele bunăstării umane[2]. Ei constată o tendință de convergență cu țări mai bine poziționate până acum, cum ar fi: Ungaria, Polonia și Cehia.

Având în vedere esențiala semnificație social-economică a indicelui bunăstării umane propunem ca **amplificarea acestuia să fie o prioritate managerială a României, pe termen lung,** constituindu-se la INS un sistemul formalizat pentru determinarea sa, iar Comisia Națională de Prognoză să-l includă în sistemul de indici prognozați.

3.5.1.4. Direcții și modalități de perfecționare a managementului

Stabilirea priorităților managementului național pe termen lung, în cadrul ciclului managerial 2020 – 2030 nu este suficientă. Aceasta trebuie însoțită de **determinarea direcțiilor și modalităților de acțiune**. Practica și știința managerială ne furnizează numeroase direcții și modalități pentru realizarea priorităților manageriale naționale pe termen lung. În continuare prezentăm o selecție a acestora. Precizăm că în vederea facilitării înțelegerii și implementării acestora, ținând cont de starea economiei și managementului național, unele direcții grupează mai multe modalități, care sunt de aceeași natură și/sau se întrepătrund foarte intens.

3.5.1.4.1. Situarea în centrul managementului a unor viziuni și abordări predominant prospective, concretizate în stabilirea de priorități realiste și mobilizatoare

O atare abordare se recomandă la toate nivelurile societății și economiei României, începând cu cel național și continuând cu cele la nivel sectorial, regional, județean, local și – dar nu în ultimul rând – de agenții economici. În funcție de priorități este necesar să fie concepute strategii complete și profesioniste pentru perioade

[1] Toader Ş., Iancu V. Şi Olteanu D. – Evoluţia bunăstării în România, KPMG Economics, Bucureşti, 2016, pg. 16-33.
[2] Toader Ş., Iancu V. Şi Olteanu D. – op. cit, pg. 30-33.

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. Luarea în considerare a ultimelor elemente caracteristice intensei revoluții digitale actuale este esențială.

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 acesteia prin prisma ultimelor evoluții și performanțe internaționale, naționale și din cadrul fiecărui sistem. Este util ca planurile să fie concepute multianual, pe baza unei abordări glisante, care să favorizeze continuitatea în decizii, acțiuni, activități și rezultate, contracarând dificultățile și deficiențele generate de discontinuitățile previziunilor rigide anuale.

În elaborarea strategiilor și politicilor este necesar să se aibă în vedere în egală măsură realitățile din România și evoluțiile internaționale situând pe primul plan strategiile, directivele și recomandările Uniunii Europene. Ele trebuie concepute în viziunea strategiei Uniunii Europene până în 2020, centrată pe construirea economiei bazată pe cunoștințe, structurată pe cele șapte inițiative strategice și a planului Juncker de amplificare a investițiilor, având drept componentă principală transformarea digitală a scoietății și economiei României.

3.5.1.4.2. Proiectarea și implementarea de sisteme manageriale riguroase și funcționale la toate nivelurile economiei – național, sectorial, regional, județean, localități și agenți economici

Prioritar trebuie să fie sistemul managerial național în cadrul căruia administrațiile centrale și 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 organizații (vezi figura nr. 30), 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.

Pentru a se putea operaționaliza această modalitate de perfecționare managerială este necesar:

- Să se apeleze la firmele de consultanță care dețin know-how-ul proiectării și implementării de sisteme manageriale profesioniste. Avem în vedere firește, în primul rând marile firme de consultanță managerială;
- Să se folosească ca surse de finanțare fondurile europene alocate României, deoarece toate conțin, sub o formă sau alta, o componentă de perfecționare instituțională, care se referă în fapt la sistemele manageriale implicate. Dotarea economiei naționale, a ministerelor, agențiilor, regiunilor, județelor, localităților, firmelor, universităților, instituțiilor și centrelor cu profil de cercetare-dezvoltare etc. cu asemenea sisteme reprezintă o precondiție ca România să devină o țară care să funcționeze eficace, 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.

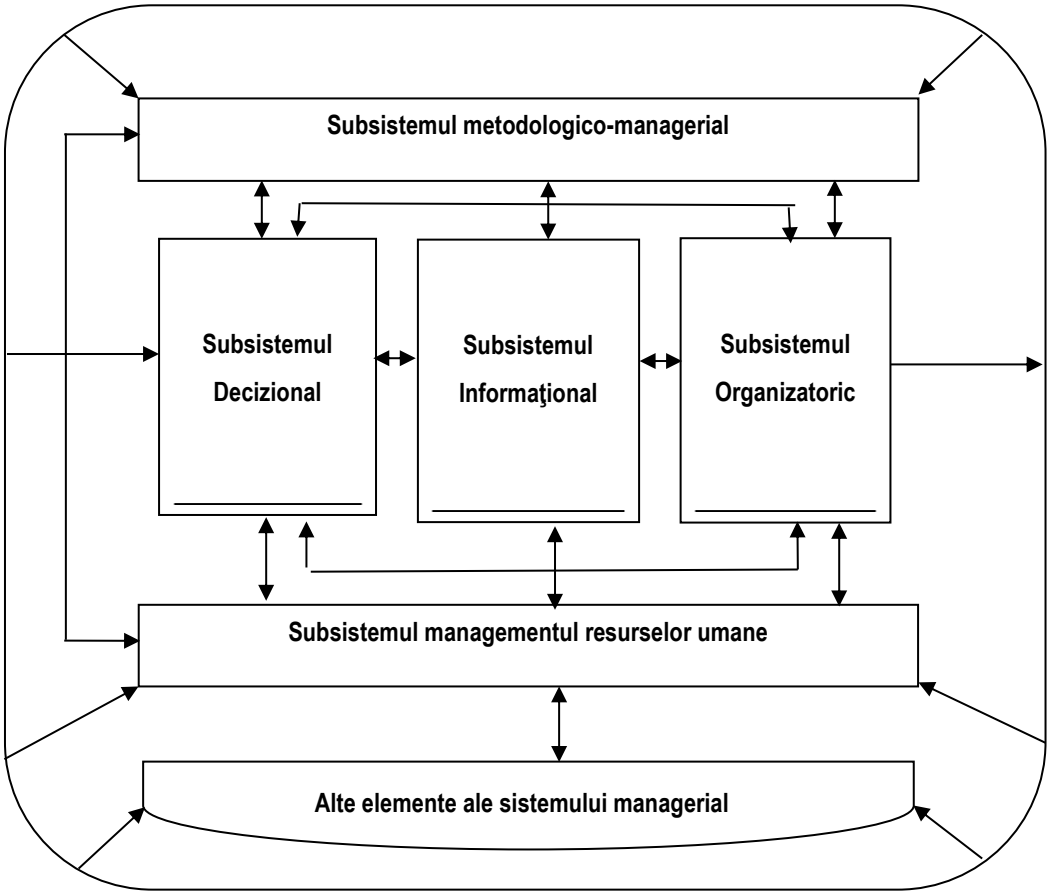


Figura nr. 28 – Sistemul de management și cele cinci subsisteme componente

3.5.1.4.3. Crearea unui mediu de afaceri predictibil, funcțional și prietenos pentru companii, în special pentru IMM-uri

Pentru crearea unui asemenea mediu recomandăm cu prioritate să se aibă în vedere următoarele **modalități de acțiune**:

- Asigurarea unui cadru legal stabil și predictibil , bazat pe reducerea birocrației;
- 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 birocrația;
- Electronizarea integrală a relațiilor dintre agenții economice și cetățeni, pe de o parte, și instituțiilor administrațiilor 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; evaluările de impact ex-post realizate de organizațiile reprezentative pentru IMM-uri asupra reglementărilor juridice recent introduse;
- Reglementarea obligației elaborării și publicării anuale a unui raport național cuprinzător privind starea IMM-urilor, având două părți, analiza din punct de vedere guvernamental și analiza neguvernamentală, care să fie

prezentat în Parlament și să fie valorificat în vederea perfecționării legislației și funcționării administrației centrale și locale.

3.5.1.4.4. Conectarea planificării economico-sociale strategice la procesul bugetar național

Toate strategiile care se elaborează în sectorul public – național, ministere, agenții, regiuni, județe, municipii, comune – trebuie să aibă estimat necesarul de resurse financiare și sursele de obținere ale acestora. Finanțările care au drept sursă bugetul statului este necesar să fie prevăzute în bugete, potrivit prevederilor Codului fiscal și normelor metodologice de elaborare a bugetelor administrației naționale și locale. Ca urmare, în procesul de elaborare a bugetelor trebuie să se aibă ca punct de pornire elementele cuprinse în strategiile publice – obiective, opțiuni strategice, termene și, nu în ultimul rând, resursele previzionate. Se asigură astfel bugetarea adecvată strategiilor și politicilor publice. Nu trebuie uitat nici un moment că bugetul național reprezintă unui dintre cele mai importante instrumente de operaționalizare a strategiilor și politicilor publice din cadrul fiecărei țări. Concomitent, se recomandă și structurarea bugetului național pe proiecte, astfel încât să crească rigurozitatea alocării resurselor statului, simultan cu utilizarea mai rațională și eficientă a acestora. 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.

3.5.1.4.5. Stimularea dezvoltării culturii și inițiativei intreprenoriale

Eliminarea decalajului substanțial care există între România și Uniunea Europeană în ceea ce privește densitatea firmelor la mia de locuitori – la circa ½ 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 intreprenorială 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;
- Debirocratizarea rapidă și substanțială a ansamblului legislației și proceselor care vizează înființarea, funcționalitatea și desființarea firmelor;
- Accesarea mai ușoară a finanțărilor și garanțiilor creditelor, asigurând în acest sens dezvoltarea echilibrată a cinci paliere principale:
  - furnizarea de seed-capital;
  - furnizarea de capital de risc pentru industriile de vârf și ideile inovative;
  - furnizarea de microcredite, inclusiv pentru întreprinzătorii a căror afacere se aseamănă cu statutul de liber profesionist/meșteșugar, asigurând astfel o mai bună penetrare a fondurilor în plan teritorial;
  - furnizarea de garanții și contragaranții pentru agenții economice, cu prioritate pentru IMM-uri;
  - realizarea – potrivit inițiativei Comisiei Europene – de programe speciale destinate încurajării tinerilor pentru a deveni întreprinzători.

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 2018, 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.

3.5.1.4.6. 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 13,82% dintre respondenții la investigația din 2018

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 20 de miliarde de euro prevăzute pentru România în perioada 2014-2020, în special la partea pentru asistență tehnică. Pentru a maximiza acest transfer este foarte util ca la nivelul fiecărui organism de pe lângă diversele ministere care gestionează aceste fonduri, să sintetizeze toate aceste elemente într-un program special de intensificare a transferului de know-how managerial, care să cuprindă două părți:

a) principalele sume și modalități ce pot și trebuie să fie folosite în acest scop;

b) obiectivele, acțiunile și responsabilitățile pentru principalele transferuri de know-how managerial prevăzute pentru în cadrul perioadei 2014 - 2020.

Desigur, acestea trebuie să se încadreze, să respecte elementele prevăzute în acordurile încheiate cu Uniunea Europeană. Precizăm că acordurile sunt deosebit de generoase din punct de vedere al transferului de know-how, cuprinse mai ales în categoria „dezvoltare instituțională", prezentă în toate categoriile de programe europene și în cea de „asistență tehnică".

Pentru realizarea eficace a transferului internațional de know-how managerial se recomandă **ghidul special[1] 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.

3.5.1.4.7. Folosirea intensă și continuă la nivel național, la toate eșaloanele și în toate organizațiile a sistemelor, metodelor și tehnicilor furnizate de știința managementului

Din rațiuni care țin de dimensiunea lucrării, ne vom rezuma la a insera în tabelul următor, lista principalelor sisteme, metode și tehnici manageriale necesar a fi cunoscute și utilizate pentru a profesionaliza managementul și a amplifica substanțial funcționalitatea și performanțele organizațiilor macro, mezo și microeconomice, cu identificarea funcțiilor și – respectiv – subsistemelor manageriale unde se recomandă folosirea lor cu precădere.

Tabelul nr. 12

Sinopticul cu cele mai utilizate100 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

[1]Nicolescu O., Management comparat internaţional, Editura Economică, ediţia a III-a, 2008, pag. 305-339.

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
5	Amprenta organizației (organization print)	Previziune și control evaluare	Decizional
6	Auditul culturii manageriale	Control-evaluare	Ansamblul sistemului de management
7	Analiza morfologică	Previziune și organizare	Ansamblul sistemului de management
8	Analiza postului	Organizare și antrenare	Organizatoric
9	Analiza valorii	Organizare	Organizatoric
10	Analiza variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
11	Aprecierea (Rating)	Procesul de management în ansamblul său	Organizatoric
12	Aprecierea funcțională	Organizare și antrenare	Organizatoric
13	Aprecierea globală	Organizare și antrenare	Organizatoric
14	Arborele de luare a deciziei	Previziune	Decizional
15	Arborele de pertinență	Previziune	Decizional
16	Autofotografierea zilei de muncă	Organizare și antrenare	Organizatoric
17	Bedeaux	Organizare și antrenare	Organizatoric
18	Benchmarking	Control evaluare	Decizional și informațional
19	Brainstorming	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
20	Brainwriting (635)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
21	Brish	Organizare	Organizatoric
22	Carnetul colectiv	Previziune și organizare	Decizional-organizatoric
23	CEGOS	Organizare	Organizatoric
24	Cercurile de calitate	Organizare și antrenare	Organizatoric
25	Check-list (Lista de control)	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
26	Chestionarul	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
27	5W 2H	Previziune și organizare	Organizatoric
28	Coeficientul de corelație	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
29	Coeficientul de regresie	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
30	COM	Organizare și previziune	Organizatoric și informațional
31	Compararea în funcție de principalele ipostaze ale variabilelor organizaționale	Organizare	Organizatoric
32	Compararea pe grupe de unități	Organizare	Organizatoric
33	Costurile standard	Previziune și organizare	Organizatoric
34	CPM	Previziune - organizare, control - evaluare	Organizatoric și informațional
35	Cronometrarea	Organizare și antrenare control evaluare	Organizatoric

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
36	Cutia cu idei	Previziune, organizare și antrenare	Ansamblul sistemului de management
37	Delegarea	Ansamblul procesului de management	Sistemul de management
38	Delbecq	Previziune, organizare și antrenare	Decizional și organizatoric
39	Delphi	Previziune	Organizatoric
40	Diagnosticarea	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
41	Diagrama ASME	Organizare	Organizatoric
42	Diagrama complexă	Organizare	Organizatoric
43	Diagrama SCOM	Organizare	Organizatoric
44	Drumul critic	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
45	ELECTRE	Previziune	Decizional și organizatoric
46	Extrapolarea	Previziune, organizare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
47	Filmarea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
48	Fotografierea zilei de muncă	Organizare, antrenare și control-evaluare	Organizatoric și informațional
49	Graficul de muncă al managerului	Previziune și organizare	Decizional și organizatoric
50	Gant	Previziune și control-evaluare	Decizional și organizatoric
51	Graficul lui Hyjmans	Coordonare	Organizatoric
52	Graficul lui Planus	Coordonare	Organizatoric
53	Graficul răspunderii liniare	Coordonare	Organizatoric
54	Grila TEMPLATE	Previziune	Ansamblul sistemului de management
55	Îmbogățirea postului	Organizare și antrenare	Decizional
56	Intervievarea	Ansamblul procesului de 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
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	Ansamblul sistemului de

Nr. crt.	Denumirea metodei	Funcții ale managementului în a căror exercitare se folosesc cu precădere	Subsisteme ale managementului în cadrul cărora se utilizează cu prioritate
		management	management
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
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

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
98	Raportul de corelație	Previziune	Decizional
99	Reengineering	Ansamblul procesului de management	Ansamblul sistemului de management
100	Rotația pe post	Organizare și antrenare	Organizatoric

3.5.1.4.8. Identificarea, transferarea și adaptarea modelelor, metodelor și tehnicilor specifice managementului bazat pe cunoștințe în economia autohtonă

Noua știință și practică a managementului bazat pe cunoștințe este asociată organizațiilor și economiei bazate pe cunoștințe, transformărilor digitale, care proliferează în toată lumea. Așa cum am punctat deja în paragraful 3.2, în Uniunea Europeană, construirea economiei bazate pe cunoștințe a reprezentat conținutul principal al Strategiei de la Lisabona 2000 – 2010, iar pentru perioada actuală și viitoare constituie esența Strategiei UE 2020. Știința și practica managementului bazate pe cunoștințe, aflate în plin proces de dezvoltare, încorporează deja un valoros instrumentar specific bazat pe cunoștințe.

În tabelul nr. 13 prezentăm o selecție a celor mai cunoscute modele, metode și tehnici specifice managementului bazat pe cunoștințe identificate în cadrul unei lucrări publicate recent de doi dintre autorii acestui volum[1].

Tabelul nr. 13

Modele, metode și tehnici manageriale bazate pe cunoștințe

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
1	**Modele**	
1.1		Modelul spiralei cunoștințelor
1.2		Modelul Moon Kim
1.3		Modelul creșterii cunoștințelor în firmă
1.4		Modelul lui Wiig de creare și utilizare a cunoștințelor
1.5		Modelul spațiului informațiilor al lui Boisot
1.6		Model de maturizare a capacităților personalului, P-CMM
1.7		Modelul ICAS
2	**Metode**	
2.1		Metoda auditul cunoștințelor
2.2		Metoda amplificării eficacității fluxurilor de cunoștințe în cadrul organizației
2.3		Metoda analizei rețelei sociale
2.4		Metoda matricei cunoștințelor
2.5		Metoda managementul proiectelor
2.6		Metoda celor mai bune practici
2.7		Benchmarking
3	**Tehnici**	
3.1		Tehnica „căutătorul de experți”
3.2		Tehnica culegerii cunoștințelor
3.3		Interviul de evaluare
3.4		Tehnica paginilor albe
3.5		Tehnica analizelor după acțiune

[1]Nicolescu O., Nicolescu C., Organizaţia şi managementul bazate pe cunoştinţe, Editura Prouniversitaria, Bucureşti, 2011.

Nr. crt.	Categoria de instrumentar	Denumirea modelului, metodei sau tehnicii
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

3.5.1.4.9. Stimularea dezvoltării regionale performante

Așa cum se cunoaște și am și prezentat informația în prima parte a acestui capitol, între cele opt regiuni 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 2019 – 2030, axate pe valorificarea la un nivel ridicat a oportunităților oferite de trecerea la economia bazată pe cunoștințe și de fondurile europene;
- Dezvoltarea componentei de servicii în mediul rural, mult rămasă în urmă;
- Stimularea agriculturii competitive economic și dezvoltarea în proximitatea microfermelor (chiar integrarea cu acestea) a unităților de stocare – procesare – distribuție;
- Dezvoltarea unor sisteme regionale și județene, de colectare, depozitare și comercializare a produselor agricole;
- Stimularea agriculturii ecologice, valorificând atât potențialul mare pe care îl are România, cât și cererea în continuă creștere pe plan mondial pentru produse ecologice, în condițiile unor prețuri foarte atractive;
- Elaborarea și implementarea de programe speciale de stimulare a înființării de asociații și cooperative agricole, care ar trebui să reprezinte o axă sau subaxă în structura programelor de dezvoltare regională;
- Înființarea de unități (școli) de calificare în mediul rural care să formeze muncitorii calificați deosebit de solicitați pe piețele muncii națională și europeană;
- Derularea de programe de recalificare profesională și de învățare pe tot parcursul vieții, adaptate la necesitățile specifice fiecărei regiuni.

Operaționalizarea modalităților enunțate va fi de natură să asigure o accelerare a dezvoltării economice și sociale a României în ansamblul său și, simultan, diminuarea discrepanțelor economico-sociale dintre regiuni.

3.5.1.4.10. Amplificarea vizibilității naționale și internaționale a managementului autohton, ca vector al dezvoltării economice, sociale și politice

Calitatea și eficacitatea managementului din orice țară depind într-o măsură apreciabilă de vizibilitatea și prestigiul său, atât la nivel național, cât și internațional. În contextul intensificării transferului internațional de know-how managerial, firmele și instituțiile nu pot funcționa în afara unor conexiuni cu mediul național și internațional de care sunt influențate și pe care ar trebui să le influențeze. Schimbul permanent de informații și de cunoștințe al organizațiilor din România cu organizații similare din străinătate, facilitează transferul de know-how managerial și implicit competitivitatea lor economică, științifică, ecologică, etc. Valorificarea know-how-ului valoros, a bunelor practici specifice organizațiilor europene, reclamă luarea în considerare a anumitor **aspecte metodologice**, după cum urmează:

• Conceperea de strategii și politici la toate eșaloanele societății și economiei României, pe baza evoluțiilor internaționale din domeniul de activitate al organizației respective

• Valorificarea în cadrul sistemelor economico-sociale din România a realizărilor teoretice și pragmatice din alte țări, din managementul european, cu accent pe instrumentarul managerial

• Dezvoltarea sistemelor informatice concepute într-o viziune internațională, sub forma băncilor de informații și cunoștințe specializate pe domenii și tipuri de organizații, precum și a comunicațiilor tip internet, îndeosebi cele de bandă largă

• Proliferarea schimburilor internaționale de manageri și specialiști cu organizații performante din Uniunea Europeană și construirea de parteneriate cu acestea, înființarea de societăți mixte, transnaționale etc.

Acționarea în vederea operaționalizării direcțiilor și modalităților enunțate asigură extinderea în România a abordărilor profesioniste de management comparat, axate pe luarea în considerare a variabilelor care influențează componentele sistemului de management din diverse țări, pe identificarea bunelor practici manageriale și a diferențelor culturale naționale care le influențează. Aceste elemente reprezintă repere importante pentru transferul de know-how managerial între organizațiile din Uniunea Europeană și cele românești, cu consecințe favorabile asupra funcționalității, performanțelor și vizibilității internaționale a celor din urmă.

3.5.2. Managementul agenților economici

3.5.2.1. Priorități

Pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale a fost identificat un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic care va fi punctat în cele ce urmează.

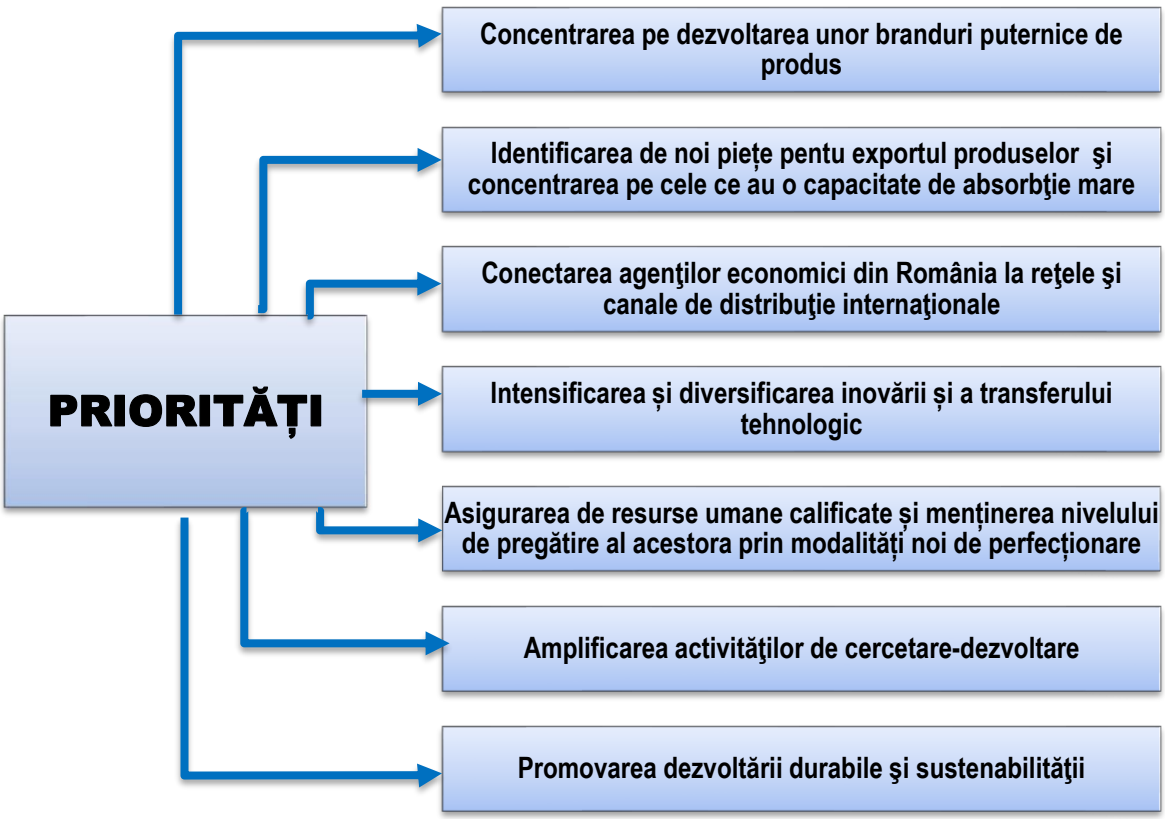


Figura nr. 29 - Priorități manageriale pe termen lung, la nivel microeconomic

3.5.2.1.1. Concentrarea pe dezvoltarea unor branduri puternice de produs

Conceptul de *brand*, ce poate fi considerat la prima vedere ca unul simplu, banal, în momentul în care încercăm să îl definim realizăm că aceasta implică o gamă largă de dimensiuni ce îi conferă un caracter complex. În esență, branding-ul include o serie de caracteristici specifice cu ajutorul cărora îi putem contura semnificația.

În primul rând, brandul reprezintă experiența și trăirile consumatorilor față de produsele/serviciile și firma care le dezvoltă/oferă; aceasta subliniază importanța relației brand-consumator. Cu ajutorul brandului, companiile derulează strategii de marketing/promovare. Brandul unei companii reprezintă bunul cel mai de preț al acesteia, acesta determinând consumatorii să rămână/devină fideli, fiind asociat cu diverse logo-uri sau imagini, prin campanii de marketing, fapt ce stimulează consumatorii să asocieze acele imagini cu produsul/serviciul oferit și cu compania. Astfel, brandul devine o modalitate prin care este privit un produs/serviciu de cei cărora se adresează (consumatori), conturându-se pe o identitate bine concepută și recunoscută instantaneu pe piață. Din această cauză, dezvoltarea unui brand puternic de către firmele românești reprezintă una dintre cele mai bune metode de pătrundere și menținere pe noi piețe, dar și totodată de creștere a cotei de piață deja existente.

În ideea de dezvoltare a brandingului de produse/servicii în România, firmele trebuie să ia în considerare realizarea unor acțiuni precum:

- crearea și definirea concretă a unei strategii de brand de către agenții economici din România;
- îmbunătățirea imaginii de ansamblu a produselor și serviciilor românești prin participarea la târguri și evenimente de specialitate atât la nivel național cât și la nivel internațional;
- promovarea produselor și serviciilor românești în afara și în interiorul țării prin intermediul camerelor de comerț, comunităților de afaceri și alte instituții ce au puterea de promova economia României în afara țării;
- organizarea în țară și străinătate de "zile ale furnizorilor" pentru promovarea la export a ofertei de componente de produse sau servicii.
- înregistrarea brandurilor agenților economici la nivelul organismelor competente în acest domeniu.

Motivul esențial al existenței brandingului este acela de creare și de stabilire a unei prezențe semnificative și diferențiate ce intensifică capacitatea unei organizații de a atrage și reține clienți și de a-i îmbunătății abilitatea de manevrabilitate pe piață. Altfel spus, obiectivul principal este acela de conturare a unei organizații care să reușească să se evidențieze într-o piață supra-aglomerată[1].

Prin urmare, construirea 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. Facem această afirmație întrucât brandingul de produs este strâns conexat de celelalte categorii de branduri – macro, intersectoriale etc.

3.5.2.1.2. Identificarea de noi piețe pentru exportul produselor și concentrarea pe cele cu o capacitate de absorbție mare

În vederea unei dezvoltări sustenabile a economiei din România, firmele trebuie să pună accentul pe **identificarea și pătrunderea pe noi piețe**, asigurându-se în același timp că își mențin poziția deja deținută pe piețele autohtone. Pentru fiecare dintre aceste situații, modalitățile de acțiune trebuie să fie proiectate și operaționalizate în mod diferit. În acest sens, principalul impediment cu care se întâlnesc firmele românești, în ceea ce privește **piața internă,** este acela de menținere a poziției pe piață, respectiv a cotelor de piață. Acest lucru este datorat faptului că, odată cu intensificarea ritmului de creștere a economiei, pe lângă oportunități, apar și amenințări, precum amplificarea concurenței din partea producătorilor externi. În ceea ce privesc **piețele externe**, din punctul nostru de vedere, considerăm ca punct esențial pentru firmele românești luarea în considerare și acordarea unei importanțe crescute identificării de piețe țintă pentru export și totodată, abordarea piețelor externe ce au o capacitate de absorbție mare.

[1] Hasanali, F., Leavitt, P., și Williams, R., Branding: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes, APQC Publications, Houston, 2005.

O modalitate de a intra pe alte piețe este reprezentată de identificarea și utilizarea la potențial maxim a **nișelor de piață**. Descoperirea acestora se realizează prin intermediul studiilor de marketing, care mai au și beneficiul suplimentar de a oferii informații ce sunt folosite pentru crearea mixurilor de marketing, prin care se poate pătrunde eficient pe aceste nișe.

Pentru o selectarea corectă a piețelor țintă se recomandă să se aibă în vedere mai multe **criterii de natură economică, tehnică și comercială**. Dintre acestea menționăm următoarele:

- concordanța dintre caracteristicile tehnice și economice ale cererii de produse industriale pe o anumită piață și parametrii respectivi ai ofertei de produse din România;
- perspectivele de evoluție ale mărimii și structurii cererii de produse industriale pe piața respectivă;
- condițiile - eventualele bariere –, ușurința și costurile penetrării pe piața considerată;
- intensificarea concurenței actuale și viitoare pe piața avută în vedere;
- posibilitatea conectării și conlucrării cu rețele de distribuție (lanțuri comerciale cu amănuntul) și importatori direcți, fiabili și cu o bonitate adecvată pe piața respectivă;
- existența, în țara unde este plasată piața avută în vedere, de conexiuni economice, politice etc. anterioare

În vederea unei concentrări a mijloacelor și resurselor disponibile pentru promovarea exporturilor pe piețe potențial favorabile este necesară o abordare a exportului de produse industriale pe baza selectării piețelor țintă, acest lucru ajutând la amplificarea șanselor de penetrare cu produse, de export a unor cantități mari și de conferire de sustenabilitate exporturilor respective. De asemenea, se recomandă organizarea "**de ofensive comerciale**" pe piețele țintă pentru produsele țintă, acest lucru putând fii realizat prin participarea intensă la târguri, evenimente de specialitate, expoziții, misiuni comerciale, campanii de promovare etc.

Pentru perioada următoare considerăm că este recomandabil să se continue politica de export direcționată pe piețe țintă. Pentru obținerea unor rezultate mai bune, este esențial să se implice în realizarea acestor tipuri de acțiuni, organizațiile patronale de ramură și firmele de consultanță care le deservesc. Totodată, se pot întreprinde și dezvolta într-o măsură mai mare relații de tip public-privat în acest domeniu, pe tipul celor din Uniunea Europeană.

3.5.2.1.3. Conectarea agenților economici din România la rețele și canale de distribuție internaționale

Cu ajutorul rețelelor de comerț și de distribuție internaționale sunt comercializate produse/servicii în cantități mari, pe piețele ce au o capacitate de absorbție mare, acest lucru reprezentând esența procesului de desfășurare a comerțului internațional. Aici apare 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. Situația este datorată faptului că, marea majoritate a companiilor românești recurg pentru realizarea exporturilor la intermediari (diverse contacte cu contacte/contracte ocazionale/conjuncturale cu clienți, comercianți din alte țări), și asta atunci când pe anumite piețe externe apar cereri suplimentare inedite sau perturbări în ofertă datorită anumitor conjuncturi economice.

În acest sens, una dintre prioritățile pentru firmele din România trebuie să fie **identificarea și conectarea la rețelele și canalele de distribuție internațională, îndeosebi cele specializate pe anumite categorii de produse. Avantajele** pe care le produce operaționalizarea sa sunt multiple:

- menținerea unei continuități a exporturilor pe perioade de timp mai mari, într-un mod sustenabil, ceea ce ar avea efecte pozitive asupra constanței evoluției cifrelor de afaceri ale firmelor și asupra profitabilității lor;
- introducerea și menținerea produselor românești pe noi segmente ale pieței internaționale, într-un ritm care să nu fie doar ocazional și conjunctural, ce sunt controlate de aceste rețele comerciale internaționale și pe care altminteri fie nu pătrund, fie accesul este numai sporadic, cu cantități mici de produse, când se produc evoluții inedite în cerere și ofertă;
- facilitarea la nivelul producătorilor industriali care intră în acest sistem relațional internațional, de abordări strategice de dezvoltare pe termen lung, datorită siguranței vânzărilor și încasărilor pe

perioade îndelungate și a contactelor directe cu noile abordări comerciale, tehnice, manageriale practicate pe plan internațional în domeniul respectiv;

- 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.
- dobândirea de către industriașii și comercianții din România de know-how comercial și de distribuție, ca urmare a integrării în aceste sisteme comerciale internaționale.

Pentru valorificarea la potențial cât mai ridicat a avantajelor menționate mai sus, producătorii din industria românească trebuie să dispună de **capacități de negociere ridicate și de competențe juridice specializate** în comerțul internațional, acestea reflectându-se prin încheierea de contracte realizate pe principiul câștig-câștig. Ținând cont de faptul că persoanele care fac parte din rețelele comerciale internaționale au o experiență ce nu poate fi neglijată în acest domeniul, în cazul în care aceste capacități și abilități nu își fac simțită prezența în rândul producătorilor români, aceștia din urmă nu vor avea decât de pierdut, nemaiputându-se vorbi atunci de avantaje – contractele fiind realizate atunci pe principiul câștig-pierdere. În plus, trebuie conștientizat și faptul că prețurile de vânzare care pot fi obținute din acest tip de tranzacții – mai ales în prima perioadă de relații – sunt sub nivelul pieței. În aceste condiții este esențial ca prin negociere să obții alte avantaje compensatorii referitoare la condițiile și termenele de plată, accesul la anumite informații comerciale, asistență comercială primită de la aceștia, colaborări în dezvoltarea de noi produse etc.

3.5.2.1.4. Intensificarea și diversificarea inovării și a transferului tehnologic

În contextul economiei, societății și managementului bazate pe cunoștințe, inovarea reprezintă un subiect de mare interes, fapt conștientizat și de managerii firmelor. Acest lucru poate fi explicat datorită faptului că, transferul de know-how și transferul de cunoștințe sunt facilitate de modalități din ce în ce mai accesibile de transmitere a informațiilor. Prin urmare, numărul ideilor care pot sta la baza unei inovări se multiplică enorm, oferind, astfel, surse numeroase de inspirație, care nu trebuie decât să fie valorificate. Consecința logică este reprezentată de intensificarea unui climat inovațional general puternic, ce va rezulta în dezvoltarea și lansarea de noi tehnologii și produse/servicii. În prezent, însăși conceptul de inovare s-a schimbat. Ideea de transfer tehnologic este astăzi privită ca o modalitate pertinentă de intensificare a inovării prin intermediul căreia agenții economici români pot contribui la creșterea competitivității economiei naționale.

În prezent, societățile se află într-o perioadă de tranziție accelerată, marcată de transformări complexe și profunde în toate domeniile de activitate. În acest sens, amploarea inovării se evidențiază în primul rând prin intermediul ritmurilor mari ale dezvoltării de noi produse și tehnologii, însă aceste schimbări nu trebuie să se refere doar la lucrurile tangibile. Astfel, în cadrul organizațiilor își fac prezența tot mai multe acțiuni de inovare ce sunt orientate spre metode de management, organizarea și configurarea afacerii, aspecte ce contribuie la obținerea de avantaje competitive durabile[1].

Tendința de accelerare a ritmului inovărilor este cea mai evidentă în cadrul industriilor de înalte tehnologii, unde durata ciclului de viață a produselor specifice s-a redus la niveluri care cu câțiva zeci de ani în urmă păreau imposibile. Cu toate acestea, această intensificare a inovărilor și-a făcut simțită prezența încă de la începutul evoluției societății, dar în ultimele decenii a început să fie resimțită din ce în ce mai mult.

Având în vedere faptul că de cele mai multe ori transferul tehnologic constă în transfer de cunoștințe și de informații tehnologice, măsurarea valorii economice a transferului tehnologic pune probleme, considerând că presupune măsurarea valorii economice a cunoștințelor [2].

Nu doar industriile de înalte tehnologii sunt în mijlocul unei evoluții, tendința de accelerare a ritmului inovărilor s-a extins, în prezent și în alte industrii, care sunt considerate tradiționale, chiar dacă o comparație între

[1] Popescu, M., Managementul inovării, Editura Universității Transilvania din Brașov, 2016

[2] Bendis, R.A., Craciunoiu, Ș.T., Overcoming Barriers to Technology Transfer and Business Commercialisation in Central and Eastern Europe. Solutions and Opportunities, IOS Press, 2002.

aceste tipuri de industrii și industriile de înalte tehnologii ne arată un ritm sensibil mai crescut în cazul ultimelor menționate.

Concluzia este că acesta este, înainte de toate, rezultatul unui efort sistematic, organizat, tenace și precis direcționat, mai curând decât al inspirației, al scânteierii unui geniu, s-a consolidat pe baza studierii sistematice a unui mare număr de inovări de succes, a determinărilor și implicațiilor acestora.

Deși cele mai multe inovări au într-adevăr loc în cadrul industriilor de înalte tehnologii, inovarea nu este de natură exclusiv tehnică sau tehnologică; ea se poate produce, la fel de bine și în ceea ce privesc canalele de distribuție, managementul, strategiile adoptate, ș.a.m.d. De aceea, orice domeniu poate să realizeze și să beneficieze de inovare pentru o alocare și folosire mai bună a resurselor, pentru creșterea productivității, pentru creșterea randamentelor și pentru atingerea unui nivel superior de eficiență. În domeniul serviciilor, îndeosebi, inovarea are cel mai larg câmp de afirmare, întrucât acest sector al economiei reprezintă un uriaș canal de distribuție, a bunurilor oferite de industriile prelucrătoare; sau, canalele de distribuție se pot schimba mult mai ușor decât produsele/serviciile existente pe piață, oferind, astfel, oportunități numeroase pentru realizarea de inovări.

O altă concluzie importantă, rezultată din studiile efectuate și care va trebui exploatată convenabil în viitor, este aceea că inovarea nu produce schimbarea decât relativ rar, ea fiind încununată de succes mai ales atunci când exploatează, în mod eficace și eficient, o schimbare deja apărută.

3.5.2.1.5. Asigurarea de resurse umane calificate și menținerea nivelului de pregătire al acestora prin modalități noi de perfecționare

Resursa umană reprezintă un factor primordial al dezvoltării durabile socio-economice, prin urmare, asigurarea de resurse umane calificate, alături de menținerea unui nivel de pregătire ridicat al factorului uman prin perfecționarea continuă a acestuia trebuie să constituie una dintre cele mai importante priorități manageriale de urmărit în viitor. Resursele umane trebuie să fie utilizate astfel încât să valorifice la maxim celelalte resurse, în condiții de adaptabilitate continuă la schimbările economiei actuale. În acest context, trebuie să se pună accentul pe rolul factorului uman în dezvoltarea durabilă a României. Importanța rolului factorului uman la nivelul unei organizații reiese în mod evident prin prisma următoarelor considerente principale[1]:

- factorul uman reprezintă vectorul creativ și coordonator al dezvoltării economice și financiare a oricărei organizații;
- factorul uman are o influență decisivă asupra eficacității utilizării celorlalte resurse ale organizației;
- resursele umane dintr-o organizație reprezită unicul factor de producție capabil să genereze și creeze noi valori;
- resursele umane reprezintă creatorul și stimulatorul mijloacelor de producție;
- factorul uman reprezintă factorul primordial al creșterii economice și principala sursă a dinamismului organizației.

În mod tradițional, agenții economici din România, utilizează strategii fundamentate pe costurile reduse ale factorilor de producție și în special al forței de muncă, în loc să se concentreze pe promovarea rolului și responsabilității factorului uman în creșterea productivității și îmbunătățirea performanței. Astfel, deși în ultimii ani s-au înregistrat creșteri ale salariului mediu, firmele din România continuă să resimtă dificultăți în asigurarea și menținerea resurselor umane, cu precădere a celor calificate. Surmontarea acestor dificultăți poate fi realizată doar prin măsuri concrete care să aibă în vedere atât reconsiderarea factorului uman ca cea mai importantă resursă a organizațiilor, dar și măsuri la nivelul autorităților statului care să vizeze piața muncii, sistemul educațional, etc.

Orientarea managerilor români spre dezvoltarea factorului uman se bazează pe modificările survenite în legislația și abordarea autorităților autohtone față de resursa umană, și care vizează:

- flexibilizarea forței de muncă prin mărirea gradului de mobilitate (recalificare) și de perfecționare /specializare a acesteia;
- asigurarea unui echilibru între cerere și ofertă pe piața forței de muncă;

[1] 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.

- corelarea competențelor dobândite de tineri în sistemul educațional cu cerințele actuale care se manifestă pe piața muncii, care să aibă în vedere pregătirea specializată printr-o strânsă colaborare între sistemul educațional și mediul de afaceri (școli de design industrial, licee industriale, școli profesionale, etc.);
- dezvoltarea de know-how și training vocațional;
- dezvoltarea managementului resurselor umane în firmele românești.

Astfel, putem sesiza și sublinia o necesitate la nivelul țării noastre, aflată în permanență dezvoltare, cu privire la identificarea unor modalități de perfecționare a resurselor umane, adaptate cerințelor mediului economic internațional, care să surprindă nuanțele specifice ale contextului local și să permită, în primul rând, susținerea dezvoltării unor resurse umane cu un nivel de cunoștințe și de calificare cât mai ridicat, dar totodată, în al doilea rând, să permită construirea unor entități românești competitive care să valorifice într-un mod cât mai eficient posibil capacitățile superioare ale factorului uman.

3.5.2.1.6. Amplificarea activităților de cercetare-dezvoltare

În vederea unei dezvoltări sustenabile a economiei în ansamblu său, trebuie să se dezvolte în primă instanță regiunile din interiorul acesteia, de aceea trebuie realizată o promovare a industriilor din aceste regiuni, prin sublinierea importanței ca acestea să funcționeze pe baza cercetării și inovării, intensificând, astfel, capacitatea de a concura cu sectoare similare, renumite la nivel mondial.

În contextul actual în care economiile din întreaga lume încep să aibă un ritm de dezvoltare din ce în ce mai accentuat, cercetarea-dezvoltarea și inovarea trebui să reprezinte cele mai importante premise pentru îmbunătățirea funcționalității și performanțelor unei economii. Economia României încă se confruntă cu reminiscențele trecutului, de aceea agenții economici care activează în cadrul ei trebuie să adopte și ei aceste premise esențiale.

Totodată, firmele din România ar trebui să utilizeze la maxim **schemele de ajutor de stat care au drept scop promovarea cooperării transfrontaliere în domeniul cercetării, a parteneriatelor de cercetare public-privat**, a preluării si utilizării rezultatelor cercetării și a proiectelor importante de cercetare de interes comun european, a transferului de personal de cercetare înalt calificat.

În plus, 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.

3.5.2.1.7. Promovarea dezvoltării durabile și sustenabilității

Din cauza faptului că întreaga lume se află în situația în care deficitul de resurse naturale este unul ridicat, trebuie descoperite noi modalități de utilizare și gestionare eficientă a acestor resurse, precum și descoperirea și utilizarea unor noi surse de energie. 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 sustenabilă[1].

Pentru o economie sustenabilă, este imperativ să se acorde o importanță protecției mediului și dezvoltării durabile, prin creșterea eco-eficienței, prin internalizarea costurilor de mediu și prin creșterea numărului de produse/servicii eco-inovative. Sprijinirea acestui deziderat poate reprezenta un avantaj competitiv acordat unui agent economic, prin furnizarea de oportunități de inovare, prin pătrunderea pe noi piețe și creșterea

[1] Danciu, V., Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative, Economie teoretică și aplicată, Vol. XX, No.9 (586), p. 4-24, 2013.

competitivității, prin eficientizarea resurselor regenerabile și investițiilor, fapt pentru care ajutorul de stat pentru protecția mediului se poate acorda cu îndeplinirea unor condiții stricte, pornind de la principiul "poluatorul plătește".

Ținând cont de faptul că energia reprezintă un subiect sensibil, ce trebuie luat în considerare, România ca și stat membru al Uniunii Europene trebuie sa încurajeze agenții economici să dezvolte tehnologii care să folosească mai multe resurse regenerabile pentru obținerea de energie. Aceste acțiuni vor duce la diminuarea și înlocuirea importurilor de energie prin creșterea eficienței energetice, economisirea resurselor de energie, dezvoltarea energiilor regenerabile, folosirea sporită a potențialului biomasei (în cadrul triunghiului format din siguranța aprovizionării, rentabilitate și compatibilitate ecologică).

Organizațiile 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. În plus, 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 impulsionarea procesului de îmbunătățire a sustenabilității.[1]

3.5.2.2. Modalități de perfecționare

Dintre multiplele elemente prin care se pot operaționaliza prioritățile menționate, prezentăm în continuare, selectiv, pe cele pe care le considerăm esențiale pentru majoritatea agenților economici din România.

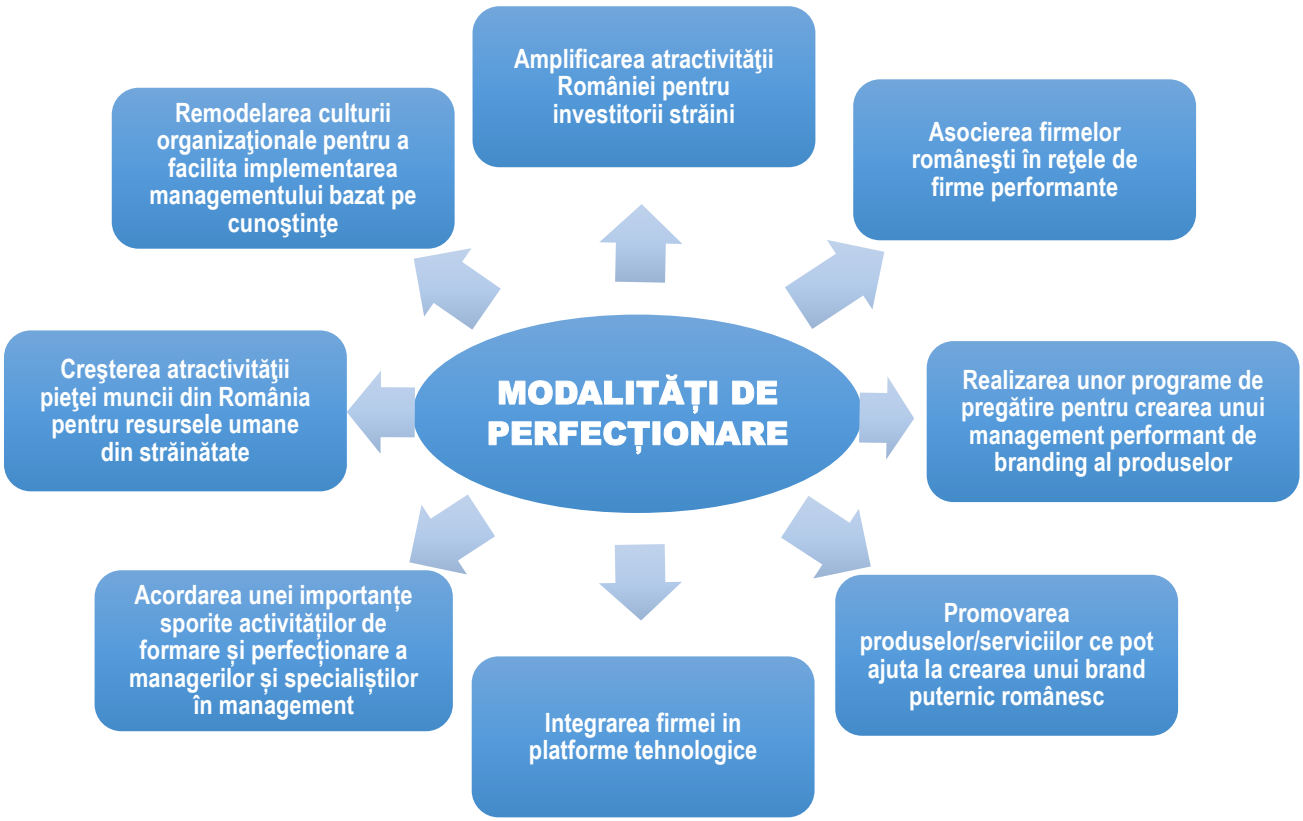


Figura nr. 30 - Modalități de acțiune manageriale pe termen lung, la nivelul agenților economici

[1] Ibidem.

3.5.2.2.1. Amplificarea atractivității României pentru investitorii străini

Din punctul de vedere al nivelului de dezvoltare tehnologică, România, mai exact, firmele românești, mai au de recuperat pentru a ajunge la același standard cu cel al concurenților din alte țări ale Uniunii Europene. Această situație accentuează necesitatea de creștere a competitivității, resimțindu-se nevoia unor investiții străine și autohtone net superioare, pentru o îmbunătățire a performanțelor tehnico-economice. Atragerea de capital și de investiții, fie ele autohtone, fie străine au devenit o cale de dezvoltare și evoluție reală a organizațiilor în orice situație economică.

În consecință, pentru menținerea sau dezvoltarea firmelor din România este necesară atragerea de capitaluri mult mai mari decât cele investite în perioada precedentă, și pot fi utilizate investiții ce provin din următoarele două tipuri de surse:

- autohtone, reprezentate de companiile și oamenii de afaceri români, inclusiv investiții de stat prin parteneriat public-privat;
- străine, reprezentate de companiile și oamenii de afaceri din străinătate.

Datorită reducerii investițiilor din surse autohtone, ca urmare situației economice actuale din România (criza economică, gradul de dezvoltare al economiei, situația și puterea financiară a companiilor și celorlalte organizații românești), va trebui să se recurgă la atragerea de investiții străine (capital străin sub formă de investiții directe).

Pentru firmele din România, **avantajele** atragerii de capital străin, sunt multiple:

- investirea în firme care prezintă cert avantaj competitiv internațional;
- însoțirea investițiilor de know-how tehnic, managerial, marketing, financiar, ecologic etc. care creează modele și se diseminează în economia românească;
- generarea directă și indirectă de oportunități de afaceri pentru întreprinzătorii locali referitoare la componente, utilități, servicii etc.;
- contribuirea la formarea și dezvoltarea de lanțuri valorice și la racordarea la lanțurile valorice globale;
- crearea de noi locuri de muncă care pot rezolva probleme sociale importante;
- generarea de profit.
- crearea unui mediu stimulator pentru dezvoltarea sferei de cercetare-dezvoltare-inovare de la nivelul țării.
- dezvoltarea pieței de capital.
- orientarea spre integrarea europeană a politicilor de stat și a strategiilor de la nivel de țară.

Ceea ce trebuie reținut din cele menționate anterior, este că, în special, atragerea de investiții străine directe, trebuie să constituie un obiectiv strategic pentru România, în general, dar și o direcție de acțiune strategică pentru firmele românești.

3.5.2.2.2. Asocierea firmelor românești în rețele de firme performante

Noțiunea de rețea de firme este o noțiune care în ultima perioadă a înregistrat o atenție sporită din partea specialiștilor și practicienilor din domeniu. Acest lucru este datorat faptului că, această nouă formă de organizare permite firmelor componente să realizeze sinergii, în țările dezvoltate înregistrând o rapidă extindere. Rețeaua de firme constituie o formă de alianță strategică între un număr mare de firme, amplasate în diferite zone geografice, care colaborează pentru realizarea unui obiectiv comun. Ca și formă de organizare, rețeaua de firme se conturează ca o a treia formă de organizare, situată între firma clasică și piață.

În cazul rețelelor de firme industriale, produsele create/vândute de acestea tind să fie performante și de cele mai multe ori au o complexitate și valoare ridicată. Principalele **caracteristici ale rețelei de firme industriale** sunt:

- reprezintă un ansamblu de firme independente care au interese majore 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.

Rețelele de firme creează inovații și realizează performanțe mult mai bune decât firmele izolate ce nu cooperează/colaborează. Această formă de organizare poate permite, spre exemplu, unor mici producători dintr-o regiune a României să se asocieze sub formă de rețea, să colaboreze și să promoveze, astfel, anumite produse autohtone pe piața internațională, care altfel nu ar fi putut să facă acest lucru, neavând puterea necesară. Însă nu trebuie neglijat, de cei interesați de acest concept, că încrederea este ceea ce stă la baza oricărei relații de colaborare.

3.5.2.2.3. Realizarea unor programe de pregătire, la nivel de firmă, pentru crearea unui management performant de branding al produselor

Managementul brandingului este văzut de mulți ca o posibilă cale de obținere a unui avantaj competitiv durabil prin construirea unui brand puternic a cărui poziționare (în termeni de loialitate a clienților, cotă de piață ridicată și preț special) este extrem de dificil de copiat sau de amenințat de către concurenți[1].

În vederea susținerii unui management performant al brandului, la nivel de firmă, trebuie să se creeze, să se promoveze și să se realizeze programe de pregătire și informare.

Dezvoltarea unui brand puternic la nivelul agenților economici presupune parcurgerea următorilor pași:

- proiectarea și dezvoltarea unor produse superioare, care să se diferențieze de cele ale competitorilor, prin oferirea de caracteristici și avantaje distinctive consumatorului;
- stabilirea unei strategii de poziționare a produsului, clare, dar și distincte față de produsele competitoare;
- realizarea unei comunicări integrate continue, respectiv comunicarea permanentă cu consumatorul – cei ce consumă sau nu brandul - și comunicarea permanentă cu angajații – cei ce susțin sau nu brandul;
- menținerea încrederii consumatorului în firmă prin oferirea beneficiilor promise prin campanile de comunicare și de promovare a brandului;
- păstrarea relevanței brandului în timp, prin continuarea satisfacerii nevoilor consumatorului prin inovație continuă și diferențiere față de competitori.

3.5.2.2.4. Promovarea produselor și serviciilor românești ce dețin caracteristici distinctive sau oferă beneficii deosebite, ce pot ajuta la crearea de branduri puternice românești

Această modalitate este din ce în ce mai necesară, în special pe piața internă, ținând cont de competiția globală în continuă creștere, fapt ce a determinat preferarea produselor importate în fața celor românești, de către consumatorii din România. Cu toate acestea, există convingerea că, consumatorii români pot fi convinși pe viitor să opteze pentru produse românești, și chiar nu este nevoie de foarte multă convingere, atâta timp cât produsele românești vor fi la același standard ca și cele internaționale ce beneficiază de branduri mult mai puternice. Însă trebuie descoperită o modalitate de dezvoltare mai rapidă și incisivă a brandurilor românești, pentru a nu permite decăderea acestora în fața competitorilor internaționali.

3.5.2.2.5. Integrarea firmelor în platforme tehnologice[2]

Pentru a accelera producerea 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

[1] 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.

[2] Nicolescu O., Mereuță C., Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană, Aspes, București, 2007.

cercetare și dezvoltare tehnologică pe termen lung și un program de realizare a acestora. Menirea platformelor tehnologice este de a determina o aliniere mai eficace a priorităților de cercetare din Uniunea Europeană la necesitățile industriei. O platformă tehnologică acoperă întregul lanț al valorii din domeniul respectiv, asigurându-se astfel, că prin cercetare, se vor produce cunoștințe care se vor transforma în tehnologii și procese ce vor genera produse și servicii comercializabile. Prin intermediul platformelor tehnologice se asigură o focalizare pe domenii tehnologice de vârf, folosind mai eficace investițiile destinate cercetării științifice, cu efecte directe în amplificarea conținutului tehnologic al activităților industriale și a performanțelor comerciale.

Apelarea la platformele tehnologice pentru a promova tehnologii de vârf este absolut necesară, atât datorită impactului pozitiv asupra competitivității industriale, cât și datorită familiarizării cu acest mecanism specific economiei bazate pe cunoștințe, care va prolifera rapid în viitor, generând utilizatorilor avantaje competitive certe. Dintre multiplele mecanisme prin intermediul cărora platformele tehnologice pot genera **avantaje** competitive pentru firmele care le implementează, pot fi menționate:

- generarea de competitivitate industrială;
- realizarea unei viziuni comune a stakeholderilor asupra tehnologiei avute în vedere, ceea ce facilitează folosirea în comun a resurselor și integrarea activităților;
- mobilizarea de surse de finanțare publice și private substanțiale pentru rezolvarea obiectivelor științifico-tehnice stabilite;
- reducerea fragmentării activităților de cercetare și de dezvoltare în domeniul vizat, cu efecte pozitive științifice, tehnice și economice binecunoscute;
- eliminarea situațiilor în care investiții masive în cercetare-dezvoltare ale Uniunii Europene produceau rezultate științifice și tehnice sub nivelul așteptat și previzionat,
- oferirea anumitor beneficii cetățenilor Uniunii Europene.

3.5.2.2.6. Acordarea unei importanțe sporite activităților de formare și perfecționare a managerilor și specialiștilor în management

Specialiștii, în general și în special, managerii, inginerii, economiștii, dar și celelalte categorii care formează corpul de specialiști (juriști, informaticieni, psihologi, sociologi, etc.) au o importanță deosebită în cadrul oricărei firme, în special în condițiile trecerii la societatea bazată pe cunoștințe, unde accentul este pus pe resursa umană, respectiv pe dezvoltarea durabilă prin valorificarea factorului uman la potențial maxim. Influența specialiștilor asupra funcționalității firmei crește odată cu intensificarea trecerii la economia si managementul bazat pe cunoștințe.

Activitățile de formare și perfecționare a managerilor și a specialiștilor în management reprezintă căi prin intermediul cărora se poate asigura practicarea unui management de tip profesionist și pot avea următoarele roluri principale[1]:

- asigurarea transferului de cunoștințe, însușirea de abilități și modelarea comportamentală a managerilor după un anumit interval de timp;
- 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 lărgească gama de cunoștințe, abilități și comportamente;
- educarea permanentă a managerilor, conectată la progresul și evoluțiile previzibile ale societății.

Pentru operaționalizarea acestei modalități va trebui să se ia în considerare punctul central pe care resursele umane vor trebui să îl ocupe odată cu trecerea la managementul bazat pe cunoștințe în cadrul firmei. Într-o firmă bazată pe cunoștințe, rolul hotărâtor tind să-l aibă **salariații bazați pe cunoștințe** care se organizează și manageriază sensibil diferit, aceștia având abilități și capacități net superioare de utilizare a cunoștințelor pentru crearea de inovare. De aceea, pentru a fi competitive atât la nivel național, cât și la nivel internațional, agenții economici au nevoie de următoarele **categorii de specialiști**:

- manageri formați profesional, care să posede viziunea, instrumentele și abilitățile necesare conducerii

[1] Popa, I., *Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe*, Economia seria Management, anul IX, nr. 2, 2006.

performante a activităților realizate, caracterizate prin complexitate, dinamism, tehnicitate ridicată etc.;

- ingineri, tehnicieni și maiștri de anumite specialități, pregătiți în mod adecvat, capabili să deruleze eficient activitățile curente de natură tehnică din întreprinderi;
- alți specialiști cu pregătire tehnică capabili să perfecționeze produsele și tehnologiile existente și să conceapă și să asimileze noi produse și procedee tehnologice;
- economiști, informaticieni, psihologi, sociologi și alți specialiști care să colaboreze cu corpul tehnic în mod eficace atât pentru asigurarea funcționalității curente a firmei, cât și în dezvoltarea acesteia, pe bază de inovare.

3.5.2.2.7. Creșterea atractivității pieței muncii din România pentru resursele umane din străinătate

Alături de perfecționarea resurselor umane autohtone și transformarea acestora în specialiști, salariați bazați pe cunoștințe și resurse umane centrate pe învățare continuă și inovare, firmele din România trebuie să accepte ca și opțiune viabilă ideea de atragere de resurse umane din alte țări.

În opinia noastră, atragerea de resurse umane din străinătate poate reprezenta o acțiune importantă pentru firmele românești deoarece:

- oferta de resurse umane tinere pe piața muncii scade ca urmare a reducerii natalității și a îmbătrânirii populației;
- o parte apreciabilă dintre absolvenții universităților, liceelor, școlilor vocaționale etc. emigrează în Uniunea Europeană și în alte țări datorită veniturilor mult mai mari pe care le pot obține în aceste țări;
- manifestarea deja pe piața muncii pentru industrie a penuriei pentru numeroase categorii de muncitori calificați, maiștri, tehnicieni și, în ultimii ani și pentru anumite categorii de ingineri;
- sunt necesare anumite abilități, cunoștințe și competențe specifice a resurselor umane în contextul investițiilor tot mai accelerate în tehnologie performantă.

Acestea fiind spuse, trebuie să ne asigurăm că atragerea de resurse umane din străinătate este realizată astfel încât să aducă avantaje firmelor românești și să ajute economia din România în general, fără să acționeze ca un impediment pentru resursele umane autohtone, prin stabilirea unor premise generale de urmat pentru funcționarea acestui mecanism, în condiții de eficiență și eficacitate.

Pentru a maximiza beneficiile atragerii de forță de muncă din străinătate și a minimiza efectele sale negative pentru firmă și societate, este necesar să fie luate în considerare o serie de elemente, precum: stabilirea deficitului de resurse umane pentru funcționarea și dezvoltarea firmei pentru perioade mai lungi de timp, detaliat pe categorii de muncitori calificați și specialiști și a surselor posibile de acoperire; atragerea cu prioritate de resurse umane din țările care sunt mai apropiate cultural de România, pe primul plan fiind Republica Moldova; primirea de resurse umane numai pentru profesiile care sunt deficitare pentru firme și în concordanță cu piața muncii din România; practicarea unor modalități de reglementare a condițiilor de muncă și de ședere în România, care să asigure utilizarea resursei umane din străinătate pentru o perioadă îndelungată de minim 5-7 ani și nu folosirea pasageră de câteva luni, urmată de plecarea în alte țări mai atractive din Uniunea Europeană.

3.5.2.2.8. Remodelarea culturii organizaționale pentru a facilita 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.

3.5.3 Managementul furnizorilor de training și consultanță managerială

Profesionalizarea managementului în România depinde în măsură foarte mare de calitatea pregătirii și consultanței manageriale, și ca atare dezvoltarea organizațiilor din acest domeniu prezintă o însemnătate deosebită. În vederea amplificării funcționalității și performanțelor entităților care furnizează activități de formare și consultanță managerială, se recomandă următoarele **direcții de acțiune** (figura nr. 31):

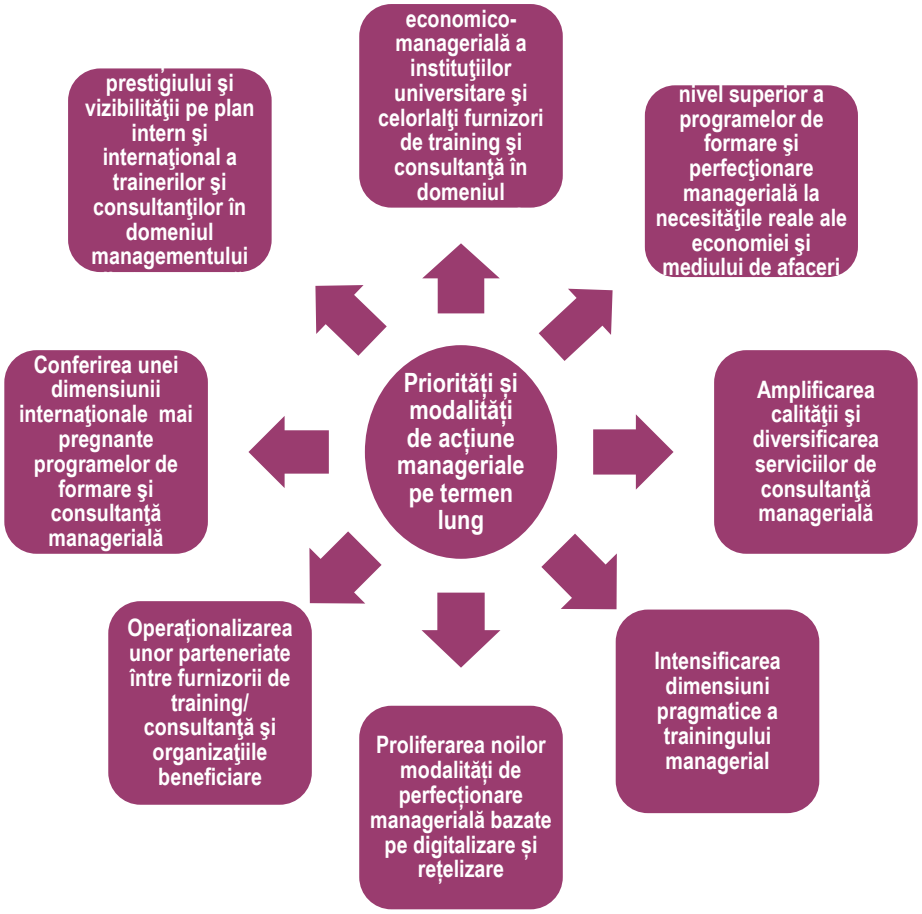


Figura nr. 31 - Direcții de acțiune pe termen lung în domeniul trainingului și consultanței manageriale

3.5.3.1. Modernizarea economico-managerială a instituțiilor universitare și celorlalți furnizori de training și consultanță în domeniul managementului

Această abordare asigură premisele furnizării unor servicii de învățământ și consultanță performante și implică concentrarea eforturilor organizaționale în următoarele **direcții**[1]:

- Armonizarea obiectivelor acestor organizații cu tendințele manifestate pe plan internațional, de amplificare a contribuției universităților și altor formatori de personal la progresul economico-social, promovarea și manifestarea spiritului intreprenorial etc.
- Practicarea unui management strategic evolutiv, prin amplificarea capacității de adaptare la mediul extern a organizației în urma operaționalizării unor procese strategice flexibile cu caracter iterativ
- Amplificarea calitativă a domeniilor principale de activitate - învățământ și cercetare științifică
- Perpetuarea în cadrul fiecarei organizații a caracteristicilor universităților care au performat pe termen lung, cum ar fi adaptabilitate ridicată la evoluțiile mediului, coeziune și identitate organizaționale puternice, toleranță față de abordările experimentale, rigurozitate în domeniul financiar etc.
- Abordarea profesionistă a procesului de construire a prestigiului și imaginii instituției de învățământ
- Modernizarea managementului academic
- Focalizarea asupra investițiilor în oameni
- Asigurarea stabilității financiare a organizației
- Diversificarea surselor de venit
- Existența unei viziuni sistemice asupra organizației
- Realizarea de investiții în domeniul comercial și constituirea unui grup de manageri specializați în decizii comerciale
- Renunțarea la activitățile de importanță mai redusă în vederea favorizării dezvoltării instituției
- Promovarea transparenței și asigurarea disponibilității informațiilor
- Transformarea nerealizărilor în succese
- Operaționalizarea parteneriatelor public-private în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

Subliniem necesitatea asigurării unei concordanțe cât mai consistente între acțiunile pe termen scurt, mediu și lung, în vederea evitării apariției unor disfuncționalități în operaționalizarea procesului de consolidare economică și modernizare managerială a organizațiilor.

3.5.3.2 Adaptarea la un nivel superior a programelor de formare și perfecționare managerială la necesitățile reale ale economiei și mediului de afaceri din România

Această modalitate de acțiune vizează, în principal, următoarele **aspecte cu caracter operațional**:

- Informarea detaliată și permanentă cu privire la necesitățile pieței muncii în domeniul pregătirii managerial-intreprenoriale continue, prin evaluarea cerințelor de formare ale potențialilor beneficiari; testarea nevoilor de formare poate fi realizată nu numai de către universități, firme/ centre de formare și consultanță managerială, fundații, etc. ci și de organizații naționale în domeniu, cum ar fi SAMRO (Societatea Academică de Management din România)
- Conlucrarea și consfătuirea cu organizațiile patronale și sindicale reprezentative la nivel național în legătură cu tipurile de cunoștințe/ programe de pregătire necesare și alte cerințe cu caracter practic, în scopul adaptării ofertei de training și consultanță la realitățile economico-sociale, actuale și viitoare
- Ameliorarea conținutului curricular al programelor de training în sensul incorporării unor tematici care să vină în întâmpinarea cerințelor solicitanților de formare continuă, respectiv personalizarea cursurilor la nivel de organizații sau grupuri de participanți, în funcție de necesitățile, specificitățile și dezideratele acestora
- Corelarea flexibilizării curriculare a programelor de training cu eterogenitatea cunoștințelor participanților și timpul avut la dispoziție de a furnizorul de servicii.
- Formarea și dezvoltarea unui corp de formatori competent, alcătuit preponderent din cadre didactice și specialilti de prestigiu, care posedă o amplă experiență, know-how managerial și pregătire pedagogică

[1] Shattock, M. (2003), *Managing Successful Universities*, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham.

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.

3.5.3.3 Amplificarea calității și diversificarea serviciilor de consultanță managerială

Situarea în prim plan și luarea în considerare a evoluțiilor dimensionale, structurale și calitative ale cererii de consultanță din România și tendințelor manifestate în consultanța din țările dezvoltate impactează considerabil performanțele și competitivitatea furnizorilor autohtoni din acest domeniu. Dintre numeroasele **modalități de transpunere în practică** a acestui deziderat, menționăm:

1. Diversificarea ofertei de consultanță pe cel puțin trei coordonate:
   - ramuri economice - industrie, construcții, agricultură, transporturi, turism, servicii, comunicații etc. - și în cadrul acestora luarea în considerare a subdomeniilor de activitate
   - mărimea întreprinderilor – micro, mici, mijlocii și mari
   - componente majore ale managementului - strategii, reengineering, reproiectare managerială, management bazat pe cunoștințe, sistem metodologic, sistem decizional, sistem informațional, sistem organizatoric, managementul resurselor umane etc.
2. Focalizarea consultanței asupra necesităților și condițiilor specifice fiecărui client, asigurând un grad ridicat de personalizare și eficacitate ridicată a serviciilor
3. Mediatizarea continuă a serviciilor de consultanță oferite și furnizarea unor informații cât mai complete și corecte cu privire la conținutul și condițiile consultanței, atât prin prin intermediul marketingului clasic, cât și a celui electronic
4. Conferirea de pragmatism serviciilor de consultanță, prin focalizarea acestora asupra obiectivelor concrete și evaluarea efectele generate în funcționalitatea și performanțele domeniilor de intervenție și ale firmei în ansamblul său
5. Preluarea și integrarea de către prestatorii de consultanță din România a celor mai bune practici de consultanță din U.E./alte țări și adaptarea acestora la specificitatea economică și culturală din țara noastră, la condițiile și cultura organizațională existente în firmele și/sau unitățile administrației de stat care apelează la astfel de servicii
6. Proliferarea mentoring-ului, coaching-ului, tutoring-ului, benchmarking-ului și a celorlalte modalități complexe de training-consultanță în cadrul organizațiilor, care implică eforturi financiare, dar sunt deosebit de eficace în planul transferului de know-how managerial, dezvoltării managerilor tineri și altor specialiști în management, creșterii performanțelor individuale și amplificării funcționalității organizației
7. Combinarea consultanței manageriale cu alte forme de consultanță – contabilă, juridică, comercială, financiară, etc - într-o abordare coerentă, subordonată creșterii competitivității și performanțelor organizației beneficiare
8. Abordarea și operaționalizarea consultanței pe principiul win-win, într-o viziune pe termen lung, cu efecte pozitive în funcționalitatea/competitivitatea organizațiilor asistate și perenitatea relațiilor de consultanță și

veniturilor consultanților

9. Conlucrarea strânsă dintre mediul academic, consultanții și trainerii din firmele specializate și organizațiile beneficiare, astfel încât să se asigure înnoirea permanentă a produselor de consultanță și training pe baza ultimelor noutăți furnizate de știința managementului și alte științe conexe, concomitent cu adaptarea consultanței la realitățile din economia românească și organizațiile private/ publice autohtone, aflate într-o complexă și dinamică transformare organizațională
10. Operaționalizarea și dezvoltarea activităților de consultanță managerială pe baza accesării fondurile europene gestionate în România și de la Bruxelles

Punerea în practică a acestor recomandări, fie și parțial, sunt în măsură să contribuie la profesionalizarea operatorilor din domeniu, și implicit la amplificarea calității consultanței din România.

3.5.3.4 Intensificarea dimensiunii pragmatice a trainingului managerial

Efectele pozitive asupra beneficiarilor programelor de pregătire managerială sunt impactate în măsură apreciabilă de conferirea unei pronunțate dimensiuni pragmatice activităților de formare.

În scopul intensificării caracterului pragmatic al trainingului managerial **se recomandă următoarele modalități concrete de acțiune:**

- Fundamentarea pregătirii manageriale pe materiale didactice care reflectă realitățile actuale din domeniul de activitate al cursanților
- Apelarea pe scară largă a studiilor de caz, minicazurilor, aplicațiilor, testelor, etc. într-o manieră pronunțat interactivă și centrată pe analize aprofundate și conturarea de soluții manageriale
- Incorporarea de simulări manageriale de organizații, cu un solid suport informatic, care să reprezinte adevărate laboratoare decizionale, să permită experimentarea de variante, tipuri de analize și decizii, precum și evaluarea complexă a calității muncii și pregătirii cursanților, pe bază de criterii de performanță economico-manageriale identice/ asemănătoare cu cele utilizate în prezent în organizații
- Finalizarea programelor de pregătire cu elaborarea de aplicații manageriale diferențiate în funcție de obiectivele fiecărui program, care să abordeze și soluționeze probleme reale și semnificative ale organizației beneficiarului de instruire sau din domeniul de interes al cursanților care nu desfășoară nicio activitate în perioadă derulării trainingului
- Constituirea unei bănci naționale de studii de caz, simulări și aplicații manageriale autohtone, sub egida SAMRO, organizată pe principiile selectivității și diseminării controlate, în vederea realizării unui salt major în creșterea calității materialelor didactice utilizate, a realismului și pragmatismului acestora
- Participarea unor specialiști, oameni de afaceri etc. de notorietate la derularea programelor de pregătire și perfecționare managerială
- Atragerea de formatori cu amplă experiență managerială la nivel de firmă, în domeniul de activitate al cursanților.

Referindu-ne la simulările manageriale, precizăm faptul că în țara noastră se utilizează una dintre cele mai bune simulări manageriale de firmă de pe mapamond – PRELEM XXI, concepută în cadrul Facultății de Management din ASE București și Institutului de Management și Marketing Internațional MANAGER, pe baza know-how-ului obținut în cursul unor specializări la New York University.

În vederea creșterii nivelului calitativ al cursurilor și îmbunătățirii pregătirii participanților se impune respectarea, pe cât posibil, a unui nivel rezonabil de omogenitate a grupului de cursanți, din punct de vedere al pregătirii profesionale de bază și/ sau domeniului de activitate, asigurându-se astfel, premisa structural-organizatorică a corespondenței dintre cunoștințele cursanților și conținutul proceselor de pregătire.

3.5.3.5. Proliferarea noilor modalități de perfecționare managerială bazate pe digitalizare și rețelizare

Schimbările 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 Kiron[1] 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**.

In 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 economiai 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.

În 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, platfome 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.

Pregatirea de tip ”Personal learning cloud” prezintă patru caracteristici majore[2]. 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 ”autentificată”, 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 capabilitățile 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.

3.5.3.6 Operaționalizarea unor parteneriate între prestatorii de training/ consultanță în domeniul managementului și organizațiile beneficiare

Parteneriatele dintre prestator și beneficiar au rolul de a degreva furnizorul de serviciilor de formare managerială, de o serie de activități cu caracter organizatoric - marketarea pieței, asigurarea dotărilor pentru derularea corespunzătoare a prelegerilor, aplicațiilor, simulărilor etc. - și implicit, de a îmbunătăți calitatea serviciilor.

---

[1] 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/ (accessed 08 March 2019).

[2] Moldoveanu, M. and Narayandas, D. (2019), “The Future of Leadership Development”, *Harvard Business Review*, Vol. 97 No. 4, pp. 40-48.

Pentru **amplificarea eficacității parteneriatelor se impune acționarea pe următoarele paliere**:

- Implicarea organizației prestatoare exclusiv în realizarea obiectului contractului de parteneriat - pregătire și consultanță - și asigurarea din partea beneficiarului a condițiilor organizatorice adecvate instruirii și valorificării cunoștințelor și know-how-ului pus la dispoziție de furnizorul de servicii
- Configurarea parteneriatelor din zonele mai puțin dezvoltate, unde există penurie de traineri și consultanți competenți, prin încorporarea universităților/ centrelor de consultanță și training din București și/ sau alte orașe mari
- Realizarea unor acorduri sau convenții cadru pe termen lung, bazate pe strategii educaționale, de consultanță și marketing, focalizate pe obiective care reflectă realist necesitățile respectivelor zone, de natură să satisfacă dimensional, structural și calitativ cererea de pregătire și consultanță

Adoptarea în anul 2010 a Legii parteneriatului public-privat crează premise net superioare pentru a realiza parteneriate care să vizeze dezvoltarea unor activități de pregătire și consultanță managerială. Această lege oferă posibilitatea combinării resurselor organizațiilor din sectorul public cu cele ale organizațiilor private, asigurând astfel un suport organizațional, financiar și managerial superior pentru creșterea cantitativă și calitativă a activităților de training și consultanță managerială. Necesitatea și impactul parteneriatelor în domeniul trainingului și consultanței se amplifică concomitent cu intensificarea revoluției cunoștințelor și dezvoltării economiei bazate pe cunoștințe.

3.5.3.7 Conferirea unei dimensiunii internaționale mai pregnante programelor de pregătire și consultanță managerială

Internaționalizarea intensă a activităților se manifestă în toate domeniile, cu un plus de intensitate în domeniul managementului, datorită rolului și multiplelor funcții ale acestuia. În consecință, consultanța și programele de formare managerială trebuie să aibă o pregnantă tentă internațională. **Amplificarea dimensiunii internaționale a programelor de pregătire și consultanță poate fi asigurată prin mai multe tipuri de acțiuni**:

- Perfectarea unor parteneriate cu organizații similare training și consultanță din alte țări
- Participarea mai frecventă în derularea proiectelor internaționale focalizate asupra managementului, intreprenoriatului sau domeniului economic
- Afilierea la organisme/ asociații profesionale internaționale de prestigiu în domeniul formării și consultanței manageriale
- Cooperarea mai intensă cu organizații performante de training și consultanță străine care au filiale în țara noastră
- Implicarea visiting-profesorilor care activează în universități prestigioase din Uniunea Europeană și din lume
- Cooptarea unor personalități în domeniul managerial-intreprenorial din alte țări la derularea programelor de training și consultanță mai complexe

Se recomandă concentrarea eforturilor de internaționalizare asupra zonei U.E., în vederea valorificării numeroaselor oportunități oferite de Tratatul de aderare, Strategia UE 2020 și de sistemul de programe și fonduri gestionate de Comisia Uniunii Europene.

3.5.3.8 Creșterea prestigiului și vizibilității pe plan intern și internațional a trainerilor și consultanților în domeniul managementului din țara noastră

În acest sens, **se recomandă următoarele tipuri de acțiuni**:

- Selectarea și recrutarea cadrelor didactice implicate în derularea programelor manageriale din rândul elitei universitare în domeniu, certificată de lucrări didactice și științifice, experiență managerială națională și internațională, deținerea de know-how specific managerial, consultanță furnizată firmelor private și/sau instituțiilor publice etc.
- Practicarea mobilității internaționale a formatorilor și consultanților pentru actualizarea nemijlocită a informațiilor/ cunoștințelor cu privire la evoluția managementului, a mediului de afaceri, administrației publice etc., în U.E. și alte țări.

- Organizarea periodică de manifestări naționale și internaționale focalizate asupra noutăților autohtone din domeniul managementului, fie de universitățile și firmele/ centrele de training și consultanță consacrate din România, fie de către organizațiile naționale de prestigiu (SAMRO, AMCOR etc.)
- Implicarea cât mai frecventă a trainerilor și consultanților autohtoni în parteneriate internaționale cu caracter educațional, științific etc., în cadrul cărora se pot transfera cunoștințe manageriale și consolida relațiile profesionale și umane cu specialiștii de top
- Participarea intensă a trainerilor și consultanților la manifestări științifice manageriale din străinătate sau România, cu prezență multinațională semnificativă
- Acreditarea națională și internațională a consultanților în management
- Derularea periodică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții autohtoni cu participarea Asociației Europene a Consultanților și unor experți de prestigiu din lume
- Exploatarea oportunităților de contacte internaționale oferite de aderarea României la U.E., prin participarea la programe internaționale administrate la nivelul Uniunii Europene sau României - Programul Cadrul 7, programele finanțate din Fondurile structurale, Fondul Social European etc.
- Apelarea la mass-media naționala și internațională pentru a face cunoscute realizările formatorilor din România, sub multiplele lor forme – materiale didactice elaborate, simulări manageriale, utilizarea studiilor de caz, participarea la manifestări științifice internaționale, organizarea de cursuri de pregătire și perfecționare etc.

Prestigiul organizațiilor care furnizează servicii de formare și consultanță managerială, condiționează în măsură considerabilă penetrarea pe o piață românească cu repere insuficient de bine conturate și într-un mediu de afaceri autohton impactat negativ de deciziile politice, mentalitățile retrograde și evoluțiile contextuale internaționale complexe.

3.6. Priorități și modalități de acțiune pe termen mediu și scurt

3.6.1. Managementul național

3.6.1.1. Priorități manageriale economice pentru 2019-2020

În formularea priorităților pentru anii următori, specialiștii Comisiei Europene, în Raportul de țară pentru România pornesc de la evaluarea din 2019[1].

Pentru anul 2018 s-au făcut 10 recomandări României. S-au obținut progrese limitate la șase dintre acestea, iar la patru nu s-au înregistrat rezultate pozitive. Pornind de la aceste constatări, Comisia Europeană a formulat **prioritățile** pentru anul 2019, grupate pe **patru domenii:**

- finanțele publice și fiscalitatea;
- sectorul financiar;
- piața forței de muncă și achizițiile publice;
- reformele în domeniile competitivității și investițiile.

Dintre numeroasele **priorități, prezentăm selectiv următoarele:**

- Asigurarea unui cadru legal stabil, predictibil, precum și utilizarea evaluărilor impactului normativ;
- Creșterea investițiilor publice, întreprinderile considerând investițiile în infrastructură o prioritate majoră pentru cheltuielile publice;
- Lansarea unor proiecte amplede investiții, care să rezolve problema infrastructurii insuficiente sau de calitate scăzută;
- Prioritatea aspectelor calitative ale investițiilor;
- Reforme care să mărească potențialul economiei și care să asigure o creștere sustenabilă, deoarece modelul de creștere economică al României, bazat pe cheltuielile consumatorilor, afectează

[1] Commission Staff Working Document Country Report Romania 2019, Bruxelles.

capacitatea țării de a atinge în mod durabil nivelul de trai din UE;

- Măsuri pentru o bună utilizare a fondurilor UE și a altor tipuri de spijin financiar disponibile, creșterea gradului de absorbție, simplificarea birocrației în domeniu și eliminarea blocajelor sistemice;
- Măsuri active pentru rezolvarea problemelor importante privind deficitul de forță de muncă cu calificare/competențe corespunzătoare cererii pieței muncii;
- Corelarea învățământului cu cerințele de pe piața forței de muncă, întrucât capitalul uman nu pare să fie suficient adaptat nevoilor unei piețe a muncii competitive;
- Măsuri specifice pentru dezvoltarea sectorului IMM, pentru a încuraja inițiativele antreprenoriale ale IMM-urilor, creșterea capitalizării lor, mobilizarea unor surse private suplimentare de finanțare și a instrumentelor financiare ale UE;
- Simplificarea procedurilor administartive și generalizarea serviciilor de e-Guvernare pentru întreprinderi;
- Adoptarea de măsuri pentru reducerea diferențelor de dezvoltare între zonele urbane și rurale, care sunt semnificative și care limitează dezvoltarea socio-economică a zonelor rurale;
- Realizarea de parteneriate public-private cu efecte multiplicatoare semnificative în economia națională;
- Definirea criteriilor obiective pentru stabilirea salariului minim;
- Asigurarea unui dialog social calitativ cu partenerii sociali și cu amplificarea transparenței decizionale;
- Punerea în aplicare a strategiei anticorupție;
- Amplificarea capacității de inovare generală a economiei, care este scăzută;
- Focalizarea pe digitalizare, care este un factor esențial pentru stimularea inovării și competitivității.

Pentru operaționalizarea priorităților formulate în Raportul de țară, este necesară implicarea intensă și profesionistă a managementului de la toate nivelurile – națioanl, sectorial, regional, local și microentități economico-sociale.

3.6.1.2. Modalități de acțiune la nivelul managementului național

3.6.1.2.1. Focalizarea managementului la nivel național, sectorial, regional și local asupra relansării investițiilor de stat și private

Pentru funcționarea normală a oricărui sistem și – îndeosebi – pentru dezvoltarea lui sunt absolut necesare investiții. În România, la nivel național, în ultimii ani investițiile, atât cele de stat și publice, cât și cele private, au avut un trend descendent. Investițiile trebuie ghidate de principiile dezvoltării sustenabile.

Anul 2016 a marcat o stopare a declinului și o ușoară creștere a investițiilor private, continuate și în 2017 și 2018, dar insuficientă, având în vedere necesitățile economiei României, starea precară a infrastructurii, densitatea redusă a firmelor la 1000 de locuitori, la mai puțin de 50% față de media UE, nivelul modest de înzestrare tehnică pe un salariat, etc.

Între **modalitățile principale** de stimulare a creșterii investițiilor, în special în sectorul privat, menționăm următoarele:

- Diversificarea serviciilor oferite de Fondul de Garantare a Creditelor pentru IMM-uri și Fondul Român de Contragarantare, în vederea relansării finanțării IMM-urilor. În prezent, FNGCIMM garantează pentru circa 1,5 miliarde de euro și poate garanta pentru încă 2,5 miliarde de euro prin modernizarea serviciilor.
- Impozitarea graduală a IMM-urilor nou înființate – scutire de impozit în primul an, reducerea cu 50% a impozitului pe profit în cel de-al doilea an, cu obligativitatea de asigurare a funcționării societății comerciale pentru perioadă de minim trei ani după finalizarea facilităților.
- Utilizarea unei părți din resursele Fondului Social European alocate României pentru finanțarea microîntreprinderilor, similar proiectelor utilizate în alte țări, cum ar fi Italia sau Grecia, continuând bunele proiecte pilot din 2014 - 2016.
- Reglementarea de stimulente speciale pentru crearea de noi locuri de muncă 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 planului Juncker, care prevede pentru UE investiții suplimentare de peste 300 miliarde de euro, este foarte important pentru România să valorifice această oportunitate într-o măsură cât mai mare. CNIPMMR a propus încă din toamna anului 2014 constituirea unui **task-force național,** care să se ocupe de conceperea și de promovarea - pentru a fi finanțate prin resursele mobilizate prin planul Juncker - de proiecte de interes național și regional pentru România. Din păcate, nu s-a constituit acest task-force.

România, pentru a atrage un volum cât mai mare de investiții în cadrul planului Juncker, trebuie să se axeze pe receptorii finali de fonduri și pe tipurile de proiecte recomandate Comisiei Europene. (vezi figura nr. 32)

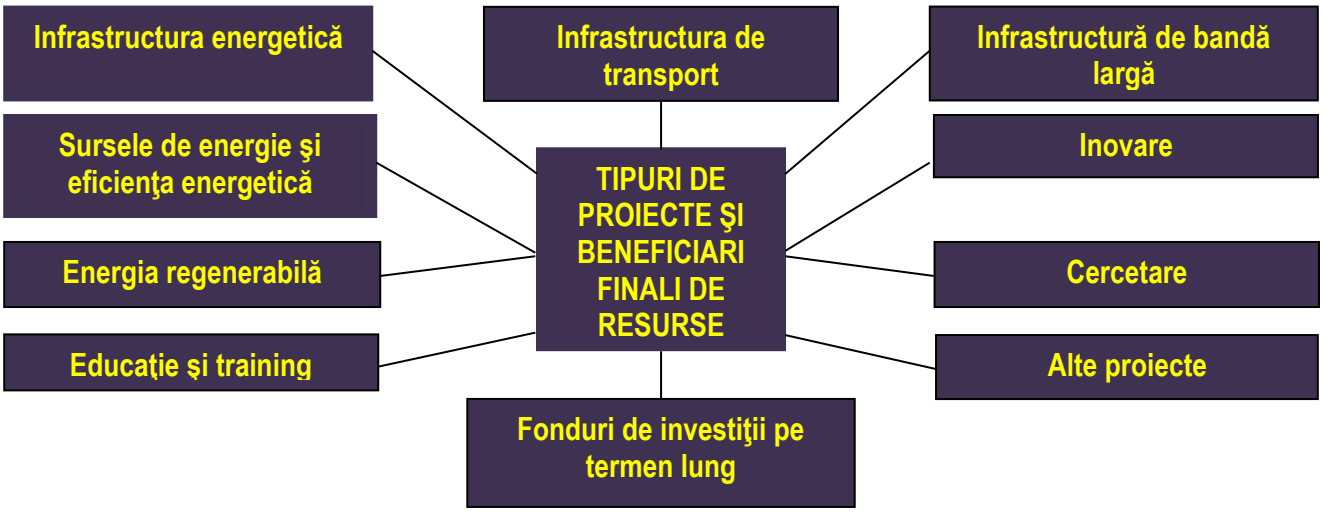


Figura nr. 32 – Tipuri de proiecte și beneficiarii finali de resurse financiare mobilizate prin planul Juncker

Pe un plan mai general este necesar să se acționeze și pentru îmbunătățirea ratingului de țară, care, în 2018, potrivit Agenției de evaluare financiară Standard & Poor's era, de BBB perspectiva stabilă, iar ratingul Moody era Baa3 cu respectivă stabilă.

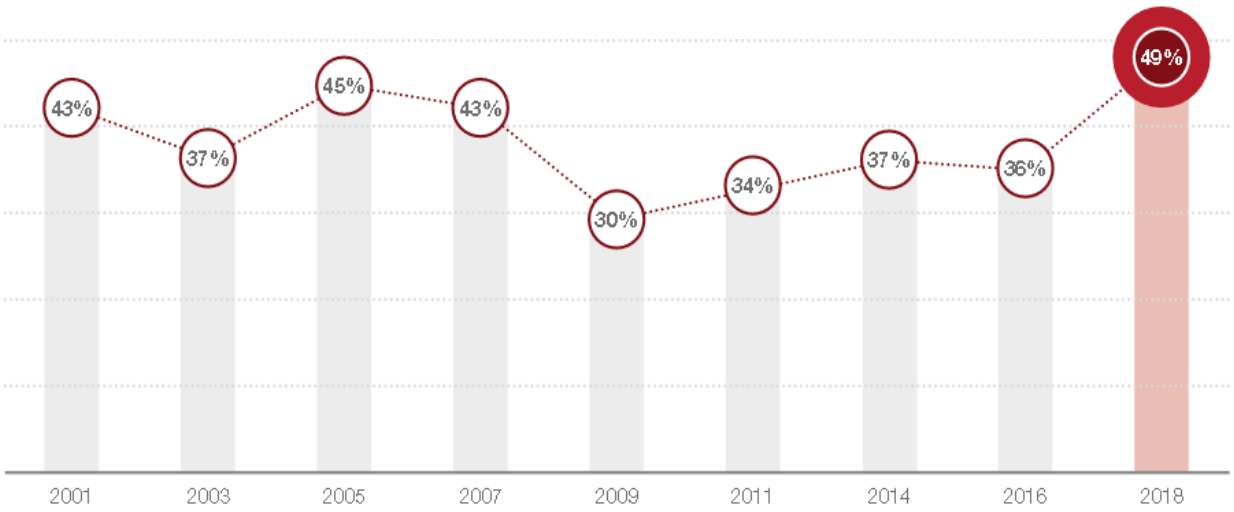
3.6.1.2.2. Amplificarea eticii în afaceri și dezvoltarea guvernanței corporatiste

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. 30), chiar o tendință de creștere în perioada 2009-2014. O ușoară diminuare se înregistrează la începutul anului 2017, când 36% față de 37% în 2014, dintre respondenți afirmă că au fost victime ale criminalității economice. În anul 2017 și 2018, procentul acestora crește peste 42%. Formele cele mai frecvente ale criminalității economice le reprezintă furtul, frauda la achizițiile publice și/sau private, corupția, criminalitatea informatică și frauda contabilă.

Amploarea economiei subterane este un alt argument forte pentru creșterea eticii. În figura nr. 34 se

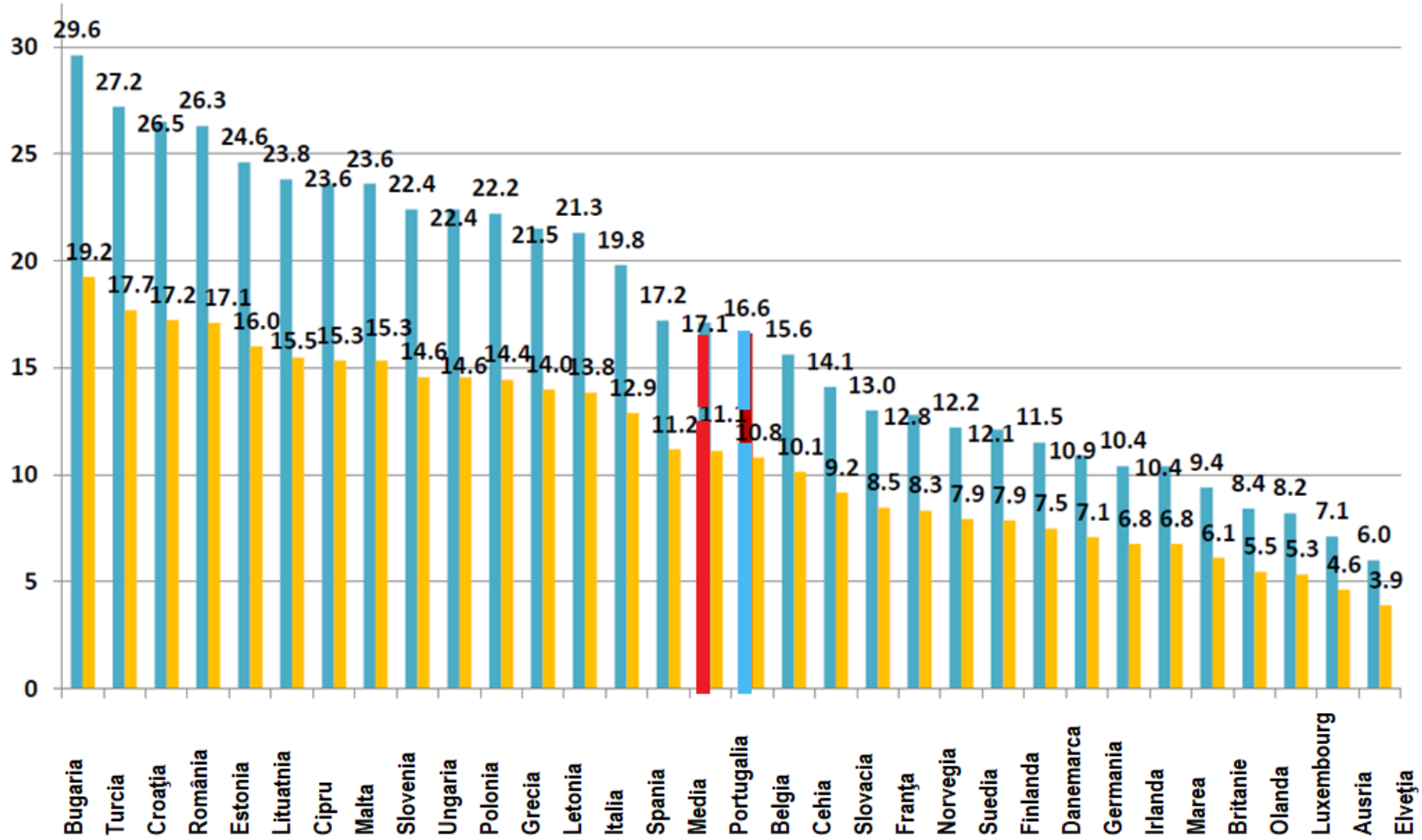
*xxx Global Economic Crime Survey 2018, PwC, 2018, pg.1.

prezintă ponderea economiei subterane în țările europene. Examinarea datelor din figură indică faptul că 17,1% reprezintă ponderea medie a economiei subterane în Uniunea Europeană. România, cu 26,3% pondere a economiei subterane în PIB, adică cu 53,8% peste media europeană, se situează pe o poziție fruntașă, „nedorită" – locul doi.



(Sursa: Global Economic Crime Survey 2017, PWC, Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018, pg, 5)

Figura nr. 33 – Dinamica criminalității economice în perioada 2001-2017

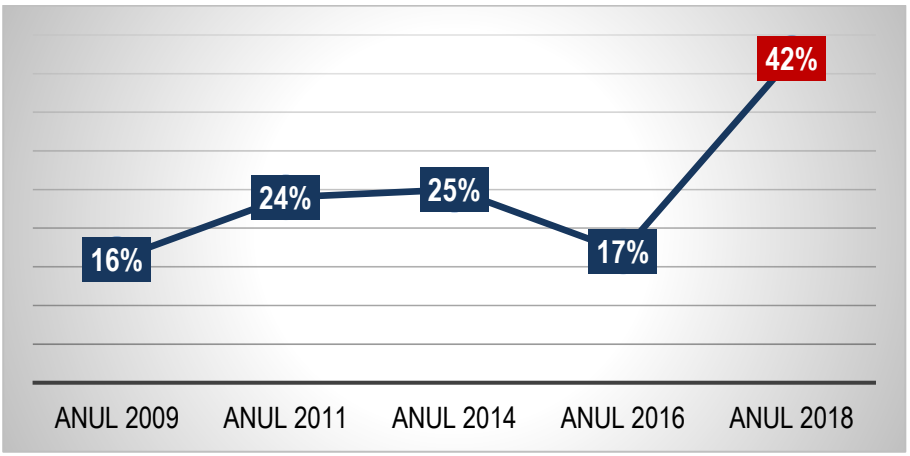


(Sursa: WP/18/17 IMF WorkinPaper_Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?, by Leandro Medina and Friedrich Schneide,2018, pg. 18)

Figura nr. 34 – Situaţia comparativă a ponderii economiei subterane în PIB în cadrul Uniunii Europene

Corupția este în România, potrivit unui raport publicat de Uniunea Europeană[1], o problemă sistemică, cu toate că s-au înregistrat unele progrese în ultimii ani, în special în 2016 și 2017, dar cu o recrudescență în anul 2018, potrivit evaluării PwC (vezi figura nr. 35).

În vederea diminuării sensibile a acestor fenomene negative cu grave consecințe asupra dezvoltării economice și sociale, se recomandă **constituirea la nivel național a unui „task force"** alcătuit din reprezentanții ai partidelor politice relevante, partenerilor sociali și societății civile, care să elaboreze și monitorizeze implementarea unei politici naționale de prevenire a infracționalității economice, cu accent pe corupție și promovare a unui management etic.



(Sursa: Romania Country Report 2018, pg. 9)

Figura nr. 35 - Rata criminalității economice în România

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 infracționalitate economică.

O atenție deosebită trebuie să se acorde și promovării eticii la nivelul companiilor, modalitatea cea mai eficace reprezentând-o **operaționalizarea guvernanței corporative**, în sensul plenar al acestui concept. Pentru aceasta pledează și pozițiile codașe pe care se situează România în clasamentele internaționale ale celor doi indicatori de etică – **eficacitatea consiliilor corporative** și **conduita etică în afaceri**, ca și recomandarea expresă a UE din Raportul de țară pe 2019.

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 guvernanței 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 componenților organismelor de aplicare a legii, autorităților judiciare și reprezentanților companiilor, care să acopere legile interne existente, responsabilitatea corporativă și lupta împotriva corupției.

3.6.1.2.3. Profesionalizarea intensă a managerilor și specialiștilor în management la toate nivelele societății și economiei României

Practica internațională demonstrează că funcționalitatea, calitatea și performanțele managementului din fiecare țară depind decisiv de profesionalismul celor care îl exercită – managerii și specialiștii în management. De aceea, în orice țară care se dorește competitivă, prioritară trebuie să fie asigurarea unui corp de manageri și

[1] Comisia europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, ziarul Bursa, 20 februarie, 2014.

specialiști cu o pregătire la nivelul celor mai ridicate cerințe și practici internaționale. Desigur că nici România nu poate face excepție de la o asemenea abordare dacă vrea să aibă o dezvoltare sustenabilă.

Principalele modalități de acțiune pe care le sugerăm sunt următoarele:

- Elaborarea și implementarea rapidă a unui program de evaluare a managerilor din sectorul de stat și public, diferențiat pe ministere și agenții guvernamentale. Acest program trebuie să stabilească stadiul actual de pregătire, principalele puncte forte și slabe și să facă recomandări pornind de la tipurile de programe necesare și de la modalitățile, metodele de pregătire performante pe plan național și european;
- Elaborarea, apelând la confederațiile patronale și sindicale reprezentative național, a unei evaluări similare pentru sectorul privat, în special pentru IMM-uri;
- Stabilirea priorităților naționale și a eșalonării operaționalizării lor pe domenii de activitate, categorii de manageri și specialiști, tipuri de programe de pregătire, urgentă a implementării lor;
- Finanțarea prin programele 2014 – 2020 ale Uniunii Europene pentru România, a elementelor de pregătire determinate ca fiind necesare pentru profesionalizarea managerilor și specialiștilor din România.

Având în vedere rolul decisiv pe care managerii îl au în asigurarea funcționalității și performanțelor în orice organizație, implementarea modalităților propuse trebuie să reprezinte o prioritate națională, care trebuie să se intensifice în anul 2019 și în următorii ani.

3.6.1.2.4. Practicarea unui management complex și complet, axat pe cele cinci funcții manageriale

Demersurile pentru creșterea calității managerilor și specialiștilor în management trebuie să se reflecte în modificarea conținutului deciziilor, acțiunilor și comportamentelor acestora. Practica managerială performantă demonstrează că managementul oricărui sistem, indiferent că este de dimensiuni ample sau reduse – pentru a asigura funcționalitate, eficacitate și eficiența - trebuie să cuprindă anumite faze pe care specialiștii le denumesc funcții manageriale, cu un anumit conținut conceptual metodologic și operațional.

- Obligatoriu, prima fază este **previziunea**, prin care se determină principalele obiective ale organizației și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Previziunea se concretizează în prognoze, planuri, pe diverse intervale (de regulă, cinci ani – 1 lună) care iau formă de strategii și politici, programe, proiecte etc.
- **Organizarea**, cea de a doua funcție managerială, asigură stabilirea și delimitarea proceselor de muncă fizică și intelectuală și componentele acestora (mișcări, timp, operații, lucrări, sarcini etc.), precum și gruparea lor pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea acestora personalului corespunzător anumitor criterii manageriale, economice, tehnice, sociale și ecologice, în vederea realizării obiectivelor previzionate. Organizarea trebuie exercitată sub ambele sale forme: procesuală, care se concretizează în sarcini, atribuții, activități, funcțiuni, domenii etc.; structurală, operaționalizată prin posturi, funcții, birouri, servicii, departamente, direcții, relații organizaționale etc. Organizarea profesionistă asigură dimensionarea și combinarea eficace și eficientă a tuturor resurselor sistemului manageriat.
- **Coordonarea**, următoarea funcție managerială, armonizează deciziile, acțiunile și comportamentele personalului din cadrul oricărei entități, în baza previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior. Coordonarea trebuie să se bazeze pe o intensă și eficace comunicare, ea asigurând feed-backul managerial, adaptările sistemelor la evoluțiile din cadrul și din afara sa. Practica managerială performantă demonstrează că mai eficace este coordonarea de tip participativ, care are în vedere principalii stakeholderi implicați în cadrul fiecărui sistem, începând cu cel național.
- Întrucât orice sistem economico-social înseamnă în primul rând oameni, este necesară o intensă **antrenare** a lor. Având în vedere motivațiile sub diversele lor forme – interese, necesități, așteptări etc. – se mobilizează resursa umană să participe la stabilirea și realizarea obiectivelor, la depunerea de eforturi susținute și creative pentru ca obiectivele previzionate, sarcinile, atribuțiile, activitățile proiectate să se deruleze eficace, generând funcționalitatea și performanța așteptate.
- Ciclul managerial trebuie finalizat întotdeauna prin **funcția control-evaluare**, a cărei menire este să măsoare rezultatele obținute – economice, tehnice, sociale, ecologice etc. –, să le compare cu obiectivele, standardele, normele etc., identificând eventuale abateri și cauzele care le generează. Control-evaluarea întărește

responsabilitatea individuală, organizațională și socială și asigură elemente necesare realizării de corecții și perfecționări.

Cele cinci funcții manageriale, indispensabile exercitării unui management performant, în orice entitate, trebuie abordate și exercitate în strânsa lor interdependență, subsumate maximizării funcționalității și performanțelor sale (vezi figura nr. 36).

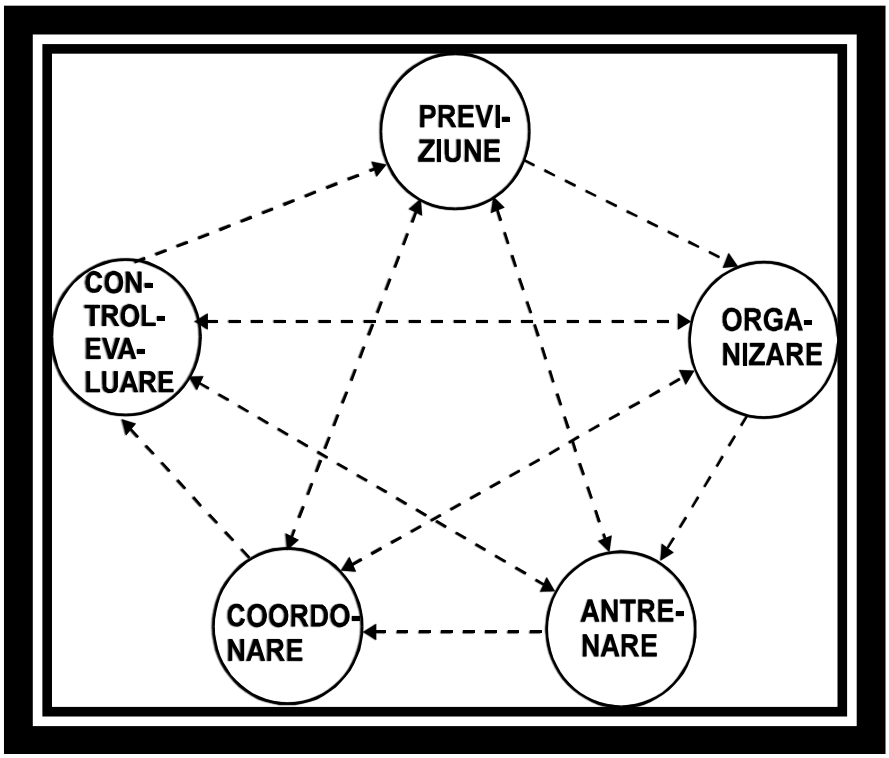


Figura nr. 36 – Exercitarea interdependentă a funcțiilor manageriale

Abordarea și operaționalizarea holistică a funcțiilor managementului reprezintă fundamentul de neînlocuit al obținerii de performanță în orice sistem – micro, mezo, macro și internațional. Subliniem aceste aspecte întrucât managerii și specialiștii din întreaga economie trebuie să înțeleagă că absența sau insuficienta exercitare a uneia sau mai multor funcții manageriale generează atât direct, cât și indirect, prin afectarea celorlalte componente ale managementului, disfuncționalități majore în sistemele conduse și pe cale de consecință, rezultate, cel puțin parțial necorespunzătoare, sub posibilități și necesități.

3.6.1.2.5. Îmbunătățirea accesului IMM-urilor la finanțare

Informațiile prezentate în capitolele unu și doi au relevat faptul că accesul la finanțare al sectorului de IMM-uri, majoritar în economia națională (producție, număr de angajați, etc.) este dificil, chiar dacă tendința de înrăutățire din ultimii ani s-a stopat în 2017 (vezi figura nr. 37). Remarcăm totuși, ca autofinanțarea a rămas, în 2018, la un nivel foarte ridicat de 73,88%. Acest nivel coroborat cu procentul redus de creditare prin bănci, sub un sfert din IMM-urile existente – indică o situație extrem de gravă pentru firmele din România, cu mari potențiale efecte negative în viitor. De reținut că, cifre foarte apropiate au rezultat și dintr-o altă cercetare de teren realizată de Banca Națională.

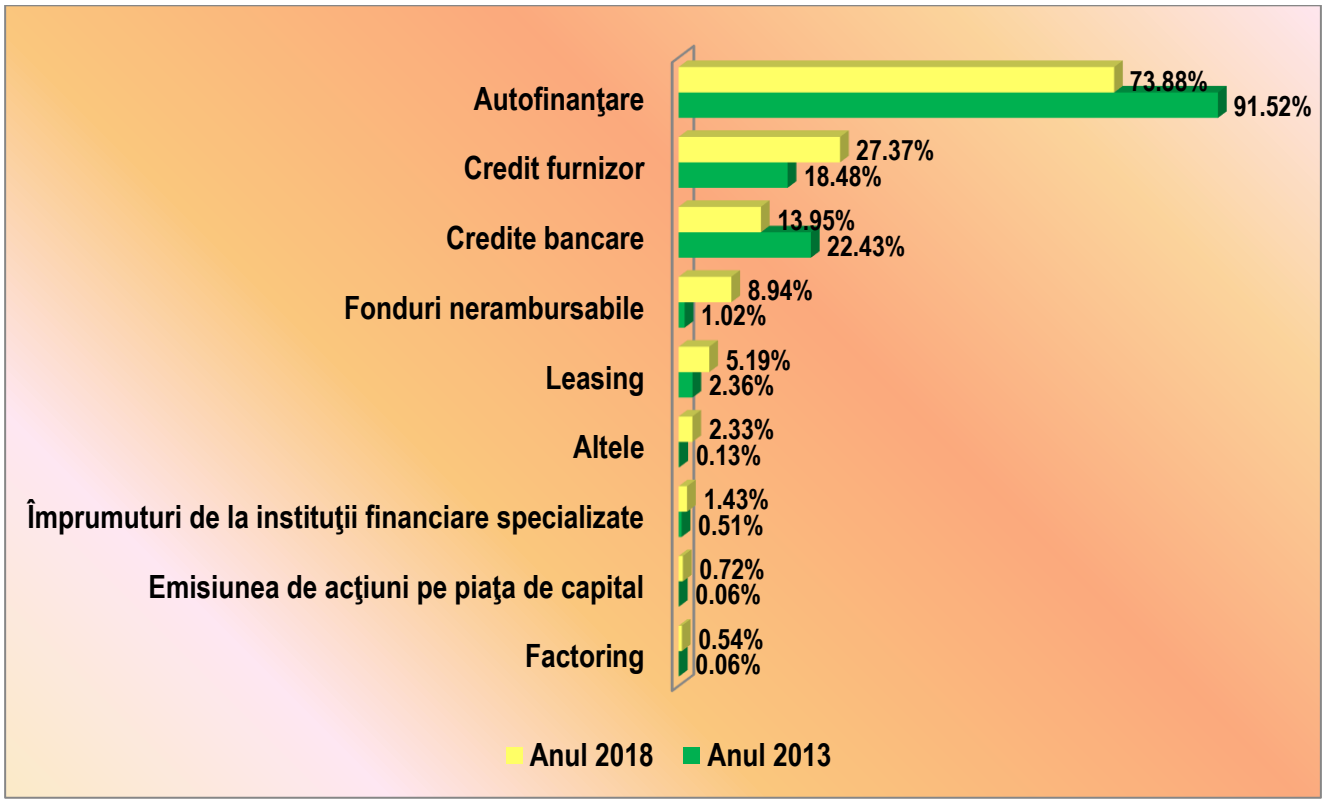


Figura nr. 37 – Principalele modalități de finanțare a IMM-urilor în 2018 comparativ cu 2013[1],[2]

În continuare prezentăm un **set de modalități de acțiune care s-au dovedit eficace** în alte țări, contribuind la creșterea numărului de IMM-uri și la dezvoltarea acestora.

- Operaționalizarea fondurilor UE prevăzute pentru finanțarea IMM-urilor în Legea 62/2014, referitoare la stimularea și dezvoltarea IMM-urilor;
- Simplificarea procedurilor programelor cu finanțare europeană, pentru creșterea absorbției fondurilor alocate României;
- Îmbunătățirea reglementărilor privind scutirea impozitului pe profitul reinvestit în active de către IMM-uri;
- Creșterea accesului IMM-urilor la achiziții publice prin instituirea obligativității împărțirii în loturi mai mici a achizițiilor cu valori mari, simplificarea procedurii privind acordarea de avansuri etc.;
- Transpunerea în practică a Legii nr. 73/2013 care prevede obligația de plată a valorii contractelor de achiziție publică în termen de maximum 30 de zile calendaristice de la recepție;
- Creșterea sumelor prevăzute pentru programele de înființare și dezvoltare a IMM-urilor, cu alocarea prioritară a 300 de milioane de euro pentru susținerea financiară a programului start-up în perioada 2019-2020, care ar asigura crearea unui număr de 300.000 de locuri de muncă noi și creșterea suplimentară cu 4,26% a PIB-ului în perioada 2019-2022;
- Instituirea mediatorului de credite pentru IMM-uri, la nivelul fiecărui județ, după modelul francez, care să asigure realizarea a trei scopuri: creșterea creditării IMM-urilor; oferirea de soluții întreprinderilor, în special sectorului de IMM-uri, pentru a obține finanțări de la bănci, sesizarea guvernului în cazul apariției unor probleme majore de finanțare;
- Diminuarea arieratelor statului față de agenții economici, care se ridică la circa 500 milioane de euro și care

[1] Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A.,Urîtu D., Corcodel S., Ștefan S. C., Bontea A., Carta Albă a IMM-urilor din România 2018, Editura Prouniversitaria, București, 2018, pag. 210.
[2] Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan Maria, Nicolescu C., Bâră Oana Mihaela, Borcoș Mirabela Lavinia, Lavric V., Carta Alba a IMM-urilor 2013, Editura , Bucuresti, pag. 170.

ar contribui atât direct, cât și indirect, pe de o parte la finanțarea acestora și, pe de altă parte, la diminuarea necesității de a lua credite, scumpe și dificil de obținut în România în perioada actuală;

- Susținerea dezvoltării CEC Bank ca bancă pentru finanțarea IMM-urilor și a programelor de microfinanțare pentru întreprinderi sau înființarea unei bănci focalizate pe IMM-uri, cu fonduri de la stat, așa cum au procedat Germania, Franța și Marea Britanie;
- Impulsionarea băncilor cu capital străin și autohtone să finanțeze economia reală, diminuând „finanțalizarea", mai ales că rata creditelor neperformante a scăzut foarte mult la mai puțin de 10% în decembrie 2018, față de 21,75% în decembrie 2014.

3.6.1.2.6. Accelerarea lansării și implementării „de facto" a fondurilor europene în cadrul ciclului managerial 2014 -2020

În cursul anului 2014 au fost elaborate și aprobate la nivelul Uniunii Europene documentele principale referitoare la planificarea, structurarea și utilizarea fondurilor europene destinate României, începând cu negocierea Acordului de țară. Din păcate au mai fost necesare unele prelungiri în anul 2015 și chiar 2016.

În tabelul nr.14 prezentăm sintetic **programele și axele de operaționalizare a lor**, stabilite pentru perioada 2014-2020.

Tabelul nr.14

Programele și axele fondurilor UE pentru România în perioada 2014-2020

Nr. crt.	Programul	Axa	Sumele alocate
1.	Programul operațional infrastructură mare (POIM)	1. Dezvoltarea rețelei TEN-T pe teritoriul României. 2.Creșterea accesibilității regionale prin conectarea la TEN-T 3.Dezvoltarea unui sistem de transport sigur și prietenos cu mediul 4.Protecția mediului și promovarea utilizării eficiente a resurselor 5.Protejarea si refacerea biodiversității, remedierea solurilor contaminate si monitorizarea calității aerului 6.Promovarea adaptării la schimbările climatice, prevenirea și gestionarea riscurilor 7.Energie sigură și curată	2.483.527.507
2.	Programul Operațional Asistență Tehnică (POAT)	1.Întărirea capacității beneficiarilor de a pregăti și implementa proiecte finanțate din fondurile ESI și diseminarea informațiilor privind aceste fonduri 2.Sprijin pentru coordonarea, gestionarea și controlul fondurilor ESI 3.Creșterea eficienței resurselor umane implicate în sistemul de coordonare, gestionare și control al fondurilor ESI în România	212.765.960
3.	Programul Operațional Regional (POR)	1. Transfer tehnologic 2. Competitivitate IMM-urilor 3. Eficiență energetică în clădiri publice 4. Dezvoltare urbană 5. Patrimoniu cultural 6. Infrastructură de transport rutieră 7. Turism 8. Infrastructură sanitară și social 9. Comunități marginalizate (CLLD) 10. Infrastructura educațională 11. Cadastru	6.700.000.000

		12. Asistență tehnică	
4.	Programul National pentru Dezvoltare Rurala – PNDR	1. Creșterea competitivității sectoarelor agricol și forestier 2. Îmbunătățirea mediului și a spațiului rural 3. Calitatea vieții in zonele rurale si diversificarea economiei rurale 4.Axa LEADER	8.015.663.402
5.	Programul Operațional Competitivitate (POC)	1.Cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare (CDI) în sprijinul competitivității economice și dezvoltării afacerilor 2.Tehnologia informației și comunicațiilor (TIC) pentru o economie digitala competitivă	1.329.787.234
6.	Dezvoltarea capacității administrative (PDCA)	1. Îmbunătățiri de structură și proces ale managementului ciclului de politici publice 2. Îmbunătățirea calității și eficienței furnizării serviciilor publice, cu accentul pus pe procesul de descentralizare 3. Asistență tehnică	553.191.487
7.	Programul Operațional Capital Uman (POCU)	1. Inițiativa locuri de muncă pentru tineri 2. Îmbunătățirea situației tinerilor din categoria NEETs 3. Locuri de muncă pentru toți 4. Incluziunea socială și combaterea sărăciei 5. Comunități marginalizate 6. Educație și competențe	4.326.838.744
8.	Programul pentru pescuit și afaceri maritime (PMOP)		168.421.371

Punctăm în continuare câteva dintre **cele mai importante acțiuni** ce trebuie decise și implementate de guvernul României pentru a nu repeta marile greșeli din perioada 2007 – 2013, care au plasat România pe ultimul loc în ceea ce privește gradul de absorbție al fondurilor structurale:

- Fortificarea în continuare a Ministerului Fondurilor Europene, înființat în 2012, în vederea realizării unei abordări unitare, pragmatice și simplificate a planificării și gestionării fondurilor Uniunii Europene în perioada 2014 – 2020, generatoare de absorbție superioară intensă și cu efecte multiplicatoare ample în economie și societate.
- Simplificarea procedurilor de operaționalizare a programelor și axelor din cadrul lor, respectând recomandarea UE de a nu introduce reguli, cerințe, controale, etc. suplimentare specifice României.
- Realizarea unui sistem informatic performant la nivelul Ministerului Fondurilor Europene care să asigure în mod unitar și riguros programarea, înregistrarea, urmărirea și evaluarea tuturor finanțărilor UE.
- Reorganizarea la nivel național a sistemului de autorități care se ocupă de fondurile europene, în vederea eliminării gravelor deficiențe manifestate, obținând rapid autorizației necesare de la Comisia Europeană.
- Introducerea unui sistem de motivare a personalului care lucrează în cadrul sistemului fondurilor europene, pe bază de performanțe în evaluarea, contractarea și absorbția efectivă a fondurilor gestionate
- Introducerea unui mecanism de monitorizare și control a derulării fondurilor structurale, care să asigure identificarea deficiențelor într-o fază incipientă, în vederea eliminării lor, acționând asupra cauzelor care le generează.
- Perfecționarea personalului din autoritățile de implementare, pentru a fi eficace și eficient, apelând la cele mai bune practici în acest domeniu din țările Uniunii Europene performante în absorbția fondurilor europene.
- Utilizarea integrală și eficace a asistenței tehnice de care beneficiază România – foarte substanțială, peste 1 miliard de euro pentru perioada 2014 – 2020 - pentru a fortifica și dezvolta sistemul organismelor de absorbție a fondurilor Uniunii Europene.

Realizarea unor mutații de fond pozitive în gestionarea și absorbția fondurilor europene repartizate României ar avea multiple efecte pozitive în plan economic și social, contribuind la amplificarea creșterii economice sustenabile și la rezolvarea mai bună a problemelor sociale în 2019 și în următorii ani.

3.6.1.2.7. Amplificarea inovării în toate componentele economiei României

Trecerea la economia bazată pe cunoștințe și digitalizarea sa au drept ingredient esențial intensificarea producerii și comercializării de produse și servicii noi și modernizate, care încorporează cunoștințe capabile să genereze avantaje competitive. Accelerarea evoluției României spre stadiul de economie bazată pe cunoștințe, incumbă amplificarea intensității proceselor inovaționale din cadrul său, mai ales că, din punct de vedere inovațional, România se plasează, așa cum am arătat în capitolul 1 în ultima grupă de țări din Uniunea Europeană.

Strategia națională de cercetare-dezvoltare și inovare 2014-2020[1]**,** adoptată în 2014, stabilește un ansamblu de obiective generale și specifice, cinci direcții principale de acțiune, 16 ținte de atins, mai multe principii de implementare și, în final, creionează și un cadru instituțional de operaționalizare a strategiei.

Obiectivele specifice avute în vedere – esențiale din punct de vedere al amplificării inovării - sunt:

1. Crearea unui mediu stimulativ pentru inițiativă în sectorul privat prin instrumente de antrenare a intraprenoriatului și a comercializării rezultatelor CD.
2. Susținerea specializării inteligente prin concentrarea resurselor pe domenii de cercetare și inovare cu relevanță strategică și cu potențial CD demonstrat.
3. Concentrarea unei părți importante a activităților CDI pe probleme sociale.
4. Susținerea aspirațiilor spre excelență în cercetarea la frontiera cunoașterii prin internaționalizarea cercetării în România.
5. Atingerea până în 2020 a masei critice de cercetare necesară pentru transformarea CDI într-un factor al creșterii economice.
6. Dezvoltarea unor organizații de cercetare performante, capabile să devină operatori regionali globali.

Domeniile de specializare inteligente pentru ciclul strategic 2014-2020 sunt:

- Bioeconomia
- Tehnologia informatică și a comunicațiilor, spațiu și securitate
- Energie, mediu și schimbări climatice
- Eco-nanotehnologii și materiale avansate

În continuare prezentăm **măsurile principale** prin care se poate intensifica inovarea în România, așa cum au rezultat ele din analizele specialiștilor SAMRO și CNIPMMR:

- Creșterea procentului din PIB alocat pentru activitățile de cercetare-dezvoltare, întrucât România alocă în prezent printre cele mai mici procente de la bugetul de stat în acest scop; de altfel, aceasta este și o obligație ce revine țării noastre pentru a se încadra în obiectivele stabilite la nivelul Uniunii Europene.
- Alocarea și gestionarea integrală a sumelor prevăzute în bugetul statului pe bază de proiecte, astfel încât să se asigure direcționarea resurselor către obiective semnificative pentru România, iar fondurile alocate să fie utilizate în condiții de eficiență ridicată.
- Crearea unei bănci de cunoștințe naționale care să încorporeze toate rezultatele proiectelor de cercetare-dezvoltare din România finanțate din fonduri de stat, rezultate care să fie puse la dispoziția tuturor celor interesați în mod gratuit pentru a fi utilizate în economia autohtonă.
- Organizarea unui „task force" național care să se ocupe de asigurarea participării universităților și centrelor și unităților de cercetare și dezvoltare din România la cercetările europene finanțate de Programul Cadru 8 (2014 - 2020), care au finanțări de zeci de miliarde de euro și la care România varsă anual sume semnificative, fără a beneficia în mod corespunzător.
- Reorganizarea Oficiului Național de Invenții și Mărci, în vederea furnizării mai rapide de servicii și la costuri mai reduse, ceea ce ar contribui la diminuarea exodului de brevete, al inventatorilor români în Ungaria, Bulgaria și alte țări, unde condițiile de brevetare sunt net superioare.
- Amplificarea stimulentelor 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

[1xxx] Strategia Naţională de cercetare,dezvoltare şi inovare, CNPSTI, Bucureşti, 2014.

similare cu cele din Uniunea Europeană, cei mai buni și creativi absolvenți din învățământul superior din România.

- Proiectarea și implementarea unui program special de finanțare de start-up-uri inovatoare, cu fonduri de la Uniunea Europeană, pentru întreprinzători inovatori care valorifică brevete și licențe generatoare de produse și servicii competitive pe piața națională și internațională.
- Înființarea cu resurse de la Uniunea Europeană alocate României pentru perioada 2014 – 2020, de fonduri regionale pentru finanțarea realizării de produse inovative.
- Cofinanțarea din fonduri UE a înființării în cadrul universităților de spin-off-uri, bazate pe conlucrarea dintre cadre didactice, studenți și întreprinzători, unde să se valorifice operativ rezultatele cercetărilor derulate în cadrul lor.
- Înființarea, potrivit orientărilor Uniunii Europene și a Legii 62/2014 privind IMM-urile, cu sprijinul statului român și utilizând fonduri de la Uniunea Europeană, a unor fonduri de capital de risc, care să faciliteze valorificarea unor invenții cu un grad ridicat de originalitate, nefinanțabile prin bănci sau alte modalități clasice.

Desigur, modalitățile de intensificare a inovării în România pot fi completate cu altele. Esențial este ca începând din 2018 să se treacă la operaționalizare „de facto", prin implicarea ministerelor de resort, stabilind un organism național care să le promoveze și monitorizeze sistematic, permanent și eficace.

3.6.1.2.8. Generalizarea realizării studiilor de impact și a testului IMM-urilor de către managementul organismelor de reglementare juridică și economică

Stabilirea acestei direcții de acțiune are **ca fundament două realități**:

- Statuarea la nivelul Uniunii Europene, prin Directive, a obligației statelor membre de a elabora pentru toate legile, ordonanțele și celelalte noi reglementări cu caracter economico-social, de studii de impact și testul IMM-urilor;
- Neaplicarea acestei obligații în România decât în mod sporadic și superficial, fără efectele scontate asupra calității noilor reglementări juridico-economie și asupra performanțelor induse în activitățile economice și sociale.

În vederea operaționalizării integrate, rapide și eficiente a acestei direcții de acțiune în România, propunem următoarele **modalități majore**:

- La nivelul tuturor organismelor naționale, sectoriale, regionale și județene care elaborează reglementări privind activitatea economico-socială, să se statueze în sfera lor de atribuții elaborarea de studii de impact și teste ale IMM-urilor
- Desemnarea în cadrul acestor organisme a unui manager de nivel superior și a unui compartiment subordonat acestuia care să se specializeze și să se ocupe de realizarea lor
- Elaborarea sub egida Secretariatului General al Guvernului a unor metodologii de realizare a studiilor de impact și a testului IMM-urilor, care să fie difuzate tuturor organismelor administrative centrale și locale implicate
- Organizarea de seminarii speciale de pregătire cu managerii și specialiștii desemnați să se ocupe de studii de impact și testul IMM-urilor
- Instituirea și respectarea obligativității ca proiectul oricărei noi reglementări în sfera economico-socială să nu intre în dezbatere publică și/sau să fie trimis spre avizare și aprobare potrivit procedurilor, fără a fi însoțit de nota de impact economic și social
- Însoțirea tuturor noilor reglementări, la publicarea lor, de nota de impact economic și social și de testul IMM-urilor
- Introducerea regulii ca pentru cele mai importante legi și hotărâri de guvern să se facă evaluări ale impactului efectiv după un an de la implementare, „în oglindă" cu efectele anticipate prin studiul de impact și costurile suportate de IMM-uri.

Avantajele pe care le va genera operaționalizarea acestei priorități și a măsurilor propuse sunt multiple:

- Îmbunătățirea calității tuturor reglementărilor economico-sociale
- Evitarea sau diminuarea substanțială a efectelor economice și sociale negative ale noilor reglementări
- Prevenirea modificării frecvente a legilor, hotărârilor de guvern, ordonanțelor etc.
- Reducerea birocrației și corupției, unde România este „fruntașă" 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.

3.6.1.2.9. Implementarea rapidă și substanțială a prevederilor Legii 62/2014 privind dezvoltarea IMM-urilor

Am introdus ca o prioritate implementarea acestei legi întrucât aceasta poate și trebuie să determine relansarea sectorului de IMM-uri – confruntat cu multe și grave probleme – sector de care depinde decisiv evoluția economică și socială a României. Prin această nouă lege se operaționalizează la nivel apreciabil și documentul strategic al Uniunii Europene, lansat în 2009 – Small Business Act (SBA) – care formulează zece principii și peste 90 de modalități de implementare.

În continuare prezentăm principalele elemente de noutate, incluse în cadrul legii, care în viziunea Consiliului Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) și Societatea Academică de Management din România (SAMRO), ce ar trebui operaționalizate cât mai rapid, întrucât s-au irosit deja trei ani:

A) **Înființarea și funcționarea fondurilor și programelor speciale pentru crearea și dezvoltarea IMM-urilor** finanțate integral sau parțial din fondurile europene alocate României în perioada 2014 – 2020.

a) **Fondurile prevăzute de lege** sunt:
- fondul pentru microfinanțare a întreprinderilor mici și mijlocii axat pe dezvoltarea spiritului intreprenorial, inovare de vârf și introducerea noilor tehnologii
- fondurile de cercetare, dezvoltare și consultanță privind managementul, marketingul, networkingul, investițiile în întreprinderi mici și mijlocii, în vederea furnizării de soluții pragmatice pentru creșterea funcționalității și performanțelor firmelor pe piața internă și internațională
- fondul pentru cofinanțarea realizării de produse ecologice
- fondul pentru minigranturi pentru micoîntreprinderi
- fondul pentru organizarea, în fiecare regiune a țării, a unor clustere inovative, focalizate pe produse pentru export care să valorifice potențialul și condițiile specifice fiecărei zone
- fondul pentru capital de risc, în vederea finanțării înființării de start-up-uri inovative

b) **Programele naționale destinate finanțării întreprinderilor mici și mijlocii**, care se derulează de către autoritatea publică centrală cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii până în anul 2020, și anume:
- programul național multianual pentru dezvoltarea intreprenoriatului 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 intreprenorială a noii generații**, prin reconceperea programelor analitice pentru disciplinele economice din învățământul primar și liceal, conferindu-le conținut intreprenorial 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, electronizarea tuturor transmisiilor de documente de la întreprinzători la organele administrative, interdicția organelor administrației de stat de a solicita de la întreprinzători de mai multe ori aceleași informații identice sau sub forme diferite, introducerea de tarife preferențiale pentru microîntreprinderi de către Registrul Comerțului ș.a.

Implementarea elementelor prevăzute în lege ar contribui determinant la relansarea sectorului de IMM-uri în România, unde este concentrat capitalul național, principalul furnizor de noi locuri de muncă, produse și servicii pe piața națională și de venituri la bugetul statului, cu multiple efecte pozitive sociale, culturale, ecologice etc.

3.6.1.2.10. Susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România prin marile lanțuri de magazine

Pentru orice întreprindere - iar pentru IMM-uri într-o măsură mai mare decât pentru firmele mari - una dintre cele mai dificile probleme este comercializarea produselor care formează obiectul lor de activitate. În economia modernă, din toată lumea, se extind rapid rețele de magazine – firme foarte mari – care sunt susținute de acționari deosebit de puternici financiar, managerial, marketing, resurse umane etc. Ca urmare, pe piețe se manifestă o concurență foarte puternică în care sunt implicate toate categoriile de firme.

Este în interesul național, a fiecărui stat să își susțină sectorul de IMM-uri, ceea ce se derulează în numeroase țări. Prezentul paragraf preia propunerea avansată de CNIPMMR încă din 2008 privind susținerea distribuției și comercializării produselor IMM-urilor din România, prin marile lanțuri de magazine, întrucât:

- In prezent, circa jumătate din mărfurile comercializate prin comerțul cu amănuntul se realizează prin marile lanțuri de magazine (străine), care, cu puține excepții, sunt importate din alte țări. Anual, în România, 18 mari firme asigură peste jumătate din cifra de afaceri din comerțul cu amănuntul, în cadrul lor lucrează un sfert din salariații din acest sector.
- Comercializarea produselor realizate în România prin intermediul acestor lanțuri este foarte redusă, deoarece fiecare lanț vine și cu furnizorii utilizați în propria țara și din alte țări, iar comercianților locali li se solicită tot felul de implicări financiare (taxa de raft, taxa de promovare etc.), plata produselor vândute se face cu mare întârziere, frecvent la 60 sau 90 de zile etc.
- O parte importantă din producția autohtoă a micilor producători agricoli, în valoae de peste 1,5 miliarde de euro, se irosește la aceștia, pentru că nu este comercializată concomitent cu importarea de produse din străinătate mult mai scumpe și cu o calitate "ecologică" net inferioară (cartofi, mere, morcovi, mazăre, țelină, grâu, porumb, etc.).
- Importul în România de produse de calitate inferioară din țările Vest europene, realizate special pentru Europa Centrală și de Est, comparativ cu cele comercializate în aceste țări, afectând sănătatea populației din România și aceste țări.

Pentru remedierea acestei situații propunem următorul **set de acțiuni**:

- Extinderea, cu respectarea legislației UE, a măsurilor adoptate prin Legea nr. 321/2009 privind comercializarea produselor alimentare, privind protecția împotriva înțelegerilor și practicilor anticoncurențiale și accelerarea plăților comercianților către toate IMM-urile furnizoare – din industria ușoară, mobilă, produse chimice etc. -, ceea ce va stimula creșterea producției industriale autohtone și va reduce importurile
- Construirea unor rețele de colectare și distribuție a produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari, cu implicarea financiară a fondurilor Uniunii Europene

• Prevederea obligativității pentru marile lanțuri de magazine de a asigura un spațiu minim de desfacere (30%) pentru prezentarea și comercializarea produselor tradiționale și locale realizate de IMM-uri, inclusiv micii agricultori și meșteșugari

• Dezvoltarea rețelelor și centrelor de consultanță și informare pentru IMM-uri, a serviciilor de sprijin în afaceri, a portalurilor pentru IMM-uri, susținerea rețelelor de cooperare dintre IMM-uri cu centrele de cercetare și universități, organizațiile de formare profesională și învățare continuă, instituțiile financiare, consultanții ș.a.

• Susținerea dezvoltării organizațiilor IMM-urilor, pentru a-și amplifica capacitatea de a asigura servicii eficace și complexe, adaptate specificului micilor întreprinzători.

Analizele efectuate la nivelul CNIPMMR au indicat că acest complex de măsuri ar duce la creșterea producției industriale și agricole a României cu circa 5% anual și, implicit, la reducerea corespunzătoare a importurilor și îmbunătățirea balanței comerciale naționale și a balanțelor de plăți naționale, deteriorate substanțial în ultimii doi ani.

3.6.1.2.11. Diminuarea birocrației 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 2018[1], birocrația se situează pe locul unu, ca frecvență în rândul dificultăților majore cu care se confruntă IMM-urile – fiind apreciată ca excesivă de 47,41% dintre aceștia. Birocrația este unul dintre elementele principale avute în vedere în determinarea indicelui calității guvernanței din fiecare țară a Uniunii Europene, a cărui valoare situează România - așa cum am mai precizat – pe ultimul loc. În Raportul privind competitivitatea europeană se arată că **fiscalitatea, corupția și sistemele juridice ineficace** afectează cel mai mult creșterea firmelor.

Analizele realizate – mai ales de specialiștii CNIPMMR - au conturat un **set de modalități principale specifice de diminuare** a sa:

A. Realizarea inventarului complet al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor pentru agenții economici și actualizarea sa permanentă

Acum câțiva ani, la inițiativa ministrului de stat pentru coordonarea activităților aferente domeniilor mediului de afaceri și întreprinderilor mici și mijlocii, a fost realizat un prim inventar al autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, constatându-se:

- 34 de instituții publice au competențe în emiterea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici
- Existau un număr total de 545 de autorizații, avize, licențe și permise
- Existau autorizații în responsabilitatea mai multor instituții publice, astfel încât numărul real de autorizații, avize, licențe și permise era de 499 (diferența între numărul total și numărul real rezultă din existența dublelor competențe pentru emitere, în sarcina mai multor instituții publice)
- Fiecare autorizație, aviz, licență și permis formează obiectul unor acte normative speciale
- Existau un număr de 545 de proceduri pentru obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor
- Durata legală a eliberării autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor este între cinci zile lucrătoare și 90 de zile, în realitate fiind de foarte multe ori depășită substanțial
- Emiterea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor implică cheltuieli mari atât pentru agenții economici***, cât și pentru autoritățile statului (privind pregătirea dosarelor, onorarii notariale, taxe etc.)
- Autoritățile publice responsabile au identificat 104 autorizații (21,3%) pentru care să se aplice procedura aprobării tacite, prevăzută de OUG nr. 27/2003

---

* Deși combaterea birocraţiei 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., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ş., Ştefan S.C. Bontea A., op. cit.

B. Efectuarea unei reforme profunde a sistemului autorizării activităților agenților economici, acționând pentru:

- Eliminarea dublurilor și a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor care nu sunt obligatorii potrivit aquis-ului european și practicilor cele mai bune din țările Uniunii Europene
- Suprimarea procedurilor birocratice administrative, simplificarea procedurilor și implementarea de proceduri unitare pentru obținerea autorizațiilor
- Asigurarea circuitului informațiilor între instituțiile publice, fără implicarea și suprasolicitarea agentului economic
- Generalizarea aplicării procedurii aprobării tacite pentru obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici
- Simplificarea aplicării procedurii tacite prin:eliminarea obligativității participării procurorului la soluționarea litigiilor în domeniul emiterii autorizațiilor care intră sub incidența procedurii aprobării tacite, recunoașterea existenței autorizației pe baza documentului emis de registratura autorității publice care atestă că a fost depusă cererea și că nu s-a eliberat răspuns în termenul legal, reglementarea obligației eliberării adeverinței de către registratura autorității publice în termen de maximum 24 de ore de la primirea cererii, stabilirea răspunderii materiale personale și răspunderii contravenționale pentru personalul cu atribuții în emiterea adeverinței
- Reducerea termenelor de emitere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici astfel încât termenul cel mai mare să fie de 15 zile (în loc de 90 de zile)
- Reducerea cuantumului taxelor de emitere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici.

C. Creșterea transparenței și eficientizarea sistemului autorizării activității agenților economici

Printre modalitățile utilizabile în acest scop menționăm ca mai importante următoarele:

- Realizarea unui site specializat, sub patronajul Guvernului României, și a Ministerului Mediului de Afaceri, Antreprenoriatului și Comerțului, în care să fie publicate în mod obligatoriu toate informațiile necesare obținerii tuturor autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, care să fie actualizat în permanență
- Publicarea obligatorie pe pagina de internet a fiecărei autorități publice și pe site-ul specializat a procedurilor de obținere a autorizațiilor, avizelor, licențelor și a permiselor necesare desfășurării activității agenților economici, formularelor necesare a fi completate, taxelor care trebuie achitate și termenelor de răspuns
- implementarea unui sistem electronic de depunere on-line a cererilor privind obținerea autorizațiilor, avizelor, licențelor și permiselor necesare desfășurării activității agenților economici

D. Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale realizat de Ministerul Finanțelor Publice

Analizele efectuate de CNIPMMR relevă necesitatea completării și finalizării Registrului taxelor și tarifelor nefiscale, cu următoarele informații:

- Prezentarea numărului complet al taxelor și tarifelor nefiscale, cu denumirea exactă a acestora și în detaliu, pentru fiecare domeniu
- Completarea registrului taxelor și tarifelor nefiscale cu un capitol privind taxele aplicate de regiile autonome (companiile de stat) și autoritățile publice locale
- Prezentarea în cuprinsul registrului, pentru fiecare taxă și tarif (perceput de instituțiile publice centrale și locale sau de regiile autonome), a următoarelor informații complete și actualizate:actele normative aplicabile pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, destinația taxei (buget de stat sau buget special), plătitorul taxei, cuantumul și modul de calcul pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, termenul de plată pentru fiecare taxă și tarif nefiscal, modalități de plată a fiecărei taxe și tarif nefiscal, prin OP, cu menționarea contului sau numerar, cu precizarea informațiilor complete privind sediul ghișeului de încasare, programul de lucru cu publicul, datele de contact și persoana/ele responsabilă/e, după caz, datele de identificare complete ale instituției responsabile în fiecare domeniu, cu informații privind sediul, programul de lucru cu publicul, date de contact și persoana/ele responsabilă/le, după caz, site-ul web etc.

E. Reducerea și simplificarea sistemului declarațiilor fiscale

Întrucât domeniul formularelor fiscale generează direct și indirect multiple probleme managementului agenților economici și mari cheltuieli acestora, în continuare avansăm un set de propuneri de raționalizare în acest domeniu *:

- Vizualizarea și transmiterea on-line la ANAF a tuturor formularelor fiscale. În plus, aceasta ar permite ca firmele să aibă acces la toate aceste informații, pe care să le poată vizualiza on-line în cadrul dosarului fiscal personal, ceea ce ar genera transparență, corectitudine și diminuare de costuri pentru contribuabili.
- Codificarea tuturor declarațiilor/deciziilor/actelor pe care o persoană (juridică și/sau fizică română nerezidentă) trebuie să le depună la ANAF/MFP prin atribuirea unui număr unic, astfel încât să nu existe declarații, decizii sau alte acte fără codificare. Se poate realiza o codificare unitară a tuturor acestor formulare - fiscale și parafiscale -, după o anumită logică, astfel încât un document, o declarație etc., să fie ușor de identificat și utilizat.

Toate modalitățile și măsurile propuse în paragrafele precedente pot genera multiple efecte pozitive în managementul administrativ și în managementul, situația economică și performanțele agenților economici, între care menționăm:

- Simplificarea procedurilor administrative și creșterea transparenței
- Reducerea birocrației și a cheltuielilor administrative privind autorizarea desfășurării activității agenților economici
- Îmbunătățirea relației administrației cu agenții economici
- Creșterea gradului de colectare a taxelor și impozitelor
- Stimularea creării de noi IMM-uri și a dezvoltării celor existente
- Creșterea numărului locurilor de muncă în economie

Rezultatul sinergetic al acestor efecte pozitive îl reprezintă îmbunătățirea funcționalității și predictibilității mediului de afaceri și dezvoltarea treptată a unui mediu prietenos, asemănător cu cel existent în majoritatea statelor din Uniunea Europeană.

3.6.1.2.12. Promovarea intensă la nivel național a dezvoltării sistemelor moderne de organizare a muncii, a ecosistemelor și a noilor tipuri de întreprinderi specifice economiei bazate pe cunoștințe

O componentă majoră a construirii economiei bazate pe cunoștințe o reprezintă înființarea și dezvoltarea noilor forme organizaționale în economie. La nivelul Uniunii Europene, încă de acum două decenii se acordă o atenție deosebită **promovării acestor tipuri de firme** care, în esență, sunt următoarele:

- Rețele de firme atât inovatoare, cât și clasice
- Clustere de producție și/sau export
- Spin-off-uri realizate cu participarea studenților și profesorilor din universități
- Incubatoare de afaceri
- Parcuri industriale
- Firme virtuale
- Platforme tehnologice
- Tehnopoluri
- Poli de excelență.

O atenție specială merită să fie acordată înființării și promovării ecosistemelor ,, apelând la cele mai bune practici manageriale din Uniunea Europeană și alte țări.

La promovarea acestora pot și trebuie să contribuie, în principal, **următoarele organizații și organisme ale statului, publice sau de drept privat**:

- Ministerele, prin elaborarea și coordonarea de programe speciale, prin atragerea de fonduri europene pentru finanțarea lor, similar ministerelor omoloage din țările Uniunii Europene.

* Propunerile au fost formulate de către CNIPMMR, fiind făcute publice în Conferința de presă din 5 martie, 2013, rămânând din păcate – de actualitate şi în prezent. Spre exemplu, la sfârşitul anului 2015 „s-a revizuit" formularul 088, majorându-se numărul de pagini şi implicit timpul consumat, de câteva ori, fără să fie necesar.

- 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 profesioniste 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 2014-2020 constituie un cadru propice ca abordarea dezvoltării formelor moderne de organizare a muncii specifice economiei bazate pe cunoștințe să se realizeze unitar la nivel național, alocându-se fonduri substanțiale pentru finanțarea acestora

3.6.1.2.13. Flexibilizarea relațiilor de muncă și susținerea ocupării pe piața muncii

În condițiile României - care are un grad redus de ocupare a forței de muncă în sectorul privat - și în contextul trecerii la economia bazată pe cunoștințe, care situează în prim plan resursele umane, un rol determinant în generarea și utilizarea cunoștințelor și în creșterea performanțelor economico-sociale îl au piața muncii și relațiile de muncă, ce trebuie modernizate. Cercetări recente, realizate în ultimii ani de către PriceWaterhouseCooper, relevă că peste 75% dintre managerii din România intervievați au probleme în asigurarea personalului calificat de care au nevoie în domenii cheie ale activității lor, așa cum se poate vedea și în graficul nr. 38.

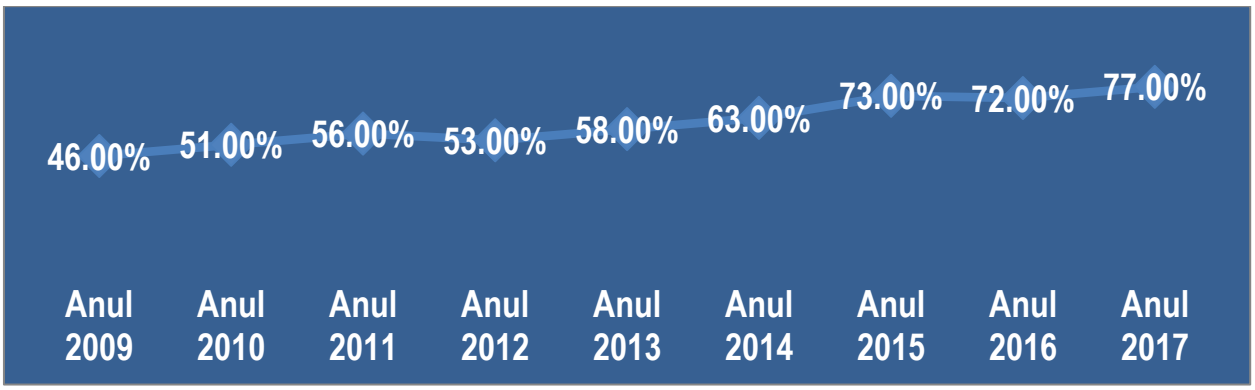


Figura nr. 38 - Procentul directorilor generali de companii, îngrijorați de asigurarea personalului pentru domeniile cheie din cadrul organizațiilor manageriale
(Sursa: "20thCEO Survey - 20 years inside the mind of the CEO... What's next?")

Între **modalitățile posibil de utilizat** pentru a crește calitativ resursele umane din România și a moderniza piața muncii, menționăm ca mai importante următoarele:

- Continuarea flexibilizării pieței muncii din România, implementând cele mai bune practici europene din acest domeniu
- Adoptarea de măsuri de stimulare a înființării de noi locuri de muncă, de ocupare a persoanelor defavorizate și de creștere a productivității muncii
- Acordarea unei atenții deosebite combaterii șomajului la nivelul tinerilor, valorificând la un nivel cât mai înalt resursele financiare oferite de UE în cadrul inițiativei pentru tineri
- Aplicarea aceluiași regim de drepturi și plăți pentru salariații din domeniul privat, similar cu salariații bugetari, raportat la plățile efectuate din bugetele speciale de asigurări sociale (îndemnizații compensatorii în caz de șomaj, acces la programele de tratamente și refacere a capacității de muncă etc.)
- Eliminarea practicii anulării datoriilor companiilor cu capital de stat la fondurile de asigurări sociale obligatorii, care decapitalizează aceste instituții și diminuează serviciile oferite
- Continuarea simplificării procedurilor referitoare la angajarea și îndeplinirea obligațiilor declarative și de plată a contribuțiilor obligatorii ale angajatorilor
- Îmbunătățirea legislației privind contractele de muncă, eliminând limitările actuale referitoare la numărul de contracte individuale de muncă pe termen limitat ce pot fi încheiate între aceleași părți, pentru aceeași funcție
- Practicarea "de facto" unei mai bune politici de comunicare și colaborare între Ministerul Învățământului și Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale pe de o parte și partenerii sociali pe de altă parte, astfel încât să se realizeze o concordanță sporită între dimensiunea, structura și competențele resurselor umane pregătite în sistemul educațional cu mărimea, structura și calitatea forței de muncă necesare economiei în prezent, pe termen mediu și pe termen lung pe de altă parte.
- Recunoașterea „de facto" a rolului patronatelor IMM-urilor în cadrul dialogului social la nivel național și local și valorificarea propunerilor acestora pentru îmbunătățirea cadrului legislativ și creșterea funcționalității sistemelor implicate.

Construirea unei piețe a muncii moderne, care să favorizeze mobilitatea profesională și organizațională, perfecționarea pregătirii resurselor umane și creșterea productivității muncii individuale și organizaționale sunt esențiale pentru dezvoltarea sustenabilă a României și amplificarea performanțelor sale pe termen scurt, mediu și lung.

3.6.1.2.14. Proliferarea accelerată a cunoștințelor, trainingului, mentoringului și consultanței manageriale la toate nivelurile economiei

Întrucât nici un proces managerial sau de altă natură nu poate fi realizat performant fără cunoștințe aprofundate în domeniul respectiv, asigurarea acestora trebuie să reprezinte fundamentul oricărui demers economico–social profesionist care își propune să obțină performanță ridicată. Ca urmare este necesară intensificarea sintetizării și diseminării cunoștințelor de management și din celelalte domenii complementare – economie, administrație publică, juridic, informatic, limbi străine, ecologie etc. – necesare managerilor și specialiștilor de la toate eșaloanele societății și economiei României. Modalitățile concrete de acționare sunt foarte variate și îndeobște cunoscute.

Pornind de la această premisă de necontestat, recomandăm următoarele **direcții de acțiune** în cadrul economiei naționale:

- Constituirea unor bănci de cunoștințe manageriale, bine structurate, specializate pe principalele segmente ale managementului din România – agenți economici, administrație centrală, administrație locală etc. și/sau pe domenii de activitate – industrie, construcții, comerț și servicii, transporturi etc.
- Organizarea periodică la nivelul diferitelor sisteme din cadrul economiei – guvern, ministere, regiuni, județe, universități, firme mari, firme mijlocii, categorii de IMM-uri etc. – de conferințe de informare, diseminare și dezvoltare a noutăților manageriale și din alte domenii conexe, pe baza unor materiale scrise, sintetice și pragmatice, centrate pe prioritățile și necesitățile respectivelor sisteme.
- Organizarea de seminarii de training pe teme bine precizate, care se referă la elementele principale ale

managementului unde se constată dificultăți și/sau unde trebuie realizate schimbări radicale corespunzătoare obiectivelor și recomandărilor Uniunii Europene și tendințelor pe plan internațional.

- Elaborarea și publicarea unor lucrări sintetice și pragmatice de management, atât cu caracter explicativ (dicționare, enciclopedii), dar, mai ales, pragmatic – metodologii, sisteme, metode, proceduri etc. – prin a căror studiere, în spiritul învățării continue, să se amplifice competențele și eficacitatea managerilor, specialiștilor și, implicit, funcționalitatea și performanțele sistemelor în care lucrează.
- Continuarea și intensificarea trainingului managerial și de specialitate pentru toți managerii și specialiștii care lucrează în structurile guvernului, parlamentului și Președinției României în toată administrația centrală și locală. Pașii care au fost deja făcuți prin constituirea și dezvoltarea unor instituții de formare și perfecționare specializate, în frunte cu Institutul Național de Administrație (INA), trebuie continuați cu utilizarea și valorificarea mai intensă a potențialului și competențelor deja existente. Considerăm că printre aspectele majore care trebuie avute în vedere în viitor se numără amplificarea caracterului aplicativ al pregătirii și creșterea rigurozității evaluatorilor.
- Intensificarea apelării la consultanță managerială și din alte domenii complementare, concomitent cu creșterea eficacității sale. Ritmul rapid de diversificare și amplificare a cunoștințelor în general, inclusiv în domeniul managementului, concomitent cu sporirea impactului acestora asupra derulării activităților și rezultatelor organizațiilor, impun apelarea într-o măsură sporită la consultanță. Practicile manageriale performante demonstrează marile avantaje pe care consultanța, sub diversele sale forme – consiliere, mentorat, tutoring sau consultanță propriu zisă – le prezintă: obținerea rapidă a cunoștințelor care lipsesc în organizație, îndeosebi a celor noi; furnizarea cunoștințelor sub o formă pragmatică, având în vedere specificul și modalitățile de rezolvare a problemelor cu care se confruntă organizația; beneficierea de asistență de specialitate în timp real pentru a rezolva problemele; creșterea credibilității soluțiilor manageriale care se implementează în organizație; scăderea rezistenței individuale și organizaționale la schimbări; accelerarea modernizării „de facto" a organizațiilor respective și, implicit, a obținerii de performanțe ridicate.

În condițiile trecerii la economia bazată pe cunoștințe, a digitalizării sale, consultanța, consilieratul, trainingul continuu, mentoratul, tutoringul sunt ingredientele esențiale ale asigurării performanțelor și sustenabilității organizațiilor în orice domeniu. În consecință, în conceperea abordărilor manageriale și în stabilirea cheltuielilor fiecărui sistem, consultanța managerială și de specialitate (juridică, financiară, tehnică, ecologică etc.) și celelalte forme de asigurare din outsourcing de cunoștințe performante trebuie să fie prezente, dimensionându-le în funcție de necesități. De reținut că necesitatea și amploarea consultanței crește odată cu dimensiunea și complexitatea organizațiilor. Nici o economie națională, nici un minister, regiune, firmă multinațională, universitate, firmă mare sau firmă mijlocie, nu pot fi manageriate profesionist și performant fără aportul consistent al consultanților, consilierilor, trainerilor, mentorilor, tutorilor, care să ofere servicii la standarde internaționale. Practica din toate țările dezvoltate demonstrează realismul și eficacitatea folosirii de către manageri a consultanței competente, sub diferitele sale forme, multiplele sale efecte pozitive, pe toate planurile.

3.6.1.2.15. Demararea realizării de parteneriate public-private sustenabile

Parteneriatele public private reprezintă o modalitate de utilizare la un nivel superior a resurselor existente în economie și de valorificare într-o măsură mai mare a anumitor oportunități economice, care nu pot fi abordate în mod eficient, în mod separat de zona publică și, respectiv, zona privată. Parteneriatul public privat (PPP) se utilizează cu foarte bune rezultate de mulți ani în numeroase țări din UE – Marea Britanie, Franța, Germania, Italia, Spania, Irlanda, Portugalia – atât la nivel central cât și local.

În anul 2014, UE a emis documentul 240/7.01.2014 referitor la **Codul European de conduită privind parteneriatele,** având ca obiectiv promovarea parteneriatelor public-private în operaționalizarea fondurilor structurale de investiții UE. Codul indică cine poate participa la aceste parteneriate:

- Autoritățile publice
- Parteneri regionali, locali și urbani
- Sindicate
- Organizații patronale

- Alte organizații neguvernamentale și instituții responsabile pentru promovarea incluziunii sociale.

Codul de conduită stabilește obiective și criterii prin care să se asigure implementarea parteneriatului public-privat în statele membre ale UE cum ar fi: asigurarea transparenței procedurilor de selecție a partenerilor, asigurarea la informații relevante și suficient timp de analiză pentru partenerii potențiali interesați, implicarea partenerilor în toate etapele procedurilor de parteneriat public-privat , începând cu pregătirea documentelor de programare și până la evaluarea finală, creșterea potențialului partenerilor pentru a le dezvolta competențele ș.a.

În România, în anul 2010, după mai mulți ani de dezbateri s-a adoptat **Legea 178/2010 privind parteneriatul public privat,** modificată și completată prin Legea 86/2011. Din păcate, până în prezent, această lege nu a generat mult așteptatele parteneriate publice-private, datorită deficiențelor pe care le conține. Pentru ca ea să devină operațională, sunt necesare – în opinia CNIPMMR – mai multe îmbunătățiri de substanță, printre care menționăm:

- Completarea capitolului VII – Sancțiuni - cu prevederi privind cuantumul penalităților și condițiile aplicării măsurilor administrative, în cazul neîndeplinirii contractului de ambele părți, inclusiv de către autoritatea contractantă; nici un partener nu se va implica într-un parteneriat dacă nu se garantează prin lege că, își va recupera resursele utilizate în parteneriat, în situația în care partea publică renunță sau blochează parteneriatul:
- Completarea scopurilor reglementării PPP cu scopul promovării și aplicării PPP în România pentru absorbția integrală a fondurilor structurale;
- Completarea proiectului cu un capitol distinct privind PPP dintre autoritățile publice și sectorul privat, inclusiv organizații patronale și sindicale, în domeniul elaborării, derulării și implementării de proiecte din fonduri structurale;
- Completarea proiectului cu reglementări speciale privind accesul IMM-urilor la PPP;
- Recunoașterea explicită a posibilității derulării de PPP cu sectorul non-profit, în special cu organizațiile patronale și sindicale care dețin competențe și o importantă experiență.

Îmbunătățirea legislației privind parteneriatul public privat și aplicarea codului de conduită a parteneriatelor, elaborat de UE, sunt de natură să genereze **mari avantaje pentru economia și societatea din România,** printre care menționăm:

a) Diversificarea și multiplicarea soluțiilor de finanțare privată a proiectelor publice
b) Reducerea costurilor pentru administrațiile centrale sau locale
c) Utilizarea de know-how și a managementului privat în cadrul proiectelor publice
d) Creșterea eficienței în sectorul public
e) Diminuarea perioadelor de implementare a proiectelor publice
f) Amplificarea absorbției fondurilor structurale alocate României
g) Reducerea costurilor de realizare a infrastructurii prin valorificarea eficacității și potențialului inovativ al sectorului privat competitiv, atât în ceea ce privește costurile, cât și indicatorii de calitate
h) Îmbunătățirea partajării riscurilor între participanții din sectoarele public și privat
i) Stimularea eforturilor în materie de dezvoltare durabilă, inovare, cercetare și dezvoltare în vederea realizării progreselor necesare pentru formularea unor noi soluții la provocările socio-economice ale societății
j) Recunoașterea rolului central al sectorului privat în elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor pe termen lung destinate programelor industriale , comerciale și de infrastructură de mare amploare
k) Asigurarea creșterii cotelor de piață ale companiilor din România în domeniul achizițiilor publice pe piețele UE și ale țărilor terțe
l) Mobilizarea fondurilor private și valorificarea acestora în comun cu resursele publice.

Toate aceste **avantaje** sunt extrem de importante în actualul context economic, statele membre UE urmărind să accelereze ritmul investițiilor ca răspuns la complexa situație economico-socială actuală, luând în considerare, totodată, necesitatea de a menține disciplina bugetară. Pentru România, în care sunt active publice de ordinul zecilor de miliarde de euro neutilizate ce se degradează, și în care nivelul investițiilor este modest, îmbunătățirea legislației parteneriatului public-privat și trecerea la realizarea de proiecte în toate zonele țării **este concomitent o stringentă necesitate și imensă oportunitate economico-socială.**

3.6.2. Managementul agenților economici

3.6.2.1. Priorități manageriale

În continuare punctăm, pe baza analizelor efectuate și a evoluțiilor contextuale naționale și internaționale, un set de priorități pentru managementul la nivel microeconomic.

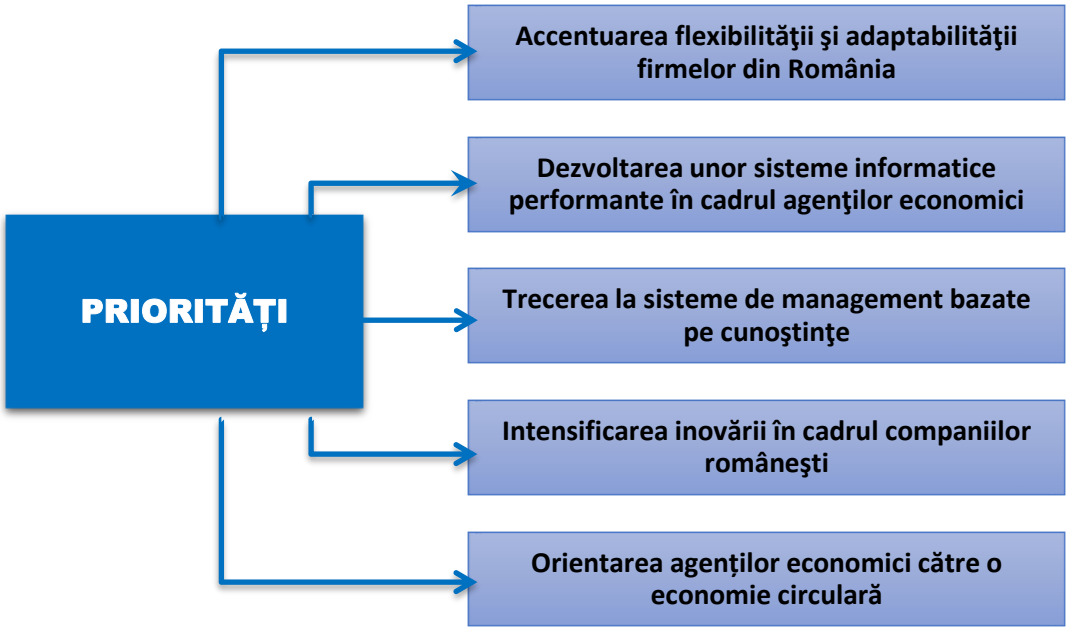


Figura nr. 39 - Priorități manageriale pe termen mediu și scurt la nivelul agenților economici

3.6.2.1.1. Accentuarea flexibilității și adaptabilității firmelor din România

Una dintre cele mai importante caracteristici ale unei firme constă în capacitatea acesteia de a se adapta la schimbările continue si accelerate ale mediului extern, cu scopul de a se menține competitivă pe piață și chiar de a-și mări avantajul competitiv. Această caracteristică trebuie însușită și de firmele din România, pentru a putea face față în economia de piață pe care Uniunea Europeană o presupune. Flexibilizarea dimensională (privitoare la volumul activității desfășurate și, implicit, la cel al resurselor folosite - capacități de producție, forță de muncă, capitaluri), structurală (referitoare la portofoliul afacerilor desfășurate, nomenclatorul produselor/serviciilor oferite, configurația constructivă a structurii organizatorice) și funcțională (referitoare la sistemul de conducere strategică, mecanismele decizionale, sistemul de planificare strategică, control și evaluare, latura funcțională a structurii organizatorice, mecanismele relațiilor interne și exterioare) este forma de manifestare și măsura capacității de adaptare eficientă.

Vechile stiluri de management ale organizațiilor erau bazate pe încercarea de menținere pe perioade îndelungate a funcționării acesteia între anumiți parametri stabiliți. Economia din prezent obligă managerii companiilor să renunțe la acest stil de management și să adopte unul proactiv, prin care firma să se adapteze în continuu la schimbările din mediu. Acest nou stil de management se referă la cum sunt concepute strategiile și politicile specifice, cum este gestionată cultura organizațională și cum sunt valorificate resursele de care compania dispune.

Flexibilitatea sporită pe aceste planuri va fi rezultatul firesc al continuării descentralizării organizației, multiplicării centrelor de decizie din cadrul ei astfel încât să le apropie cât mai mult de scena producerii schimbărilor.

Condiția esențială a creșterii flexibilității organizației, a capacității sale de răspuns la schimbări, este aceea a responsabilizării precise a fiecărui centru de decizie în ceea ce privește performanțele ce trebuie obținute și modul de utilizare a resurselor alocate. Aceasta va fi posibilă pe baza perfecționării în continuare a sistemului informațional, care să permită individualizarea riguroasă a eforturilor și rezultatelor aferente fiecărui centru decizional, precum și monitorizarea permanentă a activității acestuia.

3.6.2.1.2. Dezvoltarea unor sisteme informatice performante în cadrul agenților economici

Extinderea informatizării la nivelul firmelor și la nivelul managementului acestora, în această eră a tehnologiei, reprezintă un pas logic și necesar. Utilizarea într-o proporție tot mai mare a mijloacelor moderne de transfer al informațiilor va asigura creșterea gradului de flexibilitate a firmelor, a capacității de reacție la schimbări bruște dar totodată și la eficientizarea activităților companiei.

Prin extinderea informatizării la toate activitățile firmei se realizează satisfacerea cerințelor manageriale, specifice diferitelor domenii de activitate ale acesteia, prin construirea de sisteme informatice adaptate strict cerințelor respective. Aceste sisteme se bazează pe bănci de informații specifice care, atunci când sunt stabilite la nivel național sau chiar internațional, pot fi accesate, printr-un sistem de telecomunicații adecvat, de un număr practic nelimitat de beneficiari interesați de informațiile conținute în ele.

Un alt beneficiu pe care extinderea informatizării îl poate aduce, este acela de construire și administrare a unei baze de date cu informații despre activitatea ce se petrece în firmă și diverse alte informații importante. Acest lucru facilitează accesul foarte rapid la date esențiale și duce la eficientizarea muncii și la crearea de avantaje competitive.

Un alt argument în favoarea extinderii informatizării într-o companie, este și apelarea din ce în ce mai deasă la metode și tehnici de optimizare a deciziilor. Acestea pot da rezultate mult mai bune în momentul în care ele sunt bazate pe un suport informatic. În rândul acestor metode și tehnici se înscriu arborele decizional, tabelul decizional, modelarea economico-matematică, simularea, construirea scenariilor etc., avantajul cel mai semnificativ rezultat din utilizarea lor constând în faptul că permit stabilirea multor variante decizionale și identificarea mai ușoară și fundamentată a variantelor optime.

Având în vedere faptul 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 probleme viitoare.

3.6.2.1.3. Trecerea la sisteme de management bazate pe cunoștințe

Sistemul de management bazat pe cunoștințe este acel sistem de management care pune un accent deosebit pe resursa umană (cea mai importantă în acest tip de management). Acest mod de management a început să prindă contur în ultimul deceniu și este realizat în concomitență cu sistemul clasic de management.

La nivelul oricărei companii, conducerea acesteia se realizează prin intermediului 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 KMS[1] poate fi reprezentat de tehnologii ce permit crearea, gestionarea și partajarea de documente

[1] Knowledge Management System: se referă la un sistem de gestionare a cunoştinţelor în cadrul organizaţiilor, distinct din punct de vedere organizatoric, înfiinţat in vederea creării, captării, stocării şi diseminării cunoştinţelor. Acesta poate fi o parte (nici necesară, nici suficientă) a unei iniţiative de management bazat pe cunoştinţe.

(Lotus Notes, SharePoint, baze de date), sisteme ce folosesc inteligența artificială pentru rezolvarea unor probleme, etc.

În opinia lui O. Nicolescu și C. Nicolescu[1], sistemul de management bazat pe cunoștințe poate fi definit ca ansamblul elementelor cu caracter decizional, organizatoric, informațional, motivațional, uman etc., din cadrul organizației bazate pe cunoștințe, prin intermediul căruia se exercită ansamblul proceselor și relațiilor de management, în vederea obținerii unei eficacități, eficiențe și sustenabilități cât mai ridicate, pe baza valorificării cunoștințelor și celorlalte resurse ale organizației.

Conform Committee on Development Information (CODI)[2] există două direcții ce pot fi abordate în implementarea acestui instrument: orientarea spre proces și orientarea pe bune practici.

Orientarea spre proces consideră ca la baza adoptării deciziilor stau cunoștințele tacite, ce pot fi „descărcate" din mintea angajaților prin interviuri și ședințe, codificate, arhivate și si reutilizate profitabil. Aceasta paradigma are la baza mișcarea de promovare a inteligentei artificiale, orientata 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 ii spune si numele, bunele practici. Potrivit acestei orientări, abordarea trebuie sa fie de jos în sus, deciziile fiind determinate de modul în care angajații rezolva, deseori în moduri inovative, problemele apărute, în condițiile unui mediu ambiant tot mai dificil de anticipat. Aceste doua abordări sunt sintetizate foarte bine de doi specialiști americani[3]:

Tabelul nr. 15

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

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.

3.6.2.1.4. Intensificarea inovării în cadrul companiilor românești

Nivelul creativ al unei firme nu se referă doar la capacitatea acesteia de a fi inovativă la nivelul produsele, serviciilor și a tehnologiilor folosite sau generate, ci și la capacitatea acesteia de a fi inovativă în fața diverselor probleme apărute și la puterea acesteia de a găsi soluții neortodoxe pentru a le depăși. În noua economie, firmele din România vor trebui să fie, nu doar flexibile în fața schimbării ci și inovative. Inovația este baza pe care se poate construi un avantaj competitiv durabil și foarte mare.

Pentru firmele românești, inovarea managerială are o importanță capitală, manifestată în capacitatea de a introduce noi practici de management ce schimbă modalitatea de desfășurare a activităților din organizații în

[1] Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizaţia şi managementul bazate pe cunoştinţe,* Editura ProUniversitaria, București, 2011, pg. 305

[2] Knowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms http://www.uneca.org/codi/codi2/content/E-ECA-DISD-CODI-2-10-EN.PDF

[3] Brown, J.S., Duguid, P. 2000. Balancing act. How to capture knowledge without killing it. Harvard Business Review 78 (3): 73-80.

vederea amplificării performanțelor acestora, de a contura strategii noi și îndrăznețe, de a stabili pe baza acestora politici eficace de implementare, de a găsi rapid soluții corective atunci când strategia adoptată nu dă totuși rezultatele scontate. În firma viitorului este de prevăzut accentuarea în continuare a inovării manageriale, devenită cu atât mai necesară cu cât, așa cum s-a mai subliniat, schimbările pe toate planurile activității organizației se anunță din ce în ce mai ample și mai frecvente. Este firesc, în aceste condiții, să ne așteptăm la accelerarea ritmului de uzură morală a inovărilor în materie de management, ceea ce semnifică, odată în plus, că acesta trebuie să devină din ce în ce mai dinamic, creativ și flexibil. Drept urmare, modificările din domeniile structurii organizatorice, sistemului informațional, metodelor și tehnicilor de conducere utilizate, relațiilor exterioare ale organizației etc. vor deveni din ce în ce mai frecvente, se vor "acorda" tot mai fin în timp cu ritmul de reducere a ciclului de viață al produselor și tehnologiilor. S-ar putea ajunge chiar la situația în care introducerea inovărilor manageriale să preceadă celor tehnologice tocmai pentru a facilita realizarea acestora din urmă și a le spori semnificativ rezultatele benefice tehnice, tehnologice și economice.

Pornind de la cele menționate mai sus, putem afirma că inovarea managerială este diferită de inovarea tehnologică, prin faptul că deosebește două organizații din punct de vedere al performanțelor acestora, plecând de la premisa că acestea operează în condiții asemănătoare și au niveluri de consum al resurselor relativ egal. Inovarea tehnologică are același rezultate în 2 sau mai multe companii dacă input-urile sunt aceleași.

3.6.2.1.5. Orientarea agenților economici către o economie circulară

Un alt obiectiv pentru firmele românești, și nu numai, este acela de trecere la un model mai durabil, cunoscut sub denumirea de economie circulară. În acest sens, Comisia Europeană a elaborat un pachet de măsuri privind economia circulară pentru a ajuta organizațiile și consumatorii din UE să realizeze tranziția către o economie mai puternică și mai circulară, în care resursele să fie utilizate într-un mod mult mai sustenabil.

Conform Parlamentului European[1], economia circulară este definită ca un model de producție și consum care implică partajarea, reutilizarea, repararea, renovarea și reciclarea materialelor și produselor existente cât mai mult posibil. Acest nou model implică reducerea la minimum a deșeurilor și extinderea ciclului de viață al produselor, prin reutilizarea și păstrarea în cadrul economiei a materialelor din care este compus un produs ajuns la finalul ciclului său de viață, în vederea producerii de valoare suplimentară.

Economia circulară se caracterizată prin utilizarea mai eficientă a materiilor prime, reducerea pierderilor din deșeuri și economisirea de resurse neregenerabile, deoarece dependența de acest tip de resurse poate fi considerată o vulnerabilitate. În prezent se poate constata o risipă uriașă a acestora, dar și o creștere a cererii pentru ele, fapt ce amplifică probleme geopolitice cauzate de deținerea, exploatarea și vânzarea acestora. O nouă tendință generată de această problemă a resurselor este aceea de adoptare a unor tipare de dezvoltare economică sustenabilă, deoarece, pe viitor managementul organizațiilor va fi pus mereu în fața unei balanțe încordate a resurselor. În aceste condiții, întreg personalul organizației viitoare, în primul rând cel managerial, va adopta o nouă atitudine în acest sens, noi modele conceptuale și de acțiune axate pe ideea economisirii și valorificării maxime a resurselor existente.

Trecerea la o economie mai circulară ar putea aduce beneficii cum ar fi reducerea presiunii asupra mediului, îmbunătățirea securității aprovizionării cu materii prime, creșterea competitivității, stimularea inovării, stimularea creșterii economice, crearea de locuri de muncă. De asemenea, consumatorii vor beneficia de produse mai durabile și inovatoare, care vor spori calitatea vieții și îi vor ajuta să economisească bani pe termen lung.[2]

Unele dintre principiile de bază ale dezvoltării sustenabile sunt evaluarea corectă a necesarului de resurse dar și evitarea risipei prin urmărirea proceselor de producție și a consumului de resurse (materiale, energetice, etc.). Un alt mod în care se poate reduce risipa este creșterea gradului de investiții în activități de cercetare-dezvoltare, pentru conceperea unor tehnologii ce poate reduce consumul de materii. Toate aceste lucruri sunt

[1] 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.
[2] Ibidem.

necesare pentru a putea conserva cât mai mult resursele neregenerabile pentru ca și generațiile viitoare să poată dezvolta alte tehnologii mai avansate pentru reducerea consumului.

Economisirea resurselor materiale și de energie se va asigura, în măsură crescândă, prin aportul deosebit al activităților de cercetare-dezvoltare și proiectare, pe baza îmbunătățirii tehnologiilor lor specifice, a extinderii utilizării unor metode tehnico-economice de tipul analizei valorii, a adoptării unor standarde și norme constructive, funcționale, de calitate etc. tot mai economicoase.

Economisirea resurselor umane se va realiza, precumpănitor, prin armonizarea mai judicioasă a perechilor de valori performanță-stimulare, eficiență-motivare, stimulente materiale-stimulente morale, muncă-recunoașterea rezultatelor acesteia, schimbare-participare la stabilirea și realizarea schimbării.

Economisirea resursei timp, neglijată încă îngrijorător de mult în țările cu niveluri mai modeste de dezvoltare, se va realiza, tot mai pronunțat, prin extinderea progresivă a cultului muncii, a lucrului bine făcut, a adoptării unui ritm rațional de intensitate a muncii, a asigurării echilibrului normal între timpul de muncă, cel de odihnă, cel de instruire, cel de destindere, cel pentru alte activități.

3.6.2.2. Modalități manageriale

Dintre multiplele elemente prin care se pot operaționaliza prioritățile pe termen mediu și scurt ale agenților economici menționate anterior, prezentăm în continuare, selectiv, pe cele pe care le considerăm esențiale pentru majoritatea agenților economici din România.

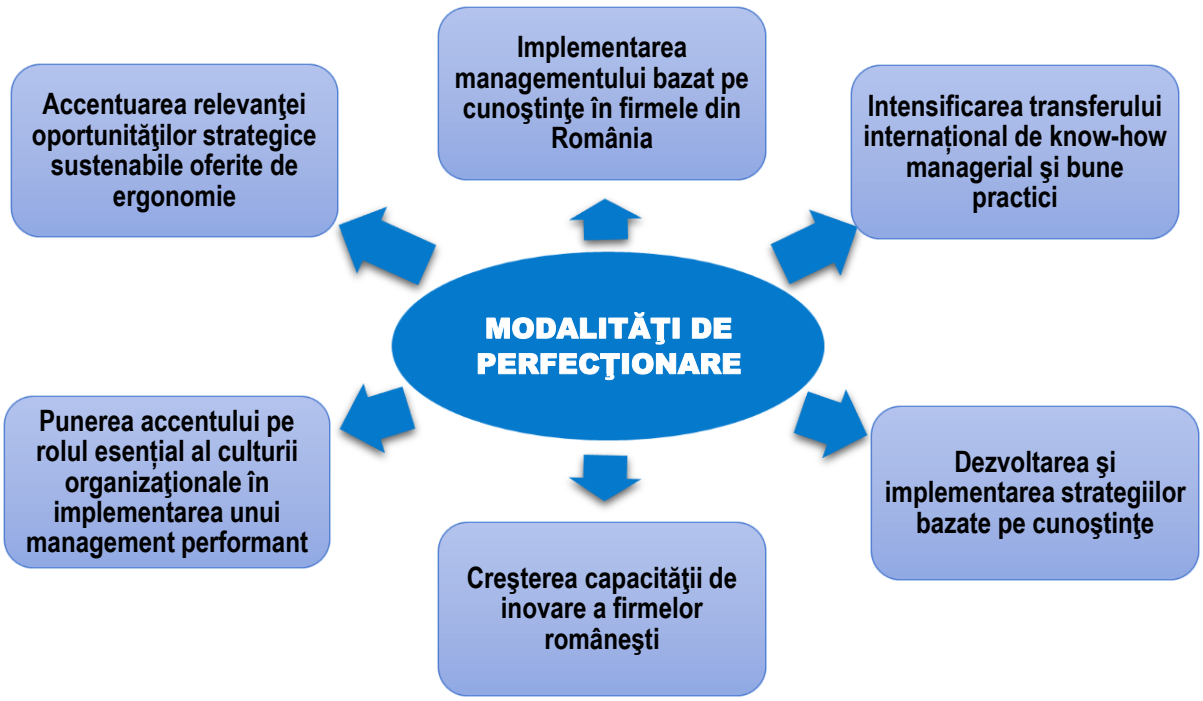


Figura nr. 40 - Modalități de acțiune manageriale pe termen mediu și scurt, la nivelul agenților economici

3.6.2.2.1. Implementarea managementului bazat pe cunoștințe în firmele din România

Apariția managementului bazat pe cunoștințe se reflectă în punerea la dispoziția tuturor managerilor a unor concepte, abordări, sisteme, metode tehnice cu mare potențial de a soluționa performant multiplele probleme cu care acesta se confruntă. Aceste elemente oferă posibilități și modalități de creștere a funcționalității și performanțelor organizaționale de o valoare inestimabila. În consecință, managerii trebuie să conștientizeze

această imensă șansă conturată în ultimele decenii, a cărei valorificare nu poate avea decât efecte pozitive asupra sistemelor conduse, asupra competenței, performanțelor și prestigiului managerilor respectivi.

Managementul practicat în firmele din România este, din nefericire, unul învechit, ce nu poate ține pasul cu cel din economiile de piață dezvoltate din Uniunea Europeană. Pentru a putea reduce acest decalaj trebuie ca managementul românesc să fie profesionalizat. Acest proces trebuie să înceapă de la nivelul ierarhic cel mai ridicat în firme, managerii acestora, deoarece ei sunt responsabili cu stabilirea direcției în care organizația se va orienta și dezvolta. Un alt element important ce trebuie adus la cunoștința managerilor români, cu scopul de a micșora decalajele față de vestul Europei, este managementul și economia bazată pe cunoștințe.

În acest sens, managerii firmelor românești trebuie să reconsidere modul în care acționează prin modificarea viziunii asupra stilului de conducere și a impactului acestuia asupra cunoștințelor existente la nivelul organizației. În primul rând, 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. Esențial este însă să se conștientizeze faptul că productivitatea și performanța unei firme trebuie să fie rezultatul direct al eforturilor corelate cu așteptările actualizate ale salariaților bazați pe cunoștințe.

3.6.2.2.2. Intensificarea transferului internațional de know-how managerial și bune practici

Concomitent cu intrarea în Uniunea Europeană, o nouă piață a fost deschisă firmelor românești, dar și piața românească a fost deschisă pentru firmele din statele membre. Acest fapt a dus la internaționalizarea activităților firmelor din România, dar neutilizarea suficientă a instrumentelor manageriale moderne, a stabilirii unor relații solide cu clienții și furnizorii sunt unele dintre cele mai importante argumente în favoarea intensificării transferului de know-how, din punct de vedere managerial, internațional.

În prezent, valorificarea cunoștințelor și a bunelor practici este facilitată de multitudinea și de diversitatea informațiilor disponibile la nivel global, pe de-o parte și de rapiditatea de construire a unor canale de comunicație și de networking flexibile și adaptabile, pe de altă parte. Cu toate acestea, transferul de know-how managerial trebuie să țină cont, în continuare, de o multitudine de factori culturali, sociali, politici, ș.a.m.d., însă poate prin intensificarea acestui proces, se pot genera noi sisteme, metode și tehnici de management performante, ce pot contribui la dezvoltarea organizațiilor românești și a economiei la nivel național.

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 pieților pe care acestea sunt prezente. Alte beneficii aduse organizațiilor de acest transfer de know-how, sunt consolidarea și crearea de noi avantaje competitive, mărirea și întărirea pozițiilor pe piețele pe care sunt prezente, iar prin adoptarea managementului bazat pe cunoștințe, firmele vor putea să maximizeze resursele umane și cele informaționale pentru crearea de inovații.

3.6.2.2.3. Dezvoltarea și implementarea strategiilor bazate pe cunoștințe

Organizațiile care doresc un management bazat pe cunoștințe performant trebuie să se asigure că utilizează principiile acestui tip de management în realizarea tuturor proceselor, în special a celor strategice. Precum, strategia firmei reprezintă viziunea întreprinderii pe o perioadă de timp mai îndelungată, este esențial ca în cadrul acesteia să fie prezente și elemente ale managementului bazat pe cunoștințe pentru obținerea unor avantaje competitive durabile și sustenabile, dar și pentru dezvoltarea în condiții de eficiență, a firmei. Apelarea la strategiile bazate pe cunoștințe și aplicarea acestora va determina o amplificare a dezvoltării și creșterea competitivității firmei, în contextul managementului bazat pe cunoștințe.

Dintre efectele pozitive ale **elaborării și implementării de strategii bazate pe cunoștințe** precizăm:

- facilitarea și direcționarea rațională a eforturilor organizaționale;
- consistența și consecvența în timp a deciziilor și acțiunilor subordonate atingerii obiectivelor strategice;

- amplificarea capacității de a pătrunde pe noi piețe și de a crește cotele părți pe piețele actuale;
- reducerea substanțială a riscurilor ce însoțesc inerent orice activitate economică;
- asigurarea unui fundament net superior pentru inițierea, adoptarea și aplicarea mulțimii celorlalte decizii majore din firmele care aparțin domeniului respectiv;
- facilitarea creării și dezvoltării unei culturi organizaționale bazate pe cunoștințe competitive;
- favorizarea luării în considerare a intereselor principalilor stakeholderi implicați și a amplificării contribuției lor la atingerea obiectivelor strategiei etc.

3.6.2.2.4. Creșterea capacității de inovare a firmelor românești

În prezent, în condițiile în care schimbările au loc la un ritm din ce în ce mai accelerat, iar durata de viață a produselor/serviciilor se diminuează, importanța creșterii potențialului inovațional în organizații trebuie să reprezinte un punct central în strategia oricărei firme. În general, în ultima perioadă de timp, organizațiile ce aveau un potențial inovațional foarte mare erau cele din industriile de înalte tehnologii (IT&C, militar, echipamente medicale, etc.). Se observă că, și în celelalte ramuri de activitate, firmele au realizat faptul că viitoarea direcție, pentru obținerea de avantaje competitive, este reprezentată de creșterea potențialului inovațional, lucru ce a rezultat în scurtarea perioadei de viață a produselor/serviciilor și la un ritm foarte accelerat de descoperiri de noi tehnologii și tehnici avansate (chiar dacă în unele ramuri de activitate nivelul inovării este mai mic comparativ cu industriile de înalte tehnologii).

Din păcate, nivelul inovațional al firmelor românești este departe de a fi consistent. Lipsa resurselor, exodul de specialiști, nivelul de salarizare semnificativ mai mic decât al concurenților din Europa Occidentală sunt doar câțiva factori ce explică această stare de fapt. Nivelul scăzut trebuie însă corelat și cu un alt fenomen: inovarea nu produce schimbarea decât relativ rar, ea fiind încununată de succes mai ales atunci când exploatează, în mod eficace și eficient, schimbarea apărută.

Pe lângă măsurile de mai sus, considerăm util a se acționa și în sensul **consolidării și dezvoltării structurilor competitive și potențial competitive**, îndeosebi în sectoarele de interes național, realizării și punerii în exploatare a produselor, tehnologiilor și serviciilor noi și modernizate, bazate pe rezultatele cercetării-dezvoltării existente, valorificate prin proiecte dezvoltate în comun de agenții economici și de unitățile de cercetare-dezvoltare, stimulării aplicării tehnologiilor noi, precum și a activității proprii de cercetare-dezvoltare și inovare, inclusiv în IMM, creșterii semnificative a contribuției cercetării-dezvoltării și inovării la îmbunătățirea tehnologiilor și a produselor, sprijinirii formării centrelor de excelență în domeniile considerate prioritare, dezvoltării parteneriatului tehnologic între unitățile productive, cele de cercetare-dezvoltare și universități, îmbunătățirii mecanismelor de creditare pentru promovarea proiectelor de transfer tehnologic performant.

3.6.2.2.5. Punerea accentului pe rolul esențial al culturii organizaționale în implementarea unui management profesionist

În vederea realizării unui management profesionist la nivelul firmelor din România, cultura organizațională este o componentă cu un rol foarte important, ea fiind cea care ajută la definirea viziunii companiilor asupra direcției de dezvoltare. Cultura organizațională ocupă acest rol central deoarece influențează direct dezvoltarea strategiilor și implicit definirea misiunii și obiectivelor firmei.

Cultura organizațională reprezintă regulile nescrise ale unei organizații și cuprinde totalitatea normelor, valorilor, credințelor comune împărtășite de către stakeholderii interni și pe baza cărora aceștia își desfășoară activitățile. De aceea, dacă aceasta este acceptată și recunoscută de către toți angajații și de către management, se va crea un mediu propice pentru dezvoltarea companiei, creșterea performanțelor acesteia, dar și a intensificării inovării, fapt ce va duce la obținerea unui avantaj competitiv durabil, creșterea cotei de piață, dar și la expansiunea pe noi piețe și nișe. Un alt efect al acceptării culturii organizaționale de către angajați va fi creșterea motivării acestora, ce va implica utilizarea la capacitate maximă a resursei umane, ceea ce pentru un management

profesionist trebuie să reprezinte o prioritate (utilizarea la capacitate maximă a resurselor cu pierderi și costuri cât mai mici cu scopul de a obține performanțe cât mai bune).

Pentru a asigura, prin strategie, direcționarea culturii organizaționale pe anumite coordonate se recomandă păstrarea oamenilor și a ideilor inovative în cadrul firmei, dezvoltarea unei culturi axate pe încredere, deschiderea firmei către clienți, identificarea factorilor de succes alternativi majori în vederea exercitării leadership-ului și învățarea modului în care se conduce schimbarea la nivel de firmă.

Cu alte cuvinte, cultura organizațională susține dezvoltarea și menținerea unui management performant, cu condiția că aceasta trebuie să aibă la bază un factor uman axat pe învățare și dezvoltare continuă, care să permită susținerea unor activități inovatoare care să utilizeze capacitățile organizaționale într-un mod cât mai organic, specific mediului flexibil favorabil, astfel creat.

3.6.2.2.6. Accentuarea relevanței oportunităților strategice sustenabile oferite de ergonomie

În contextul tendințelor generale privind dezvoltarea organizațională și managerială, în ultimile decenii, numeroși specialiști în domeniu menționează faptul că, în procesul său de dezvoltare și maturizare, ergonomia a avut și încă mai are unele probleme, inclusiv în legătură cu valoarea și contribuția sa la strategia organizației, evidențiind, în acest sens, diverse etape ale acestei stări de fapt.

Situația semnalată se datorează, în primul rând, faptului că managerii asociază, de obicei, ergonomia cu securitatea și sănătatea ocupațională și nu cu eficacitatea organizațională sau cu performanța organizației (Jenkins și Rickards, 2001).

În aceste condiții, au fost și sunt necesare schimbări considerabile, valoarea ergonomiei extinzându-se dincolo de securitatea și sănătatea ocupațională, prin trecerea de la o paradigmă a ergonomiei securității și sănătății organizaționale la o paradigmă a ergonomiei afacerilor.[1]

În consecință, în procesul de consolidare a rolului sau poziției ergonomiei, precum și a reprezentanților acesteia, au apărut și s-au dezvoltat tot mai multe preocupări în legătură cu necesitatea integrării ergonomiei în strategia de afaceri, concepție exprimată, inclusiv, în cadrul celui de Al 17-lea Congres Mondial al Asociației Internaționale de Ergonomie (Beijing, 2009).

Prin urmare, este necesar să se treacă de la situația actuală în care ergonomia nu este parte a funcției de previziune din cadrul procesului de management, la o situație necesară sau de dorit, în care ergonomia să reprezinte o parte integrantă a activității de elaborare și implementare a strategiei oricărei organizații.

Integrarea ergonomiei la strategia organizației contribuie, de asemenea, la crearea de competențe specifice ca sursă de avantaje competitive, ceea ce înseamnă că strategia în domeniul ergonomiei trebuie să pornească de la strategia organizației care trebuie să includă elemente specifice de natură ergonomică.

În opinia a numeroși specialiști în domeniu, relația dintre ergonomie și strategia organizației este evidentă, iar integrarea acestora este una dintre cheile competitivității și sustenabilității afacerilor. Legătura dintre ergonomie și strategia organizației trebuie, de asemenea, să fie comunicată cât mai explicit și pe scară largă tuturor stekeholderilor, în limbajul propriu sau specific acestora, ceea ce impune, printre altele, dezvoltarea unui „limbaj de afaceri" modern care să faciliteze o cât mai bună comunicare cu managementul și cu mediul de afaceri.

Din această perspectivă „strategia" este un punct de legătură util prin care organizațiile pot începe să internalizeze ergonomia datorită, în primul rând, faptului că strategia unei organizații reprezintă prioritatea managementului de top.

Relevanța ergonomiei pentru strategia unei organizații a fost evidențiată inclusiv în cadrul unor Congrese Mondiale ale Asociației Internaționale de Ergonomie (Maastricht, 2006) subliniindu-se potențialul deosebit al ergonomiei pentru elaborarea și implementarea strategiei unei organizații, precum contribuția ergonomiei la atingerea unor importante obiective ca de exemplu: calitatea înaltă sau sensibilizarea față de satisfacerea cerințelor clienților sau utilizatorilor finali.

[1] Dul, J., Neumann, W.P. (2009), Ergonomics contributions to company strategies, *Applied Ergonomics*, 40, pp. 745-752.

Valoarea ergonomiei pentru strategia unei organizații este formalizată sau explicată, de asemenea, cu ajutorul unor modele specifice cum ar fi modelul lanțului valorii propus de Porter (1985) și citat de Dul (2003) care, printre alte aspecte, evidențiază poziția ergonomiei în cadrul lanțului valoric.[1]

Prin urmare, accentuarea relevanței oportunităților strategice sustenabile oferite de ergonomie reprezintă o direcție majoră și un instrument necesar sau util pentru obținerea rezultatelor așteptate sau dorite în afaceri. Totodată, pentru a transforma cu adevărat ergonomia într-o valoare strategică a oricărei organizații, este necesar ca, pe baza strategiei generale a organizației să se identifice oportunitățile sustenabile oferite de ergonomie pentru diferitele domenii strategice ale organizației, domenii care trebuie să răspundă unor obiective cât mai diferite sau să acopere și să integreze cât mai multe funcții de afaceri.

3.6.3. 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. 41.

Figura nr. 41 - Direcții de acțiune pe termen mediu și scurt în domeniul pregătirii și consultanței manageriale

[1] Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaș C.V., Marin I., Igreţ R.S., *Ergonomie organizațională,* Editura Economică, Bucureşti, 2015, p. 257.

3.6.3.1. Dezvoltarea educației intreprenorial - manageriale din România în concordanță cu Strategia EUROPA 2020 și Small Business Act for Europe

În contextul Strategiei UE și a Small Business Act for Europe, revizuit în anul 2011, dezvoltarea educației intreprenoriale în statele membre U.E. reprezintă o prioritate majoră. La începutul anului 2013 Comisia Europeană a adoptat „Planul de Acțiune pentru Intreprenoriat 2020 - Redemararea spiritului intreprenorial în Europa", potrivit căruia educația intreprenorială a dobândit o și mai mare însemnătate. Țările membre au fost invitate să asigure includerea competenței "spirit intreprenorial" în programele din învățământul primar, secundar, profesional, superior și în pregătirea adulților înainte de sfârșitul anului 2015. Comisia Europeană a pus accentul pe educația intreprenorială, întrucât aceasta constituie investiția cu cea mai mare rata de revenire care poate fi făcută în Europa. Procesele de formare trebuie să încurajeze educarea spiritului intreprenorial, respectiv a inițiativei, capacității de a pune ideile în practică, încrederii în sine, creativității, etc., în scopul sprijinirii creșterii economice, creării de noi firme și amplificării nivelului de ocupare a forței de muncă.

Cu toate că legea educației naționale din 2011, acordă importanță formării intreprenoriale și prevede ca aceasta să înceapă încă din învățământul primar, România se află mult în urma țărilor Uniunii Europene în domeniul pregătirii intreprenoriale. Amplificarea cantitativă și calitativă a formării intreprenoriale în țara noastră este imperios necesară, atât datorită impactului profund pozitiv asupra dezvoltării economico-sociale, aspect evidențiat frecvent de structurile de conducere europene, cât și situației nefavorabile din România:

- Densitatea mult mai mică de IMM-uri la 1.000 de locuitori în țara noastră comparativ cu media europeană
- Funcționalitatea și competitivitatea firmelor mici și mijlocii din România sunt mult inferioare omoloagelor din U.E.
- Nivelul precar de cunoștințe intreprenorial-manageriale al multor întreprinzători autohtoni
- Cultura intreprenorială la nivel național este deficitară comparativ cu statele Uniunii Europene
- Rata crescută a mortalității firmelor mici și mijlocii
- Deficiențele manageriale din organizațiile românești
- Motivarea insuficientă pentru educație continuă la nivel individual și organizațional
- Existența unui număr apreciabil de programe inadecvate pentru formarea și dezvoltarea profesională continuă
- Alocarea de resurse financiare insuficiente pentru formarea permanentă

În vederea amplificării relevanței programelor de pregătire intreprenorială, se recomandă prezentarea unor experiențe practice/ modele din rândul întreprinzătorilor și încheierea de parteneriate între formatori și uunitățile economice.

Sunt necesare eforturi conjugate din partea tuturor factorilor implicați, în scopul dezvoltării educației intreprenorial - manageriale și, implicit, apariției unui numar 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.

3.6.3.2. Fundamentarea, elaborarea și implementarea unei strategii naționale coerente în domeniul formării și dezvoltării profesionale continue

Trainingul și consultanța managerială trebuie abordate ca o componentă importantă a formării și dezvoltării profesionale continue, care prezintă un interes deosebit pentru țările europene, datorită coordonatelor majore ale Strategiei Uniunii Europene. Cele trei priorități ale Strategiei Europa 2020, „creșterea inteligentă", „creșterea durabilă" și „creșterea inclusivă", situează în prim plan omul cu competențele sale, care nu pot fi puse în operă decât prin formarea continuă, pe parcursul întregii vieți.

Se impun următoarele precizări:

- Obiectivele economice, sociale, ecologice, manageriale, etc. pe termen lung pot fi realizate doar prin pregătirea permanentă a resurselor umane
- Instruirea profesională continuă reprezintă o direcție strategică de acțiune în vederea revigorării organizațiilor și relansării economiei naționale
- Educația permanentă constituie cea mai importantă modalitate de profesionalizare a managementului și

managerilor

- Situația actuală a formării profesionale continue din țara noastră nu este în măsură să favorizeze reducerea decalajelor dintre România și Uniunea Europeană

Având în vedere aceste aspecte, se impune fundamentarea, elaborarea și implementarea unei **strategii realiste la nivel național în domeniul formării și dezvoltării profesionale permanente**, care ar genera o multitudine de efecte pozitive pentru organizațiile și economia țării noastre.

3.6.3.3. Intervenția statului în promovarea, proliferarea și dezvoltarea managementului bazat pe cunoștințe în România

În condițiile intensificării trecerii la economia bazată pe cunoștințe în toate țările dezvoltate din lume, factorii de decizie politică autohtoni trebuie adopte măsuri ferme și coerente în vederea susținerii tranziției României spre noul tip de economie. Dintre **elementele care impun cu necesitate stringentă intervenția statului român** în această direcție, enumemerăm:

- 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 cunoștininte în care se află România
- Accelerarea revoluției cunoștințelor pe mapamod în ultimii ani
- Frecvența redusă a întreprinzătorilor și/ sau managerilor din România care sunt familiarizați cu noțiunile de economie, organizație și management bazate pe cunoștințe
- Aplicarea cu succes a instrumentarului managerial bazat pe cunoștințe în alte țări din lume

Deoarece trainingul și consultanța managerială își pot aduce un aport major la construirea organizațiilor și, implicit a economiei bazate pe cunoștințe, formulăm câteva recomandări:

- Introducerea unor direcții focalizate pe training și consultanță în domeniul managementului bazat pe cunoștințe în cadrul strategiei naționale de dezvoltare a resurselor umane
- Integrarea în Programul Operational Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane aferent perioadei 2014-2020 a unei axe prioritare centrate asupra organizației și managementului bazate pe cunoștințe și a unor sub-axe pentru training și consultanță în acest domeniu
- Adoptarea unor reglementări care să prevadă obligativitatea predării managementului bazat pe cunoștințe în cadrul învățământului liceal și universitar
- Finanțarea de Guvernul României a unor transferuri de know-how internațional aferent managementului bazat pe cunoștințe către mediul academic din țara noastră

Subliniem că pe plan internațional a crescut semnificativ numărul organizațiilor în care se produc schimbări manageriale asociate trecerii la economia bazată pe cunoștințe, iar România este profund deficitară din acest punct de vedere. Sprijinirea de către autorități a trainingului și consultanței în domeniul managementului bazat pe cunoștințe, ar avea indubitabil un impact pozitiv major asupra reconfigurărilor manageriale din organizațiile românești, potrivit tendințelor existente pe mapamond, și trecerii țării noastre la construcția noului tip de economie.

3.6.3.4. Adoptarea unor acte normative care să genereze amplificarea resurselor financiare destinate formării și consultanței manageriale în țara noastră

Pornind de la rolul major pe care trainingul și consultanța îl au în eficientizarea managerială a organizațiilor din România, sunt necesare adoptarea unor măsuri care să contribuie la **finanțarea suplimentară a acestor activități, recomandându-se acționarea pe următoarele planuri**:

- Introducerea obligativității alocării unui procent minim din cifra de afaceri în scopul trainingul personalului pentru toți agenții economici și instituțiile publice (cum se procedează în unele țări dezvoltate din U.E. precum Franța și Spania)
- Constituirea unui fond național de finanțare a pregătirii continue a specialiștilor cu studii superioare, prin contribuția tuturor organizațiilor private și publice, care reprezintă potențiali beneficiari de formare permanentă.

- Cofinanțarea din bani publici și fonduri europene nerambursabile a parteneriatelor public-private din domeniul trainingului și consultanței manageriale

Amplificarea gradului de alocare a banilor din bugetul național și din fondurile structurale pentru derularea pregătirii și consultanței ar genera efecte dintre cele mai benefice, îndeosebi pentru managerii și/sau întreprinzătorii care conștientizează importanța instruirii și a consilierii în domeniul managementului, dar nu au resursele financiare necesare acesării unor astfel de servicii.

3.6.3.5. Introducerea unor facilități din partea statului prestatorilor de training și consultanță managerială

In acest sens recomandăm următoarele **modalități de acțiune**:

- Diminuarea impozitului pe profitul realizat din training și consultanță de către microîntreprinderi, în vederea creșteii 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 platesc integral astfel de contribuții în alte organizații
- Cofinanțarea de către stat a mobilităților internaționale ale consultanților și trainerilor, în scopul facilitării transferurilor de know-how

Astfel de facilități ar impacta nefavorabil pe termen scurt bugetul de stat și al unor instituții publice, însă dacă avem în vedere perioade mai ample de timp, nu pot fi generate decât efecte pozitive, concretizate în dezvoltarea furnizorilor de training/consultanță, creșterea funcționalității, competitivității, performanțelor etc. organizațiilor care au beneficiat de astfel de servicii, și implicit obținerea unor venituri mai mari de către stat.

3.6.3.6. Asigurarea condițiilor pentru amplificarea accesului furnizorilor de pregătire și consultanță managerială la fondurile europene

Susținerea demersurilor complexe în formarea/dezvoltarea profesională continuă și consultanța agenților economici prin atragerea de fonduri structurale europene este condiționată de eficacitatea activităților derulate de activitățile autorităților contractante. În acest scop se impune acționarea pe **următoarele paliere**:

- Debirocratizarea și depolitizarea unor instituții precum Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
- Preluarea know-how-ului de la autoritățile contractante omoloage din alte țări ale Uniunii Europene în vederea organizării mai riguroase a activităților
- Creșterea transparenței în atribuirea proiectelor finanțate de Fondul Social European
- Dezvoltarea potențialului uman al autorităților contractante prin încadrarea pe criterii de competență a unor noi persoane, îndeosebi în zonele deficitare și efectuarea de disponibilizări în rândul angajaților care nu corespund necesităților
- Motivarea superioară a angajaților autorităților contractante pentru creșterea gradului de cointeresare a acestora în selectarea și operaționalizarea cu succes a proiectelor finanțate de U.E.
- Asigurarea coerenței ordinelor, instrucțiunilor, deciziilor, etc. emise de aceste instituții
- Monitorizarea mai atentă a proiectelor care se află în curs de implementare, în vederea evitării deteriorării imaginii de ansamblu cu privire la programele finanțate din fonduri europene

Operaționalizarea acestor măsuri ar contribui la creșterea gradului de absorție 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.

3.6.3.7. Modernizarea învățământului superior românesc în contextul adaptării la „procesul Bologna”

Aderarea României la ,,Declarația privind crearea Spațiului European al Învățământului Superior”, cunoscută mai ales ca ,,Declarația de le Bologna”, a generat schimbări majore în toate ,,zonele” educației universitare. Procesul amplu de reformă al învățământului superior din România a vizat restructurarea studiilor pe cicluri (licență - masterat - doctorat), dezvoltarea unui unui mecanism de asigurare a calității învățământului superior, amplificarea mobilității studenților și profesorilor, recunoașterea diplomelor/calificărilor dobândite de studenți în toate țările semnatare, etc. În vederea implementării schimbărilor prevăzute de ,,Procesul Bologna”, pe parcursul anilor au fost emise numeroase ordonanțe de urgențe și hotărâri de guvern, care nu au corespuns decât parțial realităților învățământului universitar din România.

În vederea îmbunătățirii proceselor de reconfigurare a învățământului universitar din România conform cerințelor „procesului Bologna” se recomandă acționarea pe următoarele **paliere**:

- Intensificarea proceselor educaționale centrate pe student prin utilizarea prioritară a metodelor de predare cu grad ridicat de interactivitate, luarea în considerare mai frecventă a evaluărilor studenților cu privire la profesori și disciplinele predate etc.
- Reconfigurarea programelor de studiu pentru a avea o relevanță mai mare pentru studenți și corespunde cât mai bine cerințelor existente piața forței de muncă, întrucât sunt frecvent întâlnite situațiile în care s-au operat simple ajustatări ale acestora la numărul mai redus de ore
- Îmbunătățirea sistemului de credite transferabile care nu reflectă întotdeauna în timpul real destinat studiului
- Implicarea efectivă a studenților în evaluarea internă referitoare la elaborarea curriculei în termeni de rezultate obținute în urma învățării
- Solicitarea unui feed-back operativ din partea studenților în legătură cu analizele/ rapoartele realizate de universități și Ministerul Educației Naționale privind implementarea „Procesului Bologna”
- Introducerea obligativității parcurgerii către studenți a unor stagii în cadrul firmelor pe durata studiilor, pentru creșterea gradului de adaptabilitate profesională a acestora
- Axarea instituțiilor universitare asupra mobilității externe și interne ale studenților și cadrelor didactice, deoarece proporțiile persoanelor care beneficiază de acest avantaj sunt reduse

Luând în considerare că restructurările din cadrul învățământului superior impactează pe termen lung toate domeniile de activitate, inclusiv managementul și trainingul managerial, se impune realizarea periodică a unor analize SWOT cu privire la gradul de adaptare a schimbărilor realizate la necesitățile sistemului educațional românesc și operarea cât mai rapidă a unor modificări de corecție/perfecționare în vederea îmbunătățirii condițiilor viitoare de implementare a obiectivelor ,,Procesului Bologna”.

3.6.3.8. Constituirea unei entități naționale puternice, coordonată de reprezentanți ai asociațiilor profesionale de consultanți și statului, care să asigure promovarea și monitorizarea calității serviciilor de consultanță managerială

Constituirea unei astfel de organizații ar putea generea o **serie de efecte benefice** pe multiple planuri:

- Operaționalizarea unui mecanism de acreditare pe plan național și recunoaștere pe plan internațional a consultanților în management autohtoni, atât persoane fizice, cât și juridice
- Implementarea unui cod de etică al consultantului din România, aliniat la standardele internaționale, care să genereze amplificarea calității consultanței, simultan cu creșterea prestigiului, eficacității și gradului de apelare al consultanților în management
- Atestarea periodică a furnizorilor de consultanță managerială pe baza unor criterii riguroase, aplicate coerent și transparent, pentru a determina o continuă actualizare și creștere a calității ofertei de consultanță și a performanțelor induse în economia și administrația publică din România
- Organizarea sistematică a unor cursuri de perfecționare pentru consultanții români și managerii firmelor de consultanță autohtone, cu participarea International Council of Management Consulting Institutes

(ICMCI), European Federation of Management Consultancy Associations (FEACO) și a diverșilor specialiști din companiile de consultanță internaționale renumite

- Reducerea numărului de consultanți care nu posedă cunoștințele, abilitățile și comportamentele necesare activării în acest domeniu

Trebuie menționat că în România nu există programe de formare profesională inițială în domeniul consultanței manageriale și nu sunt limitări referitoare la exercitarea profesiei de consultant, ceea ce a generat în timp apariția unor situații de impostură, care au impactat negativ imaginea și prestigiul prestatorilor de servicii care activează în această branșă.

Bibliografie

1. Acs Y.J., Amorós J.E., "Entrepreneurship and Competitiveness Dynamics in Latin America", *Small Business Economics*, 31 (3), 2008, pp. 305-322.
2. Adler N., „A Typology of Management Studies Involving Culture", *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 1983.
3. Agbor E., " Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 2008, pp. 39-45.
4. Alonderiene R, "Enhancing informal learning to improve job satisfaction: Perspective of SMEs managers in Lithuania", *Baltic Journal of Management*, 5 (2), 2010, pp. 257 – 287.
5. Bendis, R.A., Craciunoiu, Ș.T., Overcoming Barriers to Technology Transfer and Business Commercialisation in Central and Eastern Europe. Solutions and Opportunities, IOS Press, 2002.
6. 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.
7. Brătianu C., „Managementul universitar românesc", *Management și inginerie economică*, 4, 2005.
8. Brock W.A., Durlauf S.N., Rondina G., "Design Limits and Dynamic Policy Analysis", working paper [14357], NBER, Cambridge, MA, September, 2008.
9. Brown J.S., Duguid P., „Balancing act. How to capture knowledge without killing it", *Harvard Business Review*, 78 (3), 2000, pp. 73-80.
10. Brzezinski, Z., "Toward a Global Realignment – The American Interest", 17 April, 2016.
11. 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.
12. Cairncross F., „The Company of the Future: How the Communication Revolution Is Changing Management", Harvard Business Press Books 2002.
13. Chonko L.B., Hunt S.D., "Ethics and Marketing Management: A Retrospective and Prospective Commentary", *Journal of Business Research*, 50, 2000, pp. 235–244.
14. Coincross F., The Company of the Future, Profite Books, London, 2003.
15. 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.
16. 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.
17. Cummings T.G., Worley C.G., *Organisation Development & Change*, Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
18. Danciu, V., Întreprinderea sustenabilă. Noi provocări și strategii pentru îmbunătățirea sustenabilității corporative, Economie teoretică și aplicată, Vol. XX, No.9 (586), p. 4-24, 2013.
19. D'Aveni R.A., Gunther R., *Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, New York, NY., 1994.
20. 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.
21. Dăianu, D., Kállai, E., Mihailovici, G., Socol, A., "România și aderarea la zona euro: întrebarea este ÎN CE CONDIȚII!", Instititulul European din România, Studii de strategie și politici SPOS 2016, București, 2017.
22. Dănilă N., „Care este proiectul de țară al României în următorii 10 ani?", în Economistul, nr. 31-32, septembrie 2015.
23. De Neufville R., "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*, 19 (3/4/5), 2000, pp. 225-245.
24. 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.
25. Devitt R.T., "Management Revolution, Market Fetishism, and Non- Standard Labour: Implications for

Knowledge Workers", *Nebula*, 1 (2), 2004, pp. 14-36.
26. Dickson P.R., Farris P.W. and VerbekeW.J.M.I.,"Dynamic Strategic Thinking", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (3), 2001.
27. Doz Y., Kosonen M., "The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience", *California Management Review*, 50 (3), 2008.
28. Dresner H., *The Performance Management Revolution: Business Results through Insight and Action*, Wiley & Sons, USA, 2007.
29. 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.
30. Farhoomand A., Woo C.H.L., „Hong Kong Business Intermediary: The Dynamic of Innovative Entrepreneurship", case, Harvard Business Review, Jun 12, 2012.
31. 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.
32. Fowler A., „Systems Modelling, Simulation, and the dynamics of Strategy", *Journal of Business Research*, 56, 2003, pp. 135–144.
33. 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.
34. Greiner L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, 50 (4), 1998.
35. Hasanali, F., Leavitt, P., și Williams, R., Branding: A Guide for Your Journey to Best-practice Processes, APQC Publications, Houston, 2005.
36. Hartman F., "Preparing the Mind for Dynamic Management", *International Journal of Project Management*, 26 (3), 2008, pp. 258–267.
37. 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.
38. Helliwell J. , Layard R. and Sachs J., The World Happiness Report 2016, World Hapiness Report 2016 Uptodate (volumul I), Sustanaible Development Network, New York, 2016.
39. Hong Y., Mallorie L.M., "A Dynamic Constructivist Approach to Culture: Lessons Learned from Personality Psychology", *Journal of Research in Personality*, 38 (1), 2004.
40. Hubault F., Ergonomie și management, *Les resources humaines*, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
41. Ichnianski C., Shaw K.L., *Insider Econometrics: Empirical Studies of How Management Matters*, NBER Working paper 15618, 2009.
42. Johnson H., "The Next Management Revolution", 2004, Http://www.inc.com/magazine/20040701/ management.html.
43. Jones A.B., *Knowledge Capitalism-Business, Work and Learning in the New Economy*, Oxford University Press, Oxford, 1999.
44. Jones, C., ECBCuts Rates and Boosts QE to Ratchet Eurozone Stimulus, Financial Times, 11 March, 2016.
45. Juncker J. C., White Paper on the Future of Europe, Bruxelles, 2017.
46. Joyce W., Nohria N., Robertson B., *What Really Works: The 4+2 Formula for Sustained Business Success*, Harper Business, USA, 2003.
47. Katzenbach J.R., *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, McKinsey & Company, Inc, USA, 2000.
48. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution*, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2000.
49. Kettl D.F., *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*, Second Edition, Brookings Institution Press, Washington, DC., 2005.
50. King A.J., Johnson D.D.P., Vugt M. Van, "The Origins and Evolution of Leadership", *Current Biology*, 19 (19), 2009, pp. 911–916.
51. Kirby J., "Toward a Theory of High Performance", *Harvard Business Review*, 83 (7), 2005, pp. 30-38.
52. 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.

53. Kotter J.P., Heskett J.L., *Corporate Culture and performance*, Free Press, NY, USA, 1992.
54. Kozlovski S.WJ., Watola D.J., Nowakowski J.M., Kim B.H., Botero I.C., "Developing Adaptive Teams: A Therory Of Dynamic Team Leadership", in Eduardo Salas, Gerald F. Goodwin, & C. ShawnBurke (Eds.): *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-disciplinaryPerspectivesandApproaches*, Taylor & Francis Group, New York, NY, 2009, pp. 113-156.
55. 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.
56. Larréché J.C., Advances in Strategic Management in Annual Review of International Management Practice, in *Global Management*, 1, 1992.
57. Le Clair C., Moore C., "Dynanic Case Management – An Old Ideea Catch New Fire", report, *Forrester*, December, 28, 2009.
58. Leitch, M., "A New Approach to Nanagement Control: Dynamic Management", 2002, disponibil la: http://www.dynamicmanagement. me.uk/dynamic.
59. Leitch M., "A Simulated Experience of Dynamic Management", 2004, http://www.dynamic management.me.uk /experience/index.html.
60. Manolescu A. (coordonator), Deaconu A., Dobrin C., Popa I., Marinaș C.V., Marin I., Igreț R.S., *Ergonomie organizațională*, Editura Economică, București, 2015.
61. Macnamara D., !5 Dynamics of Network Leadership", Banff Executive Leadership News,19, 2004.
62. McAfee A., BrynjolfssonE., "Big Data: The Management Revolution", *Harvard Business Review*, October 2012, pp. 59-68.
63. McKenzie B., "Investigation of the Dynamic of Entrepreneurial Change", *International Review of Business Research Papers*, 5 (5), 2009, pp. 365-372.
64. Medina, L., Schneide, F., WP/18/17 IMF Workin Paper_Shadow Economies Around the World: What Did We Learn Over the Last 20 Years?,2018.
65. Mihuț I., Lungescu D., „Cultural Dimensions in the Romanian Management", *Management & Marketing*, 1, 2006.
66. Moldoveanu, M., Narayandas, D., "The Future of Leadership Development", *Harvard Business Review*, 97(4), 2019, pp. 40-48.
67. 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.
68. Munier F., "Organizational Structure and Innovative Performances of the Firm: A Dynamic Model", DIME WQorkshop on Organisational Innovation: the Dynamics of OrganisationalCapabilities and Design, 15-16 November 2007, GREDEG-DEMOS, NICE, France, 2007.
69. 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.
70. 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.
71. 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.
72. Neufville R. de, "Dynamic Strategic Planning for Technology Policy", *International Journal of Technology Management*19, 2000, pp. 225-245.
73. Nicolescu C., *Strategii intreprenoriale*, Editura Olimp, București, 2006.
74. Nicolescu O. Nicolescu L., *Economia, firma și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura Economică, București, 2005.
75. Nicolescu O., Al. Isaic-Maniu, Irina Isaic-Maniu, C. Nicolescu, F. Anghel, *Carta Albă a IMM-urilor din România 2009*, Editura Lidana, București, 2009.
76. Nicolescu O., Haiduc I., Nancu D., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu I., Nicolescu C., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2011*, București, Editura Sigma, 2012.
77. 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.
78. 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.
79. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Drăgan M., Nicolescu C., Bâră O.M., Borcoș M.L., Lavric V., Anghel F., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2012*, Editura Sigma, București, 2012.
80. 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.
81. 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.
82. Nicolescu O., Isaic-Maniu A., Isaic-Maniu Irina, Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2008, Ed. Olimp, Bucuresti, 2008.
83. 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.
84. Nicolescu O., *Management comparat - UE, Japonia și SUA*, Ediția a III-a, Editura Economică, București, 2006.
85. Nicolescu O., Management comparat internațional, Editura Economică, ediția a III-a, 2008,
86. Nicolescu O., Maniu A.I., Nicolescu C., Anghel F., Carta albă a IMM-urilor 2007, Ed. Olimp, Bucuresti, 2007.
87. Nicolescu O., Mereuță C., *Avantaje competitive ale industriei prelucrătoare din România în Uniunea Europeană,* ASPES, București, 2007.
88. Nicolescu O., Nicolescu C., "Strategic Managerial Change and Organisational Innovation", *Review of International Comparative Management*, 11 (4), 2010, pp. 551-561.
89. 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, București, 2018.
90. Nicolescu O., Nicolescu C., *Organizația și managementul bazate pe cunoștințe*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
91. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel S., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2016*, Editura Sigma, București, 2016.
92. Nicolescu O., Nicolescu C., Truică A., Urîtu D., Corcodel Ș., *Carta Albă a IMM-urilor din România 2015*, Editura Sigma, București, 2015.
93. 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.
94. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2017*, Editura ProUniversitaria, București, 2018.
95. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2016*, Editura ProUniversitaria, București, 2017.
96. Nicolescu O., Popa I., Nicolescu C., Ștefan S.C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2015*, Editura ProUniversitaria, București, 2016.
97. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2014*, Editura ProUniversitaria, București, 2015.
98. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2013*, Editura ProUniversitaria, București, 2014.
99. Nicolescu O., Popa, I., Nicolescu C., *Starea de sănătate a managementului din România în 2012*, Editura ProUniversitaria, București, 2013.
100. Nicolescu O., Verboncu I., *Management și eficiență*, Editura Nora, București, 1994.
101. 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.
102. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., Starea *de sănătate a managementului din România în 2011*, Editura ProUniversitaria, București, 2012.
103. Nicolescu O., Verboncu, I., Profiroiu, M., Nicolescu C., Anghel, F., *Starea de sănătate a managementului din România în 2010*, Editura ProUniversitaria, București, 2011.
104. Nohria N., Berkley J.D., "An Action Perspective: The Crux of the New Management", *California Management*

Review, 36 (4), 1994, pp. 70-92.
105. 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.
106. Nordlund T., ”Dynamic Management of R&D under Uncertainty and Competition”, discussion paper [174], University of Helsinki, Helsinki, 2007.
107. Ofek E., Wathieu L., ”Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business?”, *Harvard Business Review*, July, 2010.
108. O'Neill, J., Financial crisis one decade later, https://www.project-syndicate.org/financial-crisis-one-decade-later-by-Jim-O-Neill-2017-2018.
109. O'Reilly C.A. III, Tushman, M.L., „Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit”, *California Management Review*, 53(4), 2011.
110. 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.
111. Peters T., *Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution*, Harper and Row, New York, 1988.
112. Peters T.J., Waterman R.H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, USA, 1982.
113. 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.
114. Popa, I., Caracteristici ale organizațiilor bazate pe cunoștințe, Economia seria Management, anul IX, nr. 2, 2006.
115. Popa I., *Management Strategic*, Editura Economică, București, 2004.
116. 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.
117. Popescu, M., Managementul inovării, Editura Universității Transilvania din Brașov, 2016.
118. 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.
119. Pușcaș, V., România – 10 ani în Uniunea Europeană, în Economistul, decembrie, 2016.
120. 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.
121. Reeder III, H.L., Gragg, W.R., *The Leadership Dynamic a Biblical Model for Raising Effective Leaders*, Crossway Books, 2008.
122. Richards T.J., ”Dynamic Strategic Interaction: A Synthesis of ModelingMethods”, *Journal of the Western AgriculturalEconomics Association*, 1 (1), 2002, pp. 2-6.
123. Rivoli P., Waddock, S., ”First They Ignore You…: The Time-Context Dynamic and Corporate Responsibility”, *California Management Review*, 53 (2), 2011, pp. 87-104.
124. Roberts B., „Management 2.0: Inciting the Revolution”, *Journal of the Microsoft Global High Tech Summit 2010*, Spring 2010 Issue, 2010.
125. 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.
126. Rosenzweig P., ”Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management”, *Harvard Business Magazine*, December 2010, 2010, pp. 87-93.
127. 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)
128. 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.
129. Schwab K., World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016–2017, Geneva, 2017.

130. 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.
131. 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.
132. Shattock, M., Managing Successful Universities, Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham, 2003.
133. Strikwerda J., Stoelhorst J.W., ”The Emergenceand Evolution of the Multidimensional Organization”, *California Management Review*, 51 (4), 2009, pp. 11-31.
134. Stringer C., *Performance Management: Observations from Empirical Work*, University of Otago, Working Paper, 2004.
135. Takane Y., Young F., De Leeuw J., „Nonmetric Individual Differences Multidimensional Scaling: An Alternating Least Squares Method with Optional Scaling Features”, *Psihometric*a, nr. 12, 1970.
136. Taxén L., A Strategy for Organisational Knowledge Evolution, *First International Workshop on Enterprise Management and Resource Systems: Methods, Tools and Architectures,* Venice, Italy, 1999.
137. Thone S., House R., „Where Long Range Planning Pays Off”, *Business Orizonts*, 8, 1970.
138. Toader S., „Să stimulăm oamenii să creeze noi soluții”, în Economistul, nr. 43-44, 2015.
139. Toader S., Iancu V., Olteanu D., Evoluția bunăstării în România, KPMG, București, 2016.
140. Trompernaar F., Schreuder R., New Quarterly Fils the Gap: “Managing Across Cultures”, în *Forum EFMD*, 1, 1994.
141. 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.
142. 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.
143. 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.
144. Vugt M. van, ”Evolutionary Origins of Leadership and Followership”, *Personality and Social Psychology Review*, 10 (4), 2006, pp. 354-371.
145. Wang C., Wang N., Yang J., ”Dynamics of Entrepreneurship under Incomplete Markets”, working paper [16843], NBER, Cambridge, MA, March, 2011.
146. Weimann J., Knabe A., and Schöb R., “Measuring Happiness: The Economics of Well-being”, MIT Press, 2015.
147. 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.
148. 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.
149. Zigurds K., Mutule A., Merkuryev Y., Oleinikova I., *Dynamic Management of Sustainable Development: Methods for Large Technical Systems*, Springer, London, 2011.
150. Zook C., Allen J. ,*Profit From the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence*, Harvard Business School Press, USA, 2001.
151. xxx A New European Strategy for Jobs and Growth, Bruxelles, EUCO, 13/10, 2010.
152. xxx Business Europe, 10 Prioritis to Boost Investment, Growth&Emplyment, Bruxelles, 2015, https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2014-00976-E.pdf.
153. xxx Comisia Europeană: Corupția rămâne o problemă sistemică în România, Bursa, 20 februarie, 2014.
154. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2019, Bruxelles.
155. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 20167, Burxelles, 7.03.2018, SWD (2018) 91 final.
156. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Burxelles, 22.02.2017, SWD, 2017.
157. xxx Commission Staff Working Document Country Report Romania 2016, Bruxelles 26.02.2016, SWD (2016) 91 final.

158. xxx Completing Europe's Economic and Monetary Fund; https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/5presidentsreport.en.pdf.
159. xxx CNIPMMR, Poziția CNIPMMR privind Raportul de Țară din 2019 pentru România.
160. xxx Doing Business 2017, Equal Opportunity for All, 2017.
161. xxx EU Communication from the Commission to the European Parlament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions, Bruxelles COM (2015) 614/2.
162. 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.
163. xxx European Commission, *Eurobarometer Flash 457 - Businesses' attitudes towards corruption in the EU*, 2017, disponibil: http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/search/ corrupt tion/surveyKy/2177.
164. xxx European Commission, Innobarometer 2016 – EU business innovation trends, 2016, ttp://ec.europa.eu/COMMFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/yearFrom/1974/yearTo/2016/search/innovation /surveyKy/2064.
165. xxx European Commission, 2015, Member State's Competitiveness Performance and Policies-Industrial Performance-Scoreboard 2016, Bruxelles, 2016.
166. xxx European Commission, Enterprise and Industry, 2017 SBA Fact Sheet - Romania – 2017, Bruxelles, 2017.
167. xxx European Commission, A New Start for Social Dialogue, One Year Later, Bruxelles, 2016.
168. xxx European Comission, *European Economic – Forecast, Winter 2018*, Bruxelles, 2018.
169. xxx European Commission, *European UE Economic Forecast, Winter 2017*, Bruxelles, 2017.
170. xxx European Commission, *European Economic Forecast Winter, 2018, European Economy*, 2018.
171. xxx European Commission, *Innovation Union Scoreboard (INS),* Bruxelles, 2017.
172. 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.
173. 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.
174. xxx *Eurostat,* Unemployment by sex and age - annual average, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do.
175. 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 mai 2019.*
176. xxx Eurostat, „Smarter, Greener, more inclusive?", 2017 edition, Statistical Book, Bruxelles, 2018.
177. xxx Guvernul României, *Programul de guvernare 2018-2020*, disponibil la: http://gov.ro/ro/obiective/programul-de-guvernare-2018-2020.
178. xxx Indexul de competitivitate regională, Bruxelles, 27 februarie, 2017.
179. xxx IT, in Business Review, iunie 2016.
180. xxx IMD World Digital Competitiveness Ranking 2017.
181. 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.
182. xxx KPMG International Cooperative, 2015.
183. xxx Lighthouse Europe-EESC, Factors For Growth – Priorities, Convergence & Cohesion In The European Union, Bruxelles, April, 2016, Contract No. 21791/CES/CSS/5/2015.
184. 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.
185. xxx Ministerul Finanțelor Publice, *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2018-2020*, http://discutii.mfinante.ro/ static/10/Mfp/transparenta/SFB2018_2020_29nov2017.pdf.
186. xxx Monitorul Oficial al României, Partea I/Nr.229/04.04.2017.
187. 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.
188. Price Waterhouse Coopers, 17th Annual Global CEO Survey, www.pwc.com/ceosurvey.
189. xxx Pwc Global CEO, Survey Romania 2017, www.pwc.ro/ceosurvey2017.
190. xxx Pwc Global CEO, Survey Romania 2015, www.pwc.ro/ceosurvey2015.
191. xxx PwC Global, CEO Survey Romania 2016, www.pwc.ro/ceosurvey 2016.
192. xxx PwC, Global Economic Crime Survey 2017, Pulling fraud out of the shadows Global Economic Crime and Fraud Survey 2018.
193. xxx Raportul de țară al României pentru 2018.
194. xxx Regional Governance Matters: Quality of Government within European Union Member States.
195. xxx Report of The Direcor General, The Future of Work Centanary Initiative, ILO Conference, 104th Session 2015, Geneva, 2015.
196. xxx România pe locul 79 într-un clasament global al adaptabilității la schimbare, în Economistul, nr. 43-44, 2015.
197. xxx S+B Trend Watch, in Strategy+Business, Raven Creative, Fall, 2015.
198. xxx S&D Position Paper on Europe 2020 Strategy – A review for Succes,16.03.2016, www.socialistsanddemocrats.eu.
199. xxx *Strategia fiscal-bugetară pentru perioada 2019-2021*, http://www.cdep.ro/pdfs/buget/2019/strategie/SFB_2019-2021.pdf, p.3.
200. xxx Strategia Națională pentru dezvoltare durabilă a României 2030, București, Paideia 2018, p. 109.
201. xxx Strategia Guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România - Orizont 2020.
202. xxx Strategia Națională de Cercetare, Dezvoltare și Inovare, București, 2014.
203. xxx Strategia pentru consolidarea administrației publice 2014 – 2020.
204. xxx Strategia națională pentru dezvoltarea durabilă a României 2030, București, Paideia, 2015.
205. xxx The Digital Economyand Society Index (DESI), https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi
206. xxx The EU Craft and SME Barometer 2017/H1, Bruxelles, 2017.
207. xxx The EU Craft and SME Barometer 2018/H1, Bruxelles, 2018.
208. xxx The Lisbon European Council – An Agend of Economic and Social Renewal for Europe, doc/007/, Bruxelles, 2000.
209. xxx The Legatum Prosperity Index 2016, Bringing Prosperity to the Life, Legatum Institute, London, 2016.
210. xxx The Happy Planet Index 2001. A Global Index of Sustainable Wellbeing – Breifing Paper, New Economic Foundation, 2016.
211. xxx Transparency International, *Coruption Perceptions Index 2018*.
212. xxx Tripartite Social Summit – 16 March 2016, Statement of the Social Partners on Digitalisation, Bruxelles, 2016.
213. 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.
214. XXX UE, Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe - A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, Bruxelles, 2016.
215. 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.
216. XXX UN, Transforming Our World: The 2030 Agenda for sustainable Development, A/RES/70/01, September 2015, www.sustainabledevelopmet.un.org.
217. xxx World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, 2018.

Anexa nr. 1

Chestionarul SAMRO 2018 - pentru profesori, traineri și consultanți

Vă rugăm să răspundeți la acest chestionar, care are ca scop obținerea de informații pentru evaluarea situației managementului din România în anul 2018, de către Societatea Academică de Management din România (**SAMRO**). Timpul necesar pentru a răspunde este de 20-25 de minute. Vă asigurăm de confidențialitatea informațiilor pe care le furnizați. Rezultatele prelucrării chestionarelor și lucrarea rezultată vor fi transmise pe adresa Dvs. de e-mail.

Vă mulțumim pentru contribuția Dvs., care va constitui un input util pentru evaluarea și perfecționarea managementului autohton.

Informații generale de identificare

1. Numele și prenumele .....

2. Profesia:
   a. Cadru didactic
   b. Economist
   c. Jurist
   d. Inginer
   e. Altele .....

3. Organizația în care lucrați .....

4. Postul ocupat .....

5. Vârsta .....

6. Sex
   a. Masculin
   b. Feminin

7. E-mail .....

Starea și caracteristicile managementului practicat în România în 2018

8. Cum apreciați nivelul managementului practicat în România în 2018, comparativ cu 2017, 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 2018, în România?

Nr. crt.		Ridicată	Medie	Redusă	Nu știu
1	În general, la nivel de țară				
2	La nivel de IMM				
3	La nivelul firmelor mari				
4	La nivelul multinaționalelor				
5	La nivelul administrației centrale				
6	La nivelul administrației locale				

Cele mai importante PUNCTE FORTE și PUNCTE SLABE ale managementului din România

12. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte forte** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.
Selectați maximum 10 puncte forte 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				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
6	Control-evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficace				
8	Feed-back rapid și eficace la evoluțiile mediului				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
11	Utilizarea pe scară largă și eficace a metodelor și tehnicilor moderne de management				
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informației				
13	Cultivarea stakeholderilor interni și externi organizației (clienți, furnizori				
14	Inițiativă și spirit intreprenorial puternice				
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
16	Intense activități de training ale angajaților				
17	Eficace acțiuni de marketing				
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficacitate				
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
20	Asigurarea sustenabilității organizației conduse				
21	Altele (specificați care):				

13. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte slabe** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele trei nivele.
Selectați maximum 10 puncte slab 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”				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficace a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficace				
7	Neglijarea stakeholderilor interni și externi ai organizației				
8	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				

Nr. crt.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performante economice scăzute				
23	Performante sociale scăzute				
24	Performante ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

Trainingul și consultanța managerială

14. Evaluați calitatea trainingului managerial din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În învățământul superior în general				
2	În universitățile de stat cu profil economic				
3	În universitățile de stat cu profil tehnic				
4	În universitățile particulare cu profil economic				
5	În universitățile particulare cu profil tehnic				

15. Evaluați calitatea consultanței manageriale oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană.

Nr. crt.		Aproximativ la fel	Mai bun	Inferior	Nu știu
1	În general, la nivel național				
2	De firmele de consultanță autohtone				
3	De universitățile din România				
4	De firmele de consultanță străine				

Recomandări

16. Formulați trei recomandări pentru managerii din România pentru a crește, în anul 2019, 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 2019 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!

Anexa nr. 2

Chestionarul pentru Carta Albă a IMM-urilor din România – 2018

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR), în efortul continuu de sprijinire a activității firmelor membre, organizează prezenta anchetă de opinie pentru al **douăzeci și patrulea an consecutiv**.

Scop: identificarea principalelor **dificultăți** din activitatea IMM-urilor și a **căilor majore de dezvoltare și de consolidare** a sectorului.

Vă rugăm să aveți amabilitatea de a completa acest chestionar, prin intermediul întreprinzătorului sau managerului din firmă.

Informațiile individuale, referitoare la firma dumneavoastră, sunt confidențiale, iar sinteza rezultatelor anchetei de specialitate va fi publicată în Carta Albă a IMM-urilor pentru anul 2018.

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 2017 (lei)				
Valoarea profitului/ pierderilor în anul 2017 (lei)	Valoarea profit	Valoare pierderi		
Forma de organizare juridică				
Forma de proprietate				
Întreprindere familială	Da		Nu	
Codul CAEN(rev.2) al domeniului de activitate principal:				

II. Informații generale de identificare privitoare la întreprinzătorul/managerului firmei:

II.1 Vârsta:				
II.2 Sex:	masculin		feminin	
II.3 Starea civilă	căsătorit		necăsătorit	
II.4 Număr copii				
II.5 Studii:	elementare	medii (liceu)	universitare	masterat
	doctorat	alte studii postuniversitare	training-uri în România	training-uri în străinătate
II.6 Profesia	economist	jurist	profesor	inginer
	informatician	tehnician	muncitor calificat	altele
II.7 Număr de ani ca întreprinzător				
II.8 Număr de asociați/acționari ai firmei				

[1] Pentru a vă transmite rezultatele anchetei

II.9 Număr mediu de ore alocat afacerii/ săptămână		
II.10 Implicarea membrilor familiei (soț, soție, copii etc.) în afacere	**DA**	**NU**

III. Mediul de afaceri

III.1. Cum apreciați situația de ansamblu a mediului economic din România?

	Starea actuală	Evoluția în 2018	Evoluția în 2019
Favorabilă afacerilor			
Neutră			
Stânjenitoare dezvoltării afacerilor			

III.2. Indicați cele mai importante trei oportunități în afacerile dumneavoastră pentru anul 2018, numerotându-le cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

→**creșterea cererii pe piața internă**		→**realizarea unui parteneriat de afaceri**	
→sporirea exporturilor		→obținerea unui grant din fonduri ale UE și ale României	
→folosirea de noi tehnologii		→penetrarea pe noi piețe	
→asimilarea de noi produse		→Altele, specificati 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 neloială		corupția	
neplata facturilor de către instituțiile statului		birocrația	
întârzieri la încasarea facturilor de la firme private		controalele excesive	
obținerea consultanței și trainingului necesar firmei		fiscalitatea excesivă	
angajarea, pregătirea și menținerea personalului		altele, specificați care:	

III. 4. Care dintre evenimentele contextuale menționate în continuare apreciați că vor afecta negativ activitatea și performanțele firmei dumneavoastră în anul acesta:

evoluția cadrului legislativ		**conflictele și tensiunile sociale, etnice și militare din zone apropiate României**	
politicile băncilor din România față de firme		corupția	
climatul și tensiunile sociale		tensiunile interetnice	
situația economică mondială		birocrația excesivă	
insuficienta capacitate a guvernului, parlamentului etc, de a gestiona problemele economice		evoluția economică la nivelul țărilor europene	
schimbările politice la nivel național		politica Fondului Monetar Internațional și a Băncii Mondiale față de România	
insuficienta predictibilitate a mediului economic pentru firme			
altele, specificați care:			

III. 5. Din cinci întreprinderi a căror activitate o cunoașteți bine (furnizori, clienți, firme ale prietenilor) indicați pentru perioada octombrie 2016- martie 2018 câte:

→ **au dat faliment**	
→ și-au redus activitatea	
→ funcționează la aceiași parametri	
→ și-au dezvoltat/extins activitatea	

III. 6. În ce categorie din cele menționate la III.5 se încadrează firma dumneavoastră?

→ **și-a redus activitatea**	
→ funcționează la aceiași parametri	
→ și-au dezvoltat/extins activitatea	

III. 7. Câte companii vă furnizau produse/servicii necesare desfășurării activității dvs.economice la sfârșitul anului 2017?	
III. 8. Câți beneficiari (companii) cumpără produsele/serviciile oferite de către compania dvs.?	

III. 9. În anul curent (2018) apreciați că veți pierde clienți sau furnizori semnificativi?

DA		**Dacă DA, câți**	**FURNIZORI:**	
NU			CLIENȚI:	

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 2018 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**	

IV. Performanțele IMM-urilor

IV. 1. Performanțele de ansamblu ale firmei în anul 2017 comparativ cu anul 2016 le apreciați ca:

mult mai bune		**mai bune**		**la fel**		**puțin mai slabe**		**mult mai slabe**	

IV. 2. Cum consideraţi că vor fi performanţele firmei dvs. în anul 2018 comparativ cu 2017:

mult mai bune		**mai bune**		**la fel**		**puţin mai slabe**		**mult mai slabe**	

IV. 3. Indicaţi, cum au evoluat în anul 2017 comparativ cu anul 2016 (coloana 1) şi cum va fi în anul 2018, comparativ cu 2017 (coloana 2), pentru firma dumneavoastră următorii indicatori, utilizând:

+ 2	**+ 1**	**0**	**-1**	**- 2**
a crescut semnificativ	a crescut în mică măsură	a rămas aproximativ la fel	a scăzut în mică măsură	a scăzut semnificativ

	2017/2016	**2018/2017**
mărimea creditelor bancare		
mărimea datoriilor către furnizori		
mărimea datoriilor clienţilor dvs.		
mărimea datoriei firmei dvs. privind contribuţiile la bugetul de stat, TVA, impozite etc.		

IV. 4. Cum apreciaţi nivelul (gradul) acoperirii capacităţii de producţie (de vânzare, stocare, transport, fabricaţie, etc.) cu comenzi în 2018:

sub 25%		**25% - 50%**		**51-75%**		**peste 75%**	

IV. 5. Cum apreciaţi evoluţia pentru firma dumneavoastră a următorilor indicatori, în anul 2018 comparativ cu anul 2017?

Indicatori	**În creştere semnificativă**	**Creştere uşoară**	**Aproximativ la fel**	**Scădere uşoară**	**Scădere accentuată**
Volumul fizic al vânzărilor					
Numărul de salariaţi					
Stocurile de mărfuri					
Volumul comenzilor					
Numărul de clienţi					
Volumul exportului					
Mărimea profitului					

V. Managementul practicat în România

V.1. Cum apreciaţi nivelul managementului practicat în România în 2017, comparativ cu 2016, la următoarele nivele: (1 - aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu ştiu)

În general, la nivel de ţară	
La nivelul IMM-urilor	
La nivelul firmelor mari	
La nivelul multinaţionalelor	
La nivelul administraţiei centrale	
La nivelul administraţiei locale	

V.2. Cum apreciați calitatea și eficiența managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul practicat în Uniunea Europeană: (1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

Managementul în general, practicat în România	
Managementul în firme	
Managementul administrației centrale	
Managementul administrației locale	

V.3. Cum apreciați calitatea și eficiența managementului de la nivelele următoare, comparativ cu managementul mediu practicat în țările din Europa Centrală (Ungaria, Polonia, Cehia și Slovacia)? (1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)

Managementul în general, practicat în România	
Managementul în firme	
Managementul administrației centrale	
Managementul administrației locale	

V.4. Cum apreciați capacitatea managementului de la nivelele următoare de a face față situației economice în 2018, în România. (1 – ridicată; 2 – medie; 3 – redusă; 4 – nu știu)

În general, la nivel de țară	
La nivelul IMM-urilor	
La nivelul firmelor mari	
La nivelul multinaționalelor	
La nivelul administrației centrale	
La nivelul administrației locale	

*V.5. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante **puncte tari** ale managementului din România în general și diferențiate pe cele patru nivele. (maximum 10 puncte tari)*

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Centrarea pe obținerea de performanțe				
2	Elaborarea de strategii și politici bine fundamentate				
3	Organizarea eficientă a activităților				
4	Coordonarea judicioasă a deciziilor, acțiunilor și comportamentelor personalului implicat				
5	Angrenarea salariaților în activitățile organizației				
6	Controlul și evaluarea riguroasă a activităților și performanțelor salariaților/organizației				
7	Proiectarea și implementarea de sisteme de management funcționale și eficiente				
8	Feed-back rapid și eficient la evoluțiile mediului de afaceri				
9	Creativitate și inovare ridicate				
10	Transfer intens de know-how managerial din alte țări				
11	Utilizarea pe scară largă a metodelor și tehnicilor moderne de management				

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
12	Valorificarea potențialului informațional și decizional al informațiilor la nivelul organizației				
13	Nivelul de relaționare cu acționarii/asociații și cu furnizorii, clienții etc.				
14	Inițiativă și spirit întreprenorial puternice				
15	Dezvoltarea unui sistem informatic performant				
16	Activități de training a angajaților				
17	Acțiuni de marketing eficiente				
18	Stilul de muncă al managerilor focalizat pe implicare și eficiență				
19	Obținerea de venituri și profituri ridicate				
20	Asigurarea sustenabilității organizației				
21	Altele (specificați care):				

V.6. Indicați care dintre următoarele elemente reprezintă cele mai importante ***puncte slabe*** *ale managementului din România în general și diferențiate pe cele patru nivele. (maximum 10 puncte slabe)*

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
1	Nefocalizare pe priorități				
2	Strategii și politici deficitare sau neexistente „de facto”				
3	Organizare defectuoasă a activităților				
4	Coordonare ineficientă a personalului				
5	Capacitate redusă de a motiva salariații din organizație				
6	Control-evaluare sporadică și ineficientă				
7	Neglijarea acționarilor/asociaților sau a clienților, furnizorilor etc.				
8	Insuficienta fundamentare economică a deciziilor				
9	Reacții întârziate și ineficiente la oportunitățile și amenințările din mediul economico-social				
10	Necunoașterea și neadaptarea know-how-ului managerial din alte țări				
11	Folosirea de sisteme manageriale empirice, neproiectate profesionist				
12	Insuficienta preocupare pentru a valorifica cunoștințele și resursele umane				

Nr.	Elemente	Managementul în general, practicat în România	Managementul în firme	Managementul administrației centrale	Managementul administrației locale
13	Insuficienta cunoaștere și luare în considerare a evoluțiilor pe piața internă și/sau internațională				
14	Insuficienta valorificare la nivel managerial a tehnoogiei informaționale				
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 instruirea angajaților				
18	Insuficienta luare în considerare a culturii organizaționale de către managementul firmei				
19	Comunicare defectuoasă între șefi și subordonați				
20	Inițiativă și spirit întreprenorial reduse				
21	Funcționalitate redusă a sistemelor manageriale				
22	Performanțe economice scăzute				
23	Performanțe sociale scăzute				
24	Performanțe ecologice scăzute				
25	Altele (specificați care)				

*V.7. Evaluați calitatea **trainingului managerial** din universitățile din România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană. (1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

În învățământul superior în general	În universitățile de stat cu profil economic	În universitățile de stat cu profil tehnic	În universitățile particulare cu profil economic	În universitățile particulare cu profil tehnic

*V.8. Evaluați calitatea **consultanței manageriale** oferite în România, comparativ cu cea din Uniunea Europeană. (1 – aproximativ la fel; 2 – mai bun; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

În general, la nivel național	Firmele de consultanță autohtone	Universitățile din România	Firmele de consultanță străine

VI. Internaționalizarea afacerilor firmelor din România

VI.1. Cum apreciați nivelul producției/serviciilor oferite de firma dvs. în semestrul II al anului 2017, comparativ cu semestrul II al anului 2016, 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 2017, comparativ cu semestrul II al anului 2016, în ceea ce privește activitățile de import-export? (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)

mai bun		**la fel**		**inferior**		**mult mai slab**	

VI.3. Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de import în cadrul firmei dvs?

sub 25%		**25% - 50%**		**51-75%**		**peste 75%**	

VI.4. Care este nivelul (gradul) de acoperire al activităților de export în cadrul firmei dvs?

sub 25%		**25% - 50%**		**51-75%**		**peste 75%**	

VI.5. În anul 2017 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în România?

DA		**Dacă DA, la câte**	
NU		Dacă **NU**, vă rugăm să menționați motivul:	

VI.6. În anul 2017 firma dvs. a participat la târguri/expoziții/misiuni economice în străinătate?

DA		**Dacă DA, la câte**	
NU		Dacă **NU**, vă rugăm să menționați motivul:	

*VI.7. În cazul în care realizați activități de import/export, vă rugăm să apreciați evoluția **volumului importurilor/exporturilor** firmei dvs. în anul 2018, comparativ cu anul 2017? (1 – mai bun; 2 – la fel; 3 – inferior; 4 – nu știu)*

IMPORTURI		***EXPORTURI***	
mai bun			
la fel			
inferior			
mult mai slab			

*VI.8. Care sunt, în opinia dvs principalii **factori** care pot afecta **volumul importurilor/exporturilor** firmei dvs., pentru anul 2018, comparativ cu anul 2017 (maximum 5 factori)?*

Nr.	Factori	Importuri	Exporturi
1	Calitatea produselor/serviciilor		
2	Prețul produselor/serviciilor		
3	Marketingul organizației		
4	Participarea la târguri/expoziții/misiuni economice		
5	Existența unui brand propriu, puternic		
6	Calitatea relațiilor umane stabilite cu clienții și		
6	Deschiderea de noi piețe la nivel internațional		
7	Interesul piețelor internaționale pentru categoria de produse/servicii oferite		
8	Informații insuficiente cu privire la oportunitățile oferite de piețele internaționale		
9	Nivelul scăzut de implicare al autorităților guvernamentale în promovarea produselor românești		
10	Documentația necesară pentru realizarea acestui tip de acțiune		

Nr.	Factori	Importuri	Exporturi
11	Interesul scăzul al consumatorilor interni		
12	Oferta scăzută pentru produse/servicii similare		
13	Altele, vă rugăm specificați care:		

VI.9. Care sunt în opinia dvs. principalele beneficii aduse dezvoltării firmei de apartenența României la piața economică europeană?

Acces mai bun pe piețe		**Cooperare în domeniul inovării**	
Legislație și regulamente îmbunătățite		Acces la noi tehnologii	
Potențiali furnizori mai ieftini		Proceduri de achiziții publice transparente	
Potențiali clienți pentru produse/servicii/materii prime		Accesul la fonduri structurale	
Altele, specificați care:			

VII. Accesul IMM-urilor la fonduri structurale

VII.1. Ați beneficiat în 2017 de finanțarea afacerii dvs. prin accesarea de fonduri structurale?

DA	
NU	

VII.2. Daca răspunsul a fost DA la întrebarea VII.1, vă rugăm să bifați primele 3 avantaje, pe care firma dvs. le-a avut ca beneficiar al finanțării? numerotați cu cifre de la 1 la 3 (1 – cea mai mare):

Dezvoltarea unor produse/servicii noi	
Dezvoltarea afacerii prin îmbunătățirea calității produselor/serviciilor	
Achiziția de noi echipamente și tehnologii	
Dezvoltarea afacerii în domeniul cercetării-inovării	
Dezvoltarea/îmbunătățirea managementului organizațional	
Accesul propriilor salariați la cursuri de instruire	

VII.3 Care sunt, în opinia dumneavoastră, principalele 3 obstacole în accesarea fondurilor structurale?

Birocrația excesivă și instabilitatea reglementărilor și a documentației	
Informații insuficiente privind fondurile disponibile	
Criterii de eligibilitate nepermisive (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 incredere în firmele de consultanță	
Altele, specificați care:	

VII.4 Intenționați să accesați fonduri structurale în 2018 ?

DA	
NU	

VII.5 Dacă da, în ce stadiu vă aflați?

Mă informez asupra lor	
Am contactat o firmă de consultanță, un patronat, etc. pentru a mă ajuta	
Sunt în faza de elaborare a proiectului	
Am depus proiectul	
Am primit aprobarea pentru proiectul depus	

VIII. Strategii și politici ale IMM-urilor

VIII.1. În cadrul firmei dumneavoastră:

Se elaborează planuri și politici anuale	
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)	
Componență simplificată (lipsesc 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	
Menținerea afacerii la dimensiunile actuale	
Extinderea moderată a afacerii	
Extinderea rapidă a afacerii	
Vânzarea afacerii	
Închiderea afacerii	

VIII.5. În cazul extinderii/dezvoltăriii afacerii în anul 2018, firma dumneavoastra intenționează să:

Acțiunea	**Da**	**Nu**
Mărească volumul investițiilor în:		
- înlocuirea utilajelor		
- construcții și modernizări de clădiri		
- achiziția de tehnică și tehnologie nouă		
- diversificarea producției		
Amplifice activitatea de marketing		
Restructureze și modernizeze managementul organizației		
Introducă sisteme moderne de gestiune a calității (ISO, etc.)		
Combată sau să limiteze poluarea		
Informatizeze activitățile		
Pregătească intens forța de muncă		
Altele, specificați care:		

VIII.6. Care consideraţi că sunt principalele două avantaje concurenţiale ale firmei Dvs.?

Preţul scăzut al produselor/serviciilor oferite	
Calitatea ridicată a produselor/serviciilor oferite	
Raportul preţ – calitate	
Canalele de distribuţie utilizate	
Serviciile post-vânzare oferite clienţilor	
Calitatea angajaţilor	
Relaţiile în mediul politic şi economic	
Calitatea managementului practicat	
Reputaţia firmei	
Capacitatea de inovare	
Altele, specificaţi care:	

VIII.7. Indicaţi două dintre următoarele activităţi ale firmei dumneavoastră, asupra cărora se va concentra abordarea managerială în 2018?

Elaborarea de strategii şi politici ale firmei	
Relaţiile cu distribuitorii şi clienţii	
Realizarea de produse/servicii noi	
Introducerea de noi procese tehnologice	
Asigurarea salariaţilor necesari firmei	
Restructurarea procesului de luare a deciziilor	
Obţinerea şi utilizarea de informaţii şi cunoştinţe	
Noi metode de livrare, logistică	
Relaţiile cu furnizorii	
Trainingul personalului	
Diminuarea numărului de salariaţi	
Reducerea costurilor	
Capitalizarea firmei	
Altele, specificaţi care:	

VIII.8. În 2017 aţi folosit consultanţi externi (management, marketing, etc.) în activitatea dvs.?

DA	
NU	

VIII.9. Vă rugăm să aproximaţi câte procente din producţia anuală a firmei dvs. sunt destinate.

	%
Pieţei locale	%
Pieţei naţionale	%
Ţărilor UE	%
Ţărilor europene care nu fac parte din UE	%
Altor ţări	%
	100%

VIII.10. Vă rugăm să indicaţi, în ce proporţie clienţii dvs. sunt (bifaţi câte o variantă pentru fiecare categorie).

	0-30%	**31-60%**	**61-100%**
Distribuitori en-gross şi en-detail			
Firme din industrie			
Exportatori			
Firme din alte sectoare de activitate			
Administraţia centrală şi locală			
Persoane fizice			

VIII.11 Referitor la relațiile de afaceri ale firmei dvs. cu companii mari, cum le apreciați ?

	Intensitate mare	**Intensitate medie**	**Intensitate redusă**	**Absente**
Perioada prezentă				
Perioada viitoare				

VIII.12. Care considerați că sunt cele mai importante aspecte care determină succesul afacerii dvs.? (alegeți maximum două opțiuni.)

Relațiile de afaceri/Partenerii de afaceri	
Oportunitățile pe care le oferă piața pentru produsele/serviciile firmei Dvs	
Servicii suport pentru managementul gradului de încărcare a angajaților	
Angajați calificați	
Angajați motivați și loiali	

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?

Consultanță generală în ceea ce privește mediul de afaceri, evoluții macro-economice, fiscale, legislative	
Crearea unor oportunități de afaceri între clienții aceleași bănci	
Consultanță de management a afacerii (vânzări, marketing, resurse umane)	
Reprezentarea intereselor de afaceri ale întreprinzătorilor locali la nivelul decidenților politic-administrativi	
Nu știu/nu răspund/altceva (*vă rugăm menționați*)	

IX.4. Nevoile Dvs. de finanțare privesc mai ales:

Investiții imobiliare, echipamente sau tehnologie		**Pregătirea angajaților**	
Finanțarea stocurilor și capital de lucru		Refinanțarea unor alte obligații financiare	
Dezvoltarea unor produse, servicii sau accesarea unor noi piețe		Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)	

IX.5. Ce bariere percepeți în accesarea unor finanțări bancare?

Lipsa certitudinii privind situația financiară a companiei		**Sunt necesare prea multe acte, ori este prea complicat în comparație cu alte surse de finanțare**	
Lipsa garanțiilor		Soluțiile de finanțare nu sunt accesibile sau sunt nepotrivite nevoilor mele	
Prețul creditelor sau al depozitelor sunt prea ridicate		Nu știu/nu răspund/altceva (vă rugăm menționați)	

IX.6 Selectați dintre modalitățile de finanțare enumerate mai jos pe acelea la care ați apelat pe parcursul anului 2017:

Autofinanțare		**Fonduri nerambursabile**	
Credit furnizor		Emisiunea de acțiuni pe piața de capital	
Credite bancare		Leasing	
Împrumuturi de la insituții 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 2018:

Autofinanțare		**Fonduri nerambursabile**	
Credit furnizor		Emisiunea de acțiuni pe piața de capital	
Credite bancare		Leasing	
Împrumuturi de la insituții 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 2018?

Proiecte inovative	
Investiții	
Capital de lucru	
Producție primară agricolă	
Alte modalități, precizați care:	

IX. 9 Care sunt criteriile care v-ar determina să optați pentru un produs de garantare FNGCIMM în 2018?

Lipsa garanțiilor necesare accesării creditului		**Costurile aferente garanției FNGCIMM**		
Disponibilitatea produselor de garantare la banca finanțatoare		Procesul de acordare:	Număr redus de documente solicitate	
			Durata medie de soluționare	
Informațiile disponibile despre produsele de garantare FNGCIMM și serviciile de consiliere		Altele, precizați care:		

IX. 10 Ce modalități de promovare credeți că ar facilita o mai bună cunoaștere a produselor de garantare FNGCIMM?

Publicitate în mediul on-line, inclusiv rețelele sociale		**Evenimente dedicate mediului de afaceri**	
Publicitate în presa tipărită		Informări periodice, prin comunicare directă (newsletter, campanii de marketing direct)	
Campanii derulate împreună cu băncile finanțatoare		Altele, precizați care:	

X. Resursele umane, training-ul și salarizarea în cadrul IMM-urilor

X.1. Indicați câte persoane ați angajat în anul 2017:	
X.2. Indicați câte persoane au părăsit organizația în 2017:	

X.3. Selectați și ierarhizați din lista următoare primele cinci elemente pe care dumneavoastră le apreciați ca fiind cele mai importante la salariații cu care lucrați (1=maxim; 5= minim)

experiența		**abilitățile de lucru în echipă**	
cunoștințele și abilitățile de specialitate deținute		școala absolvită	
cine i-au recomandat		limbile străine cunoscute	
inteligența		competența în domeniul său de activitate	
spiritul de responsabilitate		conștiinciozitatea	

gradul de implicare în firmă		capacitatea de efort	
competențe informatice		fidelitatea față de firmă	
comportamentul civilizat		Altele, precizați care:	

X.4. Salariul mediu în firma dumneavoastră în anul 2017, comparativ cu 2016:

A scăzut cu 1-5%		**A crescut cu 1-5%**	
A scăzut cu 6-10%		A crescut cu 6-10%	
A scăzut cu 11-15%		A crescut cu 11-15%	
A scăzut cu peste 15%		A crescut cu peste 15%	
A rămas la fel			

X.5. Care este numărul mediu de zile lucrătoare, pe salariat, dedicate trainingului, în firma dumneavoastră, în decursul ultimului an?

nici una		**1 - 5 zile**		**6 - 10 zile**		**peste 10 zile**	

X.6. Ce procent din cifra de afaceri a costat training-ul angajaților în 2017?	
X.7. Aproximativ ce procent dintre angajați a beneficiat de training în 2017?	
X.8. Aproximativ care este ponderea angajaților cu studii superioare?	
X.9. Ce procent dintre angajați este reprezentat de bărbați?	
X.10. Aproximativ ce procent dintre angajați au experiență de peste 15 ani în domeniul	

XI. Inovarea și informatizarea în IMM-uri

XI.1. Eforturile de inovare în cadrul firmei s-au concentrat cu precădere spre dezvoltarea (indicați maximum două răspunsuri):

Noilor produse		**Modernizarea sistemului informatic**	
Noilor tehnologii		Pregătirea resurselor umane	
Noilor abordări manageriale și de marketing		Nu este cazul	

XI.2. Ce pondere din totalul investițiilor (aproximativ) a fost dedicat în ultimul an, inovării în produse, procese sau organizare?

0%		**21-50%**	
1-5%		51% -75%	
6-10%		peste 76%	
11-20%			

XI.3. Ce pondere din cifra de afaceri (aproximativ) provine din produse și servicii noi sau reînnoite, introduse în ultimul an?

0%		**21-50%**	
1-5%		51% -75%	
6-10%		peste 76%	
11-20%			

XI.4. Care a fost principala modalitate de realizare a inovării?

Preluarea integrală a elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații		**Derularea individuală a activităților de cercetare-dezvoltare**	
Adaptarea și modificarea elementelor de noutate dezvoltate inițial de alte organizații		Cooperarea cu alte organizații privind derularea activităților de cercetare-dezvoltare	

XI.5. Care sunt principalele surse de finanțare a investițiilor în cercetare-dezvoltare și inovare?

Surse proprii		**Fonduri de la autoritățile publice centrale**	
Împrumuturi, credite bancare, etc.		Fonduri de la autoritățile publice locale	
Fonduri de la UE		Altele:	

XI.6. Care este, în opinia Dvs., perioada optimă de derulare a unui proiect de cercetare dezvoltare până la obținerea unor rezultate concrete?

Până la 6 luni		**3-5 ani**	
6-12 luni		Peste 5 ani	
1-2 ani			

XI.7. Care este, în opinia dvs., durata optimă de recuperare a investițiilor realizate în cercetare-dezvoltare și inovare?

Până la 6 luni		**3-5 ani**	
6-12 luni		6-10 ani	
1-2 ani		Peste 10 ani	

XI. 8. Care sunt principalele surse de informații la care apelați pentru procesele inovaționale?

Propria organizație		**Reviste și publicații de specialitate**	
Clienți și consumatori		Consultanți, organizații private de cercetare	
Furnizori de echipamente, materiale, etc.		Guvern și/sau institutele publice de cercetare	
Competitori direcți și/sau indirecți		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 sectorelor de activitate	
Accesul dificil la informații relevante privind piețele (cercetări de marketing, statistici, etc.)		Altele, specificați care:	

XI.10. Care este numărul de computere din firma dumneavoastră?

Nu avem computere		**11-30 computere**	
1-5 computere		31-50 computere	
6-10 computere		Peste 50 computere	

XI. 11. În cadrul firmei dumneavoastră folosiți:

computere		**site-ul propriu al firmei**	
e-mail		vânzările / cumpărările on-line	
internet		nu folosim nici una dintre cele de mai sus	
intranet		Altele, specificați care:	

XI.12. Dacă în firma dumneavoastră se utilizează internetul, menționați în ce scop se face:

pentru promovarea produselor/serviciilor		**pentru a obține informații despre mediul de afaceri**	
pentru a comunica cu furnizorii sau clienții		tranzacții sau plăți electronice	
pentru a facilita comunicarea în cadrul firmei		Altele, specificați care:	

XII. Aspecte energetice

XII.1. Care sunt, în ordinea importanței, criteriile după care vă alegeți furnizorii de utilități (completați de la 1 – cel mai important până la 6 cel mai puțin important)?

Prețul serviciului		**Servicii auxiliare (asigurări, eficiență energetică, alte servicii)**	
Flexibilitate la plata facturilor (scadență, rate, etc.)		Reputație/soliditate a furnizorului	
Calitatea serviciului de relații cu clienții		Altele, specificați care:	

XII.2. Aveți în plan investiții de eficiență energetică?

Da		**Nu**	

XII.3. Ce procent din costurile firmei sunt reprezentate de cheltuielile de utilități?

Energie electrică (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	
Gaz (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	
Apă (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	
Altele (sub 4.99%); (5-9.99%); (10%-19.99%); (20%-29.99%); (peste 30%)	

VĂ MULȚUMIM PENTRU TIMPUL ACORDAT!

Anexa nr. 3

Eșantionul de manageri și specialiști din firme intervievați în martie – aprilie 2018

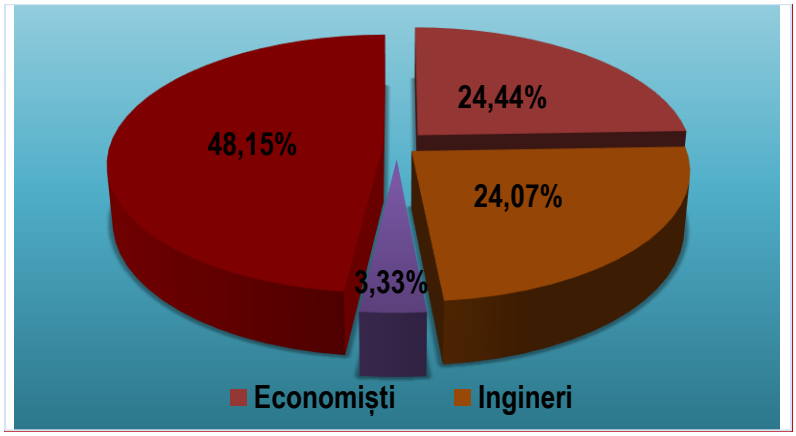


Figura nr. 1 - Structura eșantionului după criteriul "profesia respondenților"

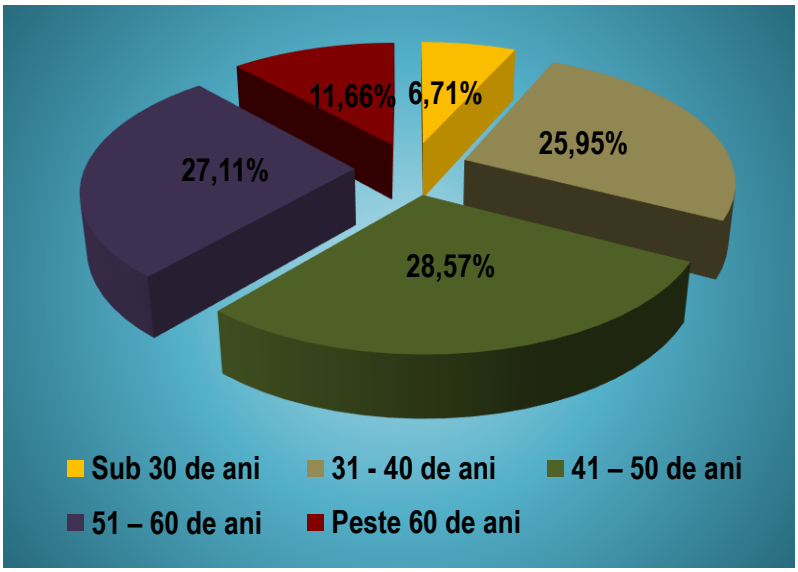


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților"

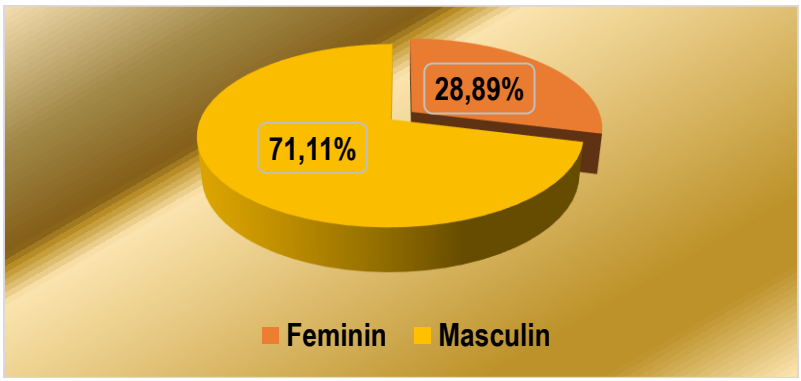


Figura nr. 3 - Structura eșantionului după sexul respondenților

Eșantionul de cadre didactice și cercetători în management chestionați în octombrie 2018 – ianuarie 2019

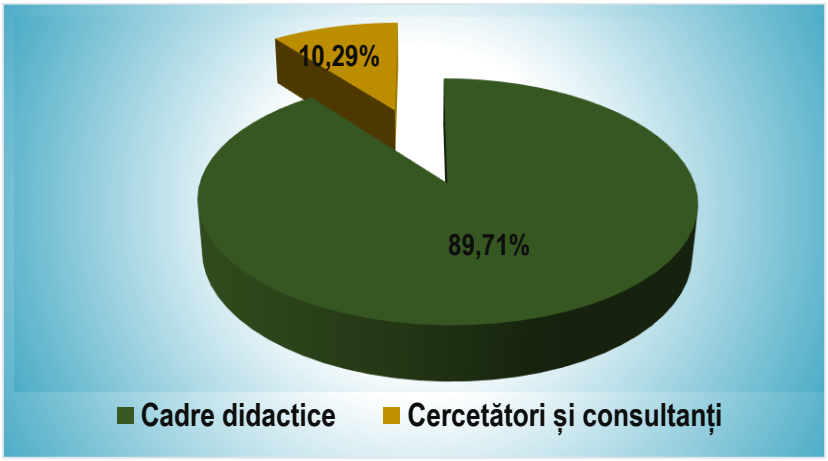


Figura nr. 1 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „profesia respondenților”

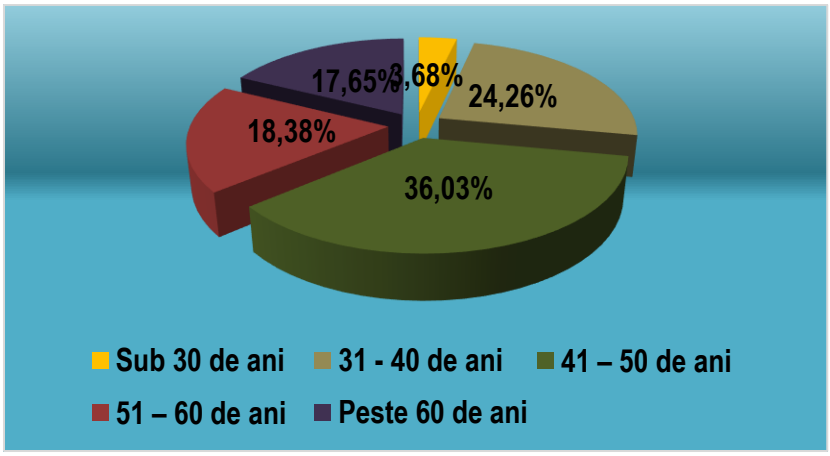


Figura nr. 2 - Structura eșantionului după „vârsta respondenților”

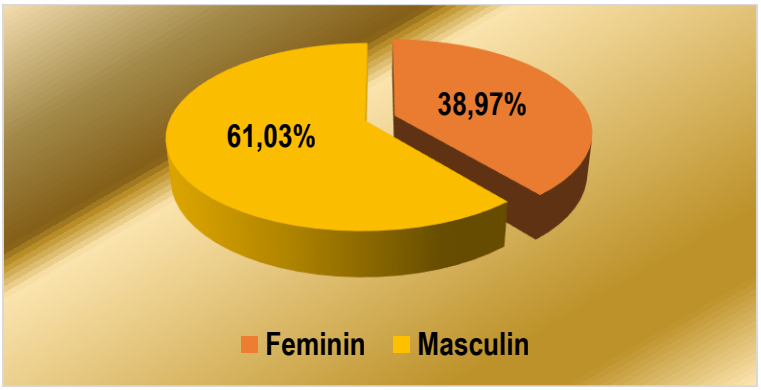


Figura nr. 3 - Structura eșantionului în funcție de criteriul „sexul respondenților”